Ostfalia
Hochschule für angewandte
Wissenschaften

# Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts

## Analyse der Social-Media-Kommunikation im Profisport unter besonderer Betrachtung der Fußball-Bundesliga

Studiengang Führung in Dienstleistungsunternehmen
an der Karl-Scharfenberg-Fakultät
der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Erstprüferin:
Prof. Dr. Monika Kriewald

Zweitprüferin:
Dipl.-Geogr. Franziska Thiele

Vorgelegt von:

| | |
|---|---|
| Name: | Larissa Brack |
| Matrikelnummer: | 70468155 |
| Abgabedatum: | 1. November 2017 |

# I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis ..... I
II. Abbildungsverzeichnis ..... III
III. Tabellenverzeichnis ..... IV
IV. Abkürzungsverzeichnis ..... V
1 Einleitung ..... 1
1.1 Einführung in die Arbeit ..... 1
1.2 Aufbau der Arbeit ..... 3
2 Digitale Kommunikation ..... 5
2.1 Kommunikationspolitik im Profisport ..... 5
2.1.1 Social-Media-Kommunikation ..... 7
2.1.2 Kommunikationsprozess ..... 14
2.1.3 Kommunikationsziele ..... 16
2.1.4 Kommunikationsstrategie ..... 18
2.2 Besonderheiten in Bezug zur 2. Fußball-Bundesliga ..... 21
3 Bestandteile erfolgreicher Social-Media-Kommunikation ..... 29
3.1 Kundenbindung ..... 29
3.2 Markenbildung ..... 34
4 Zwischenfazit ..... 38
5 Methodik ..... 40
5.1 Qualitatives Interview ..... 40
5.1.1 Auswahl der Interviewpartner ..... 40
5.1.2 Interview-Leitfaden ..... 41
5.1.3 Vorgehensweise ..... 42
5.2 Auswertungsmethode ..... 43
6 Auswertung ..... 45
6.1 Verein ..... 46
6.2 Aufgabenbereiche ..... 48
6.2.1 Redaktionsplan ..... 49
6.2.2 Krisenmanagement ..... 49
6.2.3 Monitoring ..... 50
6.3 Kanäle ..... 51
6.4 Inhalte ..... 52
6.4.1 Interaktion mit Fans ..... 52

6.4.2 Streuung der Inhalte ..... 53
6.5 Ergebnisdarstellung ..... 55
7 Fazit ..... 58
V. Literaturverzeichnis ..... V
VI. Anhang ..... XV
VII. Eidesstattliche Erklärung ..... XXIV

# II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele der Social-Media-Kommunikation ..... 17

Abbildung 2: Elemente der Social-Media-Strategie ..... 19

Abbildung 3: Themen der Social-Media-Kommunikation der 2. Bundesliga ..... 27

Abbildung 4: Einteilung von Fußballzuschauern ..... 31

Abbildung 5: Einflussfaktoren auf die Markenbildung ..... 36

Abbildung 6: Ablauf der inhaltlich-strukturierten Inhaltanalyse ..... 43

Abbildung 7: Auswertungskategorien ..... 45

Abbildung 8: Ergebnisdarstellung ..... 56

# III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Followerzahlen Saison 17/18 ..... 26

# IV. Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| Abb. | Abbildung |
| akt. | aktualisiert |
| Aufl. | Auflage |
| Bd. | Band |
| bzw. | beziehungsweise |
| DFL | Deutsche Fußball Liga GmbH |
| Dies. | Die selbigen |
| DSC | Deutscher Sportclub |
| ebd. | ebenda |
| erw. | erweitert |
| f. | folgende |
| FC | Fußballclub |
| ff. | fortfolgende |
| Hrsg. | Herausgeber |
| KPI | Key Performance Indicator |
| Mio. | Millionen |
| NBA | National Basketball Association |
| NFL | National Football League |
| o.A. | ohne Angabe |
| PwC | PricewaterhouseCoopers |
| S. | Seite |
| SG | Sportgemeinschaft |
| SpVgg | Spielvereinigung |
| SSV | Sport und Schwimmverein |
| SV | Sportverein |
| Tab. | Tabelle |
| Tsd. | Tausend |
| URL | Uniform Resource Locator |

| | |
|---|---|
| VfL | Verein für Leibesübungen |
| vgl. | vergleiche |
| z.B. | zum Beispiel |

# 1 Einleitung

Im ersten Kapitel erfolgt die Einführung in die vorliegende Masterarbeit. Hierfür wird zunächst ein Einblick in die Themenwahl gegeben. Im Anschluss werden sowohl Forschungsfrage als auch das Ziel der Forschung definiert.

## 1.1 Einführung in die Arbeit

Der Begriff der Digitalisierung begegnet uns heutzutage zunehmend in allen Bereichen und Lebenslagen. Hiermit sind nicht nur neueste Technologien oder Produkte gemeint, vielmehr kann die Digitalisierung auf Prozesse oder auch Geschäftsmodelle angewendet werden.[1] Die damit einhergehende Entwicklung von bisherigen Modellen eröffnet für den Konsumenten und Nutzer neue Möglichkeiten. Dies bedeutet, dass eine Umwandlung oder auch ein Umdenken stattfindet. Auch die Entwicklung des Internet nimmt in beschriebener Problematik eine tragende Rolle ein. Das Medium ermöglicht den Austausch von Text, Bild, Audio- und Video-Dateien. Die Einsatzmöglichkeiten vervielfältigen sich stetig und eröffnen neue Kommunikationswege. Nicht nur Unternehmen, sondern auch Privatpersonen, Organisationen oder Vereine nutzen das Internet, um sich Informationen zu beschaffen oder sie zu verbreiten.[2]

In diesem Zusammenhang rücken soziale Medien und alle zugehörigen Plattformen immer mehr in den Fokus. Facebook, Twitter, Instagram und Co. bieten für Nutzer[3] eine Möglichkeit der Kommunikation, des Austauschs und der Interaktion untereinander mit Unternehmen oder Vereinen.[4] Insgesamt nutzen in Deutschland 62,4 Millionen Menschen ab 14 Jahren täglich das Internet.[5] Die Nutzungsdauer variiert je nach Altersklasse, ergibt aber im Schnitt 149 Minuten.[6] Häufigste Social-Media-Plattform ist dabei Facebook mit 33%.[7]

Das Web 2.0 dient der Informationsbereitstellung und ermöglicht den Nutzern, selbst aktiv zu werden und nicht lediglich passiv zu konsumieren. Sie rücken selbst in den

[1] vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2017a)
[2] vgl. Plica & Schultz (2016), S. 71
[3] Hinweis: Um die Lesbarkeit des Textes zu verbessern wird auf Gendering verzichtet. Der verwendete Begriff schließt alle Geschlechtsformen ein. (Nutzer und Nutzerinnen)
[4] vgl. Grabs, Bannour & Vogl (2017), S. 32; Gabriel & Röhrs (2017), S. 12
[5] vgl. Koch & Frees (2017), S. 435
[6] vgl. Koch & Frees (2017), S. 438
[7] vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie (2017), S. 8

Fokus und können virtuelle Gemeinschaften aufbauen oder Kontakte knüpfen bzw. pflegen.[8]

Steigendes Interesse an den sozialen Medien besteht seit den 1990ern. Vor allem durch die vermehrte Nutzung von Computern, Laptops, Tablets, Smartphones usw. wollen Unternehmen selbst die digitale Kommunikation nutzen, um mit ihren Zielgruppen in Kontakt zu treten.[9]

Neben klassischen wirtschaftlichen Unternehmen ermöglicht die rasante Entwicklung der digitalen Welt auch dem Profisport eine neue Art der eigenen Vermarktung.[10] Fortlaufend ist eine Transformation des Profisports erkennbar. Die Fußballbranche reagiert auf die äußeren Veränderungen, in dem sich Fußballvereine immer stärker an den Strukturen von Unternehmen orientieren. Ihre Arbeit und Angebote werden stetig erweitert und ausgebaut, um die Reichweite, den Kundenkontakt oder neue Erlösmodelle zu initiieren. Die Veränderung durch die genannte Digitalisierung spiegelt sich sowohl in den Geschäftsprozessen als auch im Stadionerlebnis wider. Jedoch ist diese Entwicklung noch nicht in allen Bereichen ausgereift. Viele Vereine glauben, dass es genügt, die eigene Homepage oder Social-Media-Kanäle zu relaunchen und umzugestalten.[11] Das wird nicht ausreichen, um den neuen Bedürfnissen und Wünschen der Kunden bzw. Fans nachzukommen. Die digitale Transformation geht mit einem Prozess einher, der vom gesamten Verein getragen werden muss. Hierzu müssen Personal, Expertise und weitere Ressourcen geschaffen werden. Zusätzlich passt sich die Kommunikation an die Digitalisierung an. Social Media ist für Vereine kein Fremdwort mehr und wurde bereits in die Kommunikationspolitik integriert.

Dennoch muss die Frage gestellt werden, inwieweit die Kommunikation in den sozialen Medien ausgereift ist. Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Komplexität der Social-Media-Kommunikation im Profisport. Hierbei sollen Chancen, Risiken, sowie die Praxis von Vereinen näher beleuchtet werden. Fokus liegt dabei vor allem auf den internen Gegebenheiten und der Organisation der Vereine bezüglich der neuen Medien.

[8] vgl. Schulz (2011), S. 16
[9] vgl. Gabriel & Röhrs (2017), S. 14
[10] vgl. hierzu und im Folgenden Kawohl, Zeibig & Manz (2016), S. 6
[11] vgl. Zschietzmann (2017), S. 48

Aufgrund des bereits erforschten Umfeldes der 1. Bundesliga entschied sich die Verfasserin auf eine Fokussierung der Vereine in der 2. Fußball-Bundesliga. Die Sportclubs und deren Strukturen wurden bislang wenig erforscht und bieten daher die Grundlage, die Hintergründe bezüglich der Kommunikation herauszustellen. Ferner gilt als zentrale Fragestellung:

- Wie integrieren Vereine der 2. Bundesliga Social Media als Kommunikationsinstrument?

Daraus abgeleitet sollen folgende Unterfragen ebenfalls in dieser Arbeit dargelegt werden:

- Welche Auswirkungen hat die Social-Media-Kommunikation für einen Verein?
- Nach welchen Kriterien werden Informationen auf den verschiedenen Social-Media-Kanälen gestreut?

## 1.2 Aufbau der Arbeit

In einem ersten Schritt liefert die vorliegende Arbeit einen theoretischen Einblick in die digitale Kommunikation. Dabei wird vor allem der Profisport berücksichtigt und die Social-Media-Kommunikation eingeordnet. Das Kapitel gibt Aufschluss über die Prozessabläufe der Kommunikation und fokussiert sich dabei auf die Kommunikationsziele und –strategien. Ferner sind Bezüge zu Vereinen im Allgemeinen hergestellt, um sich von einer klassischen Unternehmenssicht zu lösen. Darüber hinaus werden die Besonderheiten der 2. Fußball-Bundesliga beleuchtet. Kapitel 2.2. soll verdeutlichen, wie die Vereine bisher ihre Kommunikation durchführen und welche Veränderungen die fortschreitende Digitalisierung mit sich bringt.

Aus den Besonderheiten der Vereinskommunikation zeigt sich, dass der Kundenbindung und der Markenbildung eine zentrale Rolle zugesprochen werden kann. Vereine fokussieren sich zunehmend auf die Interaktion in den sozialen Medien und möchten ihre Fans noch stärker an den Verein binden. Daher erläutert Kapitel 3.1 wer die Fußballfans sind, welche Anforderungen sie haben und welchen Herausforderungen sich der Verein stellen muss. Die Markenbildung der Sportclubs wird im anschließenden Kapitel 3.2 in Zusammenhang mit der Social-Media-Kommunikation gebracht. Beide Elemente sind für Vereine erfolgsversprechende Instrumente, um den seine Ziele und Werte nach außen zu transportieren.

Das Zwischenfazit fasst die beleuchteten Themen noch einmal Zusammen und stellt die Herausforderungen und Chancen für die Vereine heraus. Darüber hinaus sind erste Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Kommunikation erläutert. Aus dem theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit ergeben sich weitere Fragen, die durch die qualitative Forschung beantwortet werden sollen.

In Kapitel 5 wird die angewendete Methodik beschrieben und näher auf die Wahl des qualitativen Interviews, sowie auf die Auswertungsmethode eingegangen. Der Abschnitt gibt des weiteren Aufschlüsse über die ausgewählten Experten und erläutert die Durchführung dieser anhand eines erstellten Leitfragebogens. Insgesamt konnten sechs Interviewpartner in unterschiedlichen Vereinen befragt werden. Die Autorin hat sich für die inhaltlich-strukturierte Inhaltanalyse entschieden, um so durch Kategorienbildung und die Codierung die Forschungsergebnisse präsentieren zu können.

Im nächsten Schritt wird die Auswertungsmethode angewandt und die Ergebnisse der einzelnen Haupt- und Subkategorien dargelegt. Dabei fokussiert sich die Forschung auf die Elemente des Vereins, der Aufgabenbereiche, der Kanäle und der Inhalte. So können Aussagen über die Social-Media-Kommunikation in Zusammenhang mit der Vereinsstruktur getätigt werden. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse ab.

Abschließend wird in vorliegender Arbeit ein Fazit beschrieben, bei dem die Auswahl des Verfahrens, sowie die Ergebnisse kritisch beleuchtet werden.

# 2 Digitale Kommunikation

Im folgenden Kapitel wird näher auf die digitale Kommunikation im Sport eingegangen. Zunächst erfolgt eine Einordnung der Social-Media-Kommunikation in die Kommunikationspolitik. Die Entwicklung von Zielen und einer Strategie ist im Prozess der Kommunikation hervorzuheben und wird daher in den Kapiteln 2.1.3 und 2.1.4. näher beleuchtet. Anschließend wird die 2. Bundesliga unter besonderer Betrachtung der angewendeten Kommunikation betrachtet.

## 2.1 Kommunikationspolitik im Profisport

Die Kommunikation innerhalb des Marketings verändert sich, da sich die äußeren Umstände wandeln.[12] In den Fokus treten das Internet, Smartphones oder Tablets für Kunden. So können sie sich besser über Produkte oder Dienstleistungen informieren, Meinungen, Bewertungen oder Erfahrungen von Anderen einholen. Die Instrumente des digitalen Zeitalters dienen den Unternehmen darüber hinaus als Werbeplattform für Unternehmen. Folglich ist es nicht mehr zwingend notwendig, TV-Spots zu veröffentlichen, wenn man über unterschiedliche Kanäle und Plattformen die Zielgruppe noch spezifischer ansprechen kann.

In der Kommunikationspolitik werden zielgerichtete Entscheidungen über die Ausrichtung der Kommunikation in Unternehmen oder Vereinen getätigt. Dabei werden Instrumente und Maßnahmen eingesetzt, um internen und externen Zielgruppen die eigenen Leistungen zu präsentieren.[13] Bruhn definiert die Kommunikation wie folgt: „Kommunikation bedeutet die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen“.[14] Primäres Ziel sollte dabei die Kundenbindung durch Interaktion sein.[15] So kann die Zielgruppe direkt kontaktiert werden und Unternehmensdarstellung wie z.B. Image, Ziele, Leitbilder, etc. übertragen werden.

Allgemein ist die Kommunikationspolitik in den Marketing-Mix eines Unternehmens oder einer Organisation einzuordnen. Die American Marketing Association beschreibt den Begriff Marketing wie folgt: „Marketing is the activity, set of institutions, and

[12] vgl. hierzu und im Folgenden Kotler et.al. (2016), S. 668
[13] vgl. Bruhn (2013), S. 5
[14] Bruhn (2013), S. 3
[15] vgl. Sigler (2010), S. 170

processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large".[16] Demnach vereint das Marketing die Entscheidungen über Produkte, Preise, Vertrieb und Kommunikationsmaßnahmen, um den Kunden bzw. weiteren Stakeholdern das Unternehmen, das Produkt oder die Dienstleistung mit einem Mehrwert anzubieten. Innerhalb der Kommunikationspolitik sind beispielsweise Verkaufsförderungen, Sponsoring, Messeauftritte, Event Marketing oder die Social-Media-Kommunikation gängige Marketinginstrumente, die je nach Zielvorhaben einsetzbar sind.[17]

Um die Verbindung zur Kommunikation im Profisport herzustellen ist es von Vorteil, den Blick vor allem auf Sportmarketing zu leiten. Daher wird im Folgenden Sportmarketing definiert: „Sport Marketing consists of all activities designed to meet the needs and wants of sports consumers through exchange process".[18] Zwar differenziert sich die vorgenomme Definition nicht deutlich vom klassischen Marketing-Verständnis, jedoch ist die Spezialisierung auf die Dienstleistung des Sports entscheidend. Als Besonderheit weist der Sportmarkt zwei Nachfrageseiten auf. Zum einen die aktive Seite, zu der vor allem Sportler und z.B. Artikelhersteller oder die Vereine selbst zählen, sowie die passive Seite des Sportkonsums, welcher vom Zuschauermarkt geprägt wird.[19] Zusätzlich wird im Spitzensport nicht nur der sportliche Erfolg vermarktet, sondern auch die Vereine, Mannschaften und Athleten. Somit wird das Kernprodukt (der Wettkampf) erweitert und zusätzliche Güter oder Dienstleistungen zählen zu den angebotenen Leistungen. Hierzu lassen sich beispielsweise Merchandising-Artikel, Hospitality, das Stadion, etc. zählen. Für die Kommunikation bedeutet dies die Ausweitung der Informationen, welche nicht mehr alleine das Kerngeschäft betreffen. Die ungewisse Marktsituation ist eine weitere Besonderheit für das Sportmarketing.[20] Vereine können ihren sportlichen Erfolg nicht abschätzen und stehen dieser Ungewissheit gegenüber. Siege oder Niederlagen erfordern schnelle Reaktionen innerhalb der Kommunikation und werden jede Woche aufs Neue bestimmt.

„Sport bewegt die Massen, popularisiert und emotionalisiert".[21] Sportveranstaltungen werden getragen von ihrem emotionalen Charakter und beeinflussen das Kernprodukt. Fans und Zuschauer fühlen sich dem Ereignis regelrecht hingezogen. Fußballvereine müssen den Trend der Zeit spüren und ihre täglichen Aufgaben darauf abstimmen. Da die Internetnutzung viel intensiver wurde, muss auch das Online-Angebot, wie

[16] AMA (2013)
[17] vgl. Bruhn (2013), S. 12
[18] Mullin, Hardy & Sutton (2007), S. 11
[19] vgl. hierzu und im Folgenden Nufer & Bruhn (2011), S. 8ff.
[20] vgl. Wendt (2009), S.4
[21] Nufer & Bruhn (2011), S. 10

beispielsweise der Online-Shop, die Vereinswebseite oder die Vereins-App angepasst werden.[22]

### 2.1.1 Social-Media-Kommunikation

Das Social-Media-Marketing versteht sich demnach als Weiterentwicklung des klassischen Marketings.[23] Es ist dem Online-Marketing unterstellt und betrifft strategische und operative Maßnahmen im Rahmen des Web 2.0. Nach Lammenett wird Online-Marketing wie folgt definiert: "Online-Marketing umfasst Maßnahmen oder Maßnahmenbündel, die darauf abzielen, Besucher auf die eigene oder eine ganz bestimmte Internetpräsenz zu lenken, von wo aus dann direkt Geschäft gemacht oder angebahnt werden kann".[24] Ebenfalls setzt auch Kollmann an dieser Stelle mit seiner Definition von Online-Marketing an: „Unter "Online-Marketing" wird die absatzpolitische Verwendung elektronisch vernetzter Informationstechnologien (Internet, Mobilfunk, interaktives Fernsehen) verstanden, um unter deren technischen Rahmenbedingungen (Rechnerleistung, Vernetzung, Digitalisierung, Datentransfer), die Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik mit Hilfe der innovativen Möglichkeiten der Online-Kommunikation (Virtualität, Multimedia, Interaktivität und Individualität) marktgerecht zu gestalten."[25]

Chance und Herausforderung zugleich für die Unternehmen ist die Integration von Social Media in den Kommunikationsmix. Klassische Instrumente entfallen nicht, sondern werden lediglich durch die Onlinevariante ergänzt.[26] Die dabei festgelegte Kommunikation ist markt- und zielgruppenorientiert, um Inhalte an bestehende und potentielle Kunden weiterzutragen. Bruhn definiert:

> „Social-Media-Kommunikation vollzieht sich auf online-basierten Plattformen und kennzeichnet sowohl die Kommunikation als auch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Social-Media-Nutzern sowie deren Vernetzung untereinander. Die Social-Media-Kommunikation erfolgt sowohl aktiv als auch passiv mit dem Ziel des gegenseitigen Austausches von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie des Mitwirkens an der Erstellung von unternehmensrelevanten Inhalten, Produkten oder Dienstleistungen“.[27]

[22] vgl. Kainz, Oberlehner & Werner (2014), S. 47
[23] vgl. hierzu und im Folgenden Haupt & Schöttl (2016), S. 114
[24] vgl. Lammenett (2014), S. 36
[25] vgl. Kollmann (2013), S. 57
[26] vgl. Schulz (2011), S. 21
[27] Bruhn (2013), S. 473f.

Darüber hinaus basiert Social Media auf der technischen und ideologischen Basis des Web 2.0.[28] Nutzern wird dabei eine multimediale Kommunikation, Interaktion und ein Beziehungsaufbau ermöglicht. Es handelt sich zusätzlich um ein Massenmedium, in dem der Sender gleichzeitig zum Empfänger werden kann.[29] Jeder Nutzer ist Sender, Empfänger, Rezipient und Inhalteproduzent.[30] Demnach wird nicht mehr im klassischen Kommunikationssinn von one-to-many kommuniziert, viel mehr wird nun many-to-many angewandt.[31] Informationen werden geteilt und weiterverbreitet unabhängig von einer Steuerung des Unternehmens selbst. Dies führt zu einer Möglichkeit des Kontrollverlustes, an welchen sich Unternehmen gewöhnen müssen, wenn sie in den sozialen Netzwerken aktiv mitwirken.[32] Der Ausgangspunkt für eine Signalübermittlung stellt das Kommunikationsziel dar.[33] Nach dem richtet sich die Botschaft des Senders an den Empfänger.

Es stellt sich die Frage danach, wie kommuniziert wird. Social Media bietet hierfür unterschiedliche Möglichkeiten an, um entsprechende Zielgruppen zu erreichen.[34] Es kann in soziale Netzwerke wie z.B. Facebook oder Twitter eingeteilt werden. Darüber hinaus werden ebenso Videonetzwerke (z.B. YouTube oder Vimeo), mobile Communitys, Messanger-Dienste, Blogs, Foren, Bewertungsportale, Musik- und Audioplattformen oder Sharing-Plattformen mit eingeschlossen.

Betrachtet man nun die Integration von Social Media in die Kommunikationspolitik eines Unternehmens oder Vereins zielt sie darauf ab, unterhaltensbezogen, informationsorientiert oder serviceorientiert zu agieren.[35] Bei einer unterhaltensbezogenen Anwendung wird ein virtuelles Erlebnis geschaffen und die emotionale Bindung des Konsumenten hervorgerufen. Ist eine Social-Media-Aktivität informationsbezogen, sollen lediglich Kenntnisse über Produkte, Dienstleistungen oder Unternehmen vermittelt werden. Hingegen bewirkt ein serviceorientierter Ansatz die Interaktion mit den Kunden. Hierbei wird ein Dialog zu den Nutzern aufgebaut, um die Austauschbeziehung zu stärken und den angebotenen Service in den Mittelpunkt zu stellen. Ziel der Vereinskommunikation ist es, Vertrauen zwischen den Stakeholdern und dem Sportanbieter aufzubauen. Mitarbeiter von entsprechenden Abteilungen füttern eine Vielzahl an Kanälen mit Informationen rund um das Vereinsleben.[36]

[28] vgl. hierzu und im Folgenden Haupt & Schöttl (2016), S. 113
[29] vgl. Bauer, Toma, Rösger (2013), S. 17
[30] vgl. Heymann-Reder (2011), S. 20
[31] vgl. Schulz (2011), S. 22; Grabs, Bannour & Vogl (2017), S. 32
[32] vgl. Buhse (2012), S. 116
[33] vgl. Pepels (2014), S. 38
[34] vgl. hierzu und im Folgenden Grabs, Bannour & Vogl (2017), S. 32
[35] vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn (2013), S. 476f.
[36] vgl. Suchy (2011), S. 352ff.

Social Media ermöglicht des Weiteren neue Werbe-, Vertriebs- und Servicekanäle.[37] Gestiegene Mitgliederzahlen in den Vereinen führen dazu, dass ein Umdenken stattfindet. Die Ansprache der Fans über die neuen Kanäle wird immer wichtiger. Mitglieder und Nicht-Mitglieder können sich heutzutage auf vielfältige Weise informieren. Klassische Medien, wie Print, Radio, etc. werden zunehmend von der Internetnutzung abgelöst. Darüber hinaus zählen die Steigerung des Interesses, der Motivation, Integration und Identifikation zu weiteren Zielen der spezifischen Fanansprache. Das Customer Relationship Management wird daher stetig in das Vereinsleben integriert.[38]

Laut Hoffmann erhoffen sich die Unternehmen durch einen Einstieg in die Online-Kommunikation mit wenig Kosten neue Kunden zu gewinnen.[39] Des Weiteren führt die Autorin aus, dass Unternehmen dazu neigen können, schnell die Kommunikation in den sozialen Netzwerken aufbauen zu wollen ohne eine solide Erarbeitung von Zielen, Instrumenten, Botschaften, etc. vorzunehmen. Diese Herangehensweise reicht jedoch nicht aus, um erfolgreich Content zu kreieren. Social Media erfordert mehr Aufmerksamkeit, Budget, Ressourcen und Know-How, als die meisten annehmen. Durch die kontinuierliche Veränderung im digitalen Bereich und die rasanten Innovationen oder Entwicklungen muss also auch ein Verein im Zusammenhang mit sozialen Medien auf dem neuesten Stand sein, gegebenenfalls aus alten Fehlern in der Kommunikation lernen.

Das Konstrukt Social Media bietet die Möglichkeit, Schwerpunkte in zwei Richtungen zu legen. Zum einen bedienen sich Unternehmen und Vereine der Kommunikation von Botschaften, die rational gestaltet und sachlich formuliert sind.[40] Zum anderen wird die Kommunikation vom Verein emotional gelenkt und zielt auf die Interaktion mit den Nutzern ab. Die Kommunikation soll dabei die Gefühle von Konsumenten beeinflussen. Inhalte können dabei auch von Nutzern selbst erstellt und verbreitet werden (User-Generated-Content).[41]

Geprägt wird Social Media durch unterschiedliche Merkmale, die auf die Einsatzmöglichkeiten hinweisen und die festgelegten Ziele verwirklichen können.[42] Für Unternehmen oder Vereine bedeutet Social Media eine eingeschränkte Kontrollierbarkeit, da der Empfänger Inhalte weitertragen oder beeinflussen kann, ohne eine Erlaubnis zu benötigen. Somit kann nicht nur direkt durch z.B. einen Post des

[37] vgl. Peterson, Blum & Habel (2013), S. 169
[38] vgl. Burk & Pawlowski (2014), S. 33ff.
[39] vgl. hierzu und im Folgenden Hoffmann (2017), S. 26ff.
[40] vgl. hierzu und im Folgenden Daumann & Römmelt (2015), S. 166ff.
[41] vgl. Gabriel & Röhrs (2017), S. 15
[42] vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn (2013), S.474ff.; Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2015), S. 664f.

Vereins kommuniziert werden, sondern auch indirekt. Die Nutzer tragen Informationen weiter oder teilen Beiträge, die dann indirekt von anderen Nutzern wahrgenommen werden können. Inhalte sind sofort verfügbar und können jederzeit und ortsunabhängig abgerufen werden. Diese Interaktion soll weiterhin gefördert werden. Nutzer werden eingeladen, Beiträge zu kommentieren oder zu liken. Die Interaktion wird als tragende Rolle und Eigenschaft des Social Media betrachtet. Die Anwendung von Wort-, Bild-, Audio- und Videoaufzeichnung wird für die Übermittlung der Botschaft genutzt, um auf den unterschiedlichen Plattformen für Aufmerksamkeit zu sorgen. Die Kommunikation selbst kann dabei durch den kontinuierlichen Kontakt sehr persönlich sein. Zum anderen erweist sich eine räumliche und zeitliche Trennung, was die Kommunikation unpersönlich und anonym macht. Die Schnelligkeit, Einfachheit und kostengünstige Erstellung von Inhalten bietet Vorteile gegenüber anderen Instrumenten. Jedoch erfordert die Bespielung aller Kanäle mit entsprechendem Content einen erhöhten Zeitaufwand. Nicht nur das Erstellen der Inhalte, sondern auch die Kontrolle der Reaktionen fordert von Vereinsmitarbeitern Zeit. Feedback an den Verein wird durch die Interaktion und den User-Generated-Content ermöglicht.

Es zeigt sich aber auch, dass die Anwendung für einen Verein vielseitig gestaltbar ist. „Social Media ergänzt dabei das traditionelle Medieninstrumentarium und ist, richtig eingesetzt, auch als integraler Bestandteil desselben zu konzipieren, zu implementieren und kontrollieren, kurz zu managen“.[43] Sowohl betriebliche Kommunikationsprozesse als auch Marketingaktivitäten können innerhalb der Social-Media-Kommunikation bedient werden.[44] In diesem Zusammenhang besteht für den Marketing Manager eine Herausforderung, da er die richtige Intensität der Kommunikation finden muss. Das bedeutet, regelmäßig interessante Inhalte und Botschaften zu veröffentlichen, ohne die Nutzer aufgrund zu intensiver Kommunikation zu belästigen.[45] Die Kundenbeziehung wird durch den ständigen Kontakt zum Leser zusätzlich verstärkt.[46]

Nach Mahoney und Tang ist Social Media für die Nutzer nicht nur ein einfacher Zeitvertreib.[47] Während sie sich austauschen und informieren, können sie auch eine Community aufbauen. Das Mitmachnetz wird zur neuen Plattform für die Kommunikation. Internetseiten bzw. Vereinsseiten sind bunter, abwechslungsreicher und multimedial. Genau diese Eigenschaften erwarten die Nutzer auch von ihren Inhalten. Es entsteht ein Entertainment-Paket gebündelt mit relevanten Informationen,

[43] Kolo (2013), S. 15
[44] vgl. Gabriel & Röhrs (2017), S. 53
[45] vgl. Rauschnabel, Ivens & Hillebrandt (2013), S. 155
[46] vgl. Grabs, Bannour & Vogl (2017), S. 33
[47] vgl. hierzu und im Folgenden Mahoney & Tang (2017), S. 50f.

die schnell mit Mitmenschen geteilt werden können.[48] Mit der erhöhten Interaktion zwischen Internetnutzer und ihren Vereinen sind sie nicht mehr nur der stille Leser, sondern nehmen aktiv am Geschehen und an Themen teil. Durch die eigene Gestaltung von Inhalten und Texten wird der Konsument zum Prosumer.[49] Da die Kundengewinnung und –bindung im Fokus der Handlungen zu wirtschaftlichem Erfolg steht, kann dies genutzt werden, um Social Media wirkungsvoll zu unterstützen.[50] Eine lebendige Interaktion zwischen Fan und Verein bietet die Plattform zur intensiveren Gestaltung der Beziehung.[51] Nicht nur der Inhalt muss ansprechend aufgebaut werden. Die Kundenorientierung richtet sich vor allem nach Bedürfnissen und Wünschen der Konsumenten.[52] Die Aussage des generierten oder gestreuten Contents soll dabei nicht künstlich wirken. Authentische Inhalte spiegeln die Identität des Vereins wider und etablieren diesen als Marke.[53] Profisportvereine und –sportler stellen sich der Herausforderung einer medialen Omnipräsenz.[54] Dabei entsteht eine Gradwanderung zwischen der Öffnung für Medien und Fans, sowie der Geheimhaltung von Unternehmensinterna oder der Privatsphäre von Spielern. In sogenannten Guidelines können Regeln und Verhaltensnormen für die interne und externe Kommunikation festgehalten werden. Sie dienen als Orientierungshilfe. Laut Hoffmann sind Guidelines kein striktes Regelwerk, sondern eine „gut strukturierte, dynamische Sammlung von Inhalten, die durch praktische Erfahrungen, also Best Practice im Unternehmen aktualisiert, ergänzt und [...] diskutiert werden".[55] Durch die Guidelines kann jeder Mitarbeiter zum Sprachrohr des Vereins werden.[56]

Die Auswahl der Instrumente bzw. Medien für die Kommunikationsbotschaft ist abhängig von den verfolgten Zielen. Je nach Inhalt und Botschaft bietet sich an, Bilder und Videos unterstützend zu Texten zu nutzen.[57] Als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Kommunikation im Social Media gilt Akzeptanz, Image und die Glaubwürdigkeit, welche die Verantwortlichen übermitteln müssen.[58] Weitere Merkmale sind Authentizität, Offenheit, Transparenz, Relevanz, Wiedererkennungswert, Kontinuität und Nachhaltigkeit.[59] Die Vereine müssen ferner dafür sorgen, ihren

[48] vgl. Wiedemann & Noack (2016), S. 224f.
[49] vgl. Wiedemann & Noack (2016), S. 229
[50] vgl. Gabriel & Röhrs (2017), S. 46
[51] vgl. Kainz, Oberlehner & Werner (2014), S. 47
[52] vgl. Sigler (2010), S. 45
[53] vgl. Kawohl, Zeibig & Manz (2016), S. 26
[54] vgl. hierzu und im Folgenden Haupt & Schöttl (2016), S. 110
[55] Hoffmann (2017), S. 139
[56] vgl. Schwarz, T. (2017), S. 198
[57] vgl. Grabs, Bannour & Vogl (2017), S. 118
[58] vgl. Suchy (2011), S. 354f.
[59] vgl. Strauß (2013), S. 208f.

Traffic[60] und die Aufmerksamkeit zu erhöhen. Es reicht nicht mehr aus, nur eine Seite in den sozialen Medien zu erstellen. Die Seite sollte vernetzt sein und mit Inhalten gefüllt werden, um Präsenz zu zeigen. Steigerung des Traffics hat zur Folge, dass die Aufmerksamkeit und die Bekanntheit der Marke oder des Vereins erhöht werden kann.[61] „Social media makes it easy for users to diffuse messages, but harder for these messages to have lasting impact on human behavior change".[62] Die Kommunikation sollte verständlich, aktivierend und emotional gestaltet werden. Mittels Hashtags behelfen sich viele, um die Reichweite und Wahrnehmung eines Posts zusätzlich zu steigern. Nutzer haben ebenso die Möglichkeit, Postings zu verbreiten (Retweeten).[63]

Als Herausforderung für die Kommunikation ist die Vervielfachung des Angebotes zu sehen. „Wer heute Kommunikation gestaltet, sollte sich in jedem Moment der massiven Informationskonkurrenz bewusst sein, die zu überwinden ist, damit Botschaften ihre Empfänger erreichen".[64] Die Überflutung von Informationen führt dazu, dass sich die Menschen diesem Overload entziehen wollen. Aufgrund dessen wird die Information selektiert. Das heißt, es wird versucht, bewusst Informationen auszublenden und nur für einen selbst relevante Aussagen zu filtern. Hierzu wird dann die Information gebündelt und mit Hilfe unterschiedlicher Tools ermöglicht. Der Informationsumfang ist bei jedem unterschiedlich und abhängig von der Art und Weise der Entscheidung zur Selektion.[65]

Konsumenten entscheiden sich selbstständig und in eigenem Interesse, welche Informationen, Medien, Kanäle oder Plattformen genutzt werden. Zudem entscheiden sie auch darüber, ob man mit Personen, Unternehmen, Organisationen, Vereinen sympathisiert und diesen zum Beispiel bei Facebook oder Twitter folgt. Bei der Selektion vertrauen die Nutzer auch den Meinungen und Beiträgen anderer. In diesem Zusammenhang gewinnt das Word-of-Mouth[66] im Social Media Bereich zunehmend an Bedeutung. Darüber hinaus erwähnen Mahoney und Tang, dass das Word-of-Mouth-Marketing mit Abstand das wichtigste Instrument in Zusammenhang mit Marketingmaßnahmen und Social Media darstellt. „There is no other marketing technique that provides returns this high".[67] Die Mundpropaganda hat den Vorteil, dass andere Nutzer ihren Freunden und ihren Community-Mitgliedern über deren Meinungen großes Vertrauen schenken. So können potentielle Konsumenten generiert

[60] Definition: Intensität, mit der die Nutzung einer Webseite beschrieben wird. vgl hierzu Gabler Wirtschaftslexikon (2017b)
[61] vgl. Bauer, Toma, Rösger (2013), S. 26f.
[62] Mahoney & Tang (2017), S. 63
[63] vgl. Grabs, Bannour & Vogl (2017), S. 118
[64] vgl. Kreutzer & Land (2017), S. 9
[65] vgl. Pepels (2014), S.31
[66] Definition: beschreibt die Mund-zu-Mund-Propaganda von Meinungen vgl. Mahoney & Tang (2017), S. 50
[67] Mahoney & Tang (2017), S. 51

werden, ohne explizite Werbung des Unternehmens wahrzunehmen. Durch die sowieso erhöhte Interaktion zwischen den Nutzern selbst, werden Bewertungen oder Meinungen viel schneller in Umlauf gebracht. Eine Word-of-Mouth Verbreitung ist nicht kontrollierbar und daher für Vereine eine Herausforderung. Nicht nur positive, sondern auch negative Sachverhalte oder Meinungen werden geäußert.

Zusätzlich zählen Komponenten wie Reichweite, Kontaktintensität, Affinität der Zielgruppe oder der Wirtschaftlichkeit auch zur Kommunikation.[68] Die Reichweite bietet die Chance, möglichst viele Personen einer bestimmten Zielgruppe anzusprechen und die Nachricht groß zu verbreiten. Die Kundenintensität beschreibt die Anzahl der Kontakte zu dem Werbeträger. Das heißt konkret, wie viele Personen einer Zielgruppe zum Beispiel den Post bei Facebook wirklich wahrgenommen haben. Diese Kontaktzahlen sind jedoch davon abhängig, wie hoch die Affinität der Konsumenten ist. Bei geringer Anziehungskraft werden einen Post nur wenige Personen der Zielgruppe in der genutzten Reichweite registrieren. Nehmen in dem gewählten Radius sehr viele Personen diesen Post wahr, so ist die Affinität hoch einzustufen. Ein konkretes Beispiel könnte bei einem Fußballclub ein Post über Ticketverkäufe sein. Personen, die sportinteressiert sind, fußballaffin und mit dem Verein sympathisieren, zählen dann zur Zielgruppe, um ins Stadion zu kommen. Dabei muss die Person noch kein richtiger Fan sein. Die Nachricht über die Ticketverkäufe möchte der Verein dann an viele Leute der Zielgruppe vermitteln. Hierzu kann er sich verschiedener Medien bedienen. Unter anderem stehen dann Social-Media-Auftritte, Radiospots, Zeitungsanzeigen, etc. zur Verfügung. Je nachdem, wie viele Medien der Verein auswählt, erhöht sich auch die Ausbreitung. Regionale Werbung erreicht nicht so viele Leute, wie es vielleicht der Post bei Facebook könnte. Wenn die Zielgruppe die Informationen zum Spiel wahrnimmt, steigt die Affinität des Posts. Zur Auswahl des passenden Mediums für die Nachricht von Vereinen spielt auch die Wirtschaftlichkeit eine Rolle. Nicht nur die Absätze der Ticketverkäufe sollen steigen, sondern auch die durch die Reichweite erzielten Kontakte tragen dazu bei. Wenn der Verein sehr viele Menschen mit nur einem Post erreichen kann und zum Beispiel einem Sponsor die Möglichkeit der Werbung auf Facebook einräumt, lässt sich so ein Vermarktungspreis finden. Dieser ist abhängig von den Zuvor genannten Kriterien wie Reichweite und Kontaktzahl.

[68] vgl. hierzu und im Folgenden Pepels (2014), S.336ff.

### 2.1.2 Kommunikationsprozess

Wie bei allen Marketingmaßnahmen muss auch in der Kommunikationspolitik eine Planung stattfinden, deren Entscheidungen tragend für die Umsetzung sind.[69] Der Ablauf wird in einem Prozess festgehalten, der sich Schritt für Schritt aufeinander aufbaut.

Im ersten Schritt wird die bisherige Kommunikationssituation analysiert. Hierbei wird beispielsweise die SWOT-Methode angewandt, bei der externe Chancen und Risiken sowie interne Stärken und Schwächen der Kommunikation definiert werden.[70] Darüber hinaus sollen Problematiken, Herausforderungen oder Hindernisse erörtert werden, die im weiteren Prozess- und Umsetzungsverlauf berücksichtigt werden.[71] Im nächsten Schritt erfolgt die Konkretisierung von Zielen. Kommunikationsziele sind mit übergeordneten Vereins- oder Unternehmenszielen abzustimmen. Kapitel 2.1.3 geht daher näher auf die Ausarbeitung von Zielen eines Profivereins ein.

Im Prozess folgt eine Analyse der Zielgruppe. Wie bereits erwähnt sind im Zuge der Digitalisierung die Veränderungen von Ansprüchen und Bedürfnissen der Zielgruppen zu berücksichtigen. In dieser Phase müssen sowohl bestehende, als auch neue potentielle Konsumenten untersucht werden. Wichtig ist dabei die Feststellung, wie der Nutzer auf welcher Plattform erreicht werden kann. „Am Ende der Zielgruppenanalyse stehen möglichst homogene Nutzergruppen im Hinblick auf das Informations-, Unterhaltungs- und Selbstdarstellungsbedürfnis sowie die daraus resultierenden Anforderungen an den Social-Media-Einsatz“.[72]

Mittels einer Kommunikationsstrategie lassen sich Aktivitäten festlegen. Der genaue Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen muss strukturiert und definiert werden, um die Kommunikationsbotschaft in entsprechenden Medien zu platzieren. Es wird in einem kurz-, mittel- oder langfristigen Plan festgelegt, welche Instrumente zur Erreichung der Ziele eingesetzt werden sollen. Kapitel 2.1.4 beschreibt diese Phase im Detail.

Vorletzter Schritt im Kommunikationsprozess ist die Integration der Ziele und Strategien in das Gesamtbild des Marketings. Alle Entscheidungen werden auf einander abgestimmt, um die Umsetzung zu vereinfachen und erfolgreich abzuschließen. Nach Bruhn wird hingegen die Integration in allen vorherigen Phasen

[69] vgl. Bruhn (2016), S. 199
[70] vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn (2013), S. 53ff.; Bruhn (2016), S. 202ff.
[71] vgl. Tropp (2014), S. 161
[72] Bruhn & Hadwich (2015), S. 9

bereits vollzogen.[73] Demnach sind die getroffenen Entscheidungen in Bezug auf die Ziele und Strategien bereits auf die Gesamtheit des Marketings abgestimmt.

Abschließend erfolgt eine Erfolgskontrolle. Hierbei kann auch von Monitoring gesprochen werden. Unter Monitoring ist das Ermitteln und Beobachten von Aktivitäten zu bestimmten Keywords, Personen, Themen im Social Web gemeint.[74] Unternehmen können so Reichweiten oder Maßnahmenergebnisse kontrollieren und messen. Zusätzlich dient es der Krisenprävention. Mitarbeiter, die ihre Plattformen und Posts im Blick haben, können schnell erkennen, ob sich negative Reaktionen anhäufen und Schwachstellen ausfindig machen, bevor eine Stimmung umschlägt und vielleicht zum Shitstorm[75] übergeht. Der User-Generated-Content wird ebenfalls anhand des Monitorings beobachtet, identifiziert, analysiert und bewertet.[76] Alle Ergebnisse des Monitorings können in einem Reporting zusammengefasst werden.[77] Hier werden wesentliche Aspekte und Indikatoren oder Messgrößen dargestellt, um Vergleiche zu vorherigen Analysen deutlich zu veranschaulichen.

Insgesamt bewirkt die Planung der Kommunikation eine zielgerichtete Ausführung und nimmt Einfluss auf die Art der Organisation, Personalfragen, Führungsgestaltungen und Kontrolle der Ziele.[78] Dabei wird vor allem für das Management und die Mitarbeiter ein Weg entwickelt, an dem sich die täglichen Arbeiten orientieren. Die Notwendigkeit der Planung beschreibt Lammenett und räumt ein, dass Unternehmen dazu neigen, strategische Aspekte zu vernachlässigen, während sie sich nur auf die taktischen Aspekte konzentrieren.[79] „Werkzeuge und taktische Aspekte sind jedoch nur die Spitze des Eisbergs im Social-Media-Marketing. Es ist daher nicht verwunderlich, dass sehr viele Unternehmen im ersten Anlauf mit Social-Media-Marketing scheitern“.[80] Dies verdeutlicht, dass Unternehmen und auch Vereine gezielter auf die Planung eingehen sollten, um die Auswirkungen und Zusammenhänge in Einklang zu bringen.

[73] vgl. Bruhn (2016), S. 203
[74] vgl. hierzu und im Folgenden Grabs, Bannour & Vogl (2017), S. 131ff.
[75] Definition: öffentliche Kritik und Sturm der Entrüstung, der im Rahmen der sozialen Medien mit beleidigenden Äußerungen einhergehen kann. vgl. hierzu Grabs, Bannour & Vogl S. 133
[76] vgl. Gabriel & Röhrs (2017), S. 85
[77] vgl. Tanasic & Casaretto (2017), S. 83f.
[78] vgl. Tropp (2014), S.159
[79] vgl. Lammenett (2014), S. 245
[80] Lammenett (2014), S. 245

### 2.1.3 Kommunikationsziele

Die Kommunikation in einem Verein ist, wie bereits angesprochen, zielgerichtet umzusetzen. Die Besonderheit in der Social-Media-Kommunikation liegt bei der Zielplanung. Ziele können sich auf aktive oder passive Aktivitäten eines Unternehmens beziehen.[81] Unter aktiv ist dabei die Gestaltung und Veröffentlichung von Inhalten auf entsprechenden Plattformen gemeint, während passive Aktivitäten beispielsweise das Monitoring der geleisteten Arbeit beschreiben. Darüber hinaus lassen sich beiden Formen Unterkategorisierung zuweisen.
Aktive Maßnahmen werden in plattformbezogene und kommunikationsbezogene Ziele unterteilt. Die Reaktionen der Nutzer, Wahrnehmungen der Aktivitäten, Aufmerksamkeitsgenerierung oder die Erstellung von emotionalen Erlebnissen wird den beiden Unterkategorien zugeordnet, in dem unterschieden wird, ob das Ziel sich auf eine bestimmte Plattform und deren Eigenschaften (z.B. Facebook oder YouTube) oder auf die erstellten Inhalte und Kommunikation dieser bezieht. Für passive Maßnahmen wird z.B. Monitoring angewendet, um eine Informationsgenerierung durchzuführen, die Einblicke in die Leistungserstellung bietet. Hierbei werden marktorientierte, innovationsorientierte oder reaktionsbezogene Ziele verfolgt. Der Informationsaustausch und die Interaktion einer Zielgruppe geben somit Aufschluss, inwieweit das Unternehmen das Produkt oder eine Dienstleistung im Markt positionieren kann. Vor allem die Marktanalyse kann für Social-Media-Aktivitäten aufschlüsseln, wie die Motive, Bedürfnisse oder Erwartungen der Kunden einzuschätzen sind. Darüber hinaus dient eine reaktionsbezogene Untersuchung einer Kommunikationskontrolle, die auf den Austausch und die Interaktion eingeht.

Ziele für die Kommunikation eines Vereins ergeben sich aus übergeordneten Zielen.[82] Das bedeutet, dass der Sportclub Vorgaben und Überlegungen anstellt, um ein Alleinstellungsmerkmal zu generieren. So können beispielsweise durch die Vereinsgeschichte oder Vereinsleitbilder langfristige Ziele oder Dienstleistungsstrategien abgeleitet werden. Darauf aufbauend entstehen dann interne Rahmenbedingungen, die innerhalb der Kommunikation nach außen transportiert werden. Kommunikationsziele sollten daher auf Vereinsziele genau abgestimmt werden.

Ziele für das Social-Media-Marketing setzen sich aus klassischen ökonomischen und psychographischen und ergänzenden digitalen Marketingzielen zusammen.[83]

---

[81] vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn (2013), S. 197ff.
[82] vgl. hierzu und im Folgenden Bölz (2015), S. 55
[83] vgl. hierzu und im Folgenden Haupt & Schöttl (2016), S. 114; Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2015), S. 571f.

**Abbildung 1: Ziele der Social-Media-Kommunikation**

Quelle: eigene Darstellung[84]

Ökonomische Ziele sind beispielsweise: Gewinnsteigerungen, Gewinnung neuer und Pflege vorhandener Kunden sowie Steigerung des Bekanntheitsgrades.[85] Laut Lammenett ist Social-Media-Marketing nicht für eine reine Umsatzsteigerung geeignet.[86] Somit stehen vor allem die psychographischen und digitalen Zielsetzungen im Fokus und sollten von Vereinen auch so initiiert werden. Eine zeitliche Dimension gibt den Rahmen vor und teilt Ziele in kurz-, mittel- oder langfristige, sowie operative, taktische und strategische ein.[87]

Um die Umsetzung der festgelegten Ziele kontrollieren zu können, ist eine Festlegung von Leistungsindikatoren (KPI[88]) notwendig.[89] Mögliche KPI's sind nicht nur Followerzahlen, Anzahl der Likes, Ticketverkäufe zu einer bestimmten Kampagne, etc. Diese Faktoren sind nur oberflächlich ersichtlich. Interessanter sind Indikatoren zur

[84] in Anlehnung an Bruhn (2013), S. 477; Haupt & Schöttl (2016) S. 115; Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2015), S. 572 und S. 665
[85] vgl. Gabriel & Röhrs (2017), S. 204
[86] vgl. Lammenett (2014), S. 245
[87] vgl. Gabriel & Röhrs (2017), S. 54f.
[88] Bedeutung: Key Performance Indicator sind Leistungskennzahlen, mit denen der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad von gesetzten Zielgrößen gemessen wird. (nach Tanasic & Casaretto (2017), S. 165)
[89] vgl. Gabriel & Röhrs (2017), S. 205

Kundenzufriedenheit oder Weiterempfehlungen. Welche Kennzahlen genau benötigt werden, hängt von dem jeweiligen Ziel ab.[90]

### 2.1.4 Kommunikationsstrategie

Die Kommunikationsstrategie wird auf Grundlage von spezifischen Markt- und Umfeldentwicklungen sowie der internen Situation eines Unternehmens gebildet und in einem mittel- bis langfristigen Plan definiert.[91] Sie bildet zudem das Bindeglied zwischen den Kommunikationszielen, strategischen Marktzielen und operativen Kommunikationsmaßnahmen. Die Strategie gilt als verbindliche Festlegung der Schwerpunkte einzelner Social-Media-Aktivitäten, orientiert sich zusätzlich an übergeordneten Unternehmenszielen.[92] „Marketing-Aktivitäten sind eng mit den Unternehmensstrategien verbunden. [...] Je marktorientierter Unternehmen agieren, desto stärker ist die Verbindung zwischen Unternehmens- und Marketing-Strategien ausgeprägt“.[93] Innerhalb eines vorgegebenen Zeitfensters werden dann Botschaften, Inhalte und Instrumente aufeinander abgestimmt. „Strategie ist ein zielorientiertes Rahmenkonzept für Taktiken, das unter Ungewissheit zu formulieren und unter Berücksichtigung der aktuellen Umweltinformationen kontinuierlich zu prüfen ist“.[94]

Wenn einem Unternehmen Fähigkeiten oder Ressourcen fehlen, ist die Umsetzung und damit auch erfolgreiches Social-Media-Marketing schwierig.[95] Durch die richtige Zusammensetzung von Prozessen, Instrumenten, Wissen, Fähigkeiten und organisatorischen Leitlinien können die geforderten Ergebnisse erreicht werden. Dabei ist es üblich, interne Prozesse neu auszurichten, um den Strategieanforderungen gerecht zu werden. Innerhalb der Strategie muss festgelegt werden, welchem geographischen Geltungsbereich dieser zugeordnet werden soll.[96] Hierbei ist die Ausrichtung auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene gemeint. Mittelpunkt der Strategie bildet die Positionierung. Dabei soll vor allem ein Nutzenversprechen für den Konsumenten in den Vordergrund gestellt werden, um sich prägnant von Mitbewerbern bzw. anderen Vereinen abgrenzen zu können. Die Instrumentenauswahl unterstützt die operative Planung, welche auf Basis der festgelegten Ausgestaltung der Kommunikationsmittel durchgeführt werden kann.

Die Spezialisierung einer Kommunikationsstrategie auf den Social-Media-Bereich stellt den Nutzer in den Mittelpunkt. Das Unternehmen veröffentlicht zum einen Inhalte

[90] vgl. Lammenett (2014), S. 247
[91] vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn (2013), S. 243ff.
[92] vgl. Bruhn (2014), S. 1036
[93] vgl. Kreutzer (2013), S. 3
[94] Daumann & Römmelt (2015), S. 17
[95] vgl. Peterson, Blum & Habel (2013), S. 179
[96] vgl. hierzu und im Folgenden Meffert, Burmann & Kirchgeorg (2015), S. 574f.

selber und erhält zum anderen Inhalte, die von den Nutzern erstellt werden. Beide Vorgehensweisen müssen in der Strategieumsetzung berücksichtigt werden. Je nach Wirkungsabsicht der Kommunikation können sowohl die unternehmensgesteuerten als auch die konsumentengesteuerten Inhalte sinnvoller sein.[97] Die strategische Ausrichtung der Vereine ist nicht stark ausgebaut und bietet Potenzial und neue Wachstumschancen.[98] In diesem Zusammenhang muss eine Strategie aus unterschiedlichen Elementen und Entscheidungen entwickelt werden.[99] Hilfreich sind dabei sechs W-Fragen, die in der Abbildung 2 verdeutlichen, welchen Umfang eine Strategie-Planung beinhaltet. Themenbereiche wie die Zielgruppe, die Gestaltungsmöglichkeiten und die Streuung der Inhalte auf den Social-Media-Plattformen müssen dabei geklärt werden.

**Abbildung 2: Elemente der Social-Media-Strategie**

Quelle: Eigene Darstellung[100]

[97] vgl. Bruhn (2013), S. 261
[98] vgl. Kawohl, Zeibig & Manz (2016), S. 15
[99] vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn & Hadwich (2013), S. 22
[100] in Anlehnung an Bruhn & Hadwich (2013), S. 22

Nachdem die Elemente definiert wurden, kann folglich zwischen diesen Strategiemöglichkeiten unterschieden werden: [101]

- Strategie des Zuhörens
- Beeinflussungsstrategie
- Strategie des Mitredens
- Aktivierungsstrategie
- Integrationsstrategie
- Monitoringstrategie

Das *Zuhören* ist ein entscheidender Schritt, um die eigene Zielgruppe zu verstehen. Es kann mit dem Monitoring gleichgesetzt werden.[102] Hierbei wird vor allem darauf geachtet, die Interaktion und den User-Generated-Content zu beobachten und zu analysieren. Es können wichtige Erkenntnisse zu Meinungen, Erfahrungen, Wünschen, Image, Kaufprozesse, etc. erlangt werden. Diese Strategie erfordert einen hohen Zeitaufwand, da viele Daten der Nutzer zunächst gesammelt, dann analysiert und letztlich zu bewerten und in Maßnahmen umzuleiten sind.

Die *Beeinflussungsstrategie* sucht den direkten Kontakt mit dem Kunden. Der Informationsaustausch steht im Vordergrund und soll vor allem durch positive Nachrichten und Botschaften den Käufer und sein Verhalten beeinflussen. Nicht nur die Kommunikation, sondern auch die Reaktionen müssen berücksichtigt werden, um gegebenenfalls auf Fragen, Anregungen oder negative Erfahrungen der Konsumenten antworten zu können.

Wenn die Präsenz des Unternehmens gesteigert und der gegenseitige Austausch mit Konsumenten erfolgen soll, entscheiden sich Unternehmen zur *Strategie des Mitredens*. Hierbei soll übermittelt werden, dass sich die Kunden gut aufgehoben fühlen und ihre Bedürfnisse und Anregungen respektiert werden. Das Unternehmen kann durch seine sehr aktive Form der Kommunikation schnell reagieren und auf Diskussionen angemessen reagieren. Darüber hinaus sollen sich die Konsumenten als Community verstehen.

Die *Aktivierungsstrategie* verfolgt die Word-of-Mouth-Strategie, bei der vor allem die Interaktion der Konsumenten untereinander gefördert werden soll. Durch zum Beispiel einen viralen Beitrag kann dann eine positive Weiterempfehlung erfolgen, da viele Menschen sich zu einem bestimmten Thema austauschen und vernetzen.

[101] vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn (2013), S. 262f.; Bruhn (2014), S. 1090
[102] vgl. Ahlemeyer-Stubbe (2013), S. 191

In der nächsten Strategie lassen sich die Nutzer in Prozesse integrieren. Sie werden so wichtiger Bestandteil von Entwicklungen oder Entscheidungen innerhalb des Unternehmens. Die *Integrationsstrategie* soll durch die nutzerspezifischen Daten ein Produkt kundengerecht anpassen. Abfragen können dabei auch neue Innovationen betreffen.

„Ohne eine gezielte Strategie und ein strukturiertes Monitoring können die Vorteile, die sich aus der Integration von Social Media in die Unternehmenspolitik ergeben können, nur unzureichend realisiert werden“.[103] Die Strategie bildet das Gerüst für die Umsetzung der Kommunikation. In dieser Planung sind dann alle Content-Aktivitäten und Verantwortungsbereiche für einzelne Mitarbeiter mit zu integrieren.[104]

## 2.2 Besonderheiten in Bezug zur 2. Fußball-Bundesliga

Die Fußballbundesliga ist dadurch geprägt, dass ihre emotionalen Erlebnisse von Millionen Menschen verfolgt werden.[105] Parallel zu diesen Entwicklungen wächst auch das Sportmarketing und die Vermarktung der Clubs stetig an. Bereits in den 70er Jahren war Jägermeister einer der ersten Sponsoren im deutschen Fußball und platzierte sein Logo auf den Trikots von Eintracht Braunschweig.[106] Heutige Trends des Sportmarketings eines Vereins beziehen sich auf eine Internationalisierung, Markenbildung, Emotionalisierung und Fanbindung.

Wie bereits erwähnt, gehört auch die Digitalisierung innerhalb des Vereins zu den neuen Herausforderungen. Viele Prozesse und Abläufe werden umstrukturiert oder neu entwickelt, um mit dem Trend der Zeit zu gehen. „Neben den Erfolgen der Nationalmannschaft ist hierbei die Fußballbundesliga der entscheidende Treiber. Von ihrem nostalgischen Flair hat sie sich schon seit längerer Zeit verabschiedet und zu einer echten Branche mit erheblichem wirtschaftlichen Potenzial entwickelt“.[107]

Profisportvereine entwickeln sich zu mittelständischen Unternehmen, die in der Unterhaltungsbranche nach ökonomischen Prinzipien ihre Dienstleistung anbieten.[108] Es reicht bei weitem nicht mehr aus, ein klassischer Verein zu sein. Fußball-Clubs müssen sich an Unternehmen orientieren. Angebote müssen stetig erweitert und ausgebaut werden, um die Reichweite, den Kundenkontakt oder neue Erlösmodelle zu

[103] Clement & Schreiber (2013), S. 395
[104] vgl. Ceyp & Scupin (2013), S. 125
[105] vgl. hierzu und im Folgenden Kainz et.al. (2014), S. 41
[106] vgl. DFL (2017b), S. 74
[107] Kawohl, Zeibig &Manz (2016), S. 4
[108] vgl. Bölz (2015), S. 43

erreichen. Das Selbstverständnis entwickelt sich weg vom traditionellen Breitensportverein und hin zu einem immer professioneller agierenden Unternehmen.[109] Arbeitsstrukturen werden daher umgewandelt und weiterentwickelt. Generell werden Meinungen von außen respektiert und helfen dem Verein, die Professionalität zu verwirklichen, um im Tagesgeschäft einfacher und schneller handeln zu können. „Die Professionalität eines Sportanbieters zeigt sich neben einem Selbstverständnis als Marke und einer nachfrageorientierten Marketing-Struktur weiterhin in einer sportspezifischen Gestaltung des Marketing-Instrumentariums".[110] In Bezug auf neue Medien und die Nutzung von Social Media ist nicht nur die Kommunikation zu betrachten sondern auch die Struktur des Vereins.[111] Mitarbeiter müssen Know-How mitbringen, um die Maßnahmen anwenden zu können. Zusätzlich müssen aber auch Plattformen wie die Homepage erneuert werden, um den Fans die Käufe von Tickets oder Merchandising so einfach wie möglich zu machen.

Darüber hinaus kann ein Profiverein in zwei Aktionsfeldern seine Professionalität ausbauen:

1. Aktivitäten, die zur Verbesserung des Geschehens auf dem Spielfeld beitragen
2. Aktivitäten, die zur Optimierung der Interaktion, Kommunikation und Generierung neuer Erlösquellen förderlich sind [112]

Wenn man diese Kategorien auf die Digitalisierung überträgt, können unter Abläufe auf dem Spielfeld (zu 1.) beispielsweise Unterstützungen durch BIG-Data-Technologien genannt werden. Hierzu zählen Anwendungen z.B. in der Video- oder Laufweganalyse, Ernährungsplanung, Torkameras, etc. Es betrifft demnach hauptsächlich die Spieler, Trainer, Wettkämpfe und den sportlichen Erfolg. Angewandt wird diese Art der Digitalisierung bereits vermehrt im amerikanischen Markt der NBA, der NFL, etc. Die Athleten dokumentieren durch Fitnesstracker ihre gesamten Sporteinheiten oder tragen Kleidungsstücke mit besonderen Funktionen, die alle auf eine Leistungssteigerung ausgerichtet sind.[113]

Der zweite Aspekt der Digitalisierung betrifft die Customer Journey. Die Maßnahmen haben großes Potential und greifen nicht nur im Social Media, sondern auch das Erlebnis rund um das Stadion wird neu gestaltet. Angefangen bei einer volldigitalisierten Multimedia-Arena, WLAN-Angeboten, Mobile Ticketing, etc.

[109] vgl. hierzu und im Folgenden Hermann & Riedmüller (2012), S. 374f.
[110] Hermann & Riedmüller (2012), S. 376
[111] vgl. hierzu und im Folgenden Zschietzmann (2017), S. 48f.; Haas & Lipp (2012), S. 252f.
[112] vgl. hierzu und im Folgenden Kawohl, Zeibig &Manz (2016), S. 24ff.
[113] vgl. Langer (2017)

Fortlaufend ist eine Transformation im Profisport der Fußballbranche zu spüren.[114] Aktuelles Beispiel der zweiten Bundesliga ist die Umstrukturierung vom FC St. Pauli.[115] Erneuerungen und Veränderungen finden vor allem in strukturellen Gegebenheiten und Prozessen Anklang. So wird beispielsweise eine Suchmaschinenoptimierung und eine Neupositionierung auf den digitalen Plattformen des Vereins durchgeführt. Die Präsenz von Sponsoren konnte so erhöht werden, während zusätzlich Betriebskosten eingespart werden. Ein weiteres Beispiel liefert Erstligist Hertha BSC. Der Berliner Club veränderte seine Kommunikationsstrategie, um die Reichweite zu erhöhen und die direkte Ansprache der Fans zu verändern.[116] Ein Umdenken erreicht den Verein und führt zu einer völlig neuen Sprache. Slogans wie „Berlins fetteste Afterworkparty“ oder „Berlins ältestes Start-up“ sollen neue Zielgruppen erreichen. Dies hat ebenso Auswirkungen auf die Marke und Wahrnehmung des Sportvereins.

Die Besonderheit der Bundesliga ist der Wettbewerb, da die Anzahl der Konkurrenten begrenzt ist.[117] Lediglich 18 Vereine pro Liga spielen um die Meisterschaft, Auf- und Abstieg. Im Gegenzug sind Unternehmen in der Regel unabhängig von ihrem Markt und messen sich teilweise mit mehr oder weniger Wettbewerbern ohne Einschränkungen. Eine weitere Besonderheit des Sportmarktes spiegelt sich darin wider, dass durch die vorgegebenen Regeln die Ausrichtungen der Aktivitäten beschränkt werden.[118] Das bedeutet, dass der Wettbewerb bestimmt, in welchem Zeitraum die Dienstleistung produziert wird. Nicht nur das Fußballspiel im Stadion wird dabei beschränkt, sondern auch die Saison, Spielpausen, Transferzeiträume, etc. sind festgelegt. Dies führt zu Einschränkungen von Entscheidungen im Bezug einer Vermarktung des Vereins.[119] Ein Spannungsbogen wird von Spiel zu Spiel neu aufgebaut, ohne den genauen Ausgang zu kennen. Der sportliche Erfolg erhöht dann die Aufmerksamkeit des Vereins und ist ebenso für die finanziellen Ressourcen verantwortlich.[120] Sind Vereine, wie der FC Bayern München, über einige Jahre national und international erfolgreich, können ihre strategischen Planungen eine längere Zeitdimension in Anspruch nehmen. Vereine in der zweiten Liga hingegen sind durch geringeres Budget auf den sportlichen Erfolg angewiesen. Längere Planungszeiträume als in normalen Unternehmen sind dabei nicht möglich. Die Bundesligisten können über unterschiedliche Kanäle ihre Selbstfinanzierung steigern. Hierzu zählen Einnahmen am Spieltag, Werbung, Spielertransfers, Merchandising-

[114] vgl. hierzu und im Folgenden Kawohl, Zeibig & Manz (2016), S. 6
[115] vgl. hierzu und im Folgenden Gerth (2017), S. 23
[116] vgl. hierzu und im Folgenden Wagner (2017), S. 20ff.
[117] vgl. hierzu und im Folgenden Benz & Gehring (2012), S. 279
[118] vgl. hierzu und im Folgenden Hermann & Riedmüller (2012), S. 378ff.
[119] vgl. Maier (2016), S. 52
[120] vgl. hierzu und im Folgenden Benz & Gehring (2012), S. 280

Produkte oder die mediale Verwertung.[121] Zusätzlich betreiben die Vereine ihre Stadien nicht nur an Spieltagen.[122] Vielmehr werden auch hier Vermarktungsmöglichkeiten gesucht und umgesetzt, wie Meetings, Tagungen, oder sonstige Veranstaltungen. So bietet beispielsweise Arminia Bielefeld exklusive Hochzeiten im Stadion an.[123] Nicht zuletzt wurde das Stadion von Union Berlin mit dem Location Award 2017 ausgezeichnet und bietet als Fußballstadion eine hervorragende Eventlocation an.[124] Die mediale Aufmerksamkeit ist eine zentrale Größe, da hiermit nicht nur Mediengelder, sondern auch alle weiteren Aktivitäten mit Online-Medien zusammenhängen.[125] Insgesamt bietet sich so auch für kleinere und finanziell schwächere Vereine die Möglichkeit, durch Social Media ihre Reichweite und mediale Aufmerksamkeit zu erhöhen und neue Vermarktungsformen und Einnahmequellen zu generieren.[126] Social Media erweitert bisherige Leistungen, die dann über die klassische Banden- oder Trikotwerbung für Sponsoren und Partner hinausgeht.[127]

Des Weiteren kennzeichnet der Erlebnis-Charakter den Sportmarkt.[128] Sowohl im Stadion, als auch in medialer Hinsicht, ist der Verein bemüht, den Sport erlebbar und greifbar zu machen. Die Zuschauer können frei entscheiden, wo und wann sie das Spiel sehen wollen. Sie sind nicht mehr gezwungen, direkt im Stadion daran teilnehmen zu müssen. Daher müssen sich Vereine immer neue Wege der Zuschauergewinnung ausdenken und das Erlebnis als Besonderheit hervorheben. Alle Anbieter der Liga konkurrieren um ein finanzielles und zeitliches Budget des Zuschauers, der seine Freizeitgestaltung im Bestfall auf einen Verein ausrichtet.[129] Das Kernangebot eines Vereins sollte daher stetig wachsen und neue Impulse und Mehrwerte für den Konsumenten liefern. Vielmehr bedeutet es, zuzuhören, zu ordnen, Informationen zu organisieren und zu selektieren, bevor dann klar und präzise kommuniziert wird.[130] Ein ganzheitliches Sporterlebnis lässt sich entwickeln, wenn einzelne Faktoren zu einem Gesamtbild vereint werden.

„Die Schnelllebigkeit des Geschäfts, gepaart mit hohem Erwartungsdruck und permanenter Öffentlichkeitswirkung, sowie die fehlende Planungssicherheit durch einen potentiellen Abstieg verhindere demnach eine substanzielle Strategieentwicklung.“[131] Die strategische Ausrichtung wird zunehmend von der

[121] vgl. Neveling (2012), S. 71
[122] vgl. Benz & Gehring (2012), S. 281
[123] vgl. Arminia Bielefeld (2017a)
[124] vgl. FC Union Berlin (2017)
[125] vgl. Bölz (2015), S. 47; Kolo (2013), S. 17; Haupt & Frye (2016), S. 16f.
[126] vgl. Kainz & Herberth (2016), S. 26
[127] vgl. Kawohl, Zeibig & Manz (2016), S. 27
[128] vgl. hierzu und im Folgenden Hermann & Riedmüller (2012), S. 379
[129] vgl. hierzu und im Folgenden Hermann & Riedmüller (2012), S. 382
[130] vgl. Jungels (2012), S. 396
[131] vgl. Kawohl, Zeibig & Manz (2016), S. 16

Markenpositionierung eines Vereins beeinflusst und bestimmt.[132] Die Marke und der Markenkern stellen eine Ausgangsbasis dar, in der sich der Verein über seine weitere Zukunft und Außendarstellung klar werden muss. Zudem setzen Vereine vermehrt auf die Definition eines USP (Unique Selling Point). Beispielsweise können dann nach Attributen wie Regionalität, Fankultur, Soziales Engagements, usw. weitere Maßnahmen konkretisiert werden. Darüber hinaus können Vereine anhand ihrer internen Aufstellung und Personalstärke weitere strategische Maßnahmen und Ziele definieren. Hierzu zählen beispielsweise die Entscheidungen bezüglich einer Wertschöpfungstiefe. Damit gemeint sind Insourcing oder Outsourcing Prozesse der Geschäftsstellen. Welche Maßnahmen intern oder extern durchgeführt werden, ist in der Regel sehr unterschiedlich und kann nicht pauschal erklärt werden. Durch steigende Wettbewerbsintensitäten wird es für Vereine wichtiger, durch effektive und effiziente Kommunikationsarbeit einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen und sich so innerhalb der Liga abzuheben.[133]

Die Vereine haben die Chance, über unterschiedliche Kommunikationsmittel den Austausch mit den Fans anzuregen. Eine Studie belegte bei HSV-Fans, dass diese vor allem die Online Angebote nutzen, um sich über den Verein zu informieren. Grund hierfür sind nicht nur die Nutzungsgewohnheiten der Konsumenten sondern auch der präsentierte Content. Facebook als häufig verwendetes Medium verbindet Text-, Video- und Audiobeiträge. Eine mögliche Interaktion mit dem Verein und anderen Mitgliedern macht es daher umso interessanter für die Kommunikation. Informationen müssen mehr und mehr einen Unterhaltungswert darbieten. Nichtsdestotrotz werden weiterhin vereinseigene Seiten wie die Homepage oder das Club-TV-Angebot weiterhin genutzt. [134] Die am häufigsten genutzten Plattformen der sozialen Medien sind vor allem Facebook, Twitter, Instagram und YouTube. Hohe Fan- und Followerzahlen verdeutlichen die Bedeutung der Kommunikation für Vereine im digitalen Bereich.[135] Die nachfolgende Tabelle zeigt aktuelle Followerzahlen aller Vereine der zweiten Liga in den nutzungsstärksten Social-Media-Kanälen auf. Auffällig ist dabei die große Diskrepanz zwischen den Vereinen mit den meisten und den wenigsten Followerzahlen.

[132] vgl. hierzu und im Folgenden Kawohl, Zeibig & Manz (2016), S. 17f.
[133] vgl. Bruhn (2013), S. 3
[134] vgl. Burk & Pawlowski (2014), S. 34ff.
[135] vgl. Schöttl (2016), S. 69

**Tabelle 1: Followerzahlen Saison 17/18**

Quelle: Eigene Darstellung (weitere Informationen Anhang Teil A)

| Verein | Facebook[1] | Twitter[1] | Instagram[1] | YouTube[1] |
|---|---|---|---|---|
| FC St. Pauli | 593.305 | 196.000 | 84.800 | 7.145 |
| 1. FC Nürnberg | 330.047 | 259.000 | 48.400 | 11.054 |
| Fortuna Düsseldorf | 207.138 | 144.000 | 33.800 | 4.200 |
| 1. FC Kaiserslautern | 202.767 | 149.000 | 31.500 | 11.591 |
| SG Dynamo Dresden | 229.561 | 91.100 | 38.200 | 16.120 |
| SV Darmstadt 98 | 159.811 | 88.700 | 42.000 | 2.740 |
| Eintracht Braunschweig | 149.504 | 111.000 | 26.400 | 1.384 |
| 1. FC Union Berlin | 116.971 | 132.000 | 20.300 | 6.339 |
| VfL Bochum | 120.816 | 91.700 | 18.300 | 7.034 |
| DSC Arminia Bielefeld | 96.959 | 73.600 | 29.000 | 6.650 |
| FC Ingolstadt 04 | 86.098 | 71.300 | 27.200 | 2.909 |
| MSV Duisburg | 78.872 | 48.600 | 14.400 | 4.216 |
| FC Erzgebirge Aue | 65.491 | 59.100 | 17.600 | 3.925 |
| SpVgg Greuther Fürth | 65.978 | 46.500 | 5.224 | 3.322 |
| Holstein Kiel | 60.493 | 14.000 | 12.200 | 1.126 |
| SSV Jahn Regensburg | 46.953 | 14.200 | 11.300 | 1.922 |
| 1. FC Heidenheim 1846 | 33.614 | 27.700 | 9.858 | 1.616 |
| SV Sandhausen | 26.465 | 32.500 | 5.726 | 521 |

Vergleicht man diese Tabelle mit den Followerzahlen von Oktober 2016 (siehe Anhang Teil B) wird ein Anstieg der Fanzahlen deutlich. Ein stetiger Wachstum kann verzeichnet werden, jedoch ohne eine prägnante Veränderung. Das erstellte Ranking zeigt ähnliche Positionen der Vereine zum Vorjahr. Für die Saison 2017/2018 ist herauszustellen, dass trotz der vergangenen Erstliga-Saison bei den Absteigern FC Ingolstadt 04 und SV Darmstadt 98 die jeweiligen Followerzahlen nicht sonderlich erhöht sind und sie sich in der Mitte der Tabelle einreihen. Hingegen sind die Traditionsvereine wie FC St. Pauli, 1. FC Nürnberg, Fortuna Düsseldorf, etc. an der Spitze der Tabelle.

Bei genauer Betrachtung der bisherigen Auftritte in den sozialen Medien lässt sich feststellen, dass sich die Themen der Vereine sehr ähneln. Natürlich geht es hauptsächlich um die schnelle Information der Fans über den jeweiligen Bundesligisten. Unterschiede lassen sich nur in den Ausführungen bzw. Gestaltungen treffen. Die Themenkomplexe beinhalten übergreifend:

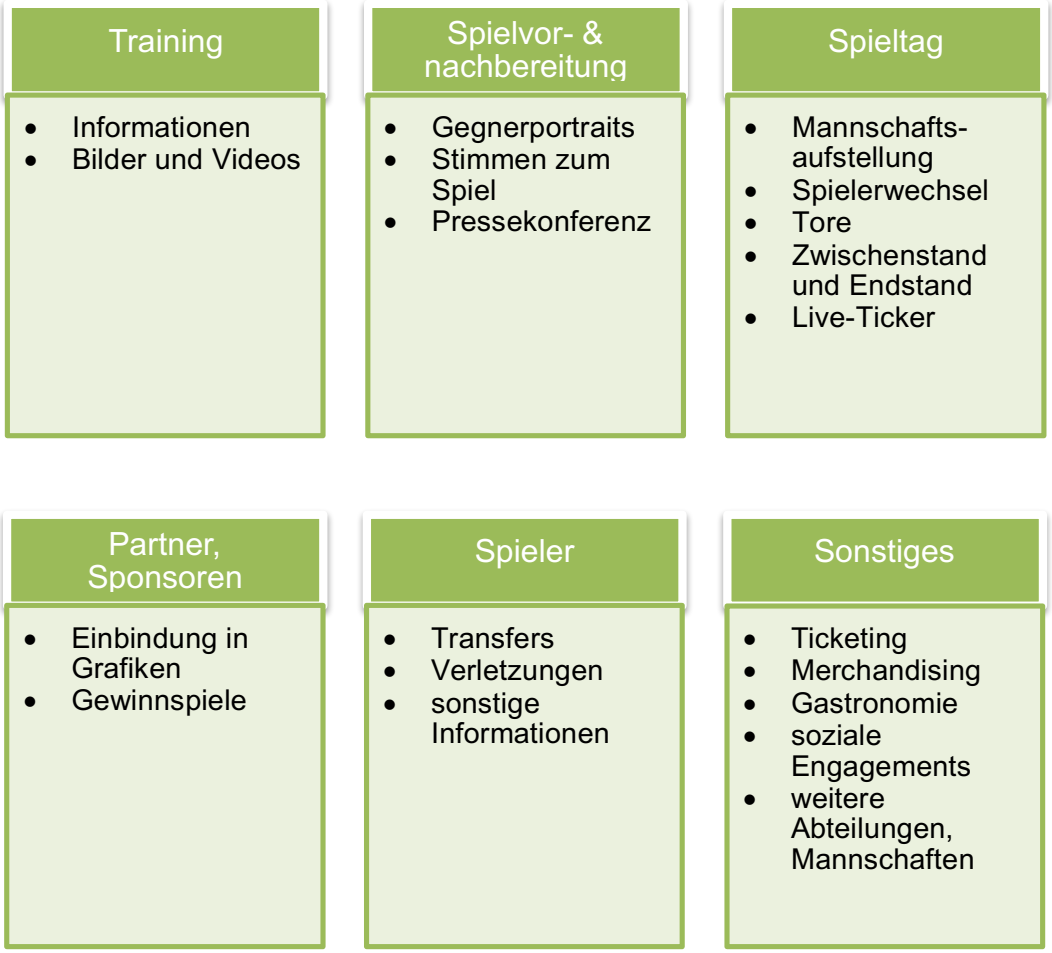


**Abbildung 3: Themen der Social-Media-Kommunikation der 2. Bundesliga**

Quelle: eigene Darstellung

Vereine der zweiten Liga haben im Durchschnitt 21.560 Zuschauer im Schnitt pro Spiel im Stadion.[136] Während in der ersten Liga die meisten Vereine ihre Profimannschaften aus dem regulären Vereinsleben ausgliedern, sind es in der zweiten Liga erst sechs Vereine, die als Kapitalgesellschaften ausgelagert sind.[137] Hierzu zählen DSC Arminia Bielefeld, BTSV Eintracht Braunschweig, MSV Duisburg, SpVgg Greuther Fürth, der Absteiger FC Ingolstadt sowie der Aufsteiger SSV Jahn Regensburg. Bundesligisten lassen sich in unterschiedliche Positionierungstypen einteilen.[138] Die zweite Liga zeichnet sich durch Traditionsvereine mit einer großen Fanbasis und Ausbildungsvereinen mit starker Konzentration auf die Jugendarbeiten aus. Zusätzlich weisen alle einen regionalen Charakter auf.[139] Die Sportvereine stehen in direktem Konkurrenzkampf bzw. Wettbewerb mit anderen regionalen Vereinen und tragen so zu einer symbolisierten Abgrenzung von Gruppen bei, die sich beispielsweise durch das

[136] vgl. DFL (2017), Stand Saison 15/16
[137] vgl. hierzu und im Folgenden Neveling (2012), S. 79; Helmut Kalthoff Stiftung (o.A.), S. 4
[138] vgl. Kawohl, Zeibig & Manz (2016), S. 18f.
[139] vgl. hierzu und im Folgenden Burmann & Schade (2012), S.320f.

Tragen der Trikots sichtbar zeigt. Der Verein selbst bringt die Verbundenheit zu den eigenen Fans, der Region oder der Stadt zum Ausdruck. In der Kommunikation können diese Eigenschaften in Leitbildern oder regionalen Engagements wieder entdeckt werden.

# 3 Bestandteile erfolgreicher Social-Media-Kommunikation

Innerhalb des vorliegenden Kapitels wird der Blick auf die Kunden- und Markenbildung eines Vereins gelegt. Dazu wird erläutert, wer Fußballfans sind und wie sie die Zweitligisten in ihre Kommunikation integrieren. Im Profisport entwickeln sich Vereine zu Marken und nutzen die sozialen Medien für die Steigerung von Bekanntheit und Markenverständnissen. Beide Kapitelbestandteile tragen für die Vereine eine entscheidende Rolle zur erfolgreichen Social-Media-Kommunikation bei.

## 3.1 Kundenbindung

Die Kundenbindung eines Fußballvereins bezieht sich nicht nur auf die Fans, sondern auch auf alle anderen Stakeholder wie Sponsoren, Partner, Dienstleister oder Behörden.[140] Das folgende Kapitel fokussiert sich auf die Fanbindung, da dies eine zentrale Rolle in der Social-Media-Kommunikation einnimmt. Zentral wird hierfür geklärt, wer der Fußballfan ist.

Fans zeichnen sich dadurch aus, dass sie überaus loyal ihrem Verein gegenüberstehen.[141] Ihre tiefe Verbundenheit geht über den sportlichen Erfolg und Misserfolg hinaus. Die Mannschaft wird regelmäßig im Stadion angefeuert und durch jegliche Höhen und Tiefen begleitet. Der Fan hat auch innerhalb des Vereins eine sehr wichtige und große Rolle eingenommen.[142] Die Bindung zwischen beiden Parteien wird sowohl durch die angebotene Dienstleistung als auch durch die Befriedigung von Bedürfnissen aufrechterhalten. Eine langfristige Kundenbeziehung ist eng gekoppelt an einen hohen Kundennutzen und eine hohe Kundenzufriedenheit.[143] Ist ein Kunde zufrieden, wird er dem Verein treuer gegenüberstehen. Zusätzlich ist die Zufriedenheit von der wahrgenommenen Leistung abhängig. Wenn die erhaltene Leistung nicht den Erwartungen entspricht, ist der Klient unzufrieden. Ist die Leistung gleich der Erwartung, so ist der Kunde zufrieden. Erst wenn die Leistung weitaus besser war als die Erwartung, wird von Begeisterung gesprochen. Der Verein kann sein Kerngeschäft auf dem Platz und in den 90 Minuten nicht beeinflussen. Er kann aber dem Fan in jeglichen anderen Leistungen einen Mehrwert bieten. Ansprüche und Erwartungen

[140] vgl. Bühler & Nufer (2011), S. 303ff.
[141] vgl. hierzu und im Folgenden Rudolph et.al. (2017), S. 14
[142] vgl. hierzu und im Folgenden Sachse & Rühling (2017), S. 28ff.
[143] vgl. hierzu und im Folgenden Kotler et.al. (2016), S.64f.

steigen auch im digitalen Bereich. Vereine fokussieren sich daher auch auf die Vereins-App, den Online-Shop und Mobiles Ticketing.[144]

Ein starkes Bedürfnis von Menschen ist die Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Nach Burmann und Schade fühlen sich Fußballfans unter gleichgesinnten sehr wohl und identifizieren sich mit der Gruppe, dem Verein und der Mannschaft.[145] Sportlicher Erfolg wird auf sich selbst übertragen und führt zu einer starken emotionalen Bindung. Fan zu sein bedeutet, Loyalität und Verbundenheit zu verspüren. Die Fanbindung hat für Vereine eine hohe Relevanz. Die Autoren führen weiterführend folgende Aspekte an, um die Sicht eines Fans näher zu beleuchten:

1. Identifikation mit dem Verein: Zugehörigkeitsgefühl mit starkem Einfluss auf die Markenloyalität
2. Nostalgie: emotionale Erinnerungen wecken und Traditionsbewusstsein hervorrufen
3. Stolz auf die Region/Stadt: Verbundenheit mit einer Gruppe
4. Abschalten vom Alltag: Abwechslung für begrenzten Zeitraum
5. Akzeptanz durch das soziale Umfeld: andere Vereinsmitglieder mit gleichen Motiven [146]

Fußballfans entscheiden sich in erster Linie für einen Verein durch die starke regionale Verbundenheit.[147] Die Fans haben einen direkten Bezug zu einer Region oder Stadt. Fans bleiben loyal auch in schwierigen Zeiten. Zusätzlich entscheiden sich Fans für einen Verein aufgrund ihres Freundeskreises, der Eltern oder Verwandten oder der Werte, die ein Verein vermittelt. Sieweck bestätigt ebenfalls die bisher genannten Gründe der Kundenbindung und ergänzt sie durch die Emotionen bei einem Besuch im Stadion.[148] Der Fan beeinflusst sein Verhalten durch den Grad seiner Identifizierung mit dem Verein, der Mannschaft oder einzelnen Spielern, da sich dieser positiv auf die Bindung zum Sportclub auswirkt.[149]

Um allen Anforderungen, Wünschen und Bedürfnissen der Fans gerecht zu werden, muss im ersten Schritt eine detaillierte Zielgruppenanalyse durchgeführt werden. Wie bereits im Prozess der Kommunikationspolitik Kapitel 2.1.2. beschrieben, ist die Grundvoraussetzung zu wissen, mit wem es ein Verein überhaupt zu tun hat. Innerhalb

[144] vgl. Haupt & Herberth (2017), S. 163
[145] vgl. hierzu und im Folgenden Burmann & Schade (2012), S. 321ff.
[146] vgl. hierzu Burmann & Schade (2012), S. 318ff.
[147] vgl. hierzu und im Folgenden Horizont (2017)
[148] vgl. Sieweck (2017)
[149] vgl. Sachse & Rühling (2017), S. 32

der Analyse müssen dann Social-Media-Verhaltensweisen erörtert werden.[150] Wer ist die Person, die sich als Fan meines Vereins auf den sozialen Medien aufhält? Welche Anforderungen hat sie an den Verein? Auf welchen Plattformen sind die Fans überhaupt aktiv? Fragen wie diese muss sich ein Verein stellen, um die richtigen Botschaften und Inhalte auf den effektivsten Plattformen platzieren zu können. Zusätzliche Merkmale wie demografische, sozioökonomische oder psychografische lassen weitere Rückschlüsse auf Verhaltungsweisen und Bedürfnisse schließen. Unterschiede innerhalb der Gruppe aufgrund von Alter, Geschlecht, Beruf, Einkommen, Interessen oder Absichten sowie dem Nutzungsverhalten gegenüber Social Media geben die Richtung vor, die der Verein braucht, um alle Fans in die Kommunikation mit einbinden zu können. Innerhalb der sozialen Medien geben die Nutzer viele Dinge über sich preis. Profildaten, Interessen, etc. führen zu einer genauen Zielgruppendefinition und können für die Kommunikation hilfreich sein. Kunden wollen mehr Einfallsreichtum und Aufmerksamkeit sehen. Klassische PR-Mitteilungen sind dabei falsch positioniert.[151] Darüber hinaus veröffentlichen die Nutzer schneller und offensiver ihre Meinungen zu bestimmten Themen. Shitstorms sind dabei keine Seltenheit. Um dem entgegenwirken zu können, müssen sich Vereine ein Know-How aneignen, um die Nutzeransprache zu verstehen und anzuwenden.[152]

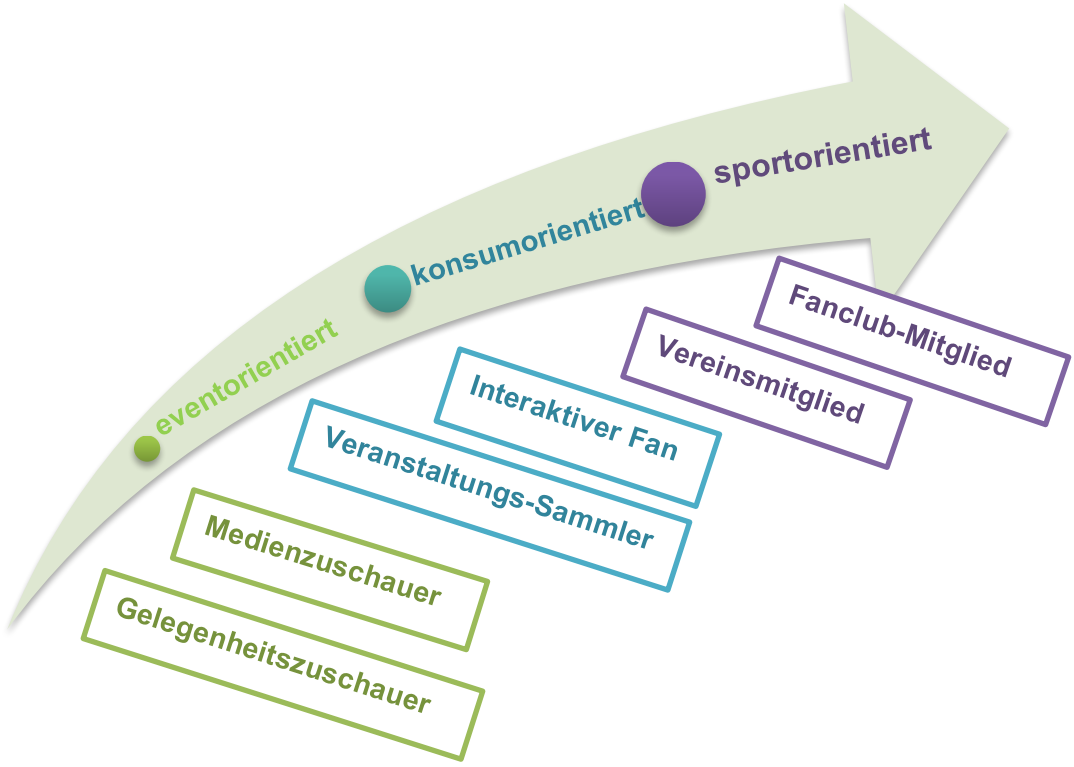


**Abbildung 4: Einteilung von Fußballzuschauern**

Quelle: Eigene Darstellung

[150] vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn & Hadwich (2013), S. 12f.
[151] vgl. Grabs, Bannour & Vogl (2017), S. 51f.
[152] vgl. Gabour, Bannour & Vogl (2017), S. 29f.

Die Heterogenität der Zielgruppe ermöglicht eine Unterteilung in unterschiedliche Motive der Fans.[153] Einzelne Fangruppen können sowohl konsumorientierte, sportorientierte oder eventorientierte Gründe aufweisen. Wie in Abbildung XX aufgezeigt wird, sind Gelegenheitszuschauer und Medienzuschauer der Eventorientierung zuzuordnen. Diese Zuschauer sind nur für den Spaß und Freude am Sport allgemein im Stadion. Dabei ist egal, um welche Sportart es sich handelt. Die Veranstaltungssammler hingegen weisen erste emotionale Gründe auf und konsumieren in hohem Maße Fußball. Jedoch sind diese Gruppen vor allem an Spielen der Nationalmannschaft oder Begegnungen von internationalen Teams interessiert. In der nächsten Stufe beginnt dann die Fankultur. Die Emotionen, Leidenschaften und Loyalitäten nehmen nach oben hin zu. Die sportorientierten Fangruppen identifizieren sich in höchstem Maße mit ihren Vereinen und wollen so viele Spiele wie möglich sehen. Jede dieser Gruppen handelt nach unterschiedlichen Motiven und Bedürfnissen. Vereine müssen daher versuchen, alle Gruppen zu bedienen und auf ihre Wünsche und Vorstellungen einzugehen, um die Beziehung zum Verein zu stärken. Bei klassischen Unternehmen ist die Kundenbindung eine Herausforderung, wenn viele weitere Anbieter ähnliche Produkte oder Leistungen anbieten.[154] Diese müssen einen eigenen und unverwechselbaren Mehrwert bieten, damit sich dann Konsumenten an sie binden. Überträgt man diesen Ansatz von Hoffman auf den Verein, ist somit die Herausforderung, den Mehrwert für die Fans zu generieren. Alle Vereine der Ligen bieten ähnliche Leistungen an. Ist ein Fan vielleicht bereits seit Kindertagen mit einem bestimmten Verein in Kontakt, wird er auch loyal bleiben und benötigt nur bedingt einen Mehrwert. Um jedoch die Interaktion und die Fanbindung weiterhin aufrecht zu erhalten, muss der Nutzer auch gerne auf den Social-Media-Plattformen verweilen wollen.

PwC veröffentlichte 2016 ihre Studienergebnisse einer Fußballfan-Befragung.[155] Dabei wurden 1.000 Dauerkarteninhaber zu unterschiedlichen Themen rund um den Verein befragt. Herauszustellen ist dabei, dass die Informationsbeschaffung zu 62% über die Homepage stattfindet, während die sozialen Medien von rund 37% als wichtigste Informationsquelle betrachtet werden. Zusätzlich wurde in diesem Zusammenhang erhoben, dass die Fans über 40 Jahre deutlich weniger Social Media für Informationen in Betracht ziehen als die jüngere Zielgruppe der 18-39-Jährigen. Darüber hinaus nutzen 55% der Befragten eine Vereins-App, was vor allem auf die 18-29-Jährigen zutrifft. In dieser werden nicht nur Informationen zum Spiel generiert, sondern auch

[153] vgl. hierzu und im Folgenden Bühler & Nufer (2011), S. 306; Hermann & Riedmüller (2012), S. 384
[154] vgl. hierzu und im Folgenden Hoffmann (2017), S. 29
[155] vgl. hierzu und im Folgenden PwC (2016), S. 18ff.

Käufe von Fanartikeln getätigt. Die Interaktion zwischen den Fans wird hauptsächlich in den sozialen Netzwerken ausgetragen. Nicht nur die Vereinsprofile sondern auch unabhängige Vereinsseiten dienen als Plattform des Austausches. Somit kann Social Media nicht immer alle Fans eines Vereins mit Informationen bedienen. Jedoch bietet die Mischung aus klassischen (wie TV, Radio, Zeitung) und den neuen Medien dem Verein die Chance, alle Begeisterten mit Neuigkeiten zu versorgen. Zusätzlich hat sich Social Media zur Plattform entwickelt, mit der am schnellsten die Informationen gestreut werden können. Followern wird suggeriert, nur auf den Plattformen die wichtigsten Nachrichten als Erster zu erhalten.[156]

Vereine müssen in ihrer Kommunikation dafür sorgen, ihren USP deutlich mitzuteilen, um sich abzugrenzen und zu positionieren.[157] Angebote und Aussagen sind darauf auszulegen, ein Nutzenversprechen aufzuweisen. Die Sportclubs beziehen Stellung und orientieren sich an ihren Leitbildern, um Leistungen und Ziele zu vermitteln. Vor allem bei den Zweitligisten spielt dabei die Regionalität eine tragende Rolle.
Weiteren Einfluss können die Vereine durch eine hohe Interaktion nehmen. Das Zusammenspiel von Social Media mit einem direkten Ansprechpartner führt zu einem positiven Gefühl.[158] Wenn z.B. Beschwerden ernst genommen werden und durch Fanbetreuer das Problem direkt gelöst werden kann, wird der Fan dem Fußballverein treu bleiben und seine Erfahrungen mit anderen teilen. In einer Studie belegten Helme-Guizon, Caldara und Raies, dass die Fans sich einer Marke hingezogener fühlen, wenn die Social-Media-Aktivitäten zu dem Gesamtbild des Vereins passen.[159] Je besser der Social-Media-Auftritt ist, desto besser kann die Fanbindung hergestellt werden. Eine weitere Herausforderung bildet das Vermarktungspotenzial der sozialen Medien. Die Clubs bewegen sich auf einem schmalen Grat zwischen der Vermarktung einer Marke inklusive der Generierung neuer Einnahmen und der Zielgruppe. „Fans haben oftmals ein feines Gespür dafür, ob ein Angebot angemessen oder reine Geldmacherei ist.“[160] Ist die Vermarktung nicht authentisch oder überlagert sie die Kommunikation zu den Fans, müssen sich die Vereine auf Beschwerden gefasst machen.
Um dem entgegenzuwirken nutzen die Vereine ein Beziehungsmanagement, welches durch nachhaltiges und langfristiges Handeln die Kommunikation mit der Öffentlichkeit plant und umsetzt.[161] Das Community Management beschreibt die Moderation und Organisation von Online-Gruppen. Dies schließt die Analyse und Beobachtung der

[156] vgl. hierzu und im Folgenden Haupt & Herberth (2017), S. 162
[157] vgl. hierzu und im Folgenden Kreutzer & Land (2017), S. 119
[158] vgl. Bühler & Nufer (2011), S. 308
[159] vgl. Helme-Guizon, Caldara & Raies (2013), S. 35ff.
[160] Bühler & Nufer (2011), S. 307
[161] vgl. Suchy (2011), S. 351f.

Interaktion der Nutzer mit ein. Je höher die Interaktion innerhalb der Communitys ist, umso näher ist die Kommunikation (und somit der Verein) seiner Zielgruppe.[162]

> „Um die gewünschte einzigartige und positive Customer Experience zu schaffen, ist es unverzichtbar, die Kunden viel stärker als bisher als Einzelpersonen wahrzunehmen und zu betreuen. Eine undifferenzierte Massenansprache, die die spezifischen Befindlichkeiten und Erwartungen der Kunden ignoriert, steht dem Aufbau einer hochwertigen Kundenerfahrung und damit der Generierung von hohen Kundenwerten im Wege“.[163]

Nutzer wählen ihre Plattformen im Social Media danach aus, auf welcher sie den meisten Mehrwert erhalten.[164] Communitys sind geprägt durch die Echtzeit-Interaktion.[165] Daher müssen Informationen und Neuigkeiten schnell vom Verein zu den Nutzern gelangen. Sowohl Informationen zu Verletzungen, Ticketverkäufen, Angeboten oder Transfers sollte der Verein vor anderen Medienvertretern veröffentlichen. So hat der Fan das Gefühl, durch die Vereinsseite immer auf dem neusten Stand zu sein. „Die digitale Community ist eine Gruppe, die sich in der digitalen Welt zusammenfindet, da sie entweder gleiche oder ähnliche Interessen hat oder durch den Austausch und Dialog untereinander einen gemeinsamen Mehrwert erzielt“.[166]

## 3.2 Markenbildung

Die Marke dient der Orientierungshilfe für Konsumenten, um unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen identifizieren zu können.[167] Dabei ist die Leistung ein Qualitätsversprechen und kann vor allem im Fußball einen emotionalen Zusatznutzen liefern. Das Qualitätsversprechen bezieht sich aber nicht auf die Kernleistung des Fußballspiels, sondern auf den Verein und seine Leistungen außerhalb der 90 Minuten. So zählen Stadionangebote, die Nähe zu Regionen oder Engagements des Vereins als Merkmale. „Eine starke Marke schafft Vertrauen und ermöglicht langfristige Beziehungen, indem sie Identifikationspotenzial bietet und neben Risikoreduzierung und Informationseffizienz ideelle Werte verkörpert“.[168] Somit kann die Markenbildung

[162] vgl. Tanasic & Casaretto (2017), S.11
[163] Kreutzer & Lang (2017), S. 110
[164] vgl. Tanasic & Casaretto (2017), S. 13
[165] vgl. Tanasic & Casaretto (2017), S. 12
[166] Tanasic & Casaretto (2017), S. 3
[167] vgl. hierzu und im Folgenden Kreutzer & Lang (2017), S. 49
[168] Mayer-Johanssen (2017), S. 25

Einfluss auf die Kundenbindung zu den Fans nehmen.[169] Zusätzlich können Alleinstellungsmerkmale kreiert werden, welche zur Abgrenzung und Unterscheidung im Wettbewerb dienen. Die Kommunikation muss auf die Positionierung der Marke abgestimmt werden, um die Glaubwürdigkeit und Relevanz der Botschaft zu unterstreichen.[170] Folgende Funktionen können einer Marke zugeordnet werden:

- Identifikation: Verknüpfung von Leistungen
- Orientierung: Abgrenzung zu anderen Produkten oder Leistungen
- Image & Prestige: Erwartungshaltung des Kunden beeinflussen
- Beweis von Qualität: Vermittlung von Sicherheit und gleichbleibendem Vertrauen[171]

Im klassischen Sinne ist die Marke ein Nutzenbündel, das aus relevanten und differenzierbaren Merkmalen besteht, die innerhalb des Brand Images (Fremdbild) und der Brand Identity (Selbstbild) entstehen.[172] Das Fremdbild einer Marke entsteht bei externen Stakeholdern und soll große Überschneidungen zum Selbstbild einer Marke vorweisen. Der Markenidentitätsansatz gleicht einer Checkliste, in der der Markennutzen, Markenattribute, Markenbild und Markentonalität festgelegt werden. Alle Punkte führen dann zu einer ausgereiften Markenidentität und verdeutlichen das Selbstbild für alle internen Stakeholder.[173]

[169] Kainz, Haupt & Werner (2014), S. 307
[170] vgl. Mayer-Johanssen (2017), S. 26
[171] vgl. hierzu Strauß (2013), S. 238
[172] vgl. hierzu und im Folgenden Kreutzer & Lang (2017), S. 31f.
[173] vgl. hierzu und im Folgenden Kreutzer & Lang (2017), S. 50

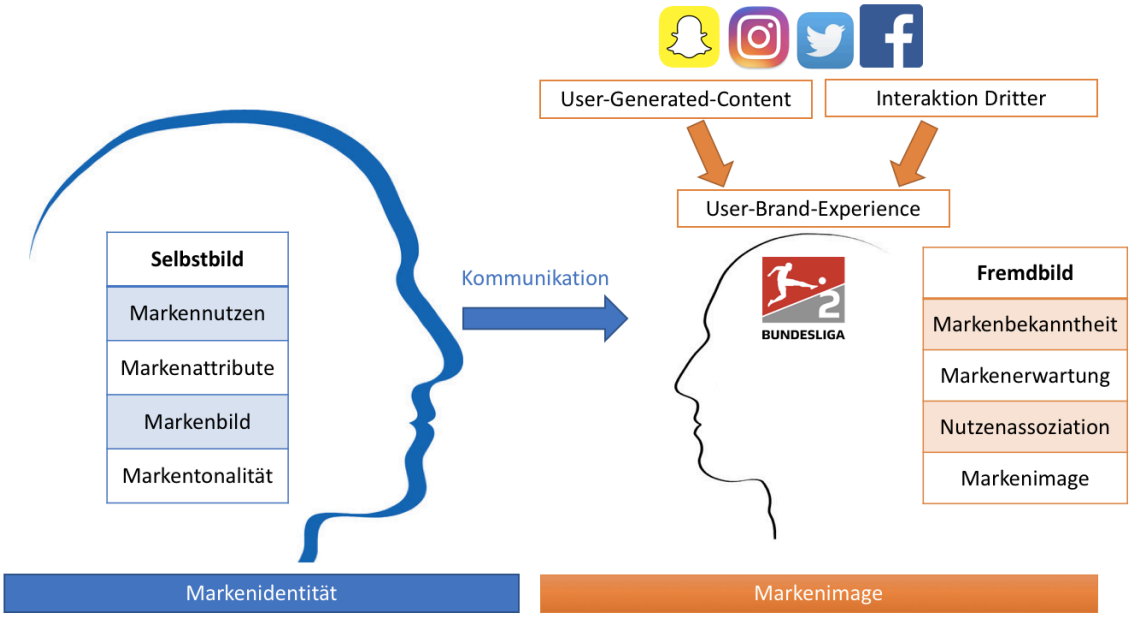


**Abbildung 5: Einflussfaktoren auf die Markenbildung**

Quelle: Eigene Darstellung[174]

In Verbindung mit Social Media wird das Fremdbild durch zusätzliche Kräfte von außen beeinflusst. Eigene Erfahrungen mit Produkten oder Dienstleistungen sind natürlich immer noch die Grundlage, jedoch kommt nun auch der User-Generated-Content hinzu. Durch die schnelle Verbreitung von Meinungen kann so die Einflussnahme zusätzlich erschwert oder aber auch verbessert werden. Zudem wirkt eine Interaktion durch Dritte wie z.B. Promis, Spieler, Trainer etc. auf den Nutzer. Diese Personen nehmen beispielsweise die Dienstleistungen des Vereins in Anspruch und verbreiten auf ihren eigenen Fanseiten Erfahrungen mit den Sportclubs. Selbst einzelne Spieler der Mannschaften beeinflussen die Wahrnehmung, da sie als Markenbotschafter agieren können und ihre eigenen Vereine mit einem weiteren Blickwinkel dem Fan näher bringen.[175]

Da der Fan im Mittelpunkt der Markenbildung steht und sich das Fremdbild bei ihm entwickelt, ist die logische Konsequenz noch stärker auf die Interaktion zu setzen.[176] Erfolg versprechen sich die Fußballunternehmen vor allem durch die Zusammenarbeit mit den Fanclubs. Die Mitglieder identifizieren sich mit ihrem Verein und werden zusätzlich zum Markenbotschafter. Für die Fangruppen entsteht der Vorteil, dass Projekte umgesetzt werden können und gleichzeitig die Beziehung gestärkt wird. Alle

[174] in Anlehnung an Kreutzer & Lang (2017), S. 43ff.
[175] vgl. McNary & Hardin (2015), S. 240
[176] vgl. hierzu und im Folgenden Kainz, Haupt & Werner (2014), S.308

Maßnahmen können durch die entsprechende Kommunikation unterstützt und weitergetragen werden.

Für den Fußballbereich bedeutet die Bildung einer Marke, dass Vereine Versprechen oder Slogans entwickeln, die in stetiger Verbindung zu Werten des Clubs stehen sollen.[177] Themen können aus der Clubhistorie, geographisch-kulturellen Verankerungen, Nachwuchsförderungen oder den Leitbildern abgeleitet werden. Folgende Sätze sind hierzu beispielhaft aufgeführt: „Wir sind Eintracht", „Wir sind Ostwestfalen", „Die Schanzer" oder „Wir Lilien. Aus Tradition anders".[178] Darüber hinaus ist die regionale Verwurzelung der Bundesligisten das Fundament der Markenidentität. Da die Identität aus dem Inneren des Vereins entsteht, muss sie über die Medien verbreitet, gelebt und praktiziert werden. „Die Markenbekanntheit ist die Voraussetzung dafür, dass mit einer Marke überhaupt spezifische Assoziationen und Bilder verknüpft werden können".[179] Je besser und klarer die Botschaft an die Zielgruppe weitergetragen wird, desto besser bildet sich das Fremdbild. Unterstützend wirken dabei auch emotionale und kognitive Bausteine.[180] Laut Woisetschläger, Backhaus & Dreisbach sind die Bildungen von Marken im Fußball ausbaufähig.[181] Wenn nicht schon ein Markenverständnis in die internen Abläufe integriert ist, wird es schwierig, die bisherigen Prozesse und Strategien neu auszurichten. Die Clubs konzentrieren sich stattdessen auf ihr Tagesgeschäft und vernachlässigen einen langfristigen Aufbau von Vertrauen gegenüber den Fans.

Da die Entwicklung einer Vereinsmarke eine erhöhte Aufmerksamkeit erfordert, bietet sich die Kommunikation über Social Media als Träger für Botschaften an. Mittels Videomaterialien können emotionale Imagebilder vermittelt und die Identität nach außen getragen werden. Diese werden durch den emotionalen Wert schneller und häufiger verbreitet und beeinflussen demnach positiv das Markenimage eines Vereins.[182]

---

[177] vgl. hierzu und im Folgenden Kainz et.al. (2014), S. 42ff.
[178] vgl. Eintracht Braunschweig (2017); Arminia Bielefeld (2017b); FC Ingolstadt (2017); SV Darmstadt (2017)
[179] Esch (2014), S. 61
[180] vgl. Bölz (2015), S. 26
[181] vgl. hierzu und im Folgenden Woisetschläger, Backhaus & Dreibach (2016), S. 12
[182] vgl. Esch, Stenger & Gawlowski (2012), S. 188

# 4 Zwischenfazit

Vereine müssen unterschiedliche Herausforderungen bei der Umsetzung der Social-Media-Kommunikation berücksichtigen. Da der Fan und Nutzer der sozialen Medien im Fokus steht, ist er die größte Herausforderung.[183] Der Verein muss seine Zielgruppe genau kennen, um wirksame Botschaften zu verbreiten. Die Transparenz des Internets macht Informationen frei zugänglich und erfordert eine gewisse Kontrollabgabe für den Verein. Herausforderungen können sich durch die hohe Transparenz des Internets ergeben.[184] Gleichzeitig liefern aber auch die Plattformen eine genaue Analyse der Verhaltensmuster, Bedürfnisse und Wünsche der Fans. Durch stetigen Austausch zwischen beiden Parteien entsteht Vertrauen und die Bindung wird gestärkt. Zusätzlich können die neuen Medien neue Zielgruppen erreichen und die Reichweite mit einfachen Mitteln stetig vergrößern. Durch die kostengünstige und schnelle Verbreitung von Nachrichten erhoffen sich die Vereine eine hohe Aufmerksamkeit. „Inhalte, die im Web in besonders hohem Maße weiterempfohlen, geteilt oder gelikt werden, gelten zunächst als erfolgreich".[185] Das Storytelling ist hierfür eine geeignete Methode, um die Kommunikation im Rahmen einer Geschichte dem Konsumenten näher zu bringen.[186] Eine Geschichte wird gezielt und verständlich verpackt, um die eigentliche Botschaft einprägsamer zu präsentieren. [187] Dabei soll die Neugier angeregt, Spannung erzeugt, Emotionen geweckt und Unterhaltung geboten werden, da sich das Gedächtnis kleine Geschichten besser merken kann. Lange Texte oder reine Bildsprache erwecken nicht immer das Interesse und die Aufmerksamkeit des Internetnutzers. Das Konstrukt des Storytelling kann in diesem Zusammenhang dazu genutzt werden, Informationsfluten zu überwinden und die Botschaft in die direkte Wahrnehmung des Internetnutzers zu rücken. Der erstellte Content soll Spannung, Emotion und „unique moments" liefern und wird von Spieltag zu Spieltag neu aufgebaut.[188] Durch die explizite Ansprache der eigenen Zielgruppen kann sich die Kommunikation von anderen Vereinen abheben.[189]

Fehlt beim Verein jedoch das Fachwissen zur Umsetzung von erfolgreichen Botschaften, bleiben meist die gesetzten Ziele unerreicht. Zusätzlich erläutern Gabriel und Röhrs, dass vielen Vereinen die konkreten Zielformulierungen und integrierten Marketingmaßnahmen fehlen.[190] Die Digitalisierung ist nicht nur eine Chance, um die Kommunikation auszubauen, vielmehr müssen interne Abläufe umstrukturiert werden.

[183] vgl. hierzu und im Folgenden Gabriel & Röhrs (2017), S. 82f.
[184] vgl. Plica & Schultz (2016), S. 72
[185] Mayer-Johanssen (2017), S. 25
[186] vgl. hierzu und im Folgenden Pipers & Dabrowski (2012), S. 104f.
[187] vgl. Hoffmann (2017), S.128
[188] vgl. Kawohl, Zeibig & Manz (2016), S. 31
[189] vgl. Grabs, Bannour & Vogl (2017), S. 122f.
[190] vgl. hierzu und im Folgenden Gabriel & Röhrs (2017), S. 83

Bannour, Grabs und Vogl erläutern ebenfalls die Wichtigkeit der Ausarbeitung von Zielen und Strategien.[191] Diese beiden Komponenten sollen für alle Vereine die Basis ihrer Kommunikation bilden. Wie in den vorherigen Kapiteln bereits erläutert spiegelt sich diese Aussage in dem Prozessablauf der Kommunikation wider. Durch die tragende Rolle können alle weiteren Maßnahmen und Handlungen abgeleitet werden. Da zusätzlich der Nutzer im Fokus der Social-Media-Kommunikation steht, sollte die Reichweite der Interaktion untergeordnet sein. Der Austausch zwischen Fan und Verein schafft eine Verbindung. Macht der Verein seine Hausaufgaben und kümmert sich um die Belange seiner Fans, wird sich dies auch positiv auf den sozialen Netzwerken widerspiegeln. Zuhören ist dabei eine wichtige Funktion des Vereins. Belange der Fans können durch ständiges Monitoring analysiert und in einen Mehrwert umgewandelt werden. Der Kunde möchte zunehmend als Individuum wahrgenommen werden und als solcher über die sozialen Medien angesprochen werden. Diese Individualität birgt Besonderheit, Einzigartigkeit und baut eine persönliche Vertrauensbasis und Beziehung zwischen Verein und Fan auf. Der Lerneffekt für Vereine ist, dass Social Media mit der Gesamtheit an differenzierten Plattformen eine enorme Möglichkeit bietet, um die Kundenbindung weiter zu stärken.[192]

Darüber hinaus ist die Professionalisierung der Vereinsprozesse eine weitere Herausforderung.[193] Interne Prozesse müssen umstrukturiert werden. Die zuständigen Abteilungen müssen sich neu orientieren und Know-How aneignen, um die sozialen Medien erfolgreich bespielen zu können.

Anhand der theoretischen Beleuchtung der Social-Media-Aktivitäten ergeben sich für die Forschung weitere Fragen, die mittels Experteninterviews geklärt werden sollen:

- Haben die Vereine der 2. Bundesliga bereits ein Markenverständnis?
- Welche Rolle nimmt die Social-Media-Kommunikation im Verein ein?
- Welches Verhältnis hat der Verein zu seinen Online-Followern?
- Werden für die Kommunikation Ziele definiert und eine Strategie ausgearbeitet?

[191] vgl. hierzu und im Folgenden Grabs, Bannour &Vogl (2017), S. 84ff.
[192] vgl. hierzu und im Folgenden Kainz et.al. (2014), S. 50
[193] vgl. hierzu und im Folgenden Kawohl, Zeibig & Manz (2016), S. 33

# 5 Methodik

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der methodischen Vorgehensweise dieser Masterarbeit. Bei der ausgewählten Methode handelt es sich um qualitative Interviews, die im Kapitel 5.1 erläutert werden. Darauf folgt eine Beschreibung der Festlegung der Expertengruppe, Durchführung der Erhebung und schließlich die Auswertungsmethode.

## 5.1 Qualitatives Interview

Die Methode dieser Arbeit fokussiert sich auf die qualitative Sozialforschung.[194] Im Detail wird ein nicht standardisiertes Interview durchgeführt. Hierbei werden weder Antworten des Befragten noch die Fragen des Interviewers standardisiert. Als Grundlage des qualitativen Interviews wird ein Leitfragebogen erstellt, der die wichtigsten Fragen und Themenkomplexe untergliedert. Es wird ein grober Rahmen für das Gespräch definiert, welcher jedoch nicht verbindlich eingehalten werden muss.[195] So kann die Reihenfolge im Laufe des Gesprächsverlaufes zwischen den beiden Interviewpartnern individuell und situativ angepasst werden. Der Leitfaden dient dabei als Überprüfungsgegenstand, um die relevanten Aspekte und Fragen anzusprechen, die der Beantwortung der Forschungsfragen dienen.

### 5.1.1 Auswahl der Interviewpartner

Da die Erhebung auf die Analyse der Social-Media-Kommunikation der zweiten Bundesliga abzielt, wurde die Expertengruppe auf Mitarbeiter der 18 Vereine beschränkt. Als Experte werden dabei die Personen verstanden, die nicht nur aufgrund ihrer Position (z.B. Leitung der Kommunikationsabteilung) sondern auch durch ihre Beteiligung und Aufgabenbereiche innerhalb des Vereins Aussagen zu dem relevanten Sachverhalt der Social-Media-Kommunikation treffen können. Zusätzlich entschied sich die Autorin, vorliegender Arbeit eine Einschränkung zu erlauben, in der die Auf- und Absteiger der Saison 17/18 nicht in die nähere Auswahl kommen. Die Entscheidung erfolgte vor dem Hintergrund, dass diese Vereine eventuell keinen präzisen Einblick in die Social-Media-Aktivitäten der zweiten Liga gewährleisten. Die Handhabungen in der ersten und dritten Liga sollen für die Auswertung nicht berücksichtigt werden. Somit werden die Ergebnisse der Interviews konzentriert auf Vereine gerichtet, die mindestens seit der vergangenen Saison in dieser Liga aktiv sind. Ausgeschlossen

[194] vgl. hierzu und im Folgenden Gläser & Laudel (2010), S. 41ff.
[195] vgl. Kruse (2015), S. 148

werden daher der FC Ingolstadt, SV Darmstadt 98 (beides Absteiger), MSV Duisburg, Holstein Kiel und SSV Jahn Regensburg (alle Aufsteiger).

Nach dieser Einteilung kontaktierte die Verfasserin 13 Vereine. Der Erstkontakt erfolgte größtenteils telefonisch oder via E-Mail. Zusätzlich wurde darauf Rücksicht genommen, wie viele Follower die jeweiligen Vereine in den sozialen Medien aufweisen, um einen Querschnitt der Liga abbilden zu können. Wie in Tabelle 1 in Kapitel 2.2 bereits zu sehen ist, kann ein Ranking für die zweite Liga entstehen. Insgesamt konnten diese sechs Vereine für ein Experteninterview gewonnen werden: 1. FC Kaiserslautern, 1. FC Union Berlin, DSC Arminia Bielefeld, Eintracht Braunschweig, FC Heidenheim und der VfL Bochum. Alle Vereine haben z.B. zwischen 33.000 und 200.000 Follower auf Facebook und können somit unterschiedliche Ausgangspositionen vorweisen, die eventuelle Rückschlüsse innerhalb der Auswertung liefern können.

### 5.1.2 Interview-Leitfaden

Der Leitfaden (siehe Anhang Teil C) wurde dahingehend strukturiert, dass insgesamt 6 Oberfragen konzipiert wurden innerhalb von 4 Kategorien. Diese Art der Fragenauswahl ist auf die SPSS-Methode zurückzuführen, welche folgende vier Schritte berücksichtigt: [196]

- Sammlung aller Fragen in einem offenen Brainstorming (S)
- Prüfung der Fragen auf die Eignung zum Themenkomplex (P)
- Sortierung der Fragen nach Themenblöcken bzw. Oberfragen, Aufrechterhaltungsfragen (S)
- Subsummierung in einen Leitfaden (S)

Die erstellten Kategorien sind in die Gesprächseröffnung, Social Media, Kommunikation und Ausblick unterteilt. Die Gesprächseröffnung und der Ausblick werden nur mit je einer Frage abgeschlossen. Die beiden anderen Kategorien können insgesamt 4 Oberfragen zugeordnet werden, welche sich in weitere Aufrechterhaltungsfragen gliedern. Die Unterfragen dienen dabei der Gesprächserweiterung, damit der Befragte weiteren Einblick im jeweiligen Themenblock liefern kann. Alle Fragen sind als offene Fragen strukturiert, um kurze und knappe Antworten zu vermeiden.

Die erste Frage dient als Einstiegsfrage, in der die Position des Interviewpartners sowie der jeweilige Verein vorgestellt werden. Durch eine einfache Frage zu Beginn,

[196] vgl. hierzu und im Folgenden Lamnek & Krell (2010), S. 322

kann sich der Befragte leichter mit der Situation auseinander setzen und gegebenenfalls erste Anspannungen lösen. Darauf folgt ein Abschnitt über die Social-Media-Aktivitäten. Hier werden dann konkrete Fragen über die Aufgabenbereiche innerhalb der sozialen Medien, sowie die Bedeutung dieser Kanäle durchleuchtet. Die nächste Kategorie (Kommunikation) zeichnet sich dadurch aus, dass es vorwiegend um die Inhalte und Absichten der gestreuten Informationen geht. Ebenso werden hier Ziele, Strategien, Guidelines und Fanbindungen abgefragt. Die letzte Frage zielt darauf ab, eine Einschätzung des Experten zu erhalten, wie in Zukunft der Bezug zwischen den Vereinen und den Social-Media-Auftritten aussehen könnte. Zusätzlich sollen sich so mögliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten herausstellen. Fragen bezüglich eines demographischen Hintergrunds entfallen, da sie keine Relevanz für die Thematik haben.

Alle Experten erhielten darüber hinaus vor der Befragung eine zweite Variante (siehe Anhang Teil D) des Leitfadens. In dieser sind lediglich die Ober- und Aufrechterhaltungsfragen zu sehen. Somit konnten sich die Befragten einen Überblick der Themen verschaffen und Rücksprachen zu Vorgesetzten halten, da die Befragung auf Vereinsinterna abzielt.

### 5.1.3 Vorgehensweise

Leitfadeninterviews können persönlich, telefonisch oder schriftlich erfolgen. Nach einer ersten Kontaktaufnahme folgte die Terminabsprache. Da die Anfragen an die Experten zum Spielbeginn des Ligabetriebs Ende Juli starteten, erwies sich die Findung der Termine zunächst als schwierig. Zu diesem Zeitpunkt waren die Verantwortlichen thematisch anderweitig innerhalb der Vereine eingebunden. Daraus folgte eine Terminfestlegung zwischen dem 15. August und dem 04. September 2017. Alle Gespräche, bis auf ein Telefoninterview mit dem VfL Bochum, konnten persönlich und in den Geschäftsstellen der Bundesligisten durchgeführt werden.

Alle Interviews wurden im Einverständnis der Befragten mithilfe eines digitalen Aufnahmegerätes aufgezeichnet. Auf Grundlage der Audiodateien wurden folglich alle Gespräche in eine schriftliche Form gebracht (siehe beiliegende CD). Die Transkription basiert dabei auf einem erstellten Leitfaden (siehe Anhang E), der alle Regeln für die Erstellung der Dokumente im Programm F4/F5 enthält. So wurde beispielsweise der Satzbau geglättet und Füllwörter wie „mh“, „äh“ nicht berücksichtigt. Erläuterungen zum Interview oder Small Talk zu Beginn oder Ende einer Aufzeichnung wurden aus Kapazitätsgründen und der fehlenden Relevanz zum Thema nicht transkripiert. Nach

Rücksprache mit den Befragten dürfen in dieser Arbeit alle Vereine genannt werden, lediglich die Namen der Teilnehmer werden in den Transkripten geschwärzt. Abschließend werden alle Interviews mit Unterstützung des Computerprogrammes MAXQDA ausgewertet. Die Vorgehensweise der Codierung wird im folgenden Kapitel 5.2. erläutert.

## 5.2 Auswertungsmethode

Als Auswertungsmethode wird eine inhaltlich-strukturierte Inhaltsanalyse durchgeführt. Diese zeichnet sich durch eine kategorie-basierte Analyse der Interviewaussagen aus.[197] Die Kategorien können sowohl deduktiv als auch induktiv gebildet werden. Beide Formen werden meist kombiniert, um ein bestmögliches Ergebnis zu erzielen. Deduktiv bedeutet, dass diese Kategorien aufgrund der Theorie und Forschungsfrage entstehen, während induktive Kategorien im Laufe einer Analyse entwickelt werden.

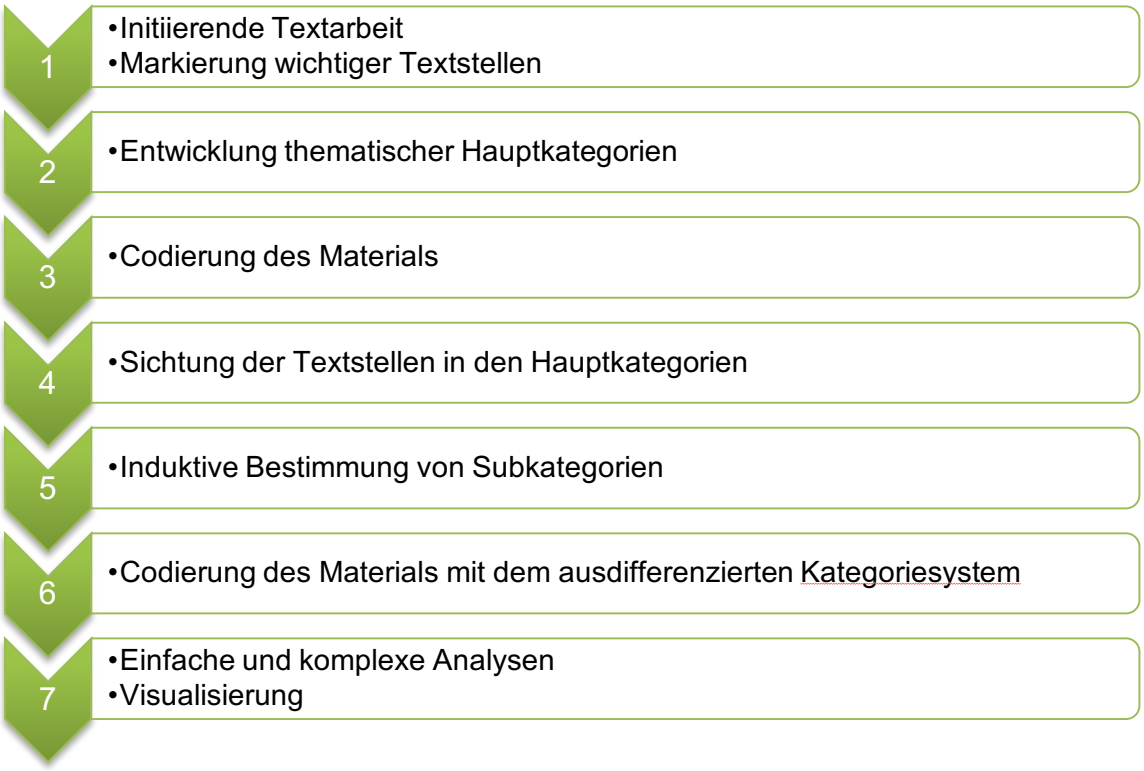


**Abbildung 6: Ablauf der inhaltlich-strukturierten Inhaltanalyse**

Quelle: Eigene Darstellung[198]

[197] vgl. hierzu und im Folgenden Kuckartz (2016), S. 97ff.; Kuckartz (2010), S. 60ff.
[198] in Anlehnung an Kuckartz (2016), S. 100

Die Auswertung erfolgt in sieben Phasen, wobei ein mehrstufiges Verfahren angewandt wird, um die Haupt- und Unterkategorien zu bilden. In der ersten Phase startet die Auswertung mit der initiierten Textarbeit. Hierbei werden erste Textstellen markiert und zusammengefasst. Der Text wird intensiv gelesen, um Rückschlüsse auf die Forschungsfragen ziehen zu können. Memos und Kommentare werden hinzugefügt. Anschließend werden die ersten Hauptcodes gebildet. Diese ergeben sich aus den Zielsetzungen der Forschungsfragen, sowie den theoretisch basierten Ergebnissen. Eine stetige Weiterentwicklung von Codes ist wünschenswert. Schließlich werden durch die intensive Textarbeit neue Blickwinkel eröffnet. Die dritte Phase erschließt sich durch das Einfügen aller markanten Textstellen in die gebildeten Hauptkategorien. Dabei werden alle Texte nach relevanten Passagen untersucht und codiert. Gegebenenfalls können auch Textstellen mehreren Kategorien zugeordnet werden. Es ist lediglich darauf zu achten, dass Zusammenhänge verständlich codiert werden und die Textgrößen den eigentlichen Sinn der Aussage in der Codierung widerspiegeln. Zum Beispiel kann die Frage des Interviewers unterstützend mit eingefügt werden, wenn die Aussage mehrere Bedeutungen haben könnte. Die darauf folgende Phase beinhaltet, die Hauptkategorien in Unterkategorien aufzuschlüsseln und die Textstellen entsprechend einzuordnen. Zusätzlich kann im selben Zuge Phase 5 eingeleitet werden, da hier induktiv neue Kategorien gefunden und eingefügt werden können. Die vorletzte Phase sieht vor, das gesamte Material erneut zu sichten. Durch die zuvor gebildeten Subkategorien können sich neue Textstellen ergeben, die entweder zuvor falsch oder gar nicht berücksichtigt wurden. In der vorliegenden Auswertung konnte die Verfasserin nach diesem Schritt in die siebte Phase übergehen und musste nicht die Sichtung ab Schritt 4 erneut wiederholen. Eine Wiederholung macht dann Sinn, wenn Subkategorien oder Hauptkategorien zu wenig Material zugeordnet werden kann und die Codes überarbeitet werden sollen. Um im letzten Schritt die Erkenntnisse zu visualisieren, hat die Verfasserin zunächst per Sichtung die Kategorien im Einzelnen ausgewertet. Dies wird im nächsten Kapitel dieser Masterarbeit näher erläutert.

# 6 Auswertung

In diesem Teil der Arbeit erfolgt die Ergebnisdarstellung der inhaltlich-strukturierten Inhaltsanalyse. Hierzu wurden, wie bereits erwähnt, alle Texte mit Hilfe des Computerprogramms MAXQDA codiert. Dabei sind folgende Kategorien entstanden:

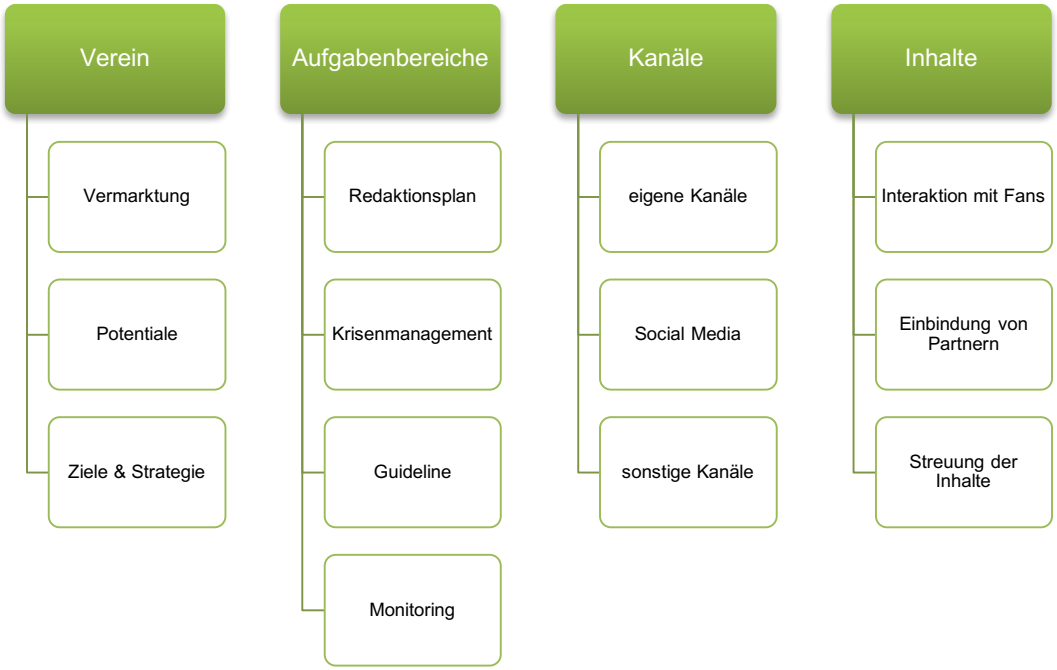


**Abbildung 7: Auswertungskategorien**

Quelle: Eigene Darstellung

Wie in der vorliegenden Abbildung zu erkennen ist, können vier Kategorien gebildet werden, welche die inhaltlichen Aussagen der Befragten zusammenfassen. Jeweilige Subkategorien wurden den Hauptkategorien zugewiesen, um die Zusammenhänge einzelner Faktoren näher beleuchten zu können.

## 6.1 Verein

Um die Aussagen aller Befragten einordnen zu können, ist die Beleuchtung der Vereinsstrukturen notwendig. Die Kommunikation der Vereine kann in den Medien-, Kommunikations- oder PR-Abteilungen angesiedelt werden. Alle beteiligten Personen sind diesen Abteilungen in unterschiedlichen Positionen zuzuordnen. Ihre Haupttätigkeit fokussiert sich dabei auf die Kommunikation mit den sozialen Medien.

Die Vereine sind regional verankert und wollen dies auch in ihrer Kommunikation widerspiegeln. Im Zusammenhang mit der Vorstellung ihrer Position und des Sportclubs gaben die Befragten an, dass die Werte vor allem durch Begrifflichkeiten wie Regionalität, Bodenständigkeit und Nähe zum Fan beschrieben werden. Ziele, die der Verein verfolgt, sind stark an seine regionale Herkunft und die Fans gebunden. Darüber hinaus erwähnten die Interviewpartner auch Umsatz- oder Absatzziele, die durch die Verbreitung von bestimmten Inhalten über Tickets oder Merchandising-Artikel erreicht werden sollen. Der FC Kaiserslautern hebt dabei hervor, dass sie den Fans durch ihre Social-Media-Aktivitäten einen Service bieten wollen, der die treuen Fans noch stärker an den Verein bindet. Darüber hinaus wurde die Interaktion, die Bekanntheit und Informationsverbreitung als Hauptziele genannt. Weitere Aussagen über die Ziele der Vereine spiegelten sich in den Leitbildern der Vereine wider.

Klare Aussagen über die Strategien innerhalb der einzelnen Vereine wurden nicht getroffen. Viel mehr wurde in diesem Zusammenhang auf die Werte und übergeordneten Ziele des Vereins hingewiesen. Somit lässt sich schlussfolgern, dass die Ziele und Strategien nicht explizit auf die Kommunikation abgestimmt sind.

Im Hinblick auf die Social-Media-Kommunikation sei eine anfängliche Skepsis der Führungsebene gegenüber den neuen Medien überwunden worden. Viel mehr hat sich Social Media als Instrument der Vereinskommunikation durchgesetzt und in den Köpfen aller Mitarbeiter verankert.

Durch den Einsatz von sozialen Medien ergeben sich für die Vereine neue Möglichkeiten der Vermarktung. Die Befragten äußerten dabei, dass sich ein enormes Potential ergibt, welches zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht vollständig ausgeschöpft sei. Viele binden bereits Sponsoren und Partner in ihre Aktivitäten und Botschaften ein. Die Verkäufe der Online-Werbeflächen übernimmt die Vermarktungsabteilung, während die Streuung der Informationen bei den Interviewpartnern liegt. Dies kristallisiert sich als Hürde für alle Beteiligten, da die Vermarkter Versprechungen gegenüber den Sponsoren eingehen, ohne die Kommunikationsplanung zu berücksichtigen. So stellte der Union Berlin Verantwortliche heraus, dass die Fankultur

des Berliner Clubs ungern eine erhöhte Kommerzialisierung wahrnehmen will. Daher distanziert sich der Verein vor einer Überflutung an Sponsoren. Der Einsatz der Vermarktung muss viel mehr strategisch geplant werden. Darüber hinaus waren sich alle Befragten einig, dass die Reichweite, Interaktionsrate und die Followeranzahl einen Einfluss auf die Akquise von Sponsoren nimmt. Die Vereinspartner wollen nicht nur Banden im Stadion oder Trikotwerbung nutzen, um die mediale Aufmerksamkeit zu steigern. Durch die hohe Gestaltungsmöglichkeit der Vermarktung kann ein Sponsor auf unterschiedliche Weise in die Kommunikation integriert werden. Weiteres Potential sehen die Verantwortlichen in der Bildung von Alleinstellungsmerkmalen. Durch die Nutzung der sozialen Medien müssen sie versuchen, sich von den anderen Vereinen der Liga abzugrenzen, um einen Wiedererkennungswert für die Fans zu schaffen.

Die Vermarktung ist der Kommunikation innerhalb der sozialen Medien untergeordnet. Nach den Auffassungen von Eintracht Braunschweig sollten vor allem Traditionsvereine darauf achten, dass die Integration von Partnern keine überhand nimmt. Herausforderungen für die Einbindung von Sponsoren ist somit die Gratwanderung zwischen Akzeptanz und Ablehnung von Seiten der Fans. Der Verein muss daher die Vermarktung in Einklang mit dem Gesamtkontext bringen. Dazu bedient sich beispielsweise Arminia Bielefeld des Storytellings. Eine Geschichte haben die Ostwestfalen mit ihrem Sponsor Alpecin verwirklicht, da in einem TV-Spot die Kabinenansprache des letzten Heimspiels der Saison 16/17 nachempfunden wird. Somit wird ein direkter Bezug zum Verein hergestellt. Die Vermarktung stellt vor allem den FC Heidenheim vor eine Herausforderung. Mit insgesamt 400 Partnern müssen die Möglichkeiten der Einbindung in die Online-Medien strukturiert und geplant werden.

## 6.2 Aufgabenbereiche

In diesem Abschnitt werden die Aufgaben innerhalb der Social-Media-Kommunikation näher erläutert. Die verantwortlichen Abteilungen haben zwischen drei und sechs Mitarbeiter, die sich mit der Vereinskommunikation beschäftigen. Dabei sind die meisten Befragten nicht nur für einen Social-Media-Kanal zuständig, sondern übernehmen übergreifend auch andere Aufgaben in den Abteilungen. So gehören auch klassische Pressearbeiten, die Stadionzeitung, das Club-TV oder Medienanfragen zu den täglichen Aufgaben. Die Gestaltung und Schaffung von Content wird von allen befragten Vereinen selbst übernommen. Unterstützung erhalten sie gegebenenfalls durch Dienstleister bei der Betreuung der Technik oder dem Monitoring. Auffallend ist, dass lediglich ein Verein keine klaren Aufgaben an die Mitarbeiter zuweist. Das bedeutet, dass die Verantwortung je nach Verfasser des Posts variiert. Wenn nun eine Person etwas veröffentlicht, übernimmt sie die gesamte Verantwortung inklusive der Beobachtung von Reaktionen der Fans. Diese außergewöhnliche Vorgehensweise kann von den anderen Befragten nicht bestätigt werden. Hier teilen sich die Aufgaben spezifisch auf Mitarbeiter auf. So sind dann beispielsweise einzelne Personen einer Abteilung für das Club-TV tätig.

Durch die relativ geringe Anzahl an Mitarbeitern in den jeweiligen Geschäftsstellen können die Befragten von kurzen Dienstwegen sprechen, um Entscheidungen zu treffen. Sowohl Vorgesetzte als auch andere Abteilungen sind schnell zu erreichen und Informationen können intern sofort ausgetauscht werden. Sogar WhatsApp-Gruppen werden zur Absprache zwischen den Mitarbeitern bei Union Berlin oder auch Arminia Bielefeld genutzt.

Im Umgang mit den sozialen Medien werden gewisse Guidelines angewendet. Je nach Verein variiert die Ausführung des Regelwerks. Integriert werden laut der Befragten z.B. Abläufe, Verhaltensregeln und auch Hashtags, die von der Bundesliga für die Vereine und Spielbegegnungen festgelegt werden. Die Mitarbeiterin des FC Kaiserslautern betont zudem, dass bei einem krankheitsbedingten Ausfall die Verantwortlichkeit weitergegeben werden kann ohne die Kommunikation einzuschränken, da jeder Mitarbeiter nachlesen kann, wie die Aufgaben und Inhalte umzusetzen sind.

### 6.2.1 Redaktionsplan

Auf die Frage, ob die Vereine Redaktionspläne einsetzen, um ihre Kommunikation zu strukturieren, antworteten die Befragten mit unterschiedlichen Vorgehensweisen. Während Union Berlin keine wöchentlichen Meetings durchführt und die Absprachen per WhatsApp-Gruppen generiert, wird beim FC Heidenheim jeden Montag eine klassische Redaktionssitzung abgehalten. Auch wenn die Berliner Mitarbeiter nicht wöchentlich ihre Posts planen, ist die Struktur von Inhalten durch die Kommunikationsplanung zu Beginn einer Saison vorgegeben. Standardisierte und wiederkehrende Themen werden dabei berücksichtigt. Zusätzlich führt der Befragte aus, dass Fußball ein schnelllebiges Geschäftsfeld sei, in dem das Tagesgeschäft einer langfristigen Planung übergeordnet ist. Diese Aussage bestätigten auch die anderen Vereinsmitarbeiter. Im Gegensatz zu Union Berlin führten sie aus, dass die Redaktionspläne bestehen, um eine Strukturierung der Themen zu ermöglichen. So werden Posts über Ticketverkäufe, Merchandising, Pressekonferenzen oder Trainings anhand ihrer Planbarkeit und bestehender Muster bzw. Inhalte innerhalb der Woche verteilt, um nicht nur geballte Inhalte zu streuen. Die Vereine, die Redaktionspläne nutzen, sind sich zusätzlich einig, dass das Tagesgeschäft die strukturierten Abläufe beeinflusst oder sogar ablöst. Wichtige Informationen wie beispielsweise Verletzungen oder die Spielergebnisse an den Wochenenden priorisieren die Inhalte neu. Der Experte des FC Heidenheim wagt eine Schätzung, dass lediglich 40% der Redaktionspläne tatsächlich umgesetzt werden. Die anderen 60% ergeben sich durch kurzfristige Änderungen.

### 6.2.2 Krisenmanagement

Unter dem Begriff des Krisenmanagements wurden die Interviewpartner nach Einschätzungen über ihr Beschwerdemanagement befragt. Vor allem negative Kommentare oder gar Shitstorms können durch ein vorbereitetes Szenario eingedämmt werden.

Die Meinungen über ein fest integriertes Krisenmanagement gehen auseinander. Alle Vereine sind bemüht die eigene Interaktion mit den Fans zu beobachten und gegebenenfalls auch moderierend einzuschreiten oder auch Kommentare zu löschen. Die Befragten sind in zwei Meinungshaltungen aufzuteilen. Zum einen diejenigen, die ein Beschwerdemanagement in ihr Monitoring übernommen haben und somit wissen, wie sie in welchen Situationen zu reagieren haben. Zum anderen die Vereine, die im Einzelfall eine Entscheidung treffen wollen und situativ an die Thematik herangehen.

Die Bedeutung des Mitlesens und Zuhörens ist allen Beteiligten bewusst und wird auch umgesetzt. Kritik zu Trikots, Spielergebnissen, etc. werden zur Kenntnis genommen, bedürfen aber in den meisten Fällen keiner Reaktion des Vereins. Wenn Fans konkrete Probleme z.B. mit Tickets, oder ähnlichem haben, werden die Informationen an die entsprechenden Abteilungen weitergeleitet und dort weiter betreut. Laut dem 1. FC Kaiserslautern ist das oberste Ziel des Beschwerdemanagements, dem Fan zu signalisieren, dass seine Belange im Verein gehört werden. So entsteht Vertrauen, das sich zusätzlich positiv auf die Fanbindung auswirkt.

### 6.2.3 Monitoring

Im Zusammenhang mit der Interaktion der Fans werden unterschiedliche Analysetools verwendet, um die Aktivitäten der Vereine zu überprüfen. Vor allem die plattformeigenen Analysen bei Facebook sind laut der Befragten hilfreich. Durch weitere Daten ergibt sich dann ein Gesamtbild der Kommunikation, um die Problematiken oder Herausforderungen zu erfassen. Werden Postings auf andere vereinseigene Seiten wie die Homepage oder den Ticketshop weitergeleitet, nutzen die Vereine Linkgenerierungen, um beispielsweise feststellen zu können, von welchem Kanal der Ticketkäufer kommt. Es lassen sich demnach Rückschlüsse auf die Nutzungsweisen der Fans ziehen, die dann zur weiteren Kommunikationsansprache verwendet werden.

Um die gesammelten Daten entsprechend auszuwerten, werden Reportings erstellt, die je nach Verein in wöchentlichen oder monatlichen Abständen besprochen werden. Alle Informationen werden zentral gesammelt und geben Aufschlüsse über Likezahlen, Interaktionsraten, Reichweiten der Posts, etc. Unterstützend nutzen Vereine auch externe Dienstleister, die entweder das gesamte Reporting übernehmen, Tools zur Verfügung stellen oder das Know-How an die Mitarbeiter weitergeben.

## 6.3 Kanäle

Diese Kategorie beinhaltet alle Aussagen über die genutzten Plattformen der Interviewpartner. Von allen befragten Vereinen werden hauptsächlich die Kanäle Facebook, Instagram, Twitter und Snapchat bedient. Weitere Plattformen für die Online-Kommunikation bieten die Homepage, YouTube, Club-TV und eine App.

Bei Eintracht Braunschweig werden die Social-Media-Kanäle als wichtigstes Instrument betrachtet und der Webseite übergeordnet. Dem widerspricht die Aussage des FC Heidenheim, da der Befragte in diesem Zusammenhang die Webseite als Zentrale der Vereinskommunikation setzt. Der Mitarbeiter sieht die Webseite als Basis aller Kommunikation und bündelt dort alle redaktionellen Inhalte. Die sozialen Netzwerke werden vorwiegend über Verlinkungen auf die Vereinsseite geleitet, wo nach seiner Meinung der Mehrwert für den Nutzer erbracht wird.

Insgesamt ermöglichen die einzelnen Kanäle eine breite und dennoch spezifische Zielgruppenansprache. Die Befragten führten weiter aus, dass die Auswahl der Plattform von den jeweiligen Eigenschaften und der Botschaft bestimmt wird. Twitter wird von den interviewten Vereinen als aktuellstes Nachrichtenportal betrachtet. Es bietet zusätzlich die Möglichkeit für Live-Berichterstattungen und soll den Fans auf schnellstem Wege Informationen zukommen lassen. Facebook ermöglicht vor allem die Interaktion zu den Followern. Instagram ist das ausbaufähigste Tool für die Befragten. Die Bilder erfordern eine hohe Qualität und stellen zum Beispiel Arminia Bielefeld vor die Herausforderung, ihr verfügbares Bildmaterial zu erhöhen, um so mehr Gestaltungsmöglichkeiten für die Kanäle zu haben.

Die Bedienung der Plattform Snapchat wird als schwierig erachtet, da die App sowohl keine Analysen ermöglicht, als auch von Instagram durch die Story-Funktion kopiert wurde. Daher verabschieden sich die Vereine nach und nach von dieser Plattform oder nutzen sie, wie beim FC Kaiserslautern, für besondere Einblicke in den Ablauf eines Spieltages.

## 6.4 Inhalte

Als letzte Hauptkategorie wurden die Inhalte der Kommunikation untersucht. Nachfolgend soll die Interaktion mit dem Fan im Mittelpunkt stehen, da die sozialen Medien die Anhänger mit in ihre Kommunikation integrieren wollen. Im Anschluss wird herausgestellt, nach welchen Kriterien der Verein seine Informationen veröffentlicht.

### 6.4.1 Interaktion mit Fans

Da Sport generell, aber auch der Fußball, eine sehr emotionale Verbindung zwischen Fan und Verein aufbaut, beschreibt der Mitarbeiter des VfL Bochum die Kommunikation als sehr feinfühlig. Damit ist gemeint, dass sich Emotionen auch in der Kommunikation widerspiegeln. Fans erwarten nach einer Niederlage andere Botschaften als nach einem Sieg. Die Konsumenten reagieren sehr sensibel, wollen aber dennoch die Informationen erhalten. In diesem Zusammenhang ergänzt der Mitarbeiter des FC Heidenheim, dass die Fans einen Mehrwert erwarten, den die Vereine in ihrer Kommunikation umsetzen müssen.

Bei der Auswahl von Inhalten und Botschaften kommt es zudem darauf an, welche Wortwahl benutzt wird. Bei den Fans von Union Berlin würde beispielsweise das Wort „dynamisch“ nie benutzt werden, da es den Fans eine Verbindung zum Stadtrivalen Dynamo Berlin assoziiert. Zu vermeiden ist außerdem ein Ungleichgewicht zwischen der Kommunikation und den Werten, die der Sportclub vermittelt. Selbstironie wirkt für viele Interviewpartner zu unauthentisch. Viel mehr wünschen sie sich in Zukunft weitere Wege zu finden, um Witz, Unterhaltung und Informationen miteinander zu kombinieren.

Laut dem Mitarbeiter von Union Berlin soll die Kommunikation den Fans das Erlebnis rund um den Verein, auch fernab des Stadionbesuches, näherbringen. Die gebildete Community in den sozialen Netzwerken verbindet die Unioner unabhängig von ihren Wohnorten. Diese Aussage kann auch vom FC Kaiserslautern bestätigt werden. Die Mitarbeiterin führt aus, dass durch die Fritz-Walter-Zeit viele Fans weit im Land verteilt leben, aber immer noch dem Verein angehören. Daher soll die Vereinskommunikation sich nicht ausschließlich einen regionalen Bezug aufbauen. Zwar sind die Werte der Fußballclubs dahingehend formuliert, aber die Einbindung aller Fans in die Social-Media-Kommunikation steht im Vordergrund.

Fans interessieren sich zunehmend für Abläufe, die man beim Stadionbesuch nicht direkt sieht. Das sind zum Beispiel Einblicke in die Kabinen oder Abläufe von Spielern

und Trainern. Die Kommunikation der Vereine soll immer transparenter werden. Für den FC Heidenheim spiegeln sich dabei auch die Möglichkeiten auf den Plattformen wider. Anhand der Live-Funktion bei Facebook oder Story-Funktion bei Instagram sind die Nutzer gewöhnt, exklusive Eindrücke sammeln zu können, wie sie es aus anderen Branchen oder Unternehmen kennen. Daher fordern sie auch von ihrem Lieblingsverein eine derartige Live-Kommunikation. Sie können der Mannschaft noch näher sein.

Die Interaktion ist zudem abhängig von den Spieltags-Ergebnissen. Von Woche zu Woche muss sich der Verein auf unterschiedliche Ansprachen der eigenen Follower vorbereiten. Wenn eine Niederlage im Raum steht, will der Fan keine lustigen Videos der Mannschaft sehen. Da konzentrieren sich die Verantwortlichen auf sachliche Berichterstattungen. Zusätzlich kann der FC Heidenheim vermerken, dass die Interaktion bei einer schlechten Leistung der Mannschaft extrem ansteigt. Die Fans können Kritik ausüben und ihren Frust mit dem Verein und anderen Leidensgenossen teilen. Bei positiven Ergebnissen hält sich der Fan zurück, obwohl er sich natürlich über das Endergebnis freut. Davon darf sich aber eine Kommunikation nicht beeinflussen lassen. Das Community-Management soll den Bundesligisten helfen, die unterschiedlichen Meinungen, Auffassungen und Reaktionen einzuordnen und die Bindung zum Fan zu stärken. Der FC Kaiserslautern stellt dabei heraus, dass die vorherrschende „Mecker-Kultur“ eine Chance ist, um mit dem Fan in Kontakt zu treten. Der Interviewpartnerin ist es dabei sehr wichtig, dass auftretende Probleme der Anhänger von zuständigen Mitarbeitern zielführend bearbeitet und gelöst werden. Hierbei arbeiten das Beschwerdemanagement, das Monitoring und die betroffenen Abteilungen eng zusammen.

### 6.4.2 Streuung der Inhalte

Die Verbreitung des Inhaltes ist abhängig von der Botschaft, die vermittelt werden soll. Betrifft eine Botschaft z.B. Kinder wird die Nachricht vorrangig auf Twitter und Facebook publiziert, da die Vereine suggerieren, die entsprechende Zielgruppe dort anzutreffen. Aber Nachrichten werden nicht nur nach den Altersstrukturen der Nutzer auf unterschiedlichen Kanälen veröffentlicht. Für Eintracht Braunschweig ist die Informationstrennung damit begründet, dass auf der Homepage und in ihrer Vereinsapp alle Social-Media-Beiträge gebündelt präsentiert werden. Fans, die dann auf den beiden vereinseigenen Plattformen ihre Informationen beziehen, wollen nicht drei identische Nachrichten mit gleichem Bildmaterial sehen. Daher werden

unterschiedliche Nachrichten mit dem teilweise selbem Inhalt verfasst. Die Befragte äußert zudem, dass es für den Verein ein Alleinstellungsmerkmal darstellt.

Darüber hinaus spielt die Uhrzeit des Postings eine große Rolle in Bezug zur Reichweite und der generierten Aufmerksamkeit. Die Zielgruppe ist überwiegend am Nachmittag oder Abend auf den sozialen Medien aktiv. Daher bietet es sich natürlich an Informationen zu einem verspäteten Zeitpunkt zu streuen. Beiträge werden nicht ausschließlich zu den späten Uhrzeiten verbreitet. Wenn ein Thema, wie eine Verletzung oder ein Trainer- bzw. Spielerwechsel eintrifft, muss der Verein sofort regieren können.

Auch die interne Kommunikation und Themenabsprache zwischen den einzelnen Abteilungen beeinflusst die Verteilungen von Informationen. Somit ist nicht nur die Kommunikationsabteilung verantwortlich.

## 6.5 Ergebnisdarstellung

Die Experteninterviews haben gezeigt, dass Social Media in die Vereinskommunikation integriert ist und mittlerweile als wichtigstes Instrument gesehen wird. Das Potential für die neuartige Kommunikation hat sich etabliert und wird von allen Mitarbeitern unterstützt. Mit Hilfe von Redaktionsplänen, Guidelines oder Analysen wollen die Vereine ihre Themen und Botschaften strukturieren. Das Monitoring befasst sich zudem mit der Kontrolle der bisherigen Maßnahmen und kann somit die Social-Media-Kommunikation verbessern.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Kommunikation auf der Interaktion mit dem Fan basiert. Social Media stellt hierzu unterschiedliche Plattformen zur Verfügung, die im Einklang mit Werten und Leitbildern des Vereins ein Gesamtbild für die Vereinskommunikation darstellen. Die genannten Ziele ergeben sich aus übergeordneten Vereinszielen. Rückschlüsse auf Kommunikationsstrategien konnten nicht gezogen werden, da die Befragten hauptsächlich ihre Ziele oder Leitbilder nannten. Nichtsdestotrotz orientieren sich die Bundesligisten an ihrer regionalen Verbundenheit. Sie spielt nicht nur für die Verbindung zu den Fans, sondern auch für die Vermarktung eine übergeordnete Rolle.

Die Interviewpartner sahen in den Social-Media-Kanälen ein neues Vermarktungspotential für die Vereine. Da die Fans einer Kommerzialisierung kritisch gegenüber stehen, ist die Einbindung von Sponsoren eine Gratwanderung für die Bundesligisten. Die Kommunikation in den sozialen Medien bietet zwar vielfältige Möglichkeiten, wird aber bisher nur vereinzelt genutzt. Vielmehr will man die Fans langsam und stetig an die Vermarktung heranführen. Mit Hilfe des Marketings können nicht nur neue Sponsoren gewonnen, sondern auch Alleinstellungsmerkmale herausgestellt werden.

Wie bereits erwähnt, wird die Verteilung von Informationen durch die plattformspezifischen Merkmale beeinflusst. Twitter, Facebook und Instagram sind dabei die wichtigsten Kanäle. Für die Kommunikation zu den Fans ist es bedeutsam, dass eine Interaktion zu ihnen aufgebaut werden. Die authentische und transparente Kommunikation ermöglich eine starke Emotionalisierung. Die Befragten möchten ihren Zielgruppen Mehrwerte liefern, um sich von anderen Konkurrenten abgrenzen zu können und um die Bindung zu den Fans zu stärken.

Die Interviews konnten keinen Aufschluss darüber geben, ob sich die Vereine einem Markenverständnis nähern. Die Aussagen der Befragten waren in den Leitbildern und Werten der Vereine zu finden.

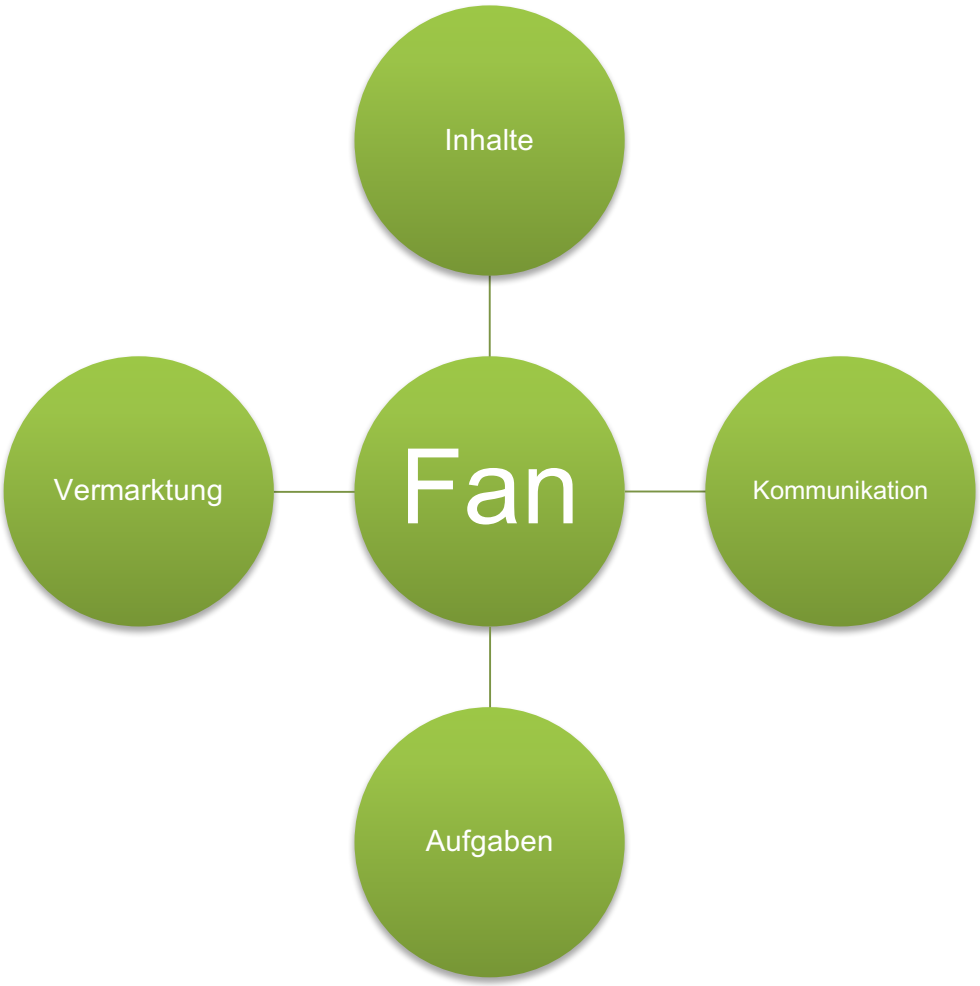


**Abbildung 8: Ergebnisdarstellung**

Quelle: Eigene Darstellung

Durch die Ergebnisdarstellung wird deutlich, dass der Fan die zentrale Rolle in der Social-Media-Kommunikation einnimmt. Daher zeigt Abbildung 8 die Wirkungszusammenhänge zwischen den Inhalten, der Kommunikation, den Aufgaben und der Vermarktung eines Vereins. Die Anhänger der Bundesligisten beeinflussen die vier genannten Elemente.

Inhalte werden, wie bereits erwähnt, mit einem emotionalen Charakter belegt und zielen auf die Bindung des Fans ab. Der erstellte Content dient zum einen der reinen Information und zum anderen der Bindung zwischen dem Verein und dem Fan. Unter Kommunikation wird die Auswahl der Informationen und die Auswahl der Kanäle verstanden, die zur Ansprache des Anhängers benötigt werden. Je nach Ziel und Informationsgehalt kann der Verein unterschiedliche Wege wählen, um den Fan zu erreichen. Zielgruppenspezifisch lassen sich auch die Kanäle auswählen. Ziel dabei ist vor allem, eine Interaktion zu verwirklichen.

Der gesamte Verein ist darauf angewiesen, mit den Fans eine Bindung einzugehen. Die Zielgruppen sind ein wirtschaftlicher Faktor für die Sportclubs und sind stark mit den Regionen und den Sportvereinen verbunden. Daher werden die Aufgaben innerhalb der Social-Media-Aktivität auf den Fan ausgerichtet. Da die Interaktion im Vordergrund der Handlungen steht, werden die Aktivitäten von den verantwortlichen Abteilungen überprüft und ausgewertet. Die dabei festgestellten Ergebnisse ermöglichen Rückschlüsse zu den durchgeführten Maßnahmen und lassen stetige Verbesserungen der Elemente „Inhalte“ und „Kommunikation“ zu.

Der Verein sieht in der Social-Media-Aktivität neue Vermarktungspotentiale, die durch den Fan ebenfalls beeinflusst werden. Die Vermarktung in den Online-Medien steht bei den meisten noch am Anfang und bietet Raum für kreative Umsetzungsvorschläge. Der Fan sollte Schritt für Schritt an die neuen Erlösmöglichkeiten herangeführt werden, um das Vertrauen zu dem Verein nicht zu verlieren.

# 7 Fazit

Dieses abschließende Kapitel soll folglich die Beantwortung der gestellten Forschungsfragen durchführen. Die zentrale Frage lautete: Wie integrieren Vereine der 2. Bundesliga Social Media als Kommunikationsinstrument?

In der Literatur wurde davon ausgegangen, dass die Vereine innerhalb der eigenen Kommunikationspolitik Social Media als Instrument des Online-Marketings integrieren. Durch die Digitalisierung ist der Verein darauf angewiesen, neue Maßnahmen in bisherige Prozesse zu implementieren. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Ziele und Strategien auf die Social-Media-Aktivitäten anzuwenden sind und nicht mit den übergeordneten Vereinszielen gleichsetzt werden sollten. Wagt man an dieser Stelle eine Sicht in die Praxis, so kann durch die Experteninterviews mit sechs Bundesligavereinen festgestellt werden, dass die Leitbilder und Werte der Vereine ebenso ihre Gültigkeit für die Kommunikation haben. Eine strikte Differenzierung wird nicht vorgenommen. Zusätzlich kann registriert werden, dass die Vereine die Social-Media-Kommunikation in ihre Strukturen eingegliedert haben. Meist sind die Verantwortungsbereiche in der PR-, Medien- oder Kommunikationsabteilung anzutreffen. Die Abteilungen sind mit drei bis sechs Personen aufgestellt und müssen darüber hinaus auch die klassische externe Vereinskommunikation übernehmen. Festzustellen ist, dass einzelnen Personen oder Gruppen spezifische Aufgabenbereiche innerhalb der sozialen Medien zugewiesen werden. Die aus der Theorie entstandenen spezifischen Merkmale von Social Media (Transparent, Informationsbereitstellung, Glaubwürdigkeit) werden auch in den Interviews dargestellt. Zusätzlich betonten die Befragten, dass Social Media zum bedeutendsten Instrument der Kommunikation geworden ist, da sie eine schnelle und meist kostengünstige Verbindung zum Fan aufbaut. Daher lässt sich der Rückschluss ziehen, dass Social Media als Kommunikationsinstrument in den Vereinen integriert wurde.

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit wurde zusätzlich die Frage gestellt, welche Auswirkungen Social Media auf die Zweitligisten hat. Hierzu kann erwähnt werden, dass die Vereine das Kommunikationsinstrument als Wachstumschance für ihren Verein sehen. Nicht nur die Fanbindung, sondern auch die Markenbildung, die Vermarktung und die Reichweite können ausgebaut werden. Die Aussagen der Befragten lassen sich auch im theoretischen Teil dieser Arbeit wiederfinden. Daher können die Vereine ihre Aktivitäten weiter ausbauen, um die eigenen Werte und Ziele zu erreichen. Durch Social Media können neue wirtschaftliche Erlösmodelle generiert werden, die sich positiv auf den Fußballclub auswirken. Die mediale Reichweite wirkt sich ebenso positiv auf den Verein, Sponsoren und die Fans aus. Eine weitere

Auswirkung kann darin gesehen werden, dass die Aufgaben der Kommunikation mehr auf die Online-Medien ausgerichtet werden. Wie bereits beschrieben, werden die klassichen Instrumente nicht ersetzt sondern ergänzt. Dies führt dazu, dass die Zweitligisten ihre Handlungen neu überdenken und die Potentiale der Social-Media-Plattformen weiter nutzen können. Die Sportclubs werden stetig vor neue Herausforderungen gestellt, die sie mit ihren zur Verfügung stehenden Ressourcen Schritt für Schritt erreichen.

Der Verein orientiert sich bei der Auswahl seiner Inhalte an der Zielgruppe. Die Fans äußern auf den Plattformen vermehrt ihre Bedürfnisse und Wünsche. Darauf kann der Verein gezielt zugreifen und so seine Fans an sich binden. Darüber hinaus werden laut der Befragten Informationen bei der täglichen Arbeit neu definiert. Die Schnelllebigkeit der Branche macht eine langfristige Planung von Inhalten nur bedingt möglich. Daher ist die Streuung von Informationen sehr von der Botschaft abhängig. Je nach Absicht oder Ziel wird dann das entsprechende Instrument bzw. der Kanal ausgewählt.

Ebenso wurden in Kapitel 4 weitere Fragen formuliert, die sich aus der theoretischen Grundlage ableiten lassen. Die befragten Vereine haben nur wenig Einblicke in ihre Markenverständnisse gegeben. Daher kann die Frage, ob Zweitligisten bereits ein Markenverständnis aufweisen, nicht beantwortet werden. Zwar setzen sie die notwendigen Grundvoraussetzungen ein, aber die Interviews lassen keine Rückschlüsse auf die Markenbildung zu. Darüber hinaus bezieht sich eine weitere Frage auf die Zielgruppen und deren Verhältnis zum Verein. Dazu kann gesagt werden, dass die Vereine eine starke Bindung aufbauen wollen und daher ihre Zielgruppe genau analysieren. Mit Hilfe des Monitorings können die Vereine unterschiedliche Analysetools verwenden und genau Aussagen über die Verhaltensmuster ihrer Fans abgeben. Die weitere Kommunikation orientiert sich an den Auswertungen und erstellten Reportings. Die letzte Frage aus dem Zwischenfazit bezieht sich auf die Ziele und Strategien. Hierzu wurde bereits im oberen Abschnitt dieses Kapitels näher eingegangen.

Abschließend lässt sich zu der vorliegenden Arbeit sagen, dass die Beantwortung der Fragen aufgrund der theoretischen Grundlage und der durchgeführten Experteninterviews möglich war. Die sechs Experteninterviews mit den Verantwortlichen der Social-Media Kommunikation lieferten interessante Erkenntnisse. Die Autorin räumt ein, dass die Befragung lediglich einen ersten Überblick über die Vereine der 2. Fußball-Bundesliga zeigt. Weitere Vereine der Liga könnten in weiteren Forschungen befragt werden. Ebenso lassen sich vereinzelte Themenkomplexe, wie das Markenverständnis oder die Ziele und Strategien weiter erforschen.

# V. Literaturverzeichnis

Ahlemeyer-Stubbe, A. (2013). Social Media Monitoring. In Ceyp, M. & Scupin, J-P. (Hrsg). Erfolgreiches Social Media Marketing. Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer. S. 189-196

Alexa, F. (2014). Markenpersönlichkeit von Fußballvereinen. In Preuß, H. et.al. (Hrsg.). Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport. Wiesbaden: Springer. S. 167-193.

American Marketing Association (2013). Defintion of Marketing. In https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx, eingesehen am 12. Oktober 2017

ARD/ZDF-Onlinestudie (2017). Kern-Ergebnisse. URL: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2017/Artikel/Kern-Ergebnisse_ARDZDF-Onlinestudie_2017.pdf, eingesehen am 24. Oktober 2017

Arminia Bielefeld (2017a). Heiraten in der SchücoArena. URL: http://www.arminia-bielefeld.de/startseite/stadion/veranstaltungen/heiraten-in-der-schucoarena/, eingesehen am 10. Oktober 2017

Arminia Bielefed (2017b). Wir sind Ostwestfalen. URL: http://www.arminia-bielefeld.de/wir-sind-ostwestfalen/, eingesehen am 20. Oktober 2017

Bauer, H., Toma, B. & Rösger, J. (Hrsg.) (2013). Der Konsument im Fokus des Social Media Marketing. In Bauer, H., Rösger, J. & Toma, B. Social Media und Brand Community Marketing. Grundlagen, Strategien und Erfolgskonzepte aus der Praxis. München: Vahlen. S. 15-44.

Benz, M. & Gehring, S. (2012). Krisen im Profifußball. In Galli, A. et.al. Sportmanagement (2. Überarbeitete Aufl.). München: Vahlen. S. 276-295.

Bölz, M. (2015). Sport- und Vereinsmanagement. Sportorganisieren und vermarkten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bruhn, M. (2013). Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation im Unternehmen (7. Überarbeitete Aufl.). München: Franz Vahlen

Bruhn, M. (2014). Unternehmens- und Marketingkommunikation – Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement (3. Aufl.). München: Vahlen

Bruhn, M. & Hadwich, K. (2015). Einsatz von Social Media für das Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer.

Bruhn, M. & Hadwich, K. (2013). Dienstleistungsmanagement und Social Media – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In Bruhn, M. & Hadwich, K. (Dies.). Dienstleistungsmanagement und Social Media. Potenziale, Strategien und Instrumente. Wiesbaden: Springer. S. 5-40.

Bruhn, M. (2016). Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis (13. akt. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Buhse, W. (2012). Entwicklung einer Social-Media-Strategie. In In Back, A., Gronau, N. & Tochtermann, K. (Hrsg.). Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis. Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien (3. Vollständig. überarbeitete Aufl.). München: Oldenbourg. S. 115-126

Bühler, A. & Nufer, G. (Hrsg.) (2011). Relationship Marketing im Sport. In Nufer, G. & Bühler, A. (Dies.). Marketing im Sport. Grundlagen, Trends, und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing (2. Erw. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt. S. 293-322.

Burk, V., Gimmer, C. & Pawlowski, T. (2014). Stadionzeitung meets Facebook. In Marketing Review St. Gallen, Nr. 2, S. 32-39.

Ceyp, M. & Scupin, J-P. (2013). Erfolgreiches Social Media Marketing. Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer.

Clement, R. & Schreiber, D. (2013). Internet-Ökonomie. Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer

Daumann, F. & Römmelt, B. (2015). Marketing und Strategie im Sport. Konstanz: UVK.

DFL (2017a). Profifußball verzeichnet Zuschauerrekord. URL: https://www.dfl.de/dfl/files/pressemitteilungen/2017-pressemitteilungen/19-Zuschauerbilanz.pdf, eingesehen am 10. Oktober 2017.

DFL (2017b). Moderne Klassiker. In DFL Magazin Ausgabe 10/17. URL: https://www.dfl.de/dfl/files/bl-magazin/BM_10_17_Gesamt_ES.pdf, eingesehen am 24. Oktober 2017

Digital Sports Media (2016). Ranking 2. Bundesliga. Ausgabe Oktober 2016. URL: http://digitale-sport-medien.com/wp-content/uploads/2016/10/DSM_2016_10de.pdf, eingesehen am 29. Oktober 2017

Dresing, T. & Pehl, T. (2015). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende (6. Aufl.) Marburg: o.A.

Eintracht Braunschweig (2017). Leitbild. URL: http://www.eintracht.com/btsv/leitbild/, eingesehen am 20. Oktober 2017

Esch, F-R., Stenger, D. & Gawlowski, D. (2012). Wirkung emotionaler Inhalte in Viraler Markenkommunikation auf Einstellung und Weiterleitungsverhalten in Interaktion mit Markenstärke und Medialer Rezeption. In Marketing Journal of Research and Management. Heft 3, 34. Jahrgang. S. 179-195.

Esch, F-R. (2014). Strategie und Technik der Markenführung (8. Überarbeitete und erw. Aufl.). München: Franz Vahlen.

FC Ingolstadt (2017). Der FC Ingolstadt im Überblick. URL: https://www.fcingolstadt.de/der-fci/ev/historie/, eingesehen am 20. Okotber 2017

FC Union Berlin (2017). Gewinner-Stadion: Location Award 2017 für die Alte Försterei. URL: https://www.fc-union-berlin.de/verein/aktuelle-meldungen/details/Gewinner-Stadion-Location-Award-2017-fuer-die-Alte-Foersterei-1634K/, eingesehen am 23. Oktober 2017

Fernsehgelder.de (2017). Nationale TV-Einnahmen der Vereine der 2. Fußball-Bundesliga in der Saison 2017/2018 (in 1.000 Euro). In Statista - Das Statistik-Portal. URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/260242/umfrage/tv-einnahmen-der-vereine-der-zweiten-fussball-bundesliga/, eingesehen am 24. Oktober 2017

Frost, J. (2004). Aufbau- und Ablauforganisation. In Schreyögg, G. & Werder, A. (Hrsg.). Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel. S. 45-53.

Gabler Wirtschaftslexikon (2017a). Digitalisierung. URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046143105/digitalisierung-v3.html, eingesehen am 04.Oktober 2017

Gabler Wirtschaftslexikon (2017b). Traffic. URL: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/81553/traffic-v8.html, eingesehen am 29. Oktober 2017

Gabriel, R. & Röhrs, H-P. (2017). Social Media. Potentiale, Trends, Chancen und Risiken. Springer: Berlin.

Gerth, R. (2017). Digitaler Umbau. In Sponsors, 22. Jahrgang, Ausgabe Mai, S. 23.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Grabs, A. Bannour, K-P. & Vogl, E. (2017). Follow me!. Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co. (4. akt. und erw. Aufl.). Bonn: Rheinwerk.

Grohmann, M., Heumann, C. & Wangenheim, F. (2017). Determinanten der Kundenbindung. In Bruhn, M. & Homburg, C. (Hrsg.). Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (9. überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Springer. S. 77-97.

Haas, O. & Lipp, A. (2012). Besonderheiten der Führung in Fußballunternehmen – mehr Rendite durch Corporate Happiness?. In Galli, A. et.al. Sportmanagement (2. Überarbeitete Aufl.). München: Vahlen. S. 337-353.

Haupt, T. & Frye, M. (2016). Neue Märkte, Trends und Entwicklungen im Spitzensport. Kapitalisierungsmöglichkeiten der Zukunft durch strategisches Social Media Marketing. In Werner, C. & Kainz, F. (Hrsg.). Neue und innovative Einnahmequelle im Spitzensport. Tagungsband zur 3. Expertentagung „Social Media Marketing im Spitzensport“. München: Herbert Utz Verlag. S. 11-24.

Haupt, T. & Schöttl, K. (2016). Social Media Marketing im Spitzensport – Status Quo, Erfolgsfaktoren, Kapitalisierungsmöglichkeiten und Entwicklungstrends. In Schneider, A., Köhler, J. & Schumann, F. (Hrsg.). Sport im Spannungsfeld zwischen Medien und Psychologie. Aktuelle Herausforderungen und Perspektiven. Wiesbaden: Springern. S. 109-136.

Haupt, T. & Herberth, C. (2017). Fan-Kommunikation 3.0: Neue und innovative Möglichkeiten der Fan-Kommunikation im Zeitalter der digitalen Medien. In Schneider, A., Köhler, J. & Schumann, F. (Hrsg.). Fanverhalten im Sport. Phänomene, Herausforderungen und Perspektiven. S. 159-173.

Hermann, A. & Riedmüller, F. (2012). Marketing im Sport: Status Quo und Handlungsrahmen. In Galli, A. et.al. Sportmanagement (2. Überarbeitete Aufl.). München: Vahlen. S. 371-393.

Heymann-Reder, D. (2011). Social Media Marketing. Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen. München: Addison-Wesley Verlag.

Hoffmann, K. (2017). Lotsen in der Informationsflut. Erfolgreiche Kommunikationsstrategien mit starken Markenbotschaftern aus dem Unternehmen. Freiburg: Haufe.

Holland, H. (2016). Dialog-Marketing. Offline- und Online-Marketing, Mobile- und Social-Media-Marketing (4. Überarbeitete Aufl). München: Franz Vahlen.

Homburg, C. & Bruhn, M. (2017). Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In Bruhn, M. & Homburg, C. (Hrsg.). Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (9. überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Springer. S. 3-34.

Horizont. (2017). Wieso Fußballfans sich für einen Verein entscheiden. In Statista - Das Statistik-Portal. URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/457174/umfrage/motive-fuer-fans-von-fussballvereinen-in-deutschland/, eingesehen am 24. Oktober 2017

Jungels, D. (2012). Kommunikationsmanagement im Sport: von Vereinsmedien zu Medienvereinen. Theoretische Überlegungen und praktische Konsequenzen für das moderne Kommunikationsmanagement im Sport. In Galli, et.al. (Hrsg.). Sportmanagement (2. Aufl.). München: Vahlen. S.395-415.

Kainz, F. & Herberth, C. (2016). Neue internationale Märkte im Spitzensport. Bedeutung und Rolle des strategischen Social Media Marketing im Rahmen von Internationalisierungsstrategien. In Werner, C. & Kainz, F. (Hrsg.). Neue und innovative Einnahmequelle im Spitzensport. Tagungsband zur 3. Expertentagung „Social Media Marketing im Spitzensport“. München: Herbert Utz Verlag. S. 25- 40.

Kainz, F., Haupt, T. & Werner, C. (2014). Marketing-Trends im Fußball. Eine empirische Analyse von Erfolgsfaktoren der Social-Media-Kommunikation von Fußballunternehmen der 1. Bundesliga. In Hildebrandt, A. (Hrsg.). CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen. Heidelberg: Springer. S. 305-326.

Kawohl, J., Zeibig, D. & Manz, E. (2016). Profisport 4.0. Wohin rollt die Fußballbundesliga?. URL: http://www.juliankawohl.de/blog/aktuelle-studie-zur-fussballbundesliga-veroffentlicht-die-zeit-787ef9df-0b03-48a5-9b19-658e2413f975, eingesehen am 24. Oktober 2017

Koch, W. & Frees, B. (2017). ARD/ZDF-Onlinestudie 2017: Neun von zehn Deutschen online. Ergebnisse aus der Studienreihe „Medien und ihr Publikum“. URL: http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/files/2017/Artikel/917_Koch_Frees.pdf, eingesehen am 24. Oktober 2017

Kollmann, T. (2013). Online-Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy (2. akt. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Kolo, C. (2013). The League of Likes: Dynamik der Fanaktivitäten großer Fußballvereine in Social Media. In Hebbel-Seger, A. & Horky, T (Hrsg.). Crossmediale Kommunikation und Verwertung von Sportveranstaltungen. Tagungsband zum Internationalen Symposium „Sport, Ökonomie und Medien“. Aachen: Meyer & Meyer. S. 11-27.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. & Piercy, N. (2016). Grundlagen des Marketing (6. Akt. Aufl.). Hallbergmoos: Pearson.

Kratochvil, J. (2011). Modernes Marketing für Sportvereine. Ein Praxishandbuch. Aachen: Meyer & Meyer.

Kreutzer, R. (2013). Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Kreutzer, R. & Land, K-H (2017). Digitale Markenführung. Digital Branding im Zeitalter es digitalen Darwinismus. Das Think!Book. Wiesbaden: Springer.

Kruse, J. (2015). Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz (2. Überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa Verlag.

Kuckartz, U. (2010). Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten (3. Akt. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Kuckartz, U. (2016). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (3. Überabeitete Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa Verlag.

Lammenett, E. (2014). Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Online-PR (4. Überarbeitete und erw. Aufl). Wiesbaden: Springer.

Lamnek, S. & Krell, C. (2010). Qualitative Sozialforschung. Grundlagen Psychologie. (5. Überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa Verlag.

Langer, U. (2017). Wie KI den Profisport auf den Kopf stellt. In Horizont. URL: http://www.horizont.net/tech/nachrichten/Chip-im-Shirt-und-Co-Wie-KI-den-Profisport-auf-den-Kopf-stellt-161562, eingesehen am 23. Oktober 2017

Mahoney, L.M. & Tang, T. (2017). Strategic Social Media. From Marketing to Social Change. Chichester: John Wiley & Sons.

Maier, F. (2016). Die strategische Erschließung neuer Einnahmequellen im Fußball. Eine vergleichende Erfolgsfaktorenanalyse zwischen der englischen Premier League und der deutschen Fußball-Bundesliga. In Werner, C. & Kainz, F. (Hrsg.). Neue und innovative Einnahmequelle im Spitzensport. Tagungsband zur 3. Expertentagung „Social Media Marketing im Spitzensport“. München: Herbert Utz Verlag. S. 41-68.

Mayer-Johanssen, U. (2017). Gastbeitrag: Marken im digitalen Zeitaltern. In Kreutzer, R. & Land, K-H (Hrsg.). Digitale Markenführung. Digital Branding im Zeitalter es digitalen Darwinismus. Das Think!Book. Wiesbaden: Springer. S. 24-29.

McNary, E. & Hardin, M. (2015). Subjectivity in 140 Characters. The use of social media by marginalized groups. In Pedersen, P. (Hrsg.). Routeledge Handbook of Sport Communication. New York: Routeledge.

Meffert, H., Burmann, C. & Kichrgeorg, M. (2015). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (12. Überarbeitete und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, W. (2007). Sport Marketing (3. Aufl.). Champaign: HumanKinetics.

Neveling, E. (2012). Finanzierungsformen in der Fußball-Bundesliga: Grundlagen und Marktentwicklungen. In Galli, A. et.al. Sportmanagement (2. Überarbeitete Aufl.). München: Vahlen. S. 69-84.

Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.) (2011). Sportmarketing: Einführung und Perspektive. In Nufer, G. & Bühler, A. (Dies.). Marketing im Sport. Grundlagen, Trends, und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing (2. erw. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt. S. 3-23.

Pepels, W. (2014). Kommunikationsmanagement. Die Kommunikations- und Identitätspolitik im Marketing (5. Überarbeitete Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.

Peterson, M., Blum, S. & Habel, J. (2013). Wie aus Usern Kunden werden - Entwicklung und Umsetzung einer erfolgreichen Social Media Strategie. In Bauer, H., Rösger, J. & Toma, B. Social Media und Brand Community Marketing. Grundlagen, Strategien und Erfolgskonzepte aus der Praxis. München: Vahlen. S. 167-184.

Pilca, M. & Schultz, F. (2016). Medienlehre Onlinemedien. In Altendorfer, O. & Hilmer, L. (Hrsg.). Medienmanagement. Band 2. Medienpraxis – Mediengeschichte – Medienordnung. Wiesbaden: Springer. S. 71-100.

Pipers, R. & Dabrowski, J. (2012) Neuromarketing im Internet. Von der Website zum interaktiven Kauferlebnis (2. Aufl.). Freiburg: Haufe.

PwC (2016). Fußballfan-Befragung. URL: http://www.pwc.de/de/technologie-medien-und-telekommunikation/assets/pwc-umfrage-fussball.pdf, eingesehen am 24. Oktober 2017

Rauschnabel, P., Ivens, B. & Hillebrandt, I. (2013). Einsatzmöglichkeiten von Facebook Fanpages für Unternehmen. In Bauer, H., Rösger, J. & Toma, B. Social Media und Brand Community Marketing. Grundlagen, Strategien und Erfolgskonzepte aus der Praxis. München: Vahlen. S. 139-165.

Regier, S. & Krüger, K. (2014). Sportmarkenführung in Social Networks. In Preuß, H. et.al. (Hrsg.). Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport. Wiesbaden: Springer. S. 273-294.

Riedmüller, F. (2014). Marken-Management für Vereine als Ansatz zur Sicherung langfristiger sportlich-wirtschaftlicher Erfolge. In Preuß, H. et.al. (Hrsg.). Marken und Sport. Aktuelle Aspekte der Markenführung im Sport und mit Sport. Wiesbaden: Springer. S. 73-92.

Rudolph, U. et.al. (2017). Der Fußball und die Fans: Fanarbeit in einem komplexen Netzwerk. In Schneider, A., Köhler, J. & Schumann, F. (Hrsg.). Fanverhalten im Sport. Phänomene, Herausforderungen und Perspektiven. S. 13-26.

Sachse, M. & Rühling, B. (2017). Determinanten des Fanverhaltens in der praktischen Vereinsarbeit. In Schneider, A., Köhler, J. & Schumann, F. (Hrsg.). Fanverhalten im Sport. Phänomene, Herausforderungen und Perspektiven. S. 28-57.

Schilhaneck, M. (2011). Markenmanagement im Sport. In Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.). Marketing im Sport. Grundlagen, Trends, und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing (2. Erw. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt. S. 117-141.

Schubach, S. Garbas, J. & Schumann, J. (2017). Kundenbindung im digitalen Zeitalter. In Bruhn, M. & Homburg, C. (Hrsg.). Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM (9. überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Springer. S. 301-331.

Schulz, T. (2011). Teilen, empfehlen, networken – Dem Phänomen Social Media auf der Spur. In Dörfel, L. & Schulz, T. (Hrsg.). Social Media in der Unternehmenskommunikation. S. 11-30.

Schöttl, K. (2016). Auswirkungen der Interaktionsinstrumente auf das Fanverhalten. Beeinflussung des viralen Fanverhaltens durch Modifikation der Interaktionsinstrumente. In Werner, C. & Kainz, F. (Hrsg.). Neue und innovative Einnahmequelle im Spitzensport. Tagungsband zur 3. Expertentagung „Social Media Marketing im Spitzensport“. München: Herbert Utz Verlag. S. 69-82.

Schwarz, T. (2017). Erfolgreiches Online-Marketing. Das Standardwerk (2. Akt. Aufl.). Freiburg: Haufe.

Sigler, C. (2010). Online-Medienmanagement. Grundlagen – Konzepte – Herausforderungen. Mit Praxisbeispielen und Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.

Sinner, P. (2017). Die Struktur der Social-Media-Angebote der Vereine der Bundesliga und der 2. Bundesliga in Deutschland. In Grimmer, C. (Hrsg.). Der Einsatz Sozialer Medien im Sport. Gestaltung, Vermarktung, Monetarisierung. Wiesbaden: Springer. S. 63-S.83.

Sieweck, J. (2017). Welches sind die wichtigsten Gründe für den Kauf von Fußballtickets?. In Statista - Das Statistik-Portal. URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/512478/umfrage/gruende-fuer-den-kauf-von-fussballtickets/, eingesehen am 24. Oktober 2017

Stokburger-Sauer, N. & Teichmann, K. (2014). The relevance of consumer-brand identification in the team sport industry. In Marketing Review St. Gallen, Nr. 2, S. 20-30. URL: https://link.springer.com/content/pdf/10.1365/s11621-014-0337-z.pdf, eingesehen am 24. Oktober 2017

Strauß, R. (2013). Digital Business Excellence. Strategien und Erfolgsfaktoren im E-Business. Stuttgart: Schäffer & Poeschel.

Suchy, G. (2011). Public Relations und Social Media im Sport. In Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.). Marketing im Sport. Grundlagen, Trends, und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing (2. erw. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt. S. 349-374.

SV Darmstadt (2017). Vereinsgeschichte. URL: https://www.sv98.de/home/verein/ueber-uns/der-verein/, eingesehen 20. Oktober 2017

Tanasic, J. & Casaretto, C. (2017). Digital Community Management. Communitys erfolgreich aufbauen und das digitale Geschäft meistern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Transfermarkt (2017a). Mitglieder der Vereine der 2. Fußball-Bundesliga (Stand: Juli 2017). In Statista - Das Statistik-Portal. URL:

https://de.statista.com/statistik/daten/studie/514316/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-zweiten-bundesliga/, eingesehen am 24. Oktober 2017

Transfermarkt (2017b). Marktwert der Mannschaften in der 2. Fußball-Bundesliga (Stand: Juli 2017; in Millionen Euro). In Statista - Das Statistik-Portal. URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/513941/umfrage/marktwert-der-mannschaften-zweite-fussball-bundesliga/, eingesehen am 24. Oktober 2017

Tropp, J. (2014). Moderne Marketing-Kommunikation. System – Prozess – Management (2. Überarbeitete und erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

VfL Bochum (2017). Leitbild. URL: http://www.vfl-bochum.de/kickit/upload/webseite/verein/Leitbild.pdf, eingesehen am 20. Oktober 2017

Wendt, R. (2009). Sport-Marketing. Norderstedt: GRIN Verlag.

Wiedemann, H. & Noack, L. (2016). Mediengeschichte Onlinemedien. In Altendorfer, O. & Hilmer, L. (Hrsg.). Medienmanagement. Band 2. Medienpraxis – Mediengeschichte – Medienordnung. Wiesbaden: Springer. S. 213-247.

Woisetschläger, D., Backhaus, C. & Dreisbach, J. (2016). Fußballstudie 2016. Die Markenlandschaft der Fußball-Bundesliga. In Arbeitspapiere des Instituts für Automobilwirtschaft und Industrielle Produktion, Technische Universität Braunschweig. URL: http://www.acurelis.com/system/files/publikationen/Fussballstudie_2016.pdf, eingesehen am 10. Oktober 2017

Zschietzmann, B. (2017). Digitale Sportwelt: Jeder K(l)ick ein Treffer?. In Sponsors, 22. Jahrgang, Ausgabe Juli. S. 48-49.

# VI. Anhang

## Teil A

| Verein | Facebook[1] | Twitter[1] | Instagram[1] | YouTube[1] | Marktwert[2] | Mitgliederzahl[3] | Verteilung TV-Gelder[4] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| FC St. Pauli | 593.305 | 196.000 | 84.800 | 7.145 | 16,1 | 22.000 | 11.275 |
| 1. FC Nürnberg | 330.047 | 259.000 | 48.400 | 11.054 | 18,35 | 16.300 | 13.855 |
| Fortuna Düsseldorf | 207.138 | 144.000 | 33.800 | 4.200 | 14,53 | 24.000 | 8.682 |
| 1. FC Kaiserslautern | 202.767 | 149.000 | 31.500 | 11.591 | 17,78 | 19.000 | 11.106 |
| SG Dynamo Dresden | 229.561 | 91.100 | 38.200 | 16.120 | 12,68 | 19.148 | 7.479 |
| SV Darmstadt 98 | 159.811 | 88.700 | 42.000 | 2.740 | 16,68 | 8.000 | 15.223 |
| Eintracht Braunschweig | 149.504 | 111.000 | 26.400 | 1.384 | 18,35 | 4.622 | 14.015 |
| 1. FC Union Berlin | 116.971 | 132.000 | 20.300 | 6.339 | 20,65 | 13.185 | 12.035 |
| VfL Bochum | 120.816 | 91.700 | 18.300 | 7.034 | 16,7 | 9.000 | 9.848 |
| DSC Arminia Bielefeld | 96.959 | 73.600 | 29.000 | 6.650 | 14,08 | 12.065 | 7.948 |
| FC Ingolstadt 04 | 86.098 | 71.300 | 27.200 | 2.909 | 26,73 | 1.932 | 16.688 |
| MSV Duisburg | 78.872 | 48.600 | 14.400 | 4.216 | 9,25 | 8.500 | 7.299 |
| FC Erzgebirge Aue | 65.491 | 59.100 | 17.600 | 3.925 | 10,95 | 9.914 | 7.042 |
| SpVgg Greuther Fürth | 65.978 | 46.500 | 5.224 | 3.322 | 14,38 | 2.550 | 10.743 |
| Holstein Kiel | 60.493 | 14.000 | 12.200 | 1.126 | 8,25 | 1.262 | 6.416 |
| SSV Jahn Regensburg | 46.953 | 14.200 | 11.300 | 1.922 | 6,5 | 1.000 | 6.253 |
| 1. FC Heidenheim 1846 | 33.614 | 27.700 | 9.858 | 1.616 | 13,5 | 2.550 | 8.036 |
| SV Sandhausen | 26.465 | 32.500 | 5.726 | 521 | 11,38 | 845 | 7.685 |

[1] Followerzahlen in Tsd., Stand 27. Oktober 2017; Quelle: eigene Recherchen auf den jeweiligen Vereinsseiten der sozial Media Kanäle
[2] in Mio. Euro, Stand Juli 2017; Quelle: Transfermarkt (2017a)
[3] in Tsd., Stand Juli 2017; Quelle: Transfermarkt (2017b)
[4] in Tsd. Euro, Stand Juli 2017; Quelle: Fernsehgelder.de (2017)

# Teil B

| # | Teams | Digitale Reichweite | Facebook Gefällt Mir 01.10.2016 | Instagram Follower 01.10.2016 | Twitter Follower 01.10.2016 | Periscope Follower 01.10.2016 | Google+ Follower 01.10.2016 | YouTube Abonnenten 01.10.2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | VfB Stuttgart | 1.088.654 | 525.841 | 89.179 | 327.722 | 2.728 | 125.977 | 17.207 |
| | | 13.715 | 1.239 | 2.328 | 9.837 | 48 | 28 | 235 |
| 2 | FC St. Pauli | 871.233 | 568.347 | 59.565 | 136.342 | 991 | 99.743 | 6.245 |
| | | 10.317 | 1.666 | 2.103 | 6.452 | 25 | 34 | 37 |
| 3 | Hannover 96 | 698.324 | 337.086 | 48.596 | 190.982 | 3.251 | 101.863 | 16.546 |
| | | 8.860 | 387 | 1.552 | 6.745 | 23 | 15 | 138 |
| 4 | 1. FC Nürnberg | 613.025 | 330.985 | 35.833 | 168.830 | 1.683 | 65.905 | 9.789 |
| | | 7.550 | 341 | 1.227 | 5.810 | 32 | 30 | 110 |
| 5 | 1. FC Kaiserslautern | 411.550 | 198.560 | 21.962 | 110.198 | 1.243 | 69.855 | 9.732 |
| | | 4.501 | 472 | 758 | 3.093 | 9 | 40 | 129 |
| 6 | Fortuna Düsseldorf | 335.536 | 205.939 | 24.864 | 100.987 | 1.093 | 42 | 2.611 |
| | | 4.886 | 141 | 939 | 3.707 | 11 | 1 | 87 |
| 7 | Eintracht Braunschweig | 328.797 | 145.526 | 18.949 | 66.732 | 705 | 96.064 | 821 |
| | | 3.326 | 250 | 692 | 2.347 | 9 | 28 | 0 |
| 8 | 1860 München | 324.513 | 173.609 | 14.277 | 65.101 | 0 | 68.233 | 3.293 |
| | | 4.877 | 1.420 | 1.014 | 2.308 | 0 | 31 | 104 |
| 9 | VfL Bochum | 320.777 | 115.620 | 11.721 | 70.038 | 0 | 117.913 | 5.485 |
| | | 2.210 | 484 | 659 | 983 | 0 | -17 | 101 |
| 10 | Dynamo Dresden (N) | 307.170 | 218.299 | 22.966 | 52.933 | 0 | 512 | 12.460 |
| | | 5.495 | 2.102 | 1.275 | 1.697 | 0 | 53 | 368 |
| 11 | 1. FC Union Berlin | 239.615 | 98.149 | 8.195 | 60.742 | 899 | 66.980 | 4.650 |
| | | 6.177 | 1.308 | 453 | 4.295 | 9 | 38 | 74 |
| 12 | Arminia Bielefeld | 217.093 | 90.931 | 22.637 | 46.149 | 0 | 52.271 | 5.105 |
| | | 2.056 | 360 | 392 | 1.129 | 0 | 42 | 133 |
| 13 | Karlsruher SC | 187.462 | 110.574 | 15.973 | 56.875 | 0 | 524 | 3.516 |
| | | 2.857 | 805 | 617 | 1.407 | 0 | -2 | 30 |
| 14 | SpVgg Greuther Fürth | 184.272 | 65.491 | 2.209 | 40.763 | 0 | 72.902 | 2.907 |
| | | 484 | 161 | 205 | 67 | 0 | 23 | 28 |
| 15 | Erzgbirge Aue (N) | 151.435 | 62.566 | 12.963 | 28.046 | 238 | 44.911 | 2.711 |
| | | 1.919 | 523 | 586 | 795 | 1 | -34 | 48 |
| 16 | SV Sandhausen | 116.145 | 24.180 | 2.481 | 24.329 | 0 | 64.831 | 324 |
| | | 625 | 139 | 99 | 348 | 0 | 27 | 12 |
| 17 | 1. FC Heidenheim 1846 | 59.432 | 30.783 | 6.383 | 20.921 | 0 | 205 | 1.140 |
| | | 1.631 | 418 | 342 | 819 | 0 | 0 | 52 |
| 18 | Würzburger Kickers (N) | 43.178 | 37.511 | 0 | 4.678 | 0 | 0 | 989 |
| | | 2.381 | 1.887 | 0 | 386 | 0 | 0 | 108 |
| | Fanzahlen Insgesamt: | 6.498.211 | 3.339.997 | 418.753 | 1.572.368 | 12.831 | 1.048.731 | 105.531 |
| | Veränderung im Vergleich zum Vormonat: | 83.867 | 14.103 | 15.241 | 52.225 | 167 | 337 | 1.794 |

Quelle: Digital Sports Media, 2016, S. 24

# Teil C - Interviewleitfaden

*Einverständnis zur Aufnahme: Auf Datenschutz hinweisen!*

Sind Sie damit einverstanden, dass das folgende Interview aufgenommen wird? Ihre Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und nur zum Zweck der Forschung verwendet. ☐

| | |
|---|---|
| Interview Nummer: | Interviewpartner: |
| Datum: | Ort: |
| Uhrzeit: | Dauer: |

Weitere Bemerkungen:

_____

_____

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an meiner Befragung.

Ich bin Studentin an der Ostfalia Hochschule im Studiengang „Führung in Dienstleistungsunternehmen“. Zurzeit beschäftige ich mich mit meiner Masterarbeit zum Thema Social-Media-Kommunikation im Profisport. Dabei konzentriere ich mich auf die 2. Fußball-Bundesliga.

Ich werde Ihnen einige Fragen stellen. Das Interview wird ca. 30 Min. dauern. Dann starten wir jetzt mit der ersten Frage:

## Gesprächseröffnung:

| | |
|---|---|
| 1) Stellen Sie doch kurz Ihren Verein und Ihre Position vor. | |
| | • Social-Media-Aktivitäten werden also von Ihnen behandelt? |

Notizen:

_____

_____

_____

## Social Media:

| 2) Was gehört zu Ihren Aufgaben im Bereich der Social-Media-Aktivität des Vereins? | |
|---|---|
| • Können Sie einen Tagesablauf in Bezug auf Social-Media-Aktivitäten skizzieren?<br>• Wie läuft Social-Media-Marketing in Ihrem Verein genau ab? | • Handelt es sich um eine ganze Stelle oder eine halbe?<br>• Sind Sie alleine verantwortlich oder sind noch weitere Personen im Verantwortungsbereich des Social-Media tätig? |

| 3) Welche Rolle spielt eine mediale Darstellung insbesondere durch Social-Media-Kanäle für Ihren Verein heute? | |
|---|---|
| • Inwiefern kann Social Media Ihrer Meinung nach eine Vermarktung für Vereine ermöglichen?<br>• Welchen Nutzen ordnen Sie der medialen Reichweite von Vereinen der 2. Bundesliga zu?<br>• Nach welchen Indikatoren wird die Social-Media-Aktivität überprüft? | • *Wieso ist die Rolle hoch, niedrig, etc.?*<br>• Ermöglicht Social Media überhaupt eine neue Vermarktungsform?<br>• Welche Wachstumschancen sehen Sie in dieser Form der Vermarktung für den Profisport?<br>• Können Sie beurteilen, in wie fern sich ihre mediale Reichweite bereits durch die Nutzung von Social-Media-Plattformen verändert hat?<br>• Kommen bestimmte Controlling-Maßnahmen zum Einsatz? Wenn ja: welche wären das? Wenn nein: wieso wird kein Controlling betrieben?<br>• Welche Faktoren sind in Ihrem Verein bei der Messung relevant? (Likes, Follower, Views, Retweets, Analyse von Statistiken, etc.) |

Notizen:

_____

_____

_____

## Kommunikation:

| 4) Nach welchen Kriterien werden Informationen in den sozialen Netzwerken des Vereins geteilt bzw. veröffentlicht? | |
|---|---|
| • Gibt es einen bestimmten Plan nach dem vorgegangen wird, um Informationen zu streuen? | • Wenn ja → Können Sie mir einen kleinen Einblick in den Ablauf geben?<br>• Wenn nein → Wie wird nun ausgewählt, welche Information gestreut werden soll?<br>----------<br>• *Ihr Verein nutzt unterschiedliche Kanäle, die...*<br>  ○ mit <u>denselben</u> Informationen bespielt werden.<br>  ○ mit <u>unterschiedlichen</u> Informationen bespielt werden.<br>→ Wieso wählt der Verein diese Art der Informationsstreuung?<br>---------- |
| • Kann man bei Ihrem beschriebenen Vorgehen von einer Kommunikationsstrategie sprechen? | • Wenn nein → wieso nicht?<br>→ Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Social-Media-Auftritt? |
| • Welche Ziele verfolgt Ihre eingesetzte Kommunikationsstrategie? | • Können Sie noch weitere Ziele nennen, die verfolgt werden sollen?<br>• Wie würden Sie die genannten Ziele nach Ihrer Bedeutung priorisieren? |
| • Wie hat sich bisher die Kommunikation im Verein aufgrund der digitalen Ausrichtung in sozialen Netzwerken verändert? | |
| • Wie schätzen Sie die Kommunikation von Vereinen im Social Media in Bezug zur Wettbewerbsfähigkeit ein? | • Ist es ein Wettbewerbsvorteil, viele Follower bzw. Fans auf entsprechenden Plattformen zu haben?<br>• Beobachten Sie auch die Aktivitäten von anderen Vereinen oder anderen Seiten? |

Notizen:

_____

_____

_____

| 5) Wie stellen Sie sicher, dass die Informationen des Vereins die gewünschten Zielgruppen erreichen? | |
|---|---|
| • Werden Kooperationen (mit Partnern, Sponsoren oder Fangruppen) in der Online-Kommunikation berücksichtigt? | • Können Sie kurz skizzieren, wie Ihre Zielgruppe genau definiert ist?<br>• Spielen das Image des Vereins oder die Leistung der Mannschaft eine Rolle?<br>• Spielt Ihrer Meinung nach die Aktivität eines Vereines eine Rolle für z.B. eine Sponsorenakquise?<br>• Wie werden Partner oder Sponsoren in Ihren Content eingebunden? |
| • Wie reagiert der Verein auf eine Interaktion mit Fans, z.B. durch Kommentare?<br>• Gibt es Ihrer Meinung nach Aspekte, die Vereine berücksichtigen oder vermeiden sollten bezüglich eines Social-Media Auftritts? | • Gibt es ein Krisenmanagement für eventuelle negative Kommentare?<br>• Wie wirkt sich eine gute oder schlechte Leistung der Mannschaft auf die Social-Media-Nutzung von Fans des Vereins aus? |

Notizen:

_____

_____

_____

## Ausblick:

| 6) Wie wird sich aus Ihrer Sicht die Social-Media-Aktivität von Vereinen weiterentwickeln? |
|---|

Von meiner Seite aus wären wir nun am Ende angelangt.

Möchten Sie noch irgendwas erzählen, was Ihnen wichtig ist, das aber hier in unserem Interview noch nicht zur Sprache gekommen ist?

Ich bedanke mich recht herzlich für das Interview.

# Teil D – Leitfaden für Experten

## Experteninterview

Larissa Brack

Masterarbeit im Studiengang Führung in Dienstleistungsunternehmen

Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Thema: „Analyse der Social-Media-Kommunikation im Profisport unter besonderer Betrachtung der Fußball-Bundesliga“

1. Stellen Sie doch kurz Ihren Verein und Ihre Position vor.

2. Was gehört zu Ihren Aufgaben im Bereich der Social-Media-Aktivität des Vereins?
    - Können Sie einen Tagesablauf in Bezug auf Social-Media-Aktivitäten skizzieren?
    - Wie läuft Social-Media-Marketing in Ihrem Verein genau ab?

3. Welche Rolle spielt eine mediale Darstellung insbesondere durch Social-Media-Kanäle für Ihren Verein heute?
    - Inwiefern kann Social Media Ihrer Meinung nach eine Vermarktung für Vereine ermöglichen?
    - Welchen Nutzen ordnen Sie der medialen Reichweite von Vereinen der 2. Bundesliga zu?
    - Nach welchen Indikatoren wird die Social-Media-Aktivität überprüft?

4. Nach welchen Kriterien werden Informationen in den sozialen Netzwerken des Vereins geteilt bzw. veröffentlicht?
    - Gibt es einen bestimmten Plan, nach dem vorgegangen wird, um Informationen zu streuen?
    - Kann man bei Ihrem beschriebenen Vorgehen von einer Kommunikationsstrategie sprechen?
    - Welche Ziele verfolgt Ihre eingesetzte Kommunikationsstrategie?

- Wie hat sich bisher die Kommunikation im Verein aufgrund der digitalen Ausrichtung in sozialen Netzwerken verändert?
- Wie schätzen Sie die Kommunikation von Vereinen im Social Media in Bezug zur Wettbewerbsfähigkeit ein?

5. Wie stellen Sie sicher, dass die Informationen des Vereins die gewünschten Zielgruppen erreichen?
    - Wie reagiert der Verein auf eine Interaktion mit Fans, z.B. durch Kommentare?
    - Werden Kooperationen (mit Partnern, Sponsoren oder Fangruppen) in der Online-Kommunikation berücksichtigt?
    - Gibt es Ihrer Meinung nach Aspekte, die Vereine bezüglich eines Social-Media-Auftritts berücksichtigen oder vermeiden sollten?

6. Wie wird sich aus Ihrer Sicht die Social-Media-Aktivität von Vereinen weiter entwickeln?

# Teil E – Transkriptionsleitfaden

- Die Transkription wird mit der Transkriptionssoftware F4/F5 durchgeführt.
- Zeitmarken werden immer automatisch am Ende eines Absatzes gesetzt
- Es wird eine transkriptbasierte Analyse durchgeführt, d.h. es wird eine vollständige Transkription des Interviews durchgeführt
- Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend
    - Dialekte werden nicht kenntlich gemacht oder darauf hingewiesen
    - Transkribiert wird nach der neuen Rechtschreibung
    - Die Sprache und Interpunktion wird an das Schriftdeutsch angenähert
      Z. B. gesprochen: „Er hatte noch so'n Buch genannt“ -> geschrieben: „Er hatte noch so ein Buch genannt“
    - Wortdopplungen werden nicht verschriftlicht (z.B. Ich geh gehe…) außer sie dienen als Betonung (z.B. Das ist sehr sehr schwierig.)
    - Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet
    - Verständnissignale wie „mhm“, „aha“, „ja“, „genau“ oder „hm“ etc. werden nicht transkribiert. Eine Ausnahme besteht dann, wenn die Antwort nur aus einem dieser Signale besteht und keine weitere Ausführung folgt.
- Wortabbrüche werden nicht gekennzeichnet. Jedoch werden Satzabbrüche oder Gedankenänderungen mit // markiert.
- Zeichen und Abkürzungen (z. B.  Prozent) werden ausgeschrieben
- Sollte der Interviewer und/oder die Befragten nicht zu verstehen sein wird dies mit (unverständlich) kenntlich gemacht
- Sprechpausen werden mit (..) für kürzere oder (...) für längere Pausen markiert
- Einwände, die dem Kontext dienen und den Zusammenhang erläutern werden z.B. mit „Interviewer: [...] / Befragter: Ja, auf jeden Fall. / [...]“ gekennzeichnet.
- Störgeräusche oder Worte die nicht vom Interviewer oder Befragten kommen werden nicht transkribiert

# VII. Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Larissa Brack

Braunschweig, den 1. November 2017