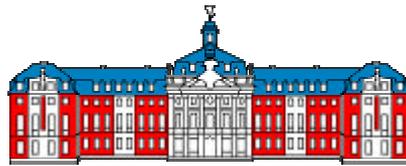


Konzeption zur Steuerung der Haupteinnahmequellen von Profi-Sport-Clubs

—
dargestellt am Beispiel der Fußball-Bundesliga



INAUGURAL-DISSERTATION

Zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
durch die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der
Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

von

Dipl.-Kfm. Elmar Karlowitsch

aus Aachen

Münster 2005

Erstgutachter:	Prof. Dr. Wolfgang Berens
Zweitgutachter:	Prof. Dr. Gerhard Schewe
Tag der mündlichen Prüfung:	02.05.2005
Dekan:	Prof. Dr. Gottfried Vossen

GELEITWORT

Professioneller Fußball begeistert seit jeher Millionen von Menschen in Deutschland. Diese Faszination ging im Laufe der Zeit mit steigenden Finanzvolumina rund um den Ballsport einher, so dass nunmehr von einem eigenen Wirtschaftsbereich gesprochen werden kann. Von dieser sog. „Kommerzialisierung“ haben nicht zuletzt auch die zentralen Akteure der Branche, die Profi-Sport-Clubs partizipiert: Der Gesamtertrag des deutschen Lizenzfußballs durchbrach erstmals in der Spielzeit 2000/2001 die Milliarden-Euro-Grenze und trotz des zwischenzeitlichen Einbruchs des Marktes für mediale Rechte ist die Tendenz weiterhin steigend.

Demnach sehen sich die Profi-Sport-Clubs der Fußball-Bundesliga einem generellen Entscheidungsfeld gegenüber, welches eine fundierte betriebswirtschaftliche Steuerung der Akteure unabdingbar macht. Doch sowohl die nahezu wöchentlichen Pressemeldungen über finanzielle Notsituationen von Profi-Sport-Clubs als auch die erst in jüngster Zeit angestoßene wissenschaftliche Auseinandersetzung mit ganzheitlichen „Lösungsansätzen“ offenbart den akuten Forschungsbedarf der Betriebswirtschaftslehre auf diesem Gebiet. Vor diesem Hintergrund entwickelt Herr Karlowitsch eine ganzheitliche betriebswirtschaftlich fundierte und normativ orientierte Konzeption zur Steuerung der Haupteinnahmequellen von Profi-Sport-Clubs. Eine besondere Würdigung verdient dabei zuerst der überaus detaillierte Grundlagenteil, der in bisher nicht veröffentlichter Art und Weise das generelle Entscheidungsfeld der Profi-Sport-Clubs der Fußball-Bundesliga analysiert. Nicht minder bemerkenswert adaptiert Herr Karlowitsch im Hauptteil Instrumente der Betriebswirtschaftslehre jeweils aus Partialsicht für eine der vier Haupteinnahmequellen. Dabei verknüpft er das Know-how der klassischen Ökonomie mit den umfangreichen Erkenntnissen zahlreicher Experteninterviews. Damit erreicht Herr Karlowitsch eine enge Verknüpfung von Theorie und Praxis.

Diese Arbeit dürfte folglich wertvolle Anregungen nicht nur für die sportökonomieinteressierten Anhänger der Wissenschaft sondern auch für die Entscheidungsträger der genannten Branche liefern. Ich wünsche ihr daher eine weite Verbreitung.

Prof. Dr. Wolfgang Berens

VORWORT

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Die Arbeit wurde im März 2005 als Dissertationsschrift angenommen. Ähnlich wie im betrachteten Ballsport trug zum Gelingen des Projektes ein ganzes Mannschaftsgefüge bei, dessen „*Aufstellung*“ ich hier gerne würdigen möchte.

An erster Stelle ist mein „*Trainer*“ Prof. Dr. Wolfgang Berens zu nennen. Ihm gebührt mein besonderer Dank, nicht nur weil er mir das überaus spannende Thema vorgeschlagen hat. Vielmehr hat er durch seine liberale und liebenswerte – unnachahmliche – Art der Mitarbeiterführung Arbeitsbedingungen an seinem Lehrstuhl geschaffen, die neben dem ständigen Arbeitsfortschritt stets eine Menge Spaß garantiert haben. Weiterhin möchte ich mich bei meinem Zweitgutachter Herrn Prof. Dr. Gerhard Schewe für die Übernahme des Zweitgutachtens bedanken. Darüber hinaus gilt mein Dank den zahlreichen Experten der Branche, die sich trotz ihrer immensen Arbeitsbelastung Zeit für die Interviews genommen haben.

Eine schlagfertige Mannschaft funktioniert zweifelsohne aber nur durch das Zusammenspiel der „*Mitspieler*“. Stellvertretend für alle Kollegen möchte ich diejenigen anführen, die mich während meines Promotionsstudiums am längsten begleitet haben: Dr. René Bertelsmann, Dipl.-Kfm. Daniel Bolte, Dipl.-Kfm. Klaus Flacke, Dr. Andreas Hoffjan, Dipl.-Kfm. Dipl.-Psych. Bernd Högemann, Dipl.-Math. Mirko Kraft, Dipl.-Kfm. Pascal Nevries, Dipl.-Kfm. Andreas Röhrig, AOR Dr. Walter Schmitting, Dipl.-Kfm. Klaus Segbers, Dr. Mirko Tillmann, Dipl.-Kfm. Thomas Triska und Dipl.-Kfm. Andreas Wömpener haben die Vorgaben des Trainers in ein einzigartiges, freundschaftliches Mannschaftsklima umgesetzt, welches weit über den Arbeitsalltag hinaus reichte und meinen bevorstehenden Transfer besonders erschwerte. Im gleichen Atemzug ist das „*Team hinter dem Team*“ zu nennen, welches ebenso einen nennenswerten Beitrag leistete. Dementsprechend danke ich Frau Gabriele Paning und Frau Bettina Kleinfelder, sowie statt allen studentischen Hilfskräften mit Herrn Dipl.-Kfm. Michael Kaltenborn und Frau cand. rer. pol. Maika Winzen jenen, die mich im Rahmen meiner Recherche stets tatkräftig unterstützt haben.

Eine erfolgreiche Promotion erfordert aber auch den Einsatz sog. „*Wunderärzte*“, die müde Beine wieder fit machen. Zu größtem Dank bin ich deshalb Herrn AOR Dr. Walter Schmitting und Dr. Martin Karlowitsch verpflichtet, die ebenso aufopferungsvoll wie akribisch das Manuskript durchgesehen haben, wirklich jederzeit für Nachfragen ansprechbar waren und mit Anregungen und Hinweisen stets zum Weitermachen motiviert haben.

Was wäre jedoch ein Club ohne sein „*Umfeld*“? So geht ein spezieller Dank an all diejenigen, die mir immer wieder vor Augen führen, dass die Betriebswirtschaftslehre eben nicht das einzige ist, was das Leben zu bieten hat. Zu diesen gehören ohne Zweifel auch meine Eltern. Abgesehen von der finanziellen Unterstützung, die mein Studium überhaupt erst möglich gemacht hat, standen sie mir in allen Lebenslagen mit Rat und Tat zur Seite und haben mir überhaupt erst eine Lebensfreude auf den Weg gegeben, die nicht nur bei der Verfassung einer Dissertation eine „nützliche“ Tugend ist. Meine Eltern sind für mich die „*Lichtgestalten*“ des Ganzen. Deshalb widme ich ihnen gerne diese Arbeit.

Elmar Karlowitsch

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XVIII
Tabellenverzeichnis	XXII
1 Einführung.....	1
1.1 Themenaufriss und Zielsetzung	1
1.2 Methoden und Gang der Analyse	7
2 Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens.....	11
2.1 Controller-Teppich des Controller Verein e.V.	11
2.2 Grundlagen des situativen Ansatzes	13
2.3 Zusammenführung von Controller-Teppich und situativem Ansatz zur Konzeptualisierung des theoretischen Bezugsrahmens	18
3 Analyse des generellen Entscheidungsfeldes deutscher Profi-Sport-Clubs.....	23
3.1 Sportlicher Organisationsrahmen deutscher Profi-Sport-Clubs.....	23
3.1.1 Genese des Profi-Fußballs in Deutschland	23
3.1.2 Status quo der Austragungsmodalitäten der bedeutsamsten Vereinswettbewerbe	29
3.1.2.1 Nationale Meisterschaften	29
3.1.2.2 Internationale Meisterschaften.....	31
3.1.3 Besonderheiten des sportlichen Organisationsrahmens aus ökonomischer Sicht.....	36
3.1.3.1 Notwendige Voraussetzungen	36
3.1.3.2 Mehrstufige Gemeinschaftsproduktion.....	37
3.1.3.3 Unsicherheitshypothese	40
3.1.3.4 Produktionsexternalitäten	42

3.2	Voraussetzungen für die Teilnahme am sportlichen Organisationsrahmen	45
3.2.1	Lizenzierungsverfahren des Ligaverbandes.....	45
3.2.1.1	Alternative Rechtsformen der Teilnehmer.....	46
3.2.1.2	Kriterien der Lizenzerteilung.....	54
3.2.1.3	Überprüfung der Lizenzierungskriterien.....	58
3.2.2	Lizenzierungsverfahren der UEFA	61
3.3	Externe Anspruchsgruppen der Profi-Sport-Clubs	65
3.3.1	Überblick.....	65
3.3.2	Analyse der Beziehungszusammenhänge	66
3.3.2.1	Internationale und nationale Dachverbände.....	66
3.3.2.2	Stadionbesucher	72
3.3.2.3	Sponsoren.....	76
3.3.2.4	Medien	78
3.3.2.5	Vermarktungsagenturen.....	80
3.3.2.6	Staatliche Einrichtungen	83
3.3.2.7	Gesetzgebende Einrichtungen.....	84
3.4	Das „Bosman-Urteil“ des Europäischen Gerichtshofes und seine Folgen für das Entscheidungsfeld	87
3.4.1	Situation vor dem Urteil.....	87
3.4.2	Zentrale Inhalte des Urteils.....	89
3.4.3	Reaktionen der Verbände auf das Urteil.....	94
3.4.4	Würdigung des Urteils aus theoretischer ökonomischer Sicht	97
3.4.5	Empirische Analyse der wesentlichen Folgen des Urteils.....	103
3.5	Finanzmittelab- und -zuflüsse aus der Sicht der Profi-Sport-Clubs	111
3.5.1	Definitorische Abgrenzung der Begrifflichkeiten	111
3.5.2	Produkt-Bündel der Profi-Sport-Clubs und daraus ergehende Finanzierungsmöglichkeiten	114
3.5.3	Innenfinanzierungsebene	119
3.5.3.1	Ausgaben.....	119
3.5.3.1.1	Humankapital	119
3.5.3.1.1.1	Bedeutung des Produktionsfaktors Humankapital.....	119
3.5.3.1.1.2	Ausgaben für Humankapital des Profi-Kaders	122
3.5.3.1.2	Weitere Ausgaben	126

3.5.3.2	Einnahmen	128
3.5.3.2.1	Stadionbesuch	128
3.5.3.2.2	Merchandising.....	129
3.5.3.2.3	Sponsoring	130
3.5.3.2.4	Vermarktung medialer Rechte	131
3.5.3.2.5	Weitere Einnahmequellen.....	132
3.5.3.3	Zusammenfassende Beurteilung der Innenfinanzierungsebene.....	136
3.5.4	Außenfinanzierungsebene.....	138
3.5.4.1	Fremdkapitalfinanzierung	138
3.5.4.2	Beteiligungsfinanzierung	142
3.5.4.3	Mezzanine Finanzierungsformen.....	144
3.5.5	Zusammenfassende Beurteilung der Finanzmittelzu- und -abflüsse	146
3.6	Zielsystem moderner Profi-Sport-Clubs	147
3.6.1	Definitiorische Grundlagen.....	147
3.6.2	Isolierte Betrachtung der Ziele.....	148
3.6.3	Integrative Betrachtung des Zielsystems	149
3.7	Zusammenfassung der Analyse des generellen Entscheidungsfeldes und Ausgestaltung des Bezugsrahmens	154
4	Situative Adaption ausgewählter Instrumente zur Steuerung der Haupteinnahmequellen von Profi-Sport-Clubs.....	157
4.1	Steuerung der Einnahmen aus dem Stadionbesuch	157
4.1.1	Grundlagen.....	157
4.1.1.1	Definitiorische Abgrenzung des Untersuchungsfeldes	157
4.1.1.2	Phasenstruktur des Stadionbesuches.....	158
4.1.1.3	Ökonomische Wirkungen des Stadionbesuches und Ziele des gastgebenden Profi-Sport-Clubs	160
4.1.1.4	Direkte Einnahmenbereiche im Rahmen des Stadionbesuches	164
4.1.1.5	Zusammenfassung des situativen Kontextes und Selektion situationsadäquater Instrumente	174

4.1.2	Situative Adaption ausgewählter Instrumente	177
4.1.2.1	Adaption der Grundideen des Yield Management für die Optimierung der Stadionauslastung.....	177
4.1.2.1.1	Grundlagen des Yield Management.....	177
4.1.2.1.2	Überprüfung der Anwendungsvoraussetzungen des Yield Management für Profi-Sport-Clubs	187
4.1.2.1.3	Adaption zentraler Techniken des Yield Management für Profi-Sport-Clubs	191
4.1.2.1.3.1	Preis-/Mengensteuerung	191
4.1.2.1.3.2	Überbuchung.....	204
4.1.2.1.3.3	Streckenmanagement	207
4.1.2.2	Adaption von Maßnahmen zur Bindung von Stadionbesuchern	211
4.1.2.2.1	Konzeptionelle Grundlagen der Kundenbindung	211
4.1.2.2.2	Bedeutung und Ziele der Bindung von Stadionbesuchern.....	212
4.1.2.2.3	Maßnahmen zur Bindung von Stadionbesuchern	215
4.1.2.2.3.1	Maßnahmen in der Pre-Event-Phase.....	215
4.1.2.2.3.2	Maßnahmen in der Force-Event-Phase.....	217
4.1.2.2.3.3	Maßnahmen in der Post-Event-Phase	226
4.1.2.3	Zusammenführung der isolierten Instrumente zu einer integrativen Totalbetrachtung.....	226
4.2	Steuerung der Einnahmen aus Merchandising.....	228
4.2.1	Grundlagen.....	228
4.2.1.1	Allgemeine definitorische Abgrenzung zentraler Begriffe.....	228
4.2.1.2	Arbeitspezifische Begriffsbestimmung und Abgrenzung der Begrifflichkeiten.....	231
4.2.1.3	Zielbündel des Merchandising.....	233
4.2.1.4	Gesamtbetrachtung der ökonomischen Tragweite.....	236
4.2.1.5	Zusammenfassung des situativen Kontextes und Selektion situationsadäquater Instrumente	240
4.2.2	Situative Adaption ausgewählter Instrumente	243
4.2.2.1	Merchandising als Marketinginstrument	243
4.2.2.1.1	Merchandising als Derivat und Instrument des Markenmanagement	243
4.2.2.1.1.1	Konzeptionelle Grundlagen des Markenmanagement.....	243
4.2.2.1.1.2	Vereine als Marken.....	247
4.2.2.1.1.3	Möglichkeiten des Merchandising im Rahmen der Markenführung	251

4.2.2.1.2	Merchandising als Kundenbindungsinstrument.....	255
4.2.2.1.3	Instrumente zur operativen Ausgestaltung des Merchandising	258
4.2.2.1.3.1	Segmentierung der Fans.....	258
4.2.2.1.3.2	Methoden der Ausgestaltung des Sortiments.....	261
4.2.2.1.3.3	Methoden der Distribution.....	264
4.2.2.2	Merchandising als direkte Einnahmequelle	269
4.2.2.2.1	Direkte und indirekte finanzielle Wirkungen des Merchandising ...	269
4.2.2.2.2	Grundlagen der Deckungsbeitragsrechnung	270
4.2.2.2.3	Deckungsbeitragsrechnung im Merchandising.....	273
4.2.2.2.3.1	Kostenpositionen im Merchandising	273
4.2.2.2.3.2	Ausgestaltung der Deckungsbeitragsrechnung.....	276
4.2.2.2.4	Weitere Instrumente zur finanziellen Beurteilung der Merchandisingartikel.....	281
4.2.2.3	Zusammenführung der isolierten Instrumente zu einer integrativen Totalbetrachtung.....	285
4.3	Steuerung der Einnahmen aus Sponsoring	287
4.3.1	Grundlagen.....	287
4.3.1.1	Historie, definitorische Abgrenzung und Ziele.....	287
4.3.1.2	Sponsoringformen in der Fußball-Bundesliga.....	291
4.3.1.2.1	Trikotsponsoring	291
4.3.1.2.2	Bandenwerbung	294
4.3.1.2.3	Ausrüsterverträge.....	297
4.3.1.2.4	Weitere Sponsoringformen	299
4.3.1.3	Gesamtbetrachtung der ökonomischen Tragweite.....	300
4.3.1.4	Zusammenfassung des situativen Kontextes und Selektion situationsadäquater Instrumente	301
4.3.2	Situative Adaption ausgewählter Instrumente	303
4.3.2.1	Sponsoring als besondere Form der Kooperation.....	303
4.3.2.2	Phasenbezogenes Sponsoring-Management	307
4.3.2.2.1	Maßnahmen in der Phase der Partnerakquise	307
4.3.2.2.1.1	Besonderheiten der Phase	307
4.3.2.2.1.2	Kommunikation von erfolgskritischen Affinitäten.....	309
4.3.2.2.1.3	Kommunikation der Wirkung des Sponsoring	311
4.3.2.2.2	Maßnahmen in der Phase der Leistungsgestaltung.....	324

4.3.2.2.3	Maßnahmen in der Phase der Steuerung und Kontrolle	327
4.3.2.2.3.1	Fakultative Zusatzleistungen zur Bindung der Kooperationspartner	327
4.3.2.2.3.2	Deckungsbeitragsrechnung zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit	329
4.3.2.2.4	Maßnahmen in der Phase der Beendigung.....	332
4.3.2.3	Zusammenführung der isolierten Instrumente zu einer integrativen Totalbetrachtung.....	334
4.4	Steuerung der Einnahmen aus der Vermarktung der medialen Rechte	336
4.4.1	Grundlagen.....	336
4.4.1.1	Definitiorische Abgrenzung des Rechtebegriffes	336
4.4.1.2	Historie und Status quo der Vermarktung medialer Rechte des deutschen Profi-Fußballs	338
4.4.1.3	Wertschöpfungsprozess der medialen Rechte der Fußball-Bundesliga.....	343
4.4.1.4	Technisches Spektrum der medialen Verwertung	345
4.4.1.5	Entwicklung und Status quo der bedeutsamsten Einnahmen und deren Verteilung	348
4.4.1.6	Zusammenfassung des situativen Kontextes und Selektion situationsadäquater Instrumente	360
4.4.2	Situative Adaption ausgewählter Instrumente	362
4.4.2.1	Dezentrale Vermarktung der medialen Rechte am Beispiel des UEFA-Cup	362
4.4.2.1.1	Spezifika des partiellen Entscheidungsfeldes	362
4.4.2.1.2	Theoretische Grundlagen des Entscheidungsbaumverfahrens der flexiblen Planung.....	365
4.4.2.1.3	Ausgestaltung des Entscheidungsbaumes.....	367
4.4.2.2	Empirische Untersuchung des Potenzials von Fußballübertragungen in den neuen Medien	379
4.4.2.2.1	Motivation der Untersuchung	379
4.4.2.2.2	Aufbau der Untersuchung	381
4.4.2.2.3	Auswertung der Befragungsergebnisse.....	385
4.4.2.3	Zusammenführung der isolierten Instrumente zu einer integrativen Totalbetrachtung.....	389
4.5	Integrative Betrachtung der Konzeption	391

5 Kritische Würdigung und Ausblick	395
Literaturverzeichnis	400
Anhang 1a	448
Anhang 1b	450
Anhang 2a	453
Anhang 2b	457

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Entwicklung der kumulierten Häufigkeit der in der Arbeit verwendeten Publikationen zur Sportökonomie von 1992-2004	4
Abbildung 2:	Controller-Teppich des Controller Verein e.V.	11
Abbildung 3:	Erweitertes Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes.....	15
Abbildung 4:	Variablen zur Beschreibung der Situation von Unternehmen	16
Abbildung 5:	Pragmatisches Grundmodell des situativen Ansatzes.....	17
Abbildung 6:	Wirkungszusammenhänge des konzeptionellen Bezugsrahmens der Arbeit.....	20
Abbildung 7:	Sportlicher Organisationsrahmen der deutschen Profi-Fußball-Ligen	30
Abbildung 8:	Qualifikationsmodalitäten deutscher Clubs für europäische Wettbewerbe.....	33
Abbildung 9:	Vierstufige Produktionsstruktur der Fußball-Bundesliga	38
Abbildung 10:	Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit durch den Ligaverband	60
Abbildung 11:	Implementierungsplan des UEFA-Lizenzierungsverfahrens.....	64
Abbildung 12:	Die externen Anspruchsgruppen im Überblick.....	66
Abbildung 13:	Struktur des DFB zur Organisation des deutschen Amateur- und Profi-Fußballs.....	70
Abbildung 14:	Verflechtungen von Lizenznehmer und -geber.....	71
Abbildung 15:	Einordnung der Stadionzuschauer auf Basis der divergierenden Nutzenfunktionen	74
Abbildung 16:	Verflechtungen von Clubs und Stadionbesuchern.....	76
Abbildung 17:	Verflechtungen von Clubs und Sponsoren	78
Abbildung 18:	Verflechtungen von Clubs und Medien	80
Abbildung 19:	Verflechtungen von Clubs und Vermarktungsagenturen.....	82
Abbildung 20:	Verflechtungen von Clubs und staatlichen Einrichtungen.....	84
Abbildung 21:	Einfluss gesetzgebender Einrichtungen auf das Entscheidungsfeld der Clubs.....	86
Abbildung 22:	Absolute Punktzahlen ausgewählter Rangplätze der Spielzeiten von 1985 bis 2002	103
Abbildung 23:	Entwicklung der Standardabweichungen der Punkteverteilung zum Ende der jeweiligen Saison von 1985 bis 2002.....	104
Abbildung 24:	Entwicklung des Ausländeranteils in der Bundesliga von 1984 bis 2004	106

Abbildung 25:	Entwicklung der durchschnittlichen Stadionbesucherzahl pro Spiel in der 1. Bundesliga von 1984 bis 2004.....	107
Abbildung 26:	Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Stromgrößen	112
Abbildung 27:	Komponenten des Leistungsbündels „Fußball i.w.S.“	115
Abbildung 28:	Finanzierungsmöglichkeiten der Fußballunternehmen.....	118
Abbildung 29:	Summe der Gehaltsausgaben der 1. Bundesliga und deren Anteil am Gesamtumsatz im Saisonvergleich	123
Abbildung 30:	Kumulierte Ablösesummen der 1. Bundesliga im Saisonvergleich.....	125
Abbildung 31:	Entwicklung der durchschnittlichen Gesamtaufwendungen und -erträge der Erstliga-Clubs im Saisonvergleich.....	136
Abbildung 32:	Durchschnittliche Struktur der Aufwendungen und Erträge der Erstliga-Clubs	137
Abbildung 33:	Sportliche und wirtschaftliche Ziele von Fußballunternehmen	149
Abbildung 34:	Interdependenz von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg.....	151
Abbildung 35:	Zielsystem der Fußballunternehmen.....	153
Abbildung 36:	Controller-Teppich – um die spezifischen Anwendungsgebiete ausgestaltet	155
Abbildung 37:	Phasenstruktur des Stadionbesuches.....	159
Abbildung 38:	Ökonomische Wirkungen des Stadionbesuches	161
Abbildung 39:	Durchschnitt der Stadionbesucheranzahl der Clubs je Spiel im Saisonvergleich	166
Abbildung 40:	Entwicklung der Gesamteinnahmen der Erstligisten aus dem Verkauf von Eintrittskarten im Saisonvergleich	167
Abbildung 41:	Zusammenfassung der situativen Kontextfaktoren und Selektion situationsadäquater Instrumente für die Steuerung der Einnahmen aus dem Stadionbesuch.....	176
Abbildung 42:	Entscheidungsbaum des Grundproblems der Kontingentierung.....	181
Abbildung 43:	Getrennte und geschachtelte Buckets of Inventory	182
Abbildung 44:	Reservierungskorridor.....	183
Abbildung 45:	Flussdiagramm eines Beispiels zur Steuerung der Nachfrage auf Basis des prognostizierten Nachfrageverlaufes.....	185
Abbildung 46:	Anwendungsvoraussetzungen des Yield Management.....	187
Abbildung 47:	Ergebnis der Überprüfung der Anwendungsvoraussetzungen des Yield Management bei Fußballunternehmen	191
Abbildung 48:	Exemplarische Kapazitätsstruktur eines Fußballstadions.....	192
Abbildung 49:	Formen der Preisdifferenzierung in Fußballstadien.....	194
Abbildung 50:	Durchschnittliche Stadionauslastung der Erstliga-Clubs in der Saison 2002/2003	196
Abbildung 51:	Verteilung der Nachfrage.....	197

Abbildung 52:	Beispielhafte Nachfrageverläufe nach Einzelkarten verschiedener Blockkategorien zu einem B-Spiel	199
Abbildung 53:	Flussdiagramm eines Beispiels zur Steuerung einer Kartenanfrage.....	201
Abbildung 54:	Spieltagsübergreifende Verknüpfung der Nachfrage.....	208
Abbildung 55:	Wirkungskette von Aktivitäten der Kundenbindung	212
Abbildung 56:	Wirkungskette der Zuschauerbindung	215
Abbildung 57:	Arithmetisches Mittel von An- und Abreisezeitpunkt vor und nach dem Spiel in Minuten.....	219
Abbildung 58:	Umfrageergebnisse zum Rahmenprogramm.....	219
Abbildung 59:	Umfrageergebnisse zur Zufriedenheit der Zuschauer mit dem infrastrukturellen Angebot.....	221
Abbildung 60:	Umfrageergebnisse zum Angebot nach dem Spiel	223
Abbildung 61:	Zahlungsbereitschaft bezüglich zusätzlichen Rahmenprogramms	225
Abbildung 62:	Integrative Totalbetrachtung der adaptierten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus dem Stadionbesuch.....	226
Abbildung 63:	Einordnung der Instrumente in den konzeptionellen Bezugsrahmen	228
Abbildung 64:	Arbeitsspezifische Abgrenzung der Begrifflichkeiten.....	233
Abbildung 65:	Merchandisingziele in der Zielhierarchie	234
Abbildung 66:	Entwicklung der Einnahmen aus Merchandising und Lizenzvergaben der Erstliga-Clubs	238
Abbildung 67:	Zusammenfassung der situativen Kontextfaktoren und Selektion situationsadäquater Instrumente für die Steuerung der Merchandising-Aktivitäten.....	240
Abbildung 68:	Nutzen der Marke aus Nachfrager- und Anbietersicht	245
Abbildung 69:	Wirkungen der Vereinsmarke	248
Abbildung 70:	Aktionsraum der Markierungsmöglichkeiten des Merchandising.....	254
Abbildung 71:	Wirkungskette des Merchandising zur Fanbindung	258
Abbildung 72:	Segmentierung der Hauptzielgruppe des Merchandising	261
Abbildung 73:	Entscheidungssituation „make or buy“ im Merchandising.....	268
Abbildung 74:	Kostenpositionen des Merchandising	274
Abbildung 75:	Ausgestaltung der Deckungsbeitragsrechnung für das Merchandising im Sinne des Direct Costing.....	277
Abbildung 76:	Deckungsbeitragsrechnung im AGTHE'schen Sinne.....	278
Abbildung 77:	Einzelkostenrechnung in Anlehnung an RIEBEL'sche Ideen	280
Abbildung 78:	ABC-Analyse der Merchandising-Artikel	282
Abbildung 79:	Modifizierte Ausscheidungsmatrix	283
Abbildung 80:	Integrative Totalbetrachtung der adaptierten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus Merchandising	285
Abbildung 81:	Einordnung der Instrumente in den konzeptionellen Bezugsrahmen	287

Abbildung 82:	Entwicklung der kumulierten Einnahmen aus Trikotsponsoring der Erstligisten pro Saison	293
Abbildung 83:	Kategorisierung der Bandenwerbung	294
Abbildung 84:	Zusammenfassung der situativen Kontextfaktoren und Selektion situationsadäquater Instrumente für die Steuerung der Einnahmen aus Sponsoring-Aktivitäten	302
Abbildung 85:	Abgrenzung der zwischenbetrieblichen Kooperation von Markt und Hierarchie	304
Abbildung 86:	Lebenszyklusphasen einer Kooperation	305
Abbildung 87:	Lebenszyklusphasen der Sponsoring-Kooperation	307
Abbildung 88:	Kommunikation von Affinitäten in der ersten Kooperationsphase	311
Abbildung 89:	Kommunikationsprozess im Sponsoringdreieck	312
Abbildung 90:	Hierarchie der Kommunikationswirkungen einer Sponsoringmaßnahme	313
Abbildung 91:	Flexible Zuteilung der Leistungsbausteine des Sponsoring zu den Leistungsbündeln	326
Abbildung 92:	Sponsorshipbezogene Deckungsbeitragsrechnung	330
Abbildung 93:	Überperiodische Erfolgsermittlung mit Hilfe von Sponsorshipkostenpools	331
Abbildung 94:	Integrative Totalbetrachtung der adaptierten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus Sponsoring	334
Abbildung 95:	Einordnung der Instrumente in den konzeptionellen Bezugsrahmen	335
Abbildung 96:	Besonderheiten von Rechten	336
Abbildung 97:	Dimensionen der Vermarktung medialer Rechte im Profi-Fußball	338
Abbildung 98:	Wertschöpfungsprozess der Verwertung der medialen Rechte der Fußball-Bundesliga in der Spielzeit 2004/2005	344
Abbildung 99:	Entwicklung der Einnahmen aus der Vermarktung der medialen Rechte der Fußball-Bundesliga	349
Abbildung 100:	Plan- und Ist-Einnahmen vor und nach der Kirch-Krise	352
Abbildung 101:	Ausgleichsmodell Lizenzfußball in der Saison 2003/2004	356
Abbildung 102:	Zusammenfassung der situativen Kontextfaktoren und Selektion situationsadäquater Instrumente für die Steuerung der Einnahmen aus der Vermarktung medialer Rechte	361
Abbildung 103:	Struktureller Aufbau des UEFA-Cup	362
Abbildung 104:	Kette der dezentralen Vermarktung	363
Abbildung 105:	Strategische Vermarktungsoptionen der dezentralen Vermarktung	364
Abbildung 106:	Verkürzter Zustandsbaum der Zustandsvariable „Sportliche Performance“	368
Abbildung 107:	Verkürzter Zustandsbaum der Zustandsvariable „Attraktivität des Gegners“	369

Abbildung 108: Verkürzter Entscheidungsbaum für die dezentrale Vermarktung der UEFA-Cup-Rechte	371
Abbildung 109: Ermittlung der Zielwertbeiträge einer Teilsequenz des Entscheidungsfeldes	374
Abbildung 110: Schematische Darstellung der Simulationsläufe für einen Simulationsansatz	377
Abbildung 111: Mediennutzung der Deutschen zur Information über Fußballthemen ...	380
Abbildung 112: Zusammensetzung der Untersuchungsgruppen	383
Abbildung 113: Informationsverhalten der Probanden über Fußball – gesamte Stichprobe (N=290)	385
Abbildung 114: Durchschnittliche Bewertungen von FID anhand einer Rating-Skala von eins bis fünf	386
Abbildung 115: Zukünftige Nutzung von FID mit Mobile Devices in Abhängigkeit von der UG (in Prozent)	387
Abbildung 116: Kumulierte Zahlungsbereitschaft der Probanden in Abhängigkeit von der Informationsübertragung	387
Abbildung 117: Präferenzen der Probanden über die Ausgestaltung der Dienste (in Prozent)	388
Abbildung 118: Integrative Totalbetrachtung der adaptierten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus der Vermarktung der medialen Rechte	390
Abbildung 119: Einordnung der Instrumente in den konzeptionellen Bezugsrahmen	391
Abbildung 120: Finale Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens	392
Abbildung 121: Totalbetrachtung der ökonomischen Wirkungen der Konzeption	393
Abbildung 122: Konzeptioneller Bezugsrahmen – um eine anwendungsobjektorientierte Dimension erweitert	399

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
AOL	America Online
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
Art.	Artikel
AS	Associazione Sportiva
AWD	Allgemeiner Wirtschaftsdienst
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BFC	Berliner Fußball Club
BFR	Belgische Franc
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BL	Bundesliga
BSC	Berliner Sport Club
bspw.	beispielsweise
BULI	Bundesliga Vermarktungs GmbH
BVB	Ballsportverein Borussia
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CL	Champions League
CRM	Customer Relationship Management
DB	Deckungsbeitrag
DBR	Deckungsbeitragsrechnung
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DFB	Deutscher Fußball Bund
DFC	Deutsche Fifa Community
DFL	Deutsche Fußball-Liga GmbH
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
DSF	Deutsches Sport Fernsehen
DSP	Deckungsspanne
ECD	Eishockey-Club Deilinghofen
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof

EUR	Euro
e.V.	Eingetragener Verein
evtl.	eventuell
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
f.	Folgende
FA	Football Association
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FC	Fußball Club
ff.	Fortfolgende
FID	Fußballinformationsdienste
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FLD	Finanzielle Lizenzierungsdokumentation
GenG	Genossenschaftsgesetz
GG	Grundgesetz
Ggf./ ggf.	Gegebenenfalls/ gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz für Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HGB	Handelsgesetzbuch
hrsg.	herausgegeben
Hrsg.	Herausgeber
HVB	HypoVereinsbank
i.A.	im Allgemeinen
i.d.R.	in der Regel
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
i.e.S.	im engeren Sinne
ISPR	Internationale Sportrechte Verwertungsgesellschaft
i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
K.O.	Knock Out
LAG	Landesarbeitsgericht
LB	Landesbank
Ligaverband	Die Liga – Fußballverband e.V.
LO	Lizenzierungsordnung
LSpSt	Lizenzspielerstatut
MarkenG	Markengesetz
M.a.W.	Mit anderen Worten
Mio.	Million(en)
MMS	Multimedia Message System
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League

NHL	National Hockey League
Nr.	Nummer
o.g.	oben genannte(n)
o.J.	ohne Angabe des Jahres
o.V.	ohne Angabe des Verfassers
OVR	Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte
PD	Preisdifferenzierung
PKW	Personenkraftwagen
qcm	Quadratcentimeter
RC	Royal Club
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
RTL	Radio Télédiffusion Luxembourg
S.	Seite(n)
SAT.1	Satelliten Fernsehen GmbH
SC	Sport Club
SMS	Short Message Service
sog.	sogenannte(n)
Sp.	Spalte(n)
SpOL	Spielordnung
SportA	Sportrechte- und Marketing-Agentur
SpVgg	Spielvereinigung
SSV	Schwimm- und Sportverein
SV	Sportverein
TEAM	The Event Agency and Marketing AG
TKP	Tausender-Kontakt-Preis
TSV	Turn- und Sportverein
TV	Television
u.a.	und andere, unter anderem
UFA	Universum-Film AG
UEFA	Union des Associations Européennes des Football
UG	Untersuchungsgruppe
UI-Cup	UEFA Intertoto Cup
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
URBSFA	Union Royale Belge Sociétés de Football Association
US	United States
u.U.	unter Umständen
v.Chr.	vor Christi Geburt
VFB	Verein für Bewegungsspiele
VFL	Verein für Leibesübungen
Vgl./vgl.	Vergleiche/ vergleiche
VIP	Very Important Person
vs.	versus

WAP	Wireless Application Protocol
WGZ	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank
WM	Weltmeisterschaft
XXL	Extra Extra Large
z.B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
z.T.	zum Teil

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Chronologie der Experteninterviews	8
Tabelle 2:	Rechtsformen der Lizenznehmer der 1. Bundesliga im Juni 2003.....	53
Tabelle 3:	Ausrüstersponsoring der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2002/2003	298
Tabelle 4:	Fußballspezifisches Angebot der Neuen Medien	347
Tabelle 5:	Verteilung der Einnahmen für ausgewählte Erstliga-Clubs in der Saison 2003/2004 in Mio. Euro.....	357

1 EINFÜHRUNG

1.1 Themenaufriß und Zielsetzung

Bereits in ihrer – aus deutschsprachiger Sicht als Pionierarbeit einzustufenden – Publikation aus dem Jahre 1965 fokussieren MELZER/STÄGLIN die Ökonomie des Fußballs. So pointieren sie zwei Jahre nach der Gründung der ersten deutschen professionellen Team-sportliga, dass beim „Fußball als professionelle Sportart ... das wirtschaftliche Element des Leistungssports in den Vordergrund [tritt] und der Verein ... zu einer ökonomischen Einheit [wird], deren Handeln stark wirtschaftlich ausgerichtet ist“¹. Diese synthetische Aussage, die den heutigen aktiven und passiven Anhängern des professionellen Sports als trivial anmuten mag, unterstellt dem Sport und der Wirtschaft erstmals ein symbiotisches Verhältnis. Dies war insofern als „revolutionär“ zu apostrophieren, als dass es der damaligen Auffassung diametral entgegenstand, wonach sich Sport und Wirtschaft quasi per se gegenseitig ausschlossen.² Entsprechend herrschte traditionell die Organisationsform des eingetragenen Idealvereins mit ehrenamtlichen Mitarbeitern als gemeinnütziger Zusammenschluss von Gleichgesinnten ohne jedwede ökonomische Absichten vor.³

Deshalb liegt die Vermutung nahe, dass die von MELZER/STÄGLIN explizierte Erkenntnis als Ausgangspunkt für die Entwicklung der Ökonomie des Sports im Allgemeinen und des Fußballs im Speziellen auf zwei – sich ebenfalls befruchtenden – Ebenen fungieren würde:

- Einer konsequenten Ausrichtung der organisationsbedingten Strukturen und Handlungsmaximen der Akteure des professionellen Sports auf das ökonomische Entscheidungsfeld in der Praxis sowie
- einer konsequenten, wissenschaftlich fundierten Auseinandersetzung mit dem neuen Forschungsgebiet in der Theorie.

Werden zunächst ausgewählte aktuelle finanzielle Kennzahlen des professionellen Fußballs mit der o.g. Erkenntnis abgeglichen, so ist eine Bestätigung der Hypothese unabdingbar: Der Gesamtertrag des deutschen Lizenzfußballs durchbrach in der Spielzeit 2000/2001

¹ MELZER/STÄGLIN (1965), S. 114.

² Vgl. BENNER (1992), S. 1 und die dort angegebene Literatur oder auch HORCH (1999a), S. 8.

³ Vgl. DÖRNEMANN (2002), S. 1.

die Milliarden-Euro-Grenze und wird derzeit auf etwa 1,45 Milliarden Euro geschätzt.⁴ Der Großteil davon bezieht sich auf die erste Spielklasse. Ein Club der ersten Fußball-Bundesliga erwirtschaftet durchschnittlich über 64 Mio. Euro pro Spielzeit.⁵ Diese Entwicklung der ursprünglich nicht ökonomisch ausgerichteten Branche zu einem eigenständigen Wirtschaftszweig wird gemeinhin unter dem Schlagwort „Kommerzialisierung“ subsumiert.⁶ Während also die betrachtete Umwelt des Sports im Sinne der fokussierten Hypothese von MELZER/STÄGLIN eine „planmäßige“ Genese vollzog, ist dies indes hinsichtlich der abgeleiteten Vermutungen zu revidieren:

- Die organisationsbedingten Strukturen und Handlungsmaximen der Entscheidungsträger des professionellen Sports verfügen offensichtlich über keine – dem gegenwärtigen Entwicklungsstand der Kommerzialisierung gebührend – hinreichende ökonomische Ausrichtung. Dies manifestiert sich z.B. in der sehr hohen Anzahl an Pressemeldungen über wirtschaftliche Notlagen von Clubs der Fußball-Bundesliga in der jüngsten Zeit.⁷ Insbesondere nach dem Einbruch der Einnahmen⁸ aus der Vermarktung der medialen Rechte und dem damit korrespondierenden Ausbleiben eingeplanter finanzieller Ressourcen wird das Defizit betriebswirtschaftlichen Know-hows bei zahlreichen Fußballunternehmen deutlich: So unterliegen die Clubs des Profi-Sports derzeit einem nachhaltigen Bedarf an Finanzmittelzuflüssen, der den Einsatz ökonomischer Instrumente zur betriebswirtschaftlich fundierten Steuerung der Einnahmequellen unabdingbar macht.
- Angesichts der nachhaltigen wirtschaftlichen Probleme in der Praxis betont HEINEMANN schon 1984 ebenfalls die eklatanten Defizite in der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Themengebiet, indem er die Ökonomie des Sports als „am stärksten vernachlässigte[s] Gebiet[e] der Sportforschung“⁹ titulierte. Ähnlich ar-

⁴ Vgl. DFL (2004), S. 10 sowie WGZ-BANK (2004), S. 39.

⁵ Vgl. DFL (2004), S. 13.

⁶ Vgl. hierzu BRANDMAIER/SCHIMANY (1998), S. 19 ff.

⁷ Das jüngste und populärste Beispiel stellen die wirtschaftlichen Probleme von Borussia Dortmund dar. Vgl. hierzu FAZ, 26.09.2004, S. 37 und FAZ, 18.02.2005, S. 34 sowie S. 13. Dies ist jedoch keinesfalls ein Phänomen der Gegenwart. BÜCH stellt bereits 1979 fest: „Immer häufiger gelangen Krisenberichte über das kaufmännische Gebaren von professionalisierten Fußballvereinen in die Tageszeitungen.“ BÜCH (1979), S. 447. Noch drastischer konstatiert STRÖFER 1982: „Die Vereine der deutschen Fußballbundesligisten stecken fast ausnahmslos in einer Finanzmisere. Jene ist das Ergebnis einer Misswirtschaft durch die Führungsgremien zahlreicher Vereine.“ STRÖFER (1982), S. 1087.

⁸ Vgl. zu einer ausführlichen definitorischen Abgrenzung der in der Arbeit verwendeten betriebswirtschaftlichen Rechnungsgrößen den Gliederungspunkt 3.5.1.

⁹ HEINEMANN (1984a), S. 9.

gumentiert BENNER, der 1992 feststellt: „Mit wenigen Ausnahmen hat sich die Betriebswirtschaftslehre bisher nicht mit der Analyse des professionellen Sports beschäftigt.“¹⁰, während BÜCH/FRICK 1999 konstatieren, dass „dem Sport von seiten der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre bislang keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt worden [ist]“¹¹.

Damit wird deutlich, dass trotz der historischen Evidenz der Notwendigkeit einer Interaktion von Sport und Wirtschaft dieser sowohl in der Praxis als auch in der Theorie nicht konsequent Rechnung getragen wurde. DÖRNEMANN pointiert dies eingängig als Praxis-Defizit und Theorie-Lücke.¹² Hinsichtlich der oft postulierten mangelnden Aufmerksamkeit, die sportökonomischen Themen in der Wissenschaft gewidmet wird, ist aus der Sicht des Verfassers indes eine relativierende Argumentation von Nöten. Sind doch die von BENNER erwähnten Ausnahmen bis heute deutlich zahlreicher geworden. Gegenteilig argumentiert befinden sich die Schlagworte Sport und Wirtschaft aktuell sogar in aller Munde. Dies schlägt sich auch in der theoriegeleiteten Auseinandersetzung mit dem Themengebiet nieder, was sich anhand zahlreicher Indizien manifestieren lässt. So wurde 1996 der „Arbeitskreis Sportökonomie“ gegründet. An der Sporthochschule Köln hat sich seit 1995 ein eigener Lehrstuhl für Sportökonomie und Sportmanagement etabliert. Dieser veranstaltet seit 1997 regelmäßig einen „Sportökonomie-Kongress“. Gleiches gilt für die Universität Bayreuth seit 2003, die sogar seit 1985 einen Studiengang zur Sportökonomie anbietet. Der – überspitzt und plakativ formuliert – „en vogue-Charakter“ und das scheinbar grenzenlose Einzugsgebiet der Sportökonomie hat in der jüngsten Zeit eine Fülle von Publikationen hervorgebracht. Die ständig zunehmende wissenschaftliche Auseinandersetzung kann ebenfalls der Tatsache entnommen werden, dass der Umfang der dem Verfasser bekannten Artikel über das betrachtete Themengebiet in Fachzeitschriften, Sammelbänden und Monographien eine derart weitgreifende Entwicklung genommen hat, dass sich eine Aufzählung aller Publikationen an dieser Stelle verbietet. Zur Unterstützung der These einer zunehmend diskutierten und steigendes Interesse verzeichnenden Sportökonomie wird in der Abbildung 1 das quantitative Ausmaß der Auseinandersetzung mit dem Themengebiet in der Literatur beispielhaft skizziert. Als Grundlage dazu dienen die im Rah-

¹⁰ BENNER (1992), S. 28.

¹¹ BÜCH/FRICK (1999), S. 109.

¹² Vgl. DÖRNEMANN (2002), S. 2.

men der vorliegenden Arbeit zitierten Quellen mit sportökonomischem Bezug. Diese wurden nach Erscheinungsjahren klassifiziert und die absoluten Häufigkeiten kumuliert.

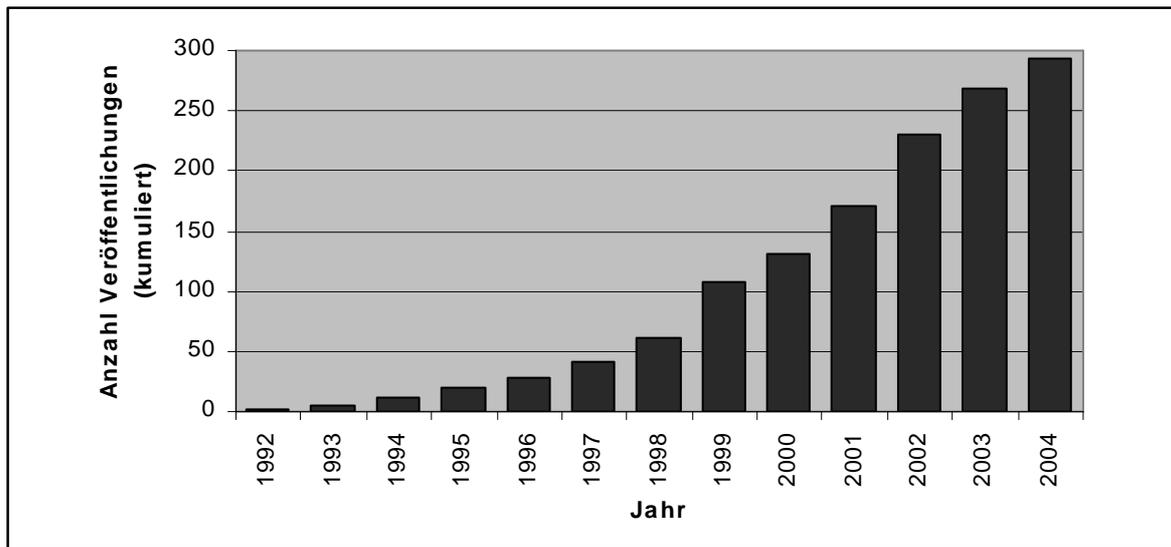


Abbildung 1: Entwicklung der kumulierten Häufigkeit der in der Arbeit verwendeten Publikationen zur Sportökonomie von 1992 bis 2004

Vor dem Hintergrund der solchermaßen evident werdenden wachsenden Thematisierung der Sportökonomie im Schrifttum stellt sich die Frage nach der inhaltlichen Positionierung und Abgrenzung dieser Arbeit im Vergleich zu vorangegangenen Überlegungen. Um diese Frage zielführend beantworten zu können, bietet sich eine Abgrenzung und kurze Beurteilung des wissenschaftlichen Status quo der Sportökonomie an.

Wird mit HORCH unter „Sportökonomie“ jene Wissenschaft verstanden, die ökonomische Aspekte des Sports untersucht,¹³ ist die Breite der verschiedenen involvierten „klassischen“ Wissenschaftsdisziplinen offensichtlich.¹⁴ Ohne im Einzelnen auf die verschiedenen analytischen Ebenen und alternativ betrachteten ökonomischen Phänomene der Publikationen einzugehen, ist aus der Sicht des Verfassers nicht die Quantität der Auseinandersetzung sondern vielmehr die fehlende Ganzheitlichkeit¹⁵ betriebswirtschaftlicher Konzepte im Allgemeinen zu bemängeln. Die identifizierte Fülle an Analysen setzt sich – wie in jüngeren Forschungsbereichen üblich – zum größten Teil aus (kürzeren) Aufsätzen in Heraus-

¹³ Vgl. HORCH (1999a), S. 7.

¹⁴ Vgl. hierzu z.B. HEINEMANN (1995), S. 11 ff. und DÖRNEMANN (2002), S. 16 ff.

¹⁵ Ganzheitlichkeit meint hier die tiefgreifende Analyse und Ausgestaltung betriebswirtschaftlicher Konzepte im sportökonomischen Entscheidungsfeld.

geberbänden zusammen.¹⁶ Eine konsequente Weiterentwicklung ganzheitlicher ökonomischer Konzepte ist damit per se kaum möglich. Dies gilt im Speziellen für die Betrachtung des ökonomischen Entscheidungsfeldes aus der Sicht der Clubs einer Teamsportliga.

Damit leitet sich die Motivation der vorliegenden Arbeit „Konzeption zur Steuerung der Haupteinnahmequellen von Profi-Sport-Clubs – dargestellt am Beispiel der Fußball-Bundesliga“ aus zwei Gründen ab:

- Zum einen existiert ein offenkundiger Mangel hinsichtlich der ökonomischen Strukturen der Clubs und der Handlungsmaximen deren Verantwortungsträger.
- Zum anderen liegt daran anknüpfend ein Defizit an ganzheitlichen Konzepten, die das generelle Entscheidungsfeld aus der Perspektive der Clubs analysieren, in der sportökonomischen Literatur vor.

Aus der Beschreibung der dem betrachteten Themengebiet inhärenten praxis- und theorieorientierten Defizite lässt sich die Zielsetzung der Arbeit ableiten:

1. Entwicklung einer ganzheitlichen betriebswirtschaftlich fundierten Konzeption für Clubs des Profi-Fußballs und damit Entgegenwirkung der sportökonomischen Theorie-Lücke auf diesem Gebiet. Konzentration der Konzeption auf die Steuerung der Einnahmen aus laufender Geschäftstätigkeit (Haupteinnahmequellen) aufgrund der exponierten Bedeutung selbiger im Rahmen des nachhaltigen Finanzmittelbedarfes der Betrachtungsobjekte.
2. Ableitung von praxisorientierten Gestaltungsempfehlungen für Entscheidungsträger des Profi-Fußballs und damit Entwicklung einer fundierten Basis zur Beseitigung des Praxis-Defizits.

In diesem Zuge wird stets aus der Sicht der Profi-Sport-Clubs des deutschen Fußballs argumentiert. Dabei soll der Definition des Sports im eigentlichen Sinne nach LANGENFELD gefolgt werden und „das international organisierte, einheitlich geregelte, nach dem Prinzip der Quantifizierung auf Sieg und Rekord ausgerichtete, auf extrem entwickelter körperli-

¹⁶ Es gibt aber bereits einige Ausnahmen. Es sollen hier aber nur solche genannt werden, die sowohl eine ganzheitliche Auseinandersetzung darstellen als auch normativ gerichtet aus der Sicht der Clubs argumentieren: BENNER diskutiert ein Risk Management im professionellen Sport. DÖRNEMANN und HAAS entwickeln jeweils eine Controlling-Konzeption für Profi-Sport-Clubs. SCHWENDOWIUS analysiert Finanzierungs- und Organisationskonzepte für den Berufsfußball, während ZELTINGER ein Customer Relationship Management für Fußballunternehmen erarbeitet. Vgl. BENNER (1992), DÖRNEMANN (2002), HAAS (2002), SCHWENDOWIUS (2002) und ZELTINGER (2004).

cher Leistungsfähigkeit basierende Wettkampfsystem“¹⁷ zugrunde gelegt werden.¹⁸ Darauf aufbauend sind Profi-Sport-Clubs solche organisatorischen Einheiten, die als Lizenznehmer an einem von einem Dachverband organisierten sportlichen Ligawettbewerb in der oben formulierten Art und Weise teilnehmen und damit derart wirtschaftlich tätig werden, dass zumindest ein überwiegender Teil der im operativen Geschäft involvierten Mitarbeiter der Profi-Sport-Clubs von der Entlohnung der jeweiligen Tätigkeit seinen Lebensunterhalt bestreiten kann.¹⁹

Im etymologisch – technischen – Sinne wird unter „Steuerung“ die selbsttätige Beeinflussung eines Vorganges verstanden.²⁰ Transferiert auf die gewählte Themenstellung bedeutet dies die zielgerichtete Beeinflussung ökonomischer Vorgänge bei Profi-Sport-Clubs. Der Fokus der Steuerung wird hier besonders auf solche ökonomischen Vorgänge gerichtet, die aus der Produktion eines Fußballspiels bzw. der Teilnahme am Ligawettbewerb ergehen.

Mit der gewählten Betrachtungsperspektive und unter Berücksichtigung des an zweiter Stelle explizierten Ziels der Arbeit wird evident, dass der Kern der Ausführungen einen normativen Charakter aufweisen muss. Damit wird zugleich der Auffassung HEINEMANNs Rechnung getragen, der die Sportökonomie als normative Wissenschaft ansieht, die „Strategien und Techniken darüber entwickeln [will], wie Ziele bestmöglich erreicht werden können“²¹. Bei der Verfolgung der Ziele werden selbige stets aus der Sicht der Betrachtungsobjekte verfolgt, ohne im Einzelnen die Verteilung der Verantwortlichkeiten detailliert zu beleuchten. M.a.W. können die im Folgenden vorgenommenen Überlegungen in der Praxis ebenso durch Organträger der Clubs selbst wie durch beauftragte Vermarktungsagenturen umgesetzt werden. Gleichfalls wird im Sinne des dringlichen Finanzmittelbedarfs der Profi-Sport-Clubs stets der als optimal erachtete Ausgestaltungsgrad ökonomischer Instrumente herangezogen, ohne diesen jedes Mal einer ethischen Diskussion hinsichtlich der damit weiter fortschreitenden Kommerzialisierung zu unterziehen.²²

¹⁷ LANGENFELD (1987), S. 352.

¹⁸ Vgl. zu den Erscheinungsformen des Sports BRANDMAIER/SCHIMANY (1998), S. 14 f.

¹⁹ Da im Folgenden insbesondere die 36 Profi-Sport-Clubs des professionellen deutschen Fußballs thematisiert werden, werden die Begriffe Profi-Sport-Club, Fußballunternehmen, Verein und Club im selben Sinne und synonym verwendet. Vgl. zur Abgrenzung des Amateur- vom Profi-Sport auch PARLASCA (1993), S. 8 ff.

²⁰ Vgl. BERTELSMANN LEXIKON (1959b), S. 242.

²¹ Vgl. HEINEMANN (1995), S. 12 f.

²² Vgl. zu einer ethisch fundierten Diskussion der Sportökonomie exemplarisch TROSIEN (2003), S. 205 ff. und die dort angegebene Literatur.

1.2 Methoden und Gang der Analyse

Um ein bestmögliches Fundament für die explizierte Zielsetzung zu errichten, wurde die für die Arbeit vorgenommene spezifische Forschung in einen theoriegeleiteten und einen praxisfundierte Teil separiert. Im Rahmen des ersten Teils wurden wissenschaftliche Quellen – vornehmlich mit sportökonomischem Bezug – ausgewertet. Diese setzen sich im Wesentlichen aus betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen, sportwissenschaftlichen und juristischen Publikationen des deutsch- und englischsprachigen Raums zusammen. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse bildeten einerseits den Ausgangspunkt für die gedankliche Entwicklung des Grundgerüsts der Arbeit, andererseits fungieren sie nun – in zielsetzungsgerecht aufgearbeiteter Form – als konzeptionelle Basis für die finalen normativen Analysegänge.

Da das Entscheidungsfeld des Profi-Fußballs besonders für Dritte keine hohe Transparenz besitzt, ist die Generierung valider Daten sehr problematisch. Allein die von der DFL veröffentlichten Informationen garantieren eine solche Genauigkeit, wie sie für eine wissenschaftliche Diskussion erforderlich ist. Selbige werden aber stets mit etwa zwei Jahren Verzögerung publiziert. Dennoch erfolgt im Rahmen dieser Arbeit überwiegend ein Rückgriff auf diese Quelle. Ergo fungiert im weiteren Verlauf der Analyse in erster Linie die Spielzeit 2002/2003 als Exempel. Dies ist insofern nicht nachteilig, als dass seitdem keine nachhaltigen internen oder externen Veränderungen des ökonomischen Entscheidungsfeldes zu konstatieren sind.

Um darüber hinaus nicht ausschließlich theoriegeleitet zu forschen, wurden die Meinungen zahlreicher Entscheidungsträger des Profi-Sports eingeholt. Tabelle 1 visualisiert dazu die Chronologie der vom Verfasser initiierten Experteninterviews. Insgesamt wurden im Zeitraum von Juni 2002 bis November 2004 33 Expertenmeinungen konsultiert. 22 Gespräche wurden dabei in direkter bzw. telefonischer Form durchgeführt, während elf Mal ein schriftlicher Fragebogen zum Einsatz kam.²³ Befragt wurden drei Vertreter von in den Profi-Fußball involvierten Wirtschaftsunternehmen, vier Mitarbeiter von Sportvermarktungsagenturen und 26 Verantwortungsträger von insgesamt zwölf verschiedenen Profi-Sport-Clubs.

²³ Vgl. zur mündlichen Befragung generell BORTZ/DÖRING (2002), S. 237 ff. Zur schriftlichen Befragung vgl. generell ebenda, S. 253 ff.

Datum	Institution	Art des Kontaktes
Juni 2002	Profi-Sport-Club	direktes Leitfadenterview
Oktober 2002	Wirtschaftsunternehmen	direktes Leitfadenterview
November 2002	Wirtschaftsunternehmen	telefonisches Leitfadenterview
November 2002	Wirtschaftsunternehmen	telefonisches Leitfadenterview
November 2002	Wirtschaftsunternehmen	direktes Leitfadenterview
Januar 2003	Vermarktungsagentur	schriftlicher Fragebogen
Januar 2003	Profi-Sport-Club	direktes Leitfadenterview
Januar 2003	Profi-Sport-Club	schriftlicher Fragebogen
Januar 2003	Profi-Sport-Club	schriftlicher Fragebogen
Januar 2003	Profi-Sport-Club	direktes Leitfadenterview
Februar 2003	Profi-Sport-Club	direktes Leitfadenterview
Februar 2003	Profi-Sport-Club	direktes Leitfadenterview
Februar 2003	Profi-Sport-Club	schriftlicher Fragebogen
März 2003	Profi-Sport-Club	schriftlicher Fragebogen
Juni 2003	Vermarktungsagentur	schriftlicher Fragebogen
Juni 2003	Vermarktungsagentur	telefonisches Leitfadenterview
November 2003	Profi-Sport-Club	schriftlicher Fragebogen
November 2003	Vermarktungsagentur	direktes Leitfadenterview
November 2003	Profi-Sport-Club	direktes Leitfadenterview
August 2004	Profi-Sport-Club	schriftlicher Fragebogen
August 2004	Profi-Sport-Club	schriftlicher Fragebogen
August 2004	Profi-Sport-Club	schriftlicher Fragebogen
August 2004	Profi-Sport-Club	direktes Leitfadenterview
August 2004	Profi-Sport-Club	telefonisches Leitfadenterview
August 2004	Profi-Sport-Club	direktes Leitfadenterview
August 2004	Profi-Sport-Club	telefonisches Leitfadenterview
August 2004	Profi-Sport-Club	telefonisches Leitfadenterview
August 2004	Profi-Sport-Club	telefonisches Leitfadenterview
August 2004	Profi-Sport-Club	telefonisches Leitfadenterview
Oktober 2004	Profi-Sport-Club	direktes Leitfadenterview
November 2004	Profi-Sport-Club	telefonisches Leitfadenterview
November 2004	Profi-Sport-Club	direktes Leitfadenterview
November 2004	Profi-Sport-Club	schriftlicher Fragebogen

Tabelle 1: Chronologie der Experteninterviews²⁴

Generell wurde im Zuge dieser praxisfundierte Forschung auf Leitfadenterviews zurückgegriffen,²⁵ die anhand des inhaltlichen Aufbaus in zwei Phasen zu unterscheiden sind: Zunächst wurde das o.g. gedankliche Grundgerüst durch den Meinungs austausch mit den Praktikern weiter konkretisiert. Die Diskussionen wiesen mithin einen narrativen, explorativen Charakter auf und dem grob strukturierten Leitfaden kam jeweils nur eine geringe Steuerungsfunktion zu.²⁶ In der zweiten Phase wurden konkrete Adaptionen ökonomischer

²⁴ Die Gesprächspartner wurden hier auf eigenen Wunsch anonymisiert. Damit sollen insbesondere Rückschlüsse auf vereinswirtschaftlich sensible Informationen durch Dritte ausgeschlossen werden.

²⁵ Vgl. BORTZ/DÖRING (2002), S. 313 ff. und MAYER (2002), S. 36 f.

²⁶ Vgl. hierzu auch BORTZ/DÖRING (2002), S. 313 ff.

Instrumente hinsichtlich ihrer Praxistauglichkeit thematisiert. Dies wurde einerseits durch direkt und telefonisch geführte Interviews vollzogen, wobei nunmehr die Narrativität gering und die Steuerungsfunktion des Leitfadens als stark zu bezeichnen waren. Darüber hinaus wurden auch schriftliche Befragungen – innerhalb eines ausgewählten Themengebietes in Form von standardisierten Fragebögen²⁷ – mit demselben Forschungsziel durchgeführt. Insgesamt konnte so die Grundstruktur der Arbeit durch unmittelbare praktische Anregungen befruchtet sowie normative Argumentationsketten einer kritischen Überprüfung durch potenzielle Adressaten unterzogen und gegebenenfalls gezielten Modifikationen zugeführt werden.

Darüber hinaus wurden zwei empirische Erhebungen mit explorativem Charakter durchgeführt, um grundlegende Kenntnisse über die Einstellung der fußballinteressierten Bevölkerung zu ausgewählten Themengebieten zu eruieren. Hierbei wurde ausschließlich mit standardisierten Fragebögen gearbeitet. An speziellen Stellen wurden so die Experteneinschätzungen zusätzlich empirisch ergänzt.

Das Ergebnis des dargelegten Prozesses ist die vorliegende Arbeit. Sie gliedert sich in fünf Teile. Umrahmt von der Einleitung im ersten Kapitel und einer zu einem Ausblick führenden kritischen Zusammenfassung im fünften Kapitel wurde zur Erreichung der erörterten Ziele ein dreistufiger Analysegang gewählt.

Zur Strukturierung des Hauptteils wird im zweiten Kapitel zunächst ein konzeptioneller Bezugsrahmen durch die Intregation des Controller Teppiches des Controller Verein e.V. und des situativen Ansatzes entwickelt. Dazu werden die beiden Teilelemente jeweils zuerst in ihren Grundlagen erörtert, um im Anschluss zur Konzeptualisierung des Bezugsrahmens zusammengeführt zu werden. Das hieraus ergehende Grundgerüst soll im Folgenden einer fundierten Ausgestaltung unterzogen werden. Im Wesentlichen sind dazu die Anwendungsgebiete und die zugehörigen Instrumente des Teppiches zu identifizieren sowie deren Zusammenspiel situativ zu adaptieren.

Im dritten Kapitel wird daher das generelle Entscheidungsfeld der Profi-Sport-Clubs analysiert. Der Fokus der Betrachtung wird dabei von einer übergreifenden sukzessive auf die Vereinssicht verengt: Zuerst werden die Modalitäten des sportlichen Organisationsrahmens des deutschen Profi-Fußballs sowie die formellen Richtlinien zur Teilnahme an diesem

²⁷ Vgl. hierzu MAYER (2002), S. 57 ff.

dargestellt. Anschließend werden die ökonomischen Verflechtungen zwischen den Clubs und den wichtigsten Anspruchsgruppen rund um den skizzierten Organisationsrahmen jeweils isoliert erörtert. Aufgrund der herausragenden Bedeutung für die Entscheidungsfeld der Profi-Sport-Clubs – insbesondere für die Ausgaben – wird das sog. „Bosman-Urteil“ des Europäischen Gerichtshofes samt seiner ökonomischen Folgen gesondert analysiert. Danach werden die Finanzmittelab- und -zuflüsse der Clubs einander gegenübergestellt, um einen nachhaltigen Bedarf an Finanzmittelzuflüssen festzustellen. Als zentraler Ausgangspunkt der Befriedigung dieses Bedarfes können die vier Haupteinnahmequellen identifiziert werden. Deshalb fungieren selbige im weiteren Verlauf der Arbeit als Anwendungsbereiche des konzeptionellen Bezugsrahmens. Ein Abgleich mit dem Zielsystem moderner Fußballunternehmen offenbart zum Abschluss der Analyse des generellen Entscheidungsfeldes den hohen Zielerreichungsgrad der genannten Vorgehensweise.

Entsprechend ist der Kern der Arbeit – das vierte Kapitel – in vier Teile gegliedert, die jeweils die gleiche Struktur aufweisen: Für die Anwendungsgebiete – die Haupteinnahmequellen Stadionbesuch, Merchandising, Sponsoring und mediale Rechte – werden jeweils die Charakteristika der internen und externen Kontextfaktoren dezidiert analysiert, um eine fundierte Selektion situationsadäquater Instrumente vornehmen zu können. Diese Instrumente werden im Anschluss jeweils unter spezieller Bezugnahme der situativen Faktoren einzeln zielsetzungsgerecht adaptiert und anschließend zusammengeführt. Diese – jeweils auf ein Anwendungsgebiet bezogenen – Zusammenführungen werden zum Abschluss des Hauptteils ihrerseits integriert und die gesamte Konzeption, d.h. die Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens, damit einer finalen Totalbetrachtung unterzogen.

2 ENTWICKLUNG EINES KONZEPTIONELLEN BEZUGSRAHMENS

2.1 Controller-Teppich des Controller Verein e.V.

Im Rahmen der Konkretisierung eines Controller-Leitbildes greift der Controller Verein e.V. auf vier sog. Merkbilder zurück.²⁸ Nacheinander wird auf die Navigator-Funktion des Controllers, die besondere Zusammenarbeit mit dem Management sowie die strategischen und operativen Aufgabeninhalte verwiesen. Im Fokus des vierten Bildes steht der Inhalt des Controlling, der sog. Controllingstoff: „Sucht man nach dem ‚roten Faden‘ für den Controllingstoff, so wird man ihn als Reihenfolge nicht finden. Erst ein ‚roter Teppich‘ hilft, die FüÙe auf den Boden zu kriegen. Controlling ist vernetzt. Der Stoff ist wie ein textiles Gebilde zu verstehen, aus Kette und Schuss“²⁹ (vgl. Abbildung 2).

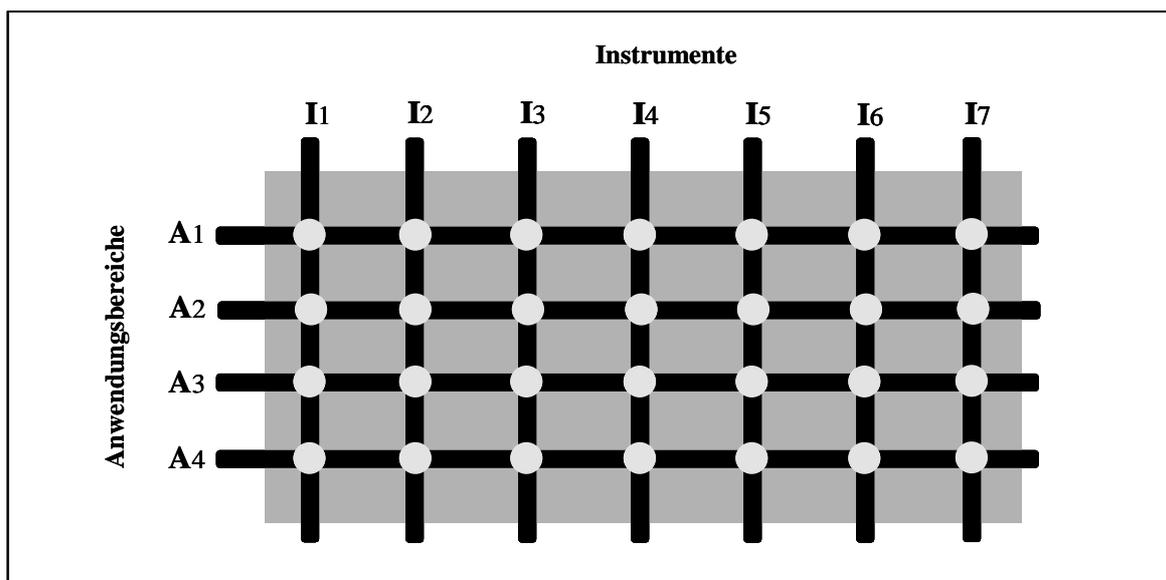


Abbildung 2: Controller-Teppich des Controller Verein e.V.³⁰

Die Schussfäden des Teppiches repräsentieren die Anwendungsbereiche. Sie bringen Dichte und Muster ins Tableau. Die Kettfäden, die das Gewebe tragen, hingegen symbolisieren die Instrumente des Controlling. Die Anwendungsgebiete bestehen sowohl in den Funkti-

²⁸ Vgl. auch im Folgenden CONTROLLER VEREIN e.V. (2001).

²⁹ CONTROLLER VEREIN e.V. (2001), S. 10. Kritisch anzumerken ist bei dieser Vorgehensweise, dass lediglich zwei Dimensionen thematisiert werden, während ein Teppich hingegen über drei Dimensionen verfügt. Es müsste daher korrekterweise eine weitere Kategorie implementiert werden, die dem Konstrukt die dritte Dimension verleiht, oder es müsste von einer „Controller-Fläche“ konstatiert werden.

³⁰ Abbildung in Anlehnung an CONTROLLER VEREIN e.V. (2001), S. 10.

onsbereichen der Betriebswirtschaftslehre wie Forschung, Beschaffung, Produktion und Absatz als auch in den Objektbereichen – Branchen – z.B. Banken, Industrieunternehmen oder Non-Profit-Organisationen.

Unabhängig vom intendierten Zweck – der Verdeutlichung des „Controllingstoffes“ – entwickelt der Controller Verein e.V. hiermit ein universelles ökonomisches Modell, welches nicht auf einen speziellen Einsatzbereich beschränkt ist. Der Controller-Teppich ist vielmehr als Matrix interpretierbar, die durch zwei Dimensionen aufgespannt wird: Auf der einen Achse stehen Controlling-Instrumente, denen auf der anderen Achse alternative Anwendungsbereiche gegenüber stehen. Die verschiedenen Einsatzgebiete bedingen durch die sie charakterisierenden situativen Kontextfaktoren stets eine zielgerichtete Modifikation der „Standardinstrumente“. Die Schnittpunkte im Teppich symbolisieren somit die spezifische situative Ausgestaltung eines Instruments. Auf welcher hierarchischen Ebene selbige erfolgt, wird durch die Festlegung der Anwendungsbereiche entschieden. Dabei ist ein Bezug über die ganze Wertschöpfungskette ebenso möglich wie die Fokussierung auf mehrere Partialplanungen nur eines bestimmten Objektbereiches. Das Resultat ist stets ein in sich konsistentes Konzept von spezifischen Anwendungen „klassischer“ Instrumente in einem abgegrenzten ökonomischen Gebiet.

Dementsprechend soll dieses Modell fortan als Grundgerüst des konzeptionellen Bezugsrahmens der Argumentation fungieren. Die Schnittpunkte der Schuss- und Kettfäden des Teppiches sollen speziell für Fußballunternehmen ausgestaltet werden. Damit wird deutlich, dass vor der konkreten Ausgestaltung des Grundgerüsts ein Zwischenschritt erfolgen muss: Zuerst ist das Entscheidungsfeld dezidiert zu analysieren, um die Spezifika der betrachteten Branche erarbeiten und zielgerichtete Anwendungsbereiche determinieren zu können. Um darüber hinaus die das Gewebe tragenden „Standardinstrumente“ zielsetzungsgerecht ableiten zu können, wird das vorliegende Grundgerüst hier zusätzlich konzeptionell erweitert.

Dazu werden im folgenden Kapitel die Grundlagen des situativen Ansatzes dargelegt. Ausgewählte Erkenntnisse dieses Ansatzes ergeben anschließend in Kombination mit dem Controller-Teppich den vollständigen konzeptionellen Bezugsrahmen für die Arbeit.

2.2 Grundlagen des situativen Ansatzes

Mitte der 60er Jahre des vorigen Jahrhunderts entwickelte sich im englischsprachigen Raum eine neue Forschungsrichtung: der Contingency oder auch Situational Approach.³¹ Dieser hat auch Einzug in die deutschsprachige Literatur gehalten und sich unter der Bezeichnung „situativer Ansatz“ etabliert.³² Entstanden ist er aus der Kritik am Bürokratienansatz in Kombination mit der klassischen Organisationslehre.³³ Im Rahmen der kritischen Diskussion um den Idealtyp der Bürokratie nach WEBER³⁴ wurde die Frage fokussiert, ob die Merkmale der Bürokratie in der Realität gemeinsam und stets in identischer Ausprägung auftreten oder ob Unterschiede und Abstufungen konstatierbar und welche Faktoren hierfür ursächlich sind.³⁵ Geschlussfolgert wurde, dass es keine Organisationsprinzipien geben könne, die en praxi für alle Organisationen gleichermaßen Gültigkeit besitzen.³⁶ Dementsprechend lässt sich die zentrale These situativer Ansätze derart pointieren, dass Unterschiede zwischen realen Unternehmensstrukturen auf Unterschiede in den Situationen zurückgehen, in denen sich die jeweiligen Unternehmen befinden.³⁷ Je nach dem angestrebten Erkenntnisziel unterscheiden KIESER/KUBICEK die situativen Betrachtungsweisen in analytische und pragmatische Analysen.³⁸ Bei erstgenannter Variante wird ein theoretisches Wissenschaftsziel verfolgt.³⁹ Erkenntnisleitend sind dabei „Warum-Fragen“, die sich auf die Gründe von abweichenden Organisationsstrukturen beziehen. Die hieraus generier-

³¹ Vgl. STAEHLE (1981), S. 215. Zur historischen Genese des situativen Ansatzes vgl. ausführlich KIESER/KUBICEK (1992), S. 47 ff., KIESER (2002a), S. 169 ff. und STAEHLE (1994), S. 47 ff.

³² Gebräuchlich ist teilweise auch der Terminus „Kontingenz-Theorie“. Vgl. z.B. SCHREYÖGG/NOSS (1994), S. 36 ff. Mit dem Begriff soll auf die Abhängigkeit der Organisationsstrukturen von bestimmten Einflussfaktoren betont werden. Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 46. Trotz der weitgehend einheitlichen Terminologie und der gemeinsamen Ausgangsbasis sind die Forschungsrichtungen verschiedener deutscher Autoren heterogen. Vgl. einer Übersicht der zentralen deutschsprachigen situativen Ansätze STAEHLE (1981). In der vorliegenden Arbeit erfolgt primär der Rückgriff auf die Ausführungen von KIESER/KUBICEK. Vgl. dazu grundlegend KIESER/KUBICEK (1992), S. 33 ff.

³³ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2002), S. 23. Damit handelt es sich nicht um einen eigenständigen Ansatz. Vielmehr ist er gegenüber den „gängigen“ Ansätzen durch die spezifische Art, Fragen an die Realität zu stellen, charakterisiert. Vgl. KIESER/KUBICEK (1978b), S. 312.

³⁴ Vgl. dazu primär WEBER (1972) sowie sekundär statt vieler KIESER (2002b).

³⁵ Vgl. KIESER/SEGLER (1981), S. 173 ff.

³⁶ Vgl. JENNER (2001), S. 79.

³⁷ Vgl. WELGE (1987), S. 76. Die Kritik an den situativen Ansätzen soll hier nicht dezidiert erörtert werden. Vgl. dazu KIESER (2002a), S. 183 ff., KIESER/KUBICEK (1992), S. 410 ff., KIESER/SEGLER (1981), S. 179 ff., STAEHLE (1981), S. 223 ff.

³⁸ Vgl. auch im Folgenden KIESER/KUBICEK (1992), S. 55 ff.

³⁹ Die reinen Wissenschaften, zu denen auch die theoretischen Wissenschaften zu zählen sind, zielen auf die Erforschung allgemeiner Gesetzmäßigkeiten, die zur Erklärung von Sachverhalten herangezogen werden, ab. Demgegenüber werden bei den angewandten Wissenschaften die universellen Gesetze der reinen Wissenschaften als gegeben angenommen und sich ihrer bedient, um Prognosen aufzustellen. Vgl. auch zu den methodologischen Grundlagen der Wissenschaftstheorie SCHAFFER (2001), S. 82 ff.

ten Aussagen münden in der Formulierung von Theorien. Bei den pragmatischen Varianten hingegen steht die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen im Vordergrund; also die Gewinnung praxeologischer Aussagen.⁴⁰ Entsprechend dominieren „Wie-Fragen“, die die Effizienz situativer Organisationsstrukturgestaltung fokussieren. Aufgrund der fundamentalen Unterschiede werden die beiden Varianten im Folgenden einzeln näher beleuchtet.

Das Grundmodell der analytischen Richtung basiert auf der empirisch-analytischen Variante des theoretischen Wissenschaftsziels.⁴¹ Im Vordergrund steht mithin die differenzierte Beschreibung und statistische Validierung von Strukturunterschieden, was sich in einer Vielzahl intensiver empirischer Analysen und damit einhergehender Auswertungsmethoden manifestiert.⁴² In diesem Zuge werden Strukturdimensionen als zu erklärende abhängige Variablen und Situationsdimensionen als unabhängige Variablen modelliert.⁴³ Relevante Situationselemente sind solche Faktoren, die die Varianz in den Strukturvariablen innerhalb der betrachteten Stichprobe zu reduzieren vermögen.⁴⁴ Die dem Modell inhärenten Wirkungsmechanismen, die die Korrelationen verursachen, werden indes nicht beleuchtet.⁴⁵ Es erfolgt allenfalls eine nachträgliche Interpretation.⁴⁶ Direkte Gestaltungsempfehlungen werden dabei nicht angestrebt. Erweitert werden kann das Grundmodell um die Erfassung der Auswirkungen der Organisationsstruktur auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und auf den Effizienzgrad der Organisation. Diese Vorgehensweise mündet in dem sog. erweiterten Grundmodell der analytischen Variante (vgl. Abbildung 3).

⁴⁰ Letztere werden auch Technologien genannt. Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 56.

⁴¹ Vgl. WELGE (1987), S. 82.

⁴² Vgl. SCHWAGER (1999), S. 823.

⁴³ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2002), S. 24.

⁴⁴ Vgl. WELGE (1987), S. 83.

⁴⁵ Die Wirkungsmechanismen werden vielmehr als sog. Black-Box behandelt.

⁴⁶ Vgl. KIESER/KUBICEK (1978a), S. 112 ff.

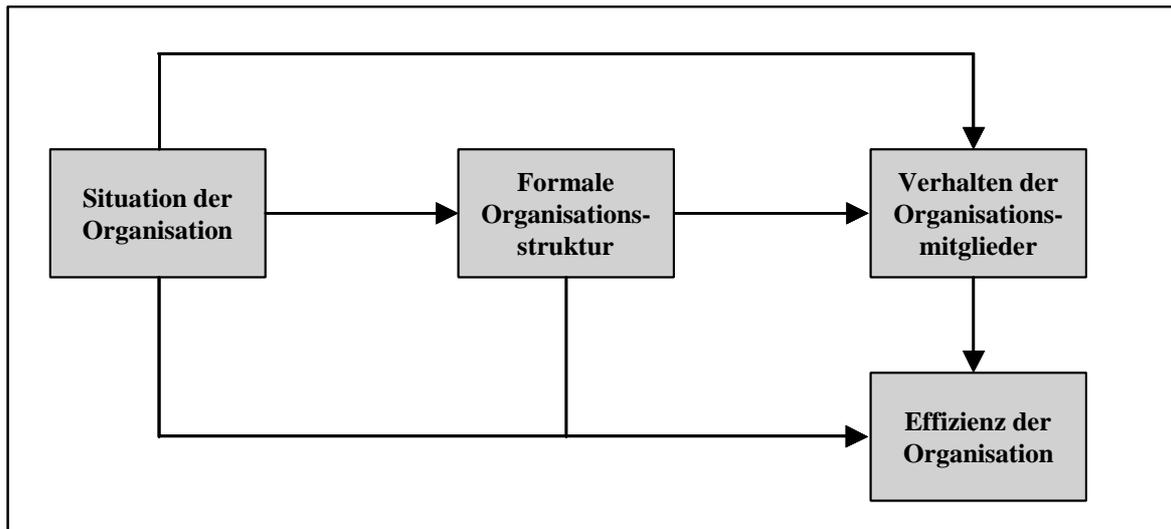


Abbildung 3: Erweitertes Grundmodell der analytischen Variante des situativen Ansatzes⁴⁷

Die Pfeile in der Abbildung symbolisieren die empirisch zu untersuchenden Zusammenhänge. Monokausale Ansätze stellen dabei nur einen Kontextfaktor in den Mittelpunkt der Erklärung von Strukturunterschieden während multikausale Ansätze auf die Verbundwirkung der situativen Faktoren abstellen.⁴⁸ Auffällig ist im Rahmen derartiger Vorgehensweisen, dass bei der Determinierung der Strukturvariablen die Beschreibungscharakteristika von WEBERS Bürokratiemodell verwendet werden.⁴⁹ Dadurch gelingt eine relativ einheitliche Begriffsabgrenzung der Variable „Organisationsstruktur“. Bei der Selektion der relevanten Situationsvariablen indes mangelt es an einer solchen allgemein akzeptierten Basis, was sich in einer großen Heterogenität an Situationsvariablen in den unterschiedlichen Untersuchungen niederschlägt.⁵⁰ KIESER/KUBICEK streben daher eine Konzeptualisierung und Operationalisierung an, indem sie die Variablen zur Beschreibung der Situation von Organisationen nach einer internen und einer externen Dimension systematisieren.⁵¹ Wie Abbildung 4 zeigt, werden die internen Komponenten zeitlich in gegenwarts- und vergangenheitsbezogene Faktoren, die externen Komponenten hingegen hinsichtlich der aufgabenspezifischen und globalen Umwelt unterteilt.

⁴⁷ Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 57.

⁴⁸ Vgl. zu den bedeutsamsten monokausalen situativen Ansätzen WOODWARD (1958), der Fertigungstechnologien untersucht, BURNS/STALKER (1961) sowie LAWRENCE/LORSCH (1969), die die Komplexität der Umwelt erforschen und CAPLOW (1956) sowie RUSHING (1966), die auf die Größe von Organisationen abstellen.

⁴⁹ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2002), S. 25.

⁵⁰ Vgl. KIESER (2002a), S. 175 f.

⁵¹ Vgl. auch im Folgenden KIESER/KUBICEK (1992), S. 207 ff.

Dimension der internen Situation	Dimension der externen Situation
<p>Gegenwartsbezogene Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsprogramm • Größe • Fertigungstechnologie • Informationstechnologie • Rechtsform und Eigentumsverhältnisse <p>Vergangenheitsbezogene Faktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alter der Organisation • Art der Gründung • Entwicklungsstadium der Organisation 	<p>Aufgabenspezifische Umwelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenzverhältnisse • Kundenstruktur • Technologische Dynamik <p>Globale Umwelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kulturelle Bedingungen

Abbildung 4: Variablen zur Beschreibung der Situation von Unternehmen⁵²

Abschließend ist zu betonen, dass die analytische Richtung einen explorativen Charakter hat und keine Gestaltungsempfehlungen, sondern Erklärungen von Strukturunterschieden angestrebt werden.

Die pragmatische Variante indes weist einen normativen Charakter auf. Deswegen wird diese auch handlungsbezogene Variante tituliert.⁵³ Das Grundmodell der pragmatischen Richtung stellt mithin einen Bezugsrahmen für rationale Problemlösungen dar.⁵⁴ Aus der Perspektive eines rationalen Organisationsgestalters, der festgelegte Ziele für die Organisation verfolgt, soll die beste Strukturalternative ermittelt werden.⁵⁵ Dabei fungiert die Organisationsstruktur als Aktionsparameter der Gestaltung, mit dem über Verhaltenswirkungen der Organisationsmitglieder auf den Zielerreichungsgrad Einfluss genommen werden kann. Die Wirkungen des Aktionsparameters resultieren jedoch aus der kombinatorischen Wirkung mit den situativen Bedingungen. Das Entscheidungsproblem der zielgerichteten Strukturwahl besteht damit in der Identifikation der Alternative, die den besten Fit mit der Situation und damit den höchsten Zielerreichungsgrad aufweist. Abbildung 5 stellt die Zusammenhänge des pragmatischen Grundmodells graphisch dar.

⁵² Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 209.

⁵³ Vgl. auch im Folgenden KIESER/KUBICEK (1992), S. 59 ff.

⁵⁴ Vgl. WELGE (1987), S. 79.

⁵⁵ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2002), S. 26.

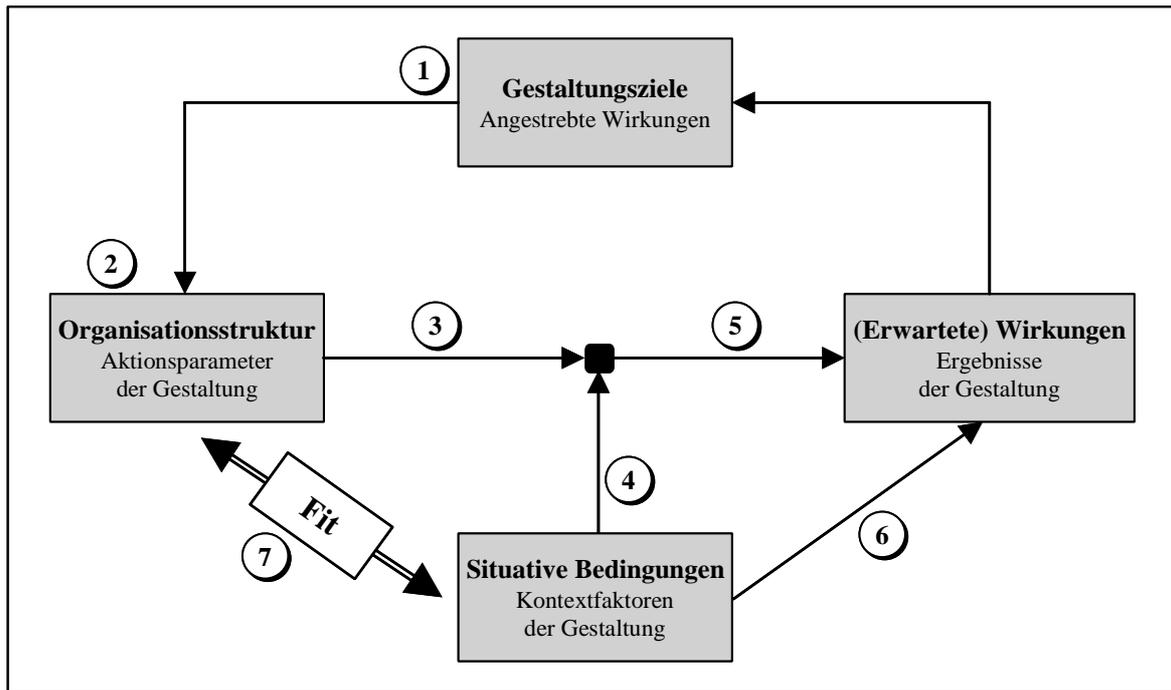


Abbildung 5: Pragmatisches Grundmodell des situativen Ansatzes⁵⁶

Die einfachen Pfeile symbolisieren hier in der Abbildung die angenommenen Wirkungsbeziehungen, wohingegen der doppelt gezogene Pfeil den Anknüpfungspunkt eines zielgerichteten Eingriffs im Rahmen des Modells kennzeichnet.⁵⁷ Im Folgenden soll die Struktur der Argumentation des Modells kurz skizziert werden:⁵⁸

1. Ausgangspunkt sind die Gestaltungsziele, welche den angestrebten Wirkungen bestimmter Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder entsprechen.
2. Um selbige zu erreichen, wird eine Organisationsstruktur gestaltet.
3. Mit dieser gehen bestimmte Verhaltenswirkungen auf die Organisationsmitglieder einher.
4. Selbiges gilt für die situativen Bedingungen.
5. Final treten die Einflüsse der Organisationsstruktur und der situativen Bedingungen in Kombination auf.
6. Zusätzlich resultieren auch direkte, von der Organisationsstruktur unabhängige Wirkungen aus dem situativen Kontext.

⁵⁶ Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 60.

⁵⁷ Die Autoren sprechen auch vom Diagnose- („normale“ Pfeile) und vom Therapieaspekt (doppelt gezogener Pfeil). Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 60 f.

⁵⁸ Vgl. dazu detailliert und beispielgestützt KIESER/KUBICEK (1992), S. 61 sowie WELGE (1987), S. 81.

7. Weichen die prognostizierten von den tatsächlichen Wirkungen ab, so kann eine Diskrepanz zwischen organisatorischen Vorgaben und situativen Bedingungen hierfür ursächlich sein. Durch die Anpassung von Struktur und Situation bzw. vice versa ist der beabsichtigte Fit dann herzustellen, um die ausgegebenen Ziele zu erreichen.

Es bleibt festzuhalten, dass dieser Bezugsrahmen zunächst lediglich ein formales Modell darstellt, welches inhaltlich durch konkrete Ziele und entsprechende Situationsfaktoren ausgefüllt werden muss.⁵⁹ Im nächsten Schritt wird daher untersucht, inwiefern das Grundmodell des pragmatischen Ansatzes bei der zielgerichteten Ausgestaltung des Controller-Teppiches Verwendung finden und damit den konzeptionellen Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit aufspannen kann.

2.3 Zusammenführung von Controller-Teppich und situativem Ansatz zur Konzeptualisierung des theoretischen Bezugsrahmens

Der situative Ansatz wurde bereits über die organisationstheoretische Forschung hinaus auch auf andere Bereiche betriebswirtschaftlichen Erkenntnisstrebens übertragen und hat sich als eine Methodik zur Entwicklung von Bezugsrahmen etabliert.⁶⁰ Dementsprechend ist mit STAEHLE die zentrale These des situativen Ansatzes von Organisationsstrukturen auf generelle Handlungsempfehlungen erweiterbar: „Es gibt nicht eine generell gültige, optimale Handlungsalternative, sondern mehrere situationsbezogen angemessene.“⁶¹ Der Kern eines auf dem obigen Ansatzes fußenden Bezugsrahmens ist mithin die Aufgabe des vom wissenschaftstheoretischen wie praxeologischen Standpunkt unbefriedigenden Allgemeingültigkeitspostulats von Aussagen zugunsten der Ableitung situationsadäquater Handlungsalternativen.⁶²

⁵⁹ Dennoch wird in der Literatur die äußerst hohe Verbreitung des Modells betont. Vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 62, SCHULTE-ZURHAUSEN (2002), S. 27 und WELGE (1987), S. 82.

⁶⁰ Vgl. BECKER/BRINKMANN (1999), S. 13. Anwendungsbeispiele finden sich z.B. in der Controllingforschung durch NIEDERMAYR, im Bereich des internen Rechnungswesens durch BRINK, KRIEGER und SELKE. Vgl. NIEDERMAYR (1994), BRINK (1992), S. 171 ff., KRIEGER (1995), S. 99 und SELKE (1997), S. 102 ff.

⁶¹ STAEHLE (1981), S. 215. Vgl. auch JENNER (2001), S. 79 und TOSI/ALDAG/STOREY (1973), S. 27.

⁶² Vgl. NIEDERMAYR (1994), S. 33 und KAST/ROSENZWEIG (1985), S. 116.

Genau dieser Zielrichtung soll hier gefolgt werden. Unter Rückgriff auf das Gedankengut des Grundmodells der pragmatischen Variante des situativen Ansatzes sollen im Folgenden im Rahmen der Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens die alternativen Instrumente für den gesamten Controller-Teppich selektiert und situativ adaptiert werden.

Zur vollständigen Konzeptualisierung des Bezugsrahmens ist zunächst eine definitorische Abgrenzung des Terminus „Instrument“ unabdingbar.⁶³ Wird dem etymologischen Ursprung gefolgt, so bezeichnet der Begriff allgemein ein Hilfsmittel zur Verfolgung auch wissenschaftlicher Zwecke.⁶⁴ Eingebettet in den ökonomischen Kontext sollen daher im Folgenden in Anlehnung an BERENS/BERTELSMANN unter dem Begriff betriebswirtschaftliche Hilfsmittel verstanden werden, die zur Erreichung betriebswirtschaftlicher Ziele herangezogen werden.⁶⁵ Ein Instrument umfasst mithin im hier definierten Sinne alle betriebswirtschaftlich fundierten Verfahren, die verhelfen, einen Ist-Zustand in einen Soll-Zustand zu überführen.⁶⁶ Unter „situativer Adaption“ wird darauf aufbauend die zielgerichtete Anpassung des Werkzeuges unter Berücksichtigung der internen und externen Einflussfaktoren des betrachteten Anwendungsgebietes verstanden.

Die Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens vollzieht sich in drei Schritten: der Identifikation der Anwendungsgebiete, der Selektion adäquater Instrumente und der situativen Adaption der Instrumente bezogen auf die Anwendungsgebiete.

Im ersten Schritt der Ausgestaltung des Bezugsrahmens sind mithin die Anwendungsgebiete festzulegen. Mit dieser Absicht wird im nächsten Kapitel das generelle Entscheidungsfeld der Profi-Sport-Clubs analysiert. Im zweiten Schritt sind für die jeweiligen Anwendungsgebiete geeignete Instrumente zu selektieren, die dann im dritten Schritt situativ adaptiert werden. Die Vorgehensweise des zweiten und dritten Schrittes soll mit Hilfe der Abbildung 6 verdeutlicht werden.

⁶³ Im Rahmen der Recherche stieß der Verfasser dabei auf augenscheinliche Defizite in der Theorie. Obwohl der Terminus in der Ökonomie allgegenwärtig ist, mangelt es an einer definitorischen Auseinandersetzung. In nahezu allen – dem Verfasser bekannten – Publikationen wird der Begriff völlig ohne inhaltliche Klärung verwendet. Vgl. dazu exemplarisch WEBER (2002), der im Rahmen seines Kommentars zu betriebswirtschaftlichen Instrumenten keine Definition expliziert sondern eher implizit eine hilfsmittellorientierte Auffassung zugrunde legt.

⁶⁴ Vgl. BERTELSMANN LEXIKON (1959b), S. 640.

⁶⁵ Vgl. BERENS/BERTELSMANN (2002), S. 285.

⁶⁶ Damit folgt die hier vorgenommene Definition dem Grundgedanken der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, die auf die Auswahl solcher Handlungsmöglichkeiten abzielt, „die zu einer betrieblichen Situation mit einem möglichst hohen Erwünschtheitsgrad führt.“ ADAM (1996), S. 7.

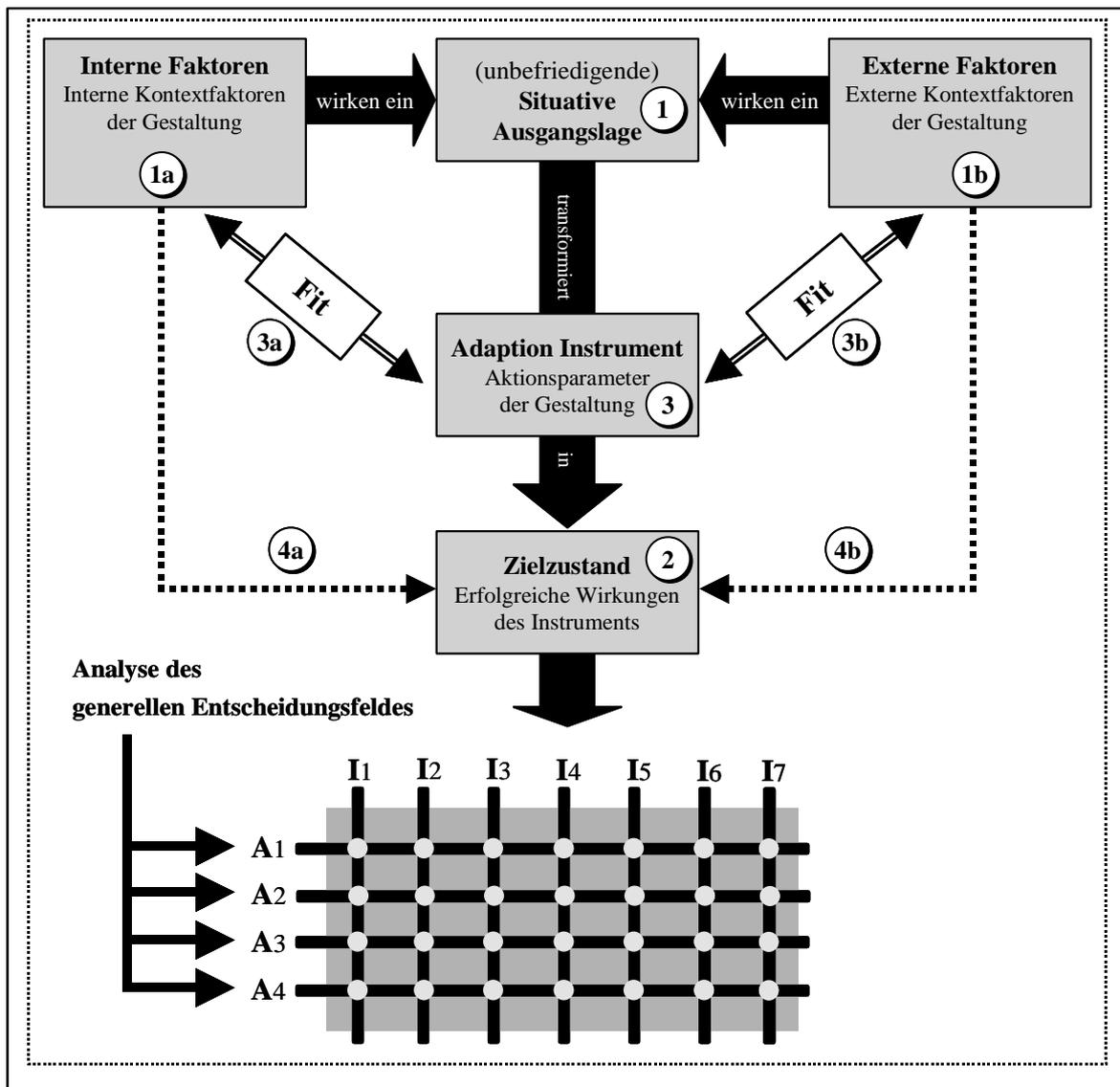


Abbildung 6: Wirkungszusammenhänge des konzeptionellen Bezugsrahmens der Arbeit

- Ausgangspunkt der Überlegungen sind jeweils die (unbefriedigenden) Ausgangslagen (1) der einzelnen Anwendungsgebiete. Auf die jeweiligen Ausgangslagen wirken sowohl interne (1a) also auch externe Kontextfaktoren ein und bestimmen erstgenannte dadurch maßgeblich.
- Aus den unbefriedigenden Ausgangslagen sind jeweils Zielzustände (2) abzuleiten, die der gewünschten zukünftigen situativen Lage entsprechen.
- Der oben vorgenommenen Definition folgend übernehmen betriebswirtschaftliche Instrumente die Transformation (3) von den Ist- in die Soll-Zustände. Diese Überführungen können aber nur dann erfolgreich sein, wenn den internen und externen Kontextfaktoren dabei Rechnung getragen wird. Die Instrumente sind daher unter Bezugnahme der Kontextfaktoren situativ zu adaptieren, so dass ein Fit der spezifi-

schen Ausgestaltung der Instrumente und den internen (3a) und externen Kontextfaktoren (3b) gegeben ist.

- Endpunkte sind dann die gewünschten Zielzustände, die durch die erfolgreichen Wirkungen der Instrumente erreicht werden. In den nunmehr „neuen“ Ausgangslagen üben die die Kontextfaktoren weiterhin Wirkungen aus (4a/4b). Aus diesen resultieren aber für das hier erörterte Vorgehen keine Handlungsnotwendigkeiten.

Das o.g. Vorgehen entspricht den Grundzügen der pragmatischen Variante des situativen Ansatzes. Ein wesentlicher Unterschied besteht jedoch darin, dass hier der Fit des Aktionsparameters der Gestaltung und der Kontextfaktoren nicht über den Abgleich von den Gestaltungszielen und festgestellten Wirkungen erreicht wird, sondern der Fit des Instrumentes und der Kontextfaktoren stellt eine handlungsorientierte Bedingung der Adaption dar. Die angestrebten Wirkungen und die Kontextfaktoren besitzen mithin im Hinblick auf die Ausgestaltung der „Standard-Instrumente“ normativen Charakter.

Der Rückgriff auf das Gedankengut des situativen Ansatzes stützt folglich fortan die zielgerichtete Ausgestaltung des Controller-Teppiches des Controller Verein e.V. Eine Kombination ist daher nicht nur möglich sondern erweist sich zur konzeptionellen Fundierung und Strukturierung des weiteren Verlaufes der Arbeit als besonders fruchtbar. Am Ende jedes der folgenden Kapitel können daher die gewonnenen Erkenntnisse jeweils durch den Fortschritt der Ausgestaltung des Bezugsrahmens verdeutlicht werden.

Bevor jedoch mit der Bearbeitung des zweiten und dritten Schrittes – der Selektions und situativen Adaption der Instrumente – begonnen werden kann, sind im ersten Schritt die Besonderheiten der internen und externen Umwelt der Profi-Sport-Clubs ausführlich zu analysieren, um die für den Fortgang der Analyse notwendigen Anwendungsgebiete festlegen zu können. Daher rückt im nächsten Kapitel das generelle Entscheidungsfeld⁶⁷ der Fußballunternehmen detailliert in den Fokus der Betrachtung. Bevor die sportliche Organisation der Vereinswettbewerbe mit deutscher Beteiligung und deren Besonderheiten erläu-

⁶⁷ Im ökonomischen Sinne umfasst ein Entscheidungsfeld sowohl die unternehmerischen Handlungsmöglichkeiten als auch die entsprechenden Umweltbedingungen. Vgl. ADAM (1996), S. 7 ff. Der Terminus wird hier um das Attribut „generell“ deswegen erweitert, als dass im Folgenden eine Totalbetrachtung der beiden Komponenten für Profi-Sport-Organisationen des Fußballs erfolgt. Der Kern der Arbeit widmet sich hingegen partiellen Entscheidungsfeldern als Teilmengen dieser Totalbetrachtung.

tert werden, soll ein kurzer Abriss der historischen Entwicklung des Profi-Fußballs in Deutschland erfolgen.⁶⁸

⁶⁸ Da letztendlich allein der Status quo des sportlichen Entscheidungsfeldes im Rahmen des Ziels der Arbeit Relevanz besitzt, beschränkt sich die Beschreibung der Historie auf die wesentlichen Ereignisse. Vgl. zu den Entwicklungen in Deutschland ausführlich u.a. DFB (1999), DINKELMEIER (1999), S. 9 ff., EGGERS (2002), HEIMANN (1999) und HEINRICH (2000).

3 ANALYSE DES GENERELLEN ENTSCHEIDUNGSFELDES DEUTSCHER PROFI-SPORT-CLUBS

3.1 Sportlicher Organisationsrahmen deutscher Profi-Sport-Clubs

3.1.1 Genese des Profi-Fußballs in Deutschland

Zu Beginn der 70er Jahre des 19. Jahrhunderts kam die Sportart Association Football, oder auch Soccer genannt, von Großbritannien⁶⁹ nach Deutschland.⁷⁰ Dabei praktizierten Engländer, die meist aus beruflichen Gründen in Deutschland verweilten, ihr heimisches Freizeitvergnügen auch auf deutschem Boden.⁷¹ Insbesondere Schüler und Pädagogen, die bei Aufenthalten in Großbritannien erstmals mit der Sportart in Kontakt kamen, trugen zu der anfänglichen nationalen Verbreitung bei. Dazu ist auch Prof. Konrad Koch⁷² – der sog. Urvater des deutschen Fußballs – zu zählen. Dieser rief in Braunschweig 1874 den ersten deutschen Schüler-Fußballverein ins Leben, ehe er 1875 das erste deutschsprachige Regelheft verfasste.⁷³ Obwohl in den 90er Jahren des 19. Jahrhunderts eine Welle von Vereinsgründungen⁷⁴ einsetzte, konnte sich der Sport zu dieser Zeit lediglich an höheren Schulen und Gymnasien durchsetzen.⁷⁵ Noch widersetzte sich die breite Masse dem einsetzenden Trend. Diese Ablehnung wurde durch die zahlreichen Gegner⁷⁶ des Sports forciert, die das Ballspiel als „Fußlümmelei“⁷⁷, „undeutsch“⁷⁸ und „englisches Unkraut“⁷⁹ verurteilten. Be-

⁶⁹ Die Entwicklung des professionellen Fußballs schritt dort erheblich schneller voran. Dies manifestierte sich in der Gründung der ersten Profi-Liga bereits im Jahre 1888. Vgl. zur Entwicklung des Berufsfußballs in England SCHAMBERGER (1999), S. 3 ff.

⁷⁰ Obwohl England gemeinhin als das „Mutterland des Fußballs“ apostrophiert wird, sind sich Historiker weitgehend einig, dass die Ursprünge des heutigen Sports ins vorchristliche China zurück gehen. Unbestritten ist jedoch, dass England den Ausgangspunkt zum Massensport darstellt. Vgl. MÜLLER, R.A. (2002), S. 48.

⁷¹ Vgl. HEINRICH (2000), S. 20.

⁷² So kam Konrad Koch nicht nur in Kontakt mit dem Sport sondern BAUSENWEIN berichtet, dass er „sich direkt in England mit dem Fußball-Virus infiziert“ hatte. BAUSENWEIN (1995), S. 87.

⁷³ Vgl. DFB (1999), S. 16.

⁷⁴ So wurde bspw. 1885 in Berlin der BFC Frankfurt als erster „echter“ Fußballclub ins Leben gerufen. Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 10 f. Als ältester noch bestehender Verein hingegen wurde 1888 der Berliner FC Germania 1888 gegründet. Vgl. DFB (1999), S. 16.

⁷⁵ Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 10 f.

⁷⁶ Neben der Turnerschaft handelte es sich dabei im Wesentlichen um die Kirche und den Fiskus. Während die Kirche einen Verfall der Sitten am heiligen Sonntag befürchtete, war der Fiskus bestrebt, Vermögenssteuer zu erheben. Vgl. HEINRICH (2000), S. 21.

⁷⁷ So lautet der Titel einer von Max Planck herausgegebenen „Hetzschrift“. Vgl. HERZOG (2002), S. 11.

⁷⁸ VÄTH (1994), S. 53.

⁷⁹ HEINRICH (2000), S. 23.

sonders die deutsche Turnerschaft stand einer Etablierung entgegen. 1811 durch Friedrich Ludwig Jahn, auch bekannt als „Turnvater“ Jahn, geschaffen, beherrschte das deutsche System der Leibesübungen seit etwa 1860 Schulen und militärische Institutionen.⁸⁰ Ziel der Leibeserziehung war der militärische Drill und die Vermittlung von Disziplin durch das Exerzieren repetitiver, symmetrischer und starrer Übungen. So lässt sich die Popularisierung des Fußballs in Deutschland besonders durch die gegensätzliche Philosophie begründen: Der englische Fußball war stark pädagogisch motiviert und zielte auf individuelle Freizeitgestaltung ab. Außerdem offenbarte er eine Abkehr von den monotonen Turnübungen hin zu einem Mannschaftssport, der individuelle Eigenschaften fördert und Raum für Selbstentfaltung bietet.⁸¹ Daher konnte sich der Ballsport gegen die gesellschaftlichen und ideologischen Widerstände durchsetzen.⁸² Dies manifestierte sich 1890 zunächst in der Gründung des „Bundes deutscher Fußballspieler“, der ein Jahr später eine nationale Meisterschaft durchführte.⁸³ Der besagte Bund wurde jedoch bereits knapp ein Jahr später vom „Deutschen Fußball- und Cricket-Bund“ abgelöst, der dann seinerseits eine Meisterschaft organisierte. Das Streben nach einer Konstituierung der regionalen Verbände zu einem Deutschen Fußball-Bund war schließlich am 28.1.1900 in Leipzig von Erfolg gekrönt.⁸⁴ Auf dem 1. Allgemeinen Deutschen Fußballtag wurde von den 36 Vertretern der 86 Vereine aus den Regionalverbänden der Deutsche Fußball Bund (DFB) als Dachverband gegründet.⁸⁵ Damit war der Grundstein⁸⁶ für eine Vereinheitlichung des Regelwerkes und eine regelmäßige Austragung der „offiziellen“ deutschen Fußball-Meisterschaft gelegt.⁸⁷ So ging der VfB Leipzig 1903 nach einem 7:2-Sieg über den DFC Prag in Hamburg als erster deutscher Meister in die Fußball-Annalen ein.⁸⁸

Dennoch war bis zum Ausbruch des ersten Weltkrieges keine Ubiquität des Fußballs konstatierbar. Die Mitglieder der Fußballvereine stammten besonders aus gehobenen Krei-

⁸⁰ Vgl. auch im Folgenden EGGERS (2002), S. 69 f.

⁸¹ Vgl. EGGERS (2002), S. 70.

⁸² Vgl. EMPACHER (2000), S. 8.

⁸³ Vgl. DFB (1999), S. 16. Dies geschah auf Initiative von Georg Leux, der bereits den o.g. BFC Frankfurt gründete.

⁸⁴ Vgl. VÄTH (1994), S. 53.

⁸⁵ Vgl. DFB (1999), S. 18.

⁸⁶ Selbst diese Grundsteinlegung war nicht frei von Meinungsverschiedenheiten. So befürchteten einige Regionalverbände einen Kompetenzverlust. Dennoch fiel die Abstimmung mit 64:22 Stimmen zwar deutlich, aber nicht eindeutig aus. Vgl. EGGERS (2002), S. 74 sowie DFB (1999), S. 18.

⁸⁷ Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 11.

⁸⁸ Vgl. DFB (1999), S. 18.

sen.⁸⁹ Erst die Einführung des Acht-Stunden-Tages fungierte als Treiber der Etablierung durch sämtliche Gesellschaftsschichten.⁹⁰ Besonders vorangetrieben durch staatliche Fördermaßnahmen und die kommerzielle Aufbereitung in Hörfunk und Printmedien vollzog sich in der Weimarer Republik dann die Entwicklung zum Volkssport im etymologischen Sinne.⁹¹ Damit einher ging ein Zuwachs des Zuschauerinteresses. Ein Stadionpublikum von mehreren zehntausend Menschen⁹² wurde zur Normalität und sorgte für einen lukrativen Verdienst durch die Eintrittsgelder. Dies kann rückblickend als die Geburtsstunde der Kommerzialisierung des Fußballs gesehen werden.⁹³ Der DFB trug dieser Entwicklung jedoch keineswegs Rechnung und hielt am Amateurgedanken der Gründungszeit fest.⁹⁴ So durften den Spielern lediglich Spesen erstattet werden.⁹⁵ Folglich wurden Schwarzgeldzahlungen zur gängigen Praxis.⁹⁶ Konnte der DFB derartige Zuwiderhandlungen juristisch belegen, wurden die Rechtsbrüchigen zu Berufsspielern deklariert und damit vom Spielbetrieb ausgeschlossen.⁹⁷

⁸⁹ Vgl. HEINRICH (2000), S. 27 f.

⁹⁰ Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 12.

⁹¹ Gefördert wurde die sportliche Betätigung vom preußischen Kriegsministerium, das eine Vermittlungsstelle zum Sport installierte, um einen planmäßigen Ausbau der Leibesübungen zu gewährleisten. Darüber hinaus war durch die hohe Medienpräsenz in diesem Bereich der Konsum des Gutes „Fußball“ nicht mehr allein mit dem Stadionbesuch verbunden, was zur Popularisierung maßgeblich beitrug. Dies spiegelt auch die Zahl der DFB-Mitglieder wider: Sie stieg von 190.000 (1914) auf 750.000 (1921) an. Anfang der 30er Jahre (1931) wurde gar die Millionen-Grenze überschritten. Bemerkenswert ist dabei, dass die Mitglieder anderer Sportverbände – wie Arbeitersport-Organisationen oder konfessionelle Sportverbände, die ebenfalls fußballerisch aktiv sein konnten – hier nicht berücksichtigt wurden. Die 20er Jahre waren auch die Gründungsjahre zahlreicher Sportzeitschriften. Daneben berichtet EGGERS, dass sämtliche großen Tageszeitungen über einen Sportteil verfügten, in dem die Berichterstattung über den Fußball dominierte. 1925 fand darüber hinaus die erste Rundfunkübertragung eines Fußballspiels statt. Vgl. EGGERS (2002), S. 79 ff.

⁹² Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 12 sowie EGGERS (2002), S. 90. Ab 1920 verfolgen stets mehr als 20.000 Zuschauer die Endspiele um die Deutsche Meisterschaft. Meist lag diese Zahl aber deutlich über 50.000. Vgl. VÄTH (1994), S. 53.

⁹³ Vgl. KEBEKUS (1991), S. 42. Forciert wurde die Entwicklung in dieser Zeit durch den Bau großer Stadien. So entstanden besonders im Westen Deutschlands Spielstätten mit hohem Fassungsvermögen. Jedoch waren diese nicht ausschließlich Ergebnis der Sportbegeisterung in der Bevölkerung sondern es wurden auch arbeits- und wirtschaftspolitische Absichten mit der Errichtung verfolgt. Vgl. EGGERS (2002), S. 90.

⁹⁴ Die ablehnende Haltung des DFB ging gar soweit, dass er 1928 Spiele gegen Profi-Clubs untersagte. Vgl. HEIMANN (1999), S. 387.

⁹⁵ Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 12.

⁹⁶ Vgl. EMPACHER (2001), S. 204. Die Vergütung der „Scheinamateure“ ging sogar soweit, dass Spieler davon ihren Lebensunterhalt bestreiten konnten. Oftmals wurden den Spielern bspw. Arbeitsplätze angeboten, die nur zum Schein belegt wurden, während die Arbeitszeit eigentlich zum Training genutzt wurde. Vgl. KNAUTH (1976), S. 20.

⁹⁷ Das wohl meist zitierte Beispiel – nicht aber das einzige – einer solchen Suspendierung ist die Sperrung nahezu der gesamten Mannschaft von Schalke 04 im Jahre 1930. Vgl. hierzu ausführlich HEIMANN (1999), S. 388 f.

1932 wurde nach 1919 ein zweiter Versuch unternommen, die Abkehr vom „Scheinamateurismus“ zum Berufsfußball durchzusetzen.⁹⁸ Dieser Bestrebung, die Bezahlung der Spieler zu legalisieren, schloss sich der DFB an, indem er einwilligte, künftig die Modalitäten des Berufsfußballsports zu regeln.⁹⁹ Der für den 28.05.1933 terminierte außerordentliche Parteitag des DFB zur Verabschiedung des Übereinkommens wurde durch die Machtergreifung der Nationalsozialisten verhindert.¹⁰⁰ Deren Ideologien standen der professionellen sportlichen Ertüchtigung diametral entgegen. So wurde der DFB dem Deutschen Reichsbund für Leibesübungen unterstellt und der Berufsfußball verboten.¹⁰¹ Dennoch erfolgte im Juli 1933 die Zentralisierung der Verwaltung des Spielbetriebs. Die ehemals 30 regionalen Spielklassen wurden in 16 Gauligen zu je zehn Mannschaften gegliedert, deren Gaumeister sich für die Endrunde um die Deutsche Meisterschaft qualifizierten.¹⁰² Da auch weiterhin (zwangsweise) Schwarzgelder flossen, keimte das Engagement zur Bildung des Profifußballs bald wieder auf und 1939 scheiterte ein weiterer Versuch: Die Implementierung einer „Reichsliga“ wurde durch den Ausbruch des Zweiten Weltkriegs verhindert.¹⁰³ Während zum Ende des Krieges¹⁰⁴ die Austragung der Meisterschaften zunehmend diffiziler wurden,¹⁰⁵ bildeten sich nach Kriegsende rasch wieder regionale Spielklassen¹⁰⁶ in den Besatzungszonen. Die Entlohnung solcher „Kalorienspiele“ erfolgte durch Naturalien oder Sachleistungen.¹⁰⁷

Im Jahre 1949 – nachdem bereits erneut Bemühungen, das Berufsspielertum einzuführen, fehlgeschlagen waren¹⁰⁸ – legte eine Tagung des Deutschen Fußball-Ausschusses den Status des Vertragsspielers fest, der für alle westlichen Besatzungszonen Gültigkeit besaß.¹⁰⁹ Demzufolge nahmen Vertragsspieler eine Zwitterposition zwischen Profis und Amateuren ein. Zwar durften Vertragsspieler nun offiziell eine Bezahlung als „Entschädigung“ erhal-

⁹⁸ Vgl. HEINRICH (2000), S. 87 ff.

⁹⁹ Vgl. die wörtliche Erklärung des DFB-Präsidenten Linnemann bei HEIMANN (1999), S. 390.

¹⁰⁰ Vgl. VÄTH (1994), S. 53.

¹⁰¹ Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 13. 1940 wird der DFB gar aufgelöst. Vgl. DFB (1999), S. 38.

¹⁰² Vgl. DFB (1999), S. 35.

¹⁰³ Initiator hierfür war Sepp Herberger – der damalige Reichstrainer. Vgl. HEIMANN (1999), S. 391.

¹⁰⁴ Eine dezidierte Beschreibung des Fußballs im Dritten Reich findet sich bei SCHERER (1999).

¹⁰⁵ Vgl. DFB (1999), S. 38.

¹⁰⁶ 1948 wird auch erstmalig nach dem Krieg wieder ein Deutscher Meister ausgespielt. Der 1. FC Nürnberg besiegt den 1. FC Kaiserslautern mit 2:1. Vgl. DFB (1999), S. 40.

¹⁰⁷ Vgl. EMPACHER (2001), S. 204.

¹⁰⁸ Vgl. DFB (1999), S. 39.

¹⁰⁹ Vorreiter hierfür war Süddeutschland, wo die Regelung auf regionaler Ebene bereits ein Jahr zuvor eingeführt wurde. Vgl. HEINRICH (2000), S. 183.

ten, dennoch fungierten sie rechtlich nicht als Arbeitnehmer. Vielmehr waren sie zur Ausübung eines bürgerlichen Berufes verpflichtet und o.g. Zahlung auf 320 DM im Monat begrenzt.¹¹⁰

Zu Beginn des Jahres 1950 wurde die rechtsverbindliche Wiedergründung des DFB verabschiedet.¹¹¹ Dies kann aber keineswegs mit einer Initialzündung der Professionalisierung des Fußballs gleich gesetzt werden.¹¹² Im Gegenteil widersetzte sich 1951 und 1953 gerade der DFB den abermaligen Anträgen¹¹³ der Einführung eines Berufsspielerstatuts.¹¹⁴ Auch der – sportlich überraschende – Sieg bei der Weltmeisterschaft 1954 durch das „Wunder von Bern“¹¹⁵ konnte zunächst keine direkten Impulse generieren. Der indirekte Impuls war allerdings nennenswert: Neben dem dadurch einsetzenden „Wir-Gefühl“ für das deutsche Volk erhielt vor allem die Popularisierung des Fußballs in Deutschland neuen Antrieb.

Als 1956 zum ersten Mal der Europapokal der Landesmeister ausgespielt wurde, konnten die deutschen Vertreter sportlich nicht mit der ausländischen Konkurrenz mithalten.¹¹⁶ Während zu dieser Zeit auf internationaler Ebene längst professionelle Ligen existierten, durften deutsche Vertragsspieler höchstens 400 DM im Monat verdienen.¹¹⁷ Doch nach dem letzten gescheiterten Professionalisierungs-Antrag von 1953 entwickelte sich nun eine dauerhafte Diskussion.¹¹⁸ Diese gipfelte auf einem ordentlichen Bundestag in Dortmund am 28. Juli 1962 in dem Beschluss der Einführung der zentralen ersten Fußball-Bundesliga zur Saison 1963/64.¹¹⁹ Die Bundesliga startete mit 16 Mannschaften.¹²⁰ Damit verbunden

¹¹⁰ Vgl. KNAUTH (1976), S. 20.

¹¹¹ Vgl. DFB (1999), S. 42.

¹¹² So war statutenwidriges Verhalten weiterhin die zwangsweise Folge. 1950 wurden (lediglich!) 38 solcher Fälle verhandelt. Vgl. HEINRICH (2000), S. 184.

¹¹³ Treibende Kraft war bei diesen Bemühungen Franz Kremer, der Präsident des 1. FC Köln. Vgl. HEIMANN (1999), S. 391ff.

¹¹⁴ Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 15.

¹¹⁵ Vgl. zu diesem kulturhistorischen Nachkriegsereignis SCHWEER/KOZAK (1994).

¹¹⁶ Vgl. EMPACHER (2001), S. 205.

¹¹⁷ Daneben waren noch einige Sonderzahlungen gestattet. Vgl. hierzu DINKELMEIER (1999), S. 15. Die geringfügige Erhöhung gegenüber 1949 wurde nach einer kritischen Artikelserie des Fachmagazins *Kicker* vorgenommen. Vgl. hierzu HEINRICH (2000), S. 187.

¹¹⁸ Die Chronologie der Ereignisse findet sich im Detail bei HEINRICH (2000), S. 186 ff.

¹¹⁹ Auch hier vollzog sich die Abstimmung mit 103:26 Stimmen nicht einstimmig. Die notwendige Zweidrittelmehrheit wurde aber erreicht. Vgl. HEIMANN (1999), S. 394.

¹²⁰ Festgelegt wurde, dass jeweils fünf Vertreter aus dem Westen und Süden, zwei aus dem Südwesten, drei aus dem Norden und einer aus Berlin stammen soll. Aus 44 Bewerbern wurde anhand von sportlichen und wirtschaftlichen Kriterien sowie technischen Voraussetzungen 16 Teams selektiert. Vgl. HEIMANN (1999), S. 394. Ab der Saison 1965/66 wurde das Teilnehmerfeld auf 18 Mannschaften ausgedehnt.

war die Anerkennung des Lizenzspielertums: Fortan konnten lizenzierte Vereine Spieler als bezahlte Angestellte¹²¹ verpflichten.¹²² Trotzdem war der Lizenzspielerbegriff nicht mit dem Begriff des Berufsspielers gleichzusetzen, denn die Gehälter blieben auch weiterhin auf monatlich bis zu 1.200 DM begrenzt.¹²³ Die Ausübung eines bürgerlichen Berufes war im Sinne des neuen Statuts jedoch keine notwendige Voraussetzung mehr. Demnach wurde auch hier wieder die hybride Position – zwischen Vertrags- und Berufsspieler – aufrechterhalten.

So bildeten Einnahmen aus der fußballerischen Aktivität in der ersten Spielzeit der Bundesliga nur für 34 von 297 Spielern das einzige Einkommen, während ihre Mitstreiter dieses nur als Nebenverdienst verbuchten.¹²⁴ Die seit jeher existenten Schwarzgeldzahlungen hatten also auch in den Anfangsjahren der Bundesliga Bestand. Erst die Aufdeckung des „Bundesliga-Skandals“¹²⁵ in der Saison 1970/1971 und die damit verbundenen juristischen Ermittlungen hatten eine Aufhebung der Gehaltsbegrenzungen zur Folge und ebneten so den Weg für den Berufsfußball: In der Rückrunde der Saison 1971/1972 wurden Bestechungsgelder zur Manipulation von Spielausgängen gezahlt. Abstiegsbedrohte Vereine bestachen sowohl den eigenen Gegner als auch die Gegner der Mitkonkurrenten um den Klassenerhalt. Involviert waren Spieler von fünf Vereinen. Ursache für die anschließende Diskussion der Gehaltsgrenzen waren die sehr geringen Höhen der Bestechungsgelder. Bspw. erhielten einige Spieler von Schalke 04 2.700 DM pro Kopf für eine Manipulation des Spielergebnisses gegen Bielefeld. Insgesamt wurden nach der juristischen Aufbereitung des Skandals 53 Spieler, zwei Trainer, sechs Funktionäre und zwei Vereine bestraft.¹²⁶ Zwar erlitt die Bundesliga einen erheblichen Imageschaden, doch die Bildung von Transferentschädigungs-, Gehalts- und Prämienhöhen obliegt seitdem den Gesetzmäßigkeiten von Angebot und Nachfrage. So verhalf paradoxerweise der größte Skandal der Ligageschichte dem Profi-Fußball zum Durchbruch und beendete das jahrzehntelange Ringen um die Abschaffung des traditionellen „Scheinamateurismus“.

¹²¹ Aus juristischen Gründen war damit ein Austritt der Spieler aus dem Verein notwendig. Vgl. hierzu KNAUTH (1976), S. 22.

¹²² Vgl. HEINRICH (2000), S. 189.

¹²³ Das Gehalt setzte sich aus Grundgehalt und Leistungsprämien zusammen. Für Nationalspieler konnte eine Ausnahmegenehmigung beantragt werden und auch Sonderprämien wurden in gewissen Toleranzen akzeptiert. Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 17.

¹²⁴ Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 17 f.

¹²⁵ Vgl. hierzu auch im Folgenden ausführlich BECK (1999).

¹²⁶ Vgl. DFB (1999), S. 58.

3.1.2 Status quo der Austragungsmodalitäten der bedeutsamsten Vereinswettbewerbe

3.1.2.1 Nationale Meisterschaften

Seit der Gründung¹²⁷ der Fußball-Bundesliga zur Saison 1963/64 sind die Modalitäten der Ausrichtung der Deutschen Meisterschaft strukturell weitgehend gleich geblieben.¹²⁸ Derzeit spielen 18 Mannschaften¹²⁹ in der obersten Spielklasse – der ersten Fußball-Bundesliga – um die Deutsche Meisterschaft. In Rundenspielen hat jeder gegen jeden in Hin- und Rückspiel bei wechselseitigem Platzvorteil anzutreten.¹³⁰ In diesen Spielen erhält der Sieger drei Punkte, der Verlierer keinen Punkt, während eine unentschiedene Partie mit je einem Punkt gewertet wird.¹³¹ „Meister ist, wer nach Durchführung aller Spiele die meisten Gewinnpunkte erzielt hat.“¹³² In die zweite Bundesliga¹³³ steigen die drei letztplatzierten Mannschaften der Spielzeit ab.¹³⁴ Zum Aufstieg in die erste Liga sind die drei bestplat-

¹²⁷ Bis zur Gründung der Bundesliga existierten keine einheitlichen Austragungsmodalitäten der Deutschen Meisterschaft. Bis 1934 qualifizierten sich die Meister der zahlreichen Regionalligen für die nach dem Pokalsystem ausgespielte Endrunde. Ab 1934 wurde für die Meister der Gauligen eine Gruppenphase zwischengeschaltet, ehe das Pokalsystem zum Einsatz kam; dies wurde während des zweiten Weltkriegs und kurz danach erneut zugunsten des „reinen“ Pokalsystems modifiziert. Von 1951 bis 1963 bildeten schließlich acht Mannschaften je zwei Endrundengruppen, deren Sieger das Endspiel um die Deutsche Meisterschaft austrugen.

¹²⁸ Vgl. für die wesentlichen Modifikationen die folgenden Fußnoten. Diese beschränken sich auf die Erläuterung der Änderungen der strukturellen Ligaorganisation. Nicht thematisiert werden hingegen Änderungen des operativen Regelwerkes. Vgl. hierzu <http://www.fifa.com/en/game/historylaws.html>.

¹²⁹ Die Spielordnung des Ligaverbandes sieht für die erste und zweite Bundesliga mindestens 32 und höchstens 36 Teilnehmer vor. Vgl. LIGAVERBAND (2002b), SpOL §3 Abs. 1. Eine Ausnahme stellte die Spielzeit 1991/92 dar. Nach der deutschen Wiedervereinigung trat der Deutsche Fußball-Verband der DDR als Regionalverband mit seinen Landesverbänden dem DFB bei. In Folge dessen wurde die erste Liga für eine Saison auf 20 Vereine, die zweite Liga auf 24 Vereine in zwei Gruppen aufgestockt. Vgl. DFB (1999), S. 74.

¹³⁰ Vgl. LIGAVERBAND (2002b), SpOL §2 Abs. 3.

¹³¹ Vgl. LIGAVERBAND (2002b), SpOL §2 Abs. 3a. Diese Regelung gilt erst ab der Spielzeit 1995/96. Vorher wurde ein Sieg mit 2:0, eine Niederlage mit 0:2 und ein Unentschieden mit 1:1 Punkten bewertet. Mit der höheren Gewichtung eines Sieges sollte eine offensivere Spieltaktik und damit attraktivere Begegnungen gefördert werden. Vgl. zu Untersuchungen der Auswirkungen der 3 Punkte-Regel. CORREIRA GUEDES/MACHADO (2002) und HUNDSDOERFER (2004).

¹³² LIGAVERBAND (2002b), SpOL §2 Abs. 3b. Bei Gleichheit der erzielten Punkte werden nacheinander fünf Kriterien zur Ermittlung der Platzierung herangezogen. Erst wenn dann noch keine Dominanz festgestellt werden kann, findet ein Entscheidungsspiel auf neutralem Platz statt. Vgl. LIGAVERBAND (2002b), SpOL §2 Abs. 3c.

¹³³ Die zweite Fußball-Bundesliga wurde erst zur Saison 1974/75 ins Leben gerufen. Bis zur Spielzeit 1980/81 und in der o.g. Saison 1991/92 wurde sie zweigeteilt in einer Nord- und Südgruppe ausgetragen. Vgl. ERNING (2000), S. 34.

¹³⁴ Vgl. LIGAVERBAND (2002b), SpOL §2 Abs. 3b i.V.m. LIGAVERBAND (2002b), SpOL §3 Abs. 3a.

zierten Teams der zweiten Bundesliga sportlich¹³⁵ qualifiziert.¹³⁶ Den Unterbau des Profifußballs bilden die zwei Regionalligen. Aus der zweiten Liga steigen die vier Teams mit der geringsten Punktzahl und Platzierung in die jeweils zugehörige Regionalliga ab,¹³⁷ wohingegen sich die Meister und Zweitplatzierten der beiden Regionalligen sportlich für die zweite Liga qualifizieren.¹³⁸ Der hierarchische Aufbau des deutschen Profifußballs, seine Auf- und Abstiegsmodalitäten sowie sein sportlicher Unterbau werden abschließend in Abbildung 7 zusammengefasst.

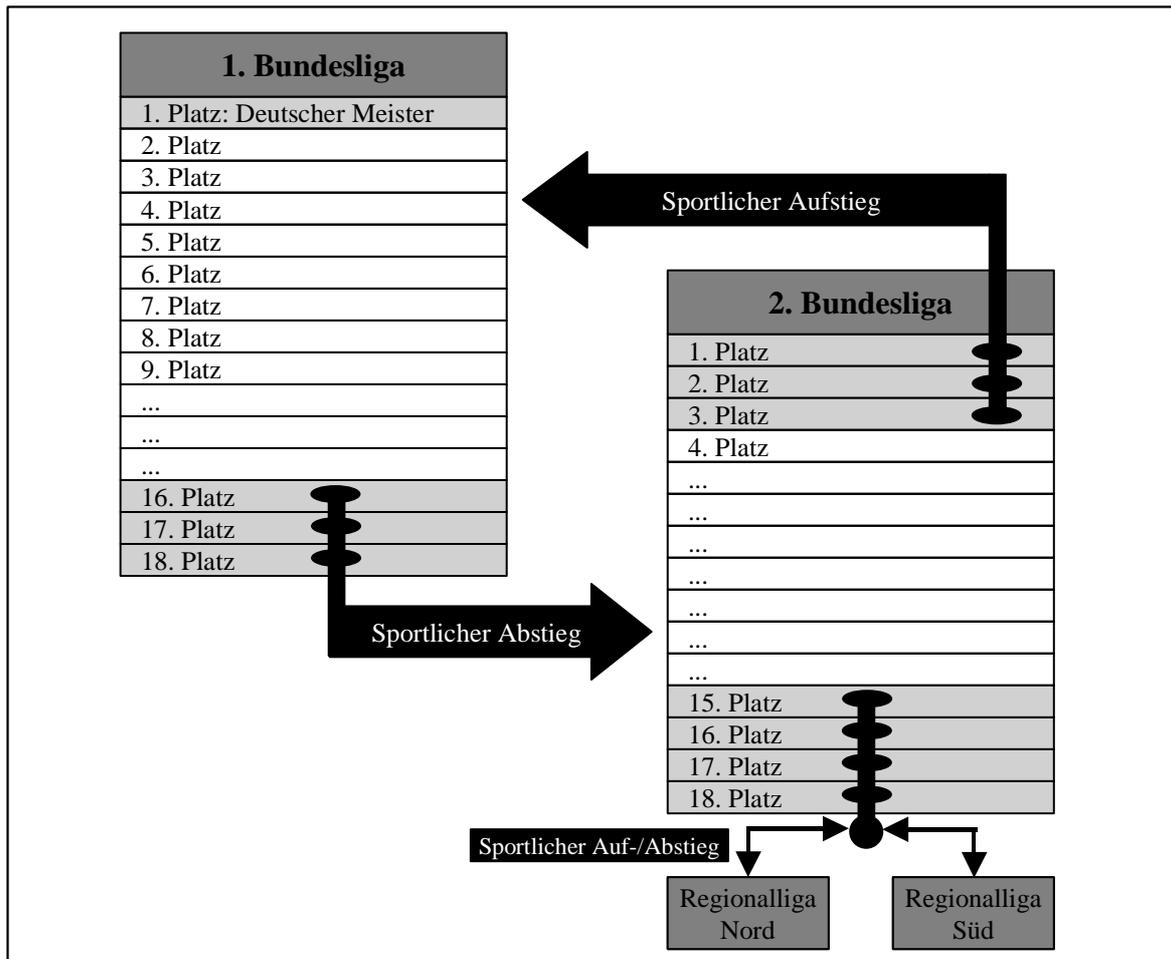


Abbildung 7: Sportlicher Organisationsrahmen der deutschen Profifußball-Ligen

¹³⁵ Diese Ausführungen beschränken sich ausschließlich auf die sportlichen Konditionen. Zur Teilnahme an den Ligen des Profifußballs verlangen die DFL bzw. das DFB-Präsidium darüber hinaus die Erfüllung weiterer, nicht sportlicher Kriterien. Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 3.2.1.2 zur Lizenzierung.

¹³⁶ Vgl. LIGAVEBAND (2002b), SpOL §3 Abs. 3a. Die sportliche Ab- bzw. Aufstiegsregelung zwischen den Bundesligen waren in dem Zeitraum von 1981/82 bis 1990/91 alternativ fixiert: Der Drittplatzierte der zweiten bestritt gegen den 16. der ersten Liga zwei Relegationsspiele um den Auf- bzw. Nicht-Abstieg.

¹³⁷ Vgl. LIGAVEBAND (2002b), SpOL §3 Abs. 4a i.V.m. DFB (2003b), §54.

¹³⁸ Vgl. LIGAVEBAND (2002b), SpOL §3 Abs. 5b i.V.m. DFB (2003b), §55.

Neben der Teilnahme an der Deutschen Meisterschaft sind die Clubs der ersten und zweiten Bundesliga automatisch zur Teilnahme am DFB-Vereinspokal berechtigt.¹³⁹ Außer den Profi-Teams des abgelaufenen Spieljahrs wird das 64 Mannschaften umfassende Teilnehmerfeld mit den Verbandspokalsiegern der Landesverbände, den Meistern und Zweitplatzierten der Regionalligen des abgelaufenen Spieljahres sowie einigen Restkontingenten besetzt.¹⁴⁰ Diese Mannschaften treten in einem „reinen“ Pokalsystem¹⁴¹ ohne Rückspiel¹⁴² gegeneinander an.¹⁴³ Damit wird der Wettbewerb über fünf Runden mit anschließendem Endspiel durchgeführt. Seit 1985 ist das Berliner Olympiastadion ständiger Austragungsort für das DFB-Pokalfinale.¹⁴⁴

Im sportlichen Alltag kann konstatiert werden, dass der Deutschen Meisterschaft insgesamt ein höherer Stellenwert zukommt als dem DFB-Pokal.¹⁴⁵ Dennoch eröffnen beide Wettbewerbe die Chance zur Qualifikation für – finanziell lukrative – internationale Vereinsmeisterschaften, die nun erläutert werden.¹⁴⁶

3.1.2.2 Internationale Meisterschaften

International werden von der UEFA drei Vereinswettbewerbe ausgetragen: die Champions League, der UEFA-Pokal und der UI-Cup. Das wesentliche Kriterium zur Ermittlung der nationalen Teilnehmerzahl ist die Koeffizienten-Rangliste der UEFA-Mitgliedsver-

¹³⁹ Vgl. LIGAVERBAND (2002b), SpOL §7. Als erster Vereinswettbewerb und „Vorläufer“ des DFB-Pokals neben der Deutschen Meisterschaft wurde 1935 der „Tschammer-Pokal“ ausgespielt. Vgl. DFB (1999), S. 36. Der DFB-Pokal – incl. der zugehörigen Trophäe – existiert seit 1965.

¹⁴⁰ Vgl. DFB (2003b), §45 Abs. 1.2.

¹⁴¹ Unter diesem Begriff wird im Folgenden der Modus des „K.O-Systems“ verstanden. Danach scheidet der Verlierer einer Runde aus dem Wettbewerb aus, wohingegen beim Gruppenmodus Niederlagen gegen eine durch Siege gegen eine andere Mannschaft kompensiert werden können.

¹⁴² Erst seit 1991/92 werden DFB-Pokalspiele, die nach regulärer Spielzeit und Verlängerung unentschieden stehen, unmittelbar per Elfmeterschießen entschieden. Vorher gab es – bei wechselndem Heimrecht – Wiederholungsspiele.

¹⁴³ Vgl. DFB (2003b), §46 Abs. 2.1.1. Dabei sind auch die Auslosungsmodalitäten der Spielpaarungen fixiert: In der ersten und zweiten Runde wird zwischen einem Profi- und einem Amateurbehälter unterschieden, aus denen jeweils die Paarung gelost wird. Amateurteams wird gegenüber Profi-Clubs stets Heimrecht gewährt. So wird für die unterklassigen Teams die Wahrscheinlichkeit eines attraktiven Gegners und die damit verbundenen Einnahmen deutlich erhöht. Vgl. DFB (2003b), §46 Abs. 2.1.1.

¹⁴⁴ Dies wurde auf Initiative von Hermann Neuberger veranlasst. Vgl. MARTIN (1999), S. 386.

¹⁴⁵ Für die anekdotische Evidenz dieser Hypothese ließen sich zahlreiche Aussagen der Akteure der Profi-Clubs heranziehen. Dennoch können diese nur als Tendenzaussagen eingestuft werden, da die Vereine unterschiedliche Einschätzungen aufweisen. Besonders aber die Top-Clubs scheinen dem DFB-Pokal weniger Bedeutung beizumessen.

¹⁴⁶ Dies soll stets aus der Sicht der deutschen Teilnehmer geschehen.

bände.¹⁴⁷ Für jeden Mitgliedsverband wird, ausgehend von den individuellen Spielergebnissen der nationalen Vertreter in der Champions League und im UEFA-Pokal¹⁴⁸, ein Verbandskoeffizient berechnet, der am Ende der jeweiligen Saison zur Generierung des europäischen Ranglistenplatzes fungiert. Im Einzelnen werden dabei die Spielresultate wie folgt gewichtet:¹⁴⁹ Ein Sieg wird mit zwei, ein Unentschieden¹⁵⁰ mit einem und eine Niederlage mit keinem Punkt bewertet.¹⁵¹ Sowohl in der Champions League als auch im UEFA-Cup wird das Erreichen des Viertelfinales und jeder weiteren Runde mit einem Bonuspunkt honoriert. Ebenfalls wird jedem Starter in der Champions League ein Bonuspunkt berechnet. Die so erzielten Punkte der Verbandsvertreter werden addiert und durch die Anzahl der Mannschaften dividiert. Damit ergibt sich der individuelle Koeffizient für die abgelaufene Spielzeit. Durch die Aggregation der Koeffizienten der letzten fünf Saisons ergibt sich schließlich der Wert für die Koeffizienten-Rangliste der UEFA-Mitgliedsverbände.

Derzeit¹⁵² nimmt Deutschland hinter Spanien, Italien und England den vierten Rang ein.¹⁵³ Aus dieser Position resultiert nach den Statuten der UEFA, dass:

- der Deutsche Meister und der Zweitplatzierte für die Champions League,
- der Drittplatzierte für die dritte Runde der Champions League-Qualifikation,
- der Viert- und Fünftplatzierte sowie der Sieger des DFB-Pokals für den UEFA-Cup und
- der Sechstplatzierte für die dritte und der Siebtplatzierte für die zweite Runde des UEFA Intertoto Cup (UI-Cup)¹⁵⁴

qualifiziert sind.¹⁵⁵ Die aktuellen Qualifikationsmodalitäten der deutschen Mannschaften sowie die sportlichen Zusammenhänge der Wettbewerbe werden in der Abbildung 8 zusammenfassend visualisiert.

¹⁴⁷ Vgl. auch im Folgenden UEFA (2002a), S. 31 ff.

¹⁴⁸ Die Resultate beim UEFA Intertoto Cup werden nicht berücksichtigt.

¹⁴⁹ Die gleiche Regelung galt auch für den – 1998/99 letztmalig ausgespielten – Pokal der Pokalsieger.

¹⁵⁰ Dabei wird auch ein im Elfmeterschießen entschiedenes Spiel als Unentschieden verbucht.

¹⁵¹ Bei den Qualifikationsspielen zu den Wettbewerben halbiert sich der jeweilige Punktwert.

¹⁵² Gemeint ist die Saison 2004/2005.

¹⁵³ Vgl. auch im Folgenden UEFA (2004a), S. 34.

¹⁵⁴ Vgl. UEFA (2002c), S. 22.

¹⁵⁵ Die dritte Ranglistenposition würde den Zugewinn eines Champions League-Qualifikationsplatzes bedeuten, während sich bis zum sechsten Rang nichts ändern würde.

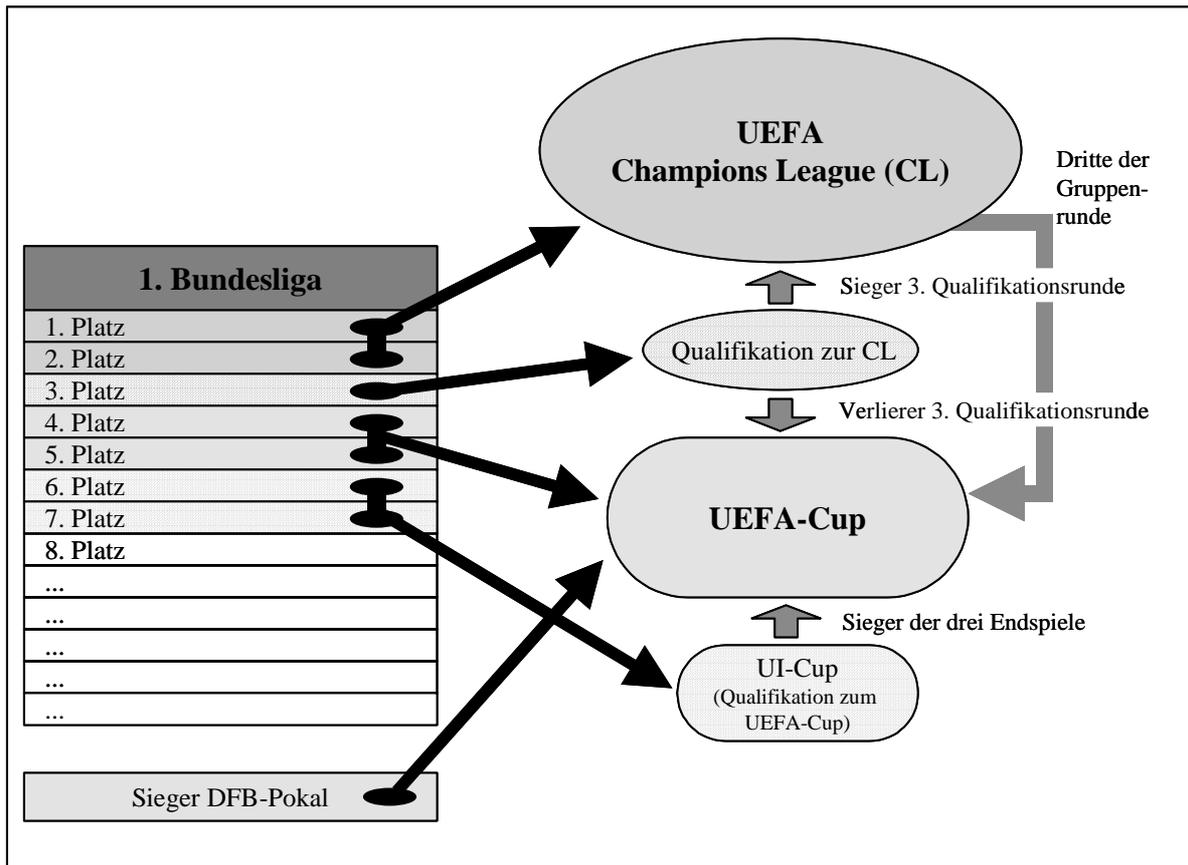


Abbildung 8: Qualifikationsmodalitäten deutscher Clubs für europäische Wettbewerbe

Das Teilnehmerfeld des zwischen Mitte Juni und Ende August gespielten UI-Cup¹⁵⁶ besteht insgesamt aus 60 Clubs.¹⁵⁷ Deklarierendes Ziel des Turniers ist das Angebot eines attraktiven Spielprogramms während der Sommerpause der (meisten) nationalen Ligen und damit der Gewährleistung des durchgängigen Betriebs von Totowettbewerben und Sportwetten.¹⁵⁸ In Abhängigkeit vom UEFA-Ranking (und dem Platz in der nationalen Abschlusstabelle) wird die Teilnehmerzahl je Verband und die Spielrunde des Wettbewerbseintritts ermittelt.¹⁵⁹ Das Turnier besteht in Summe aus fünf Runden, die allesamt

¹⁵⁶ Der UI-Cup weist er erst seit der Saison 1995/96 eine Koppelung mit dem UEFA-Cup auf.

¹⁵⁷ Vgl. UEFA (2002c), Art. 1.01.

¹⁵⁸ Vgl. UEFA (2002c), Introduction. Aus dem Zweck leitet sich auch der Name des Wettbewerbs ab. Hervorgegangen ist der Intertoto-Cup aus dem „Internationalen Fußball-Cup“.

¹⁵⁹ Vgl. UEFA (2002c), Art. 1.02. Ab dem 12. Platz sind zwei, darunter ein Teilnehmer gestattet. Vgl. UEFA (2002c), Art. 1.04. sowie für die genaue Zuteilung des Kontingents UEFA (2002c), Annexe Ia. Sofern ein teilnahmeberechtigter Verband auf einen Startplatz verzichtet, werden die frei bleibenden Plätze den auf der Koeffizientenrangliste jeweils bestplatzierten Verbänden zugeteilt. Vgl. UEFA (2002c), Art. 1.03. So ist es die gängige Praxis, dass der DFB mit mehr als zwei Startern im Wettbewerb vertreten ist. Einzige Bedingung dabei ist, dass Vertreter in der nationalen Ausscheidung (Deutsche Meisterschaft) mindestens den 12. Platz belegen. Vgl. UEFA (2002c), Art. 1.04.

nach dem Pokalsystem mit Hin- und Rückspiel organisiert werden.¹⁶⁰ 40 Teams nehmen an der ersten Runde teil, deren 20 Gewinner mit zwölf gesetzten Mannschaften die zweite Runde ausspielen. Hier qualifizieren sich wiederum die Gewinner und acht weiter gesetzte Verbandsvertreter für die dritte Runde. Die zwölf Sieger der dritten Runde erreichen die Halbfinals, deren sechs Gewinner die drei Finalpartien bilden. Die Sieger der drei UI-Cup-Finales qualifizieren sich für den UEFA-Cup der unmittelbar folgenden Saison.

Der UEFA-Cup besteht aus neun Runden inklusive der beiden Qualifikationsrunden, der Gruppenrunde und der Finalbegegnung.¹⁶¹ Außer dem finalen Endspiel auf neutralem Boden¹⁶² werden alle K.O.-Runden bei wechselseitigem Heimrecht in Hin- und Rückspiel ausgetragen.¹⁶³ Auch hier ist die Teilnehmerzahl je Verband und die Spielrunde des Wettbewerbseintritts abhängig vom Rangplatz des jeweiligen Verbandes in der UEFA-Rangliste bzw. in der nationalen Meisterschaft.¹⁶⁴ 56 Teams spielen die erste Qualifikationsrunde¹⁶⁵.¹⁶⁶ Die 28 Sieger und 36 gesetzte Teams¹⁶⁷ spielen in der zweiten Qualifikationsrunde um den Einzug in die erste Runde. An dieser nehmen die 32 Gewinner, 32 weitere gesetzte Teams sowie die 16 Verlierer der dritten Qualifikationsrunde zur Champions League teil. Die 40 Sieger werden in der zweiten Runde – der Gruppenphase – in acht Gruppen zu fünf Teams gelost.¹⁶⁸ Hier spielt jeder Gruppenteilnehmer nur einmal gegen alle anderen Kontrahenten in der Gruppe. Die drei Gruppenbesten qualifizieren sich zusammen mit den Dritten der Gruppenphase der Champions League für die dritte Runde.

¹⁶⁰ Vgl. UEFA (2002c), Art. 4.02. Bis 1997/98 wurde das Finale in zwei Begegnungen ausgetragen. Vgl. auch im Folgenden UEFA (2002c), Art. 4.01.

¹⁶¹ Vgl. UEFA (2004b), Art. 4.01.

¹⁶² Der Endspielort wird von der UEFA im Vorfeld des Wettbewerbs fest gelegt und schließt Städte von teilnehmenden Verbänden nicht aus. So kann in Ausnahmefällen ein Club beim Endspiel einen nationalen oder gar einen „reinen“ Heimvorteil“ genießen. Bspw. gewann Feyenoord Rotterdam 2002 das UEFA Cup-Finale gegen Borussia Dortmund im eigenen Stadion.

¹⁶³ Vgl. UEFA (2004b), Art. 4.02 bis Art. 4.13.

¹⁶⁴ Vgl. UEFA (2004b), Art. 1 i.V.m. UEFA (2004b), Annexe Ia.

¹⁶⁵ Hierfür werden – unabhängig vom UEFA-Ranglistenplatz – auch drei Plätze für die Sieger der „Fairplay-Wertung“ vergeben. Vgl. UEFA (2004b), Art. 1.06 sowie auch im Folgenden UEFA (2004b), Annexe V. Grundlage für die Fairplay-Wertung sind die Spiele aller UEFA- Wettbewerbe, d.h., sowohl Länder- als auch Vereinsspiele werden berücksichtigt. Dabei werden verschiedenste Kriterien – wie bspw. Anzahl roter Karten, Fanverhalten etc. – zur Beurteilung herangezogen. Ausgegebenes Ziel der UEFA ist es dabei, das faire Spiel zu fördern.

¹⁶⁶ Vgl. auch im Folgenden UEFA (2004b), Annexe Ib.

¹⁶⁷ Hierunter fallen bis zum UEFA-Ranglistenplatz 16 auch die Gewinner der nationalen Pokalwettbewerbe. Auch der Titelverteidiger und die Sieger der UI-Cupfinals sind für die erste Runde qualifiziert. Vgl. UEFA (2004b), Annexe Ia i.V.m. UEFA (2004b), Annexe II 2, sowie UEFA (2004b), Art 1.06 b und c.

¹⁶⁸ Die Gruppenrunde wurde in der Spielzeit 2004/2005 implementiert. Vgl. UEFA (2004b), Art. 4.04 bis 4.07.

Neben den 24 Gewinnern letzterer qualifizieren sich noch die jeweiligen Drittplatzierten der ersten Gruppenphase der Champions League für die dritte Runde.¹⁶⁹ Fortan ist das Teilnehmerfeld geschlossen und die restlichen Teams spielen um den Einzug in Achtel-, Viertel-, Halb- und Finale.

Bei der Ermittlung des Teilnehmerfeldes der Champions League¹⁷⁰ ist erneut der UEFA-Ranglistenplatz die Grundlage für die Zuteilung der Verbandskontingente.¹⁷¹ Der Wettbewerb unterteilt sich in zwei Phasen:¹⁷² die Qualifikationsphase vor den Gruppenrunden und die „eigentliche“ Champions League. Die erste Phase erstreckt sich über drei Runden, die allesamt nach dem K.O.-Modus in einem Hin- und Rückspiel bei wechselseitigem Heimrecht ausgetragen werden.¹⁷³ Die erste Qualifikationsrunde bestreiten 24 Teams und die zweite die zwölf Sieger plus 16 gesetzte Teams.¹⁷⁴ In der dritten Runde treten wiederum die Sieger und 18 gesetzte Teams an. Die 16 Sieger¹⁷⁵ der dritten Runde qualifizieren sich mit 16 gesetzten Mannschaften für die Gruppenphase, ab der das Teilnehmerfeld geschlossen ist. Die 32 Teilnehmer werden in acht Gruppen zu je vier Teams gelost, in denen jeder gegen jeden Mitstreiter einmal zu Hause und einmal auswärts antritt.¹⁷⁶ Die acht Gruppensieger und die acht Zweitplatzierten qualifizieren sich für die Achtelfinales.¹⁷⁷ Ab dieser Runde der letzten 16 Mannschaften wird das Turnier im Pokalsystem weiter gespielt.¹⁷⁸ Nur das Finale wird in einem Entscheidungsspiel auf „neutralem Boden“ veranstaltet.¹⁷⁹

Schließlich veranstaltet die UEFA den sog. Super-Cup. Der Sieger der Champions League tritt dabei gegen den UEFA-Cup-Gewinner in einem Match an.¹⁸⁰ Darüber hinaus wird interkontinental der „Welpokalsieger“ ermittelt: Ebenfalls in einem Entscheidungsspiel

¹⁶⁹ Vgl. UEFA (2002b), Annexe II 2g sowie UEFA (2002b), Art. 1.06d.

¹⁷⁰ Die UEFA Champions League ersetzt seit der Saison 1992/93 den Pokal der europäischen Landesmeister, der im K.O.-System durchgeführt wurde.

¹⁷¹ Vgl. UEFA (2004a), Art. 1.01. und Art. 1.02 sowie für die derzeitige Zuteilung UEFA (2004a), Annexe Ia.

¹⁷² Vgl. UEFA (2004a), Art. 4.01.

¹⁷³ Vgl. UEFA (2004a), Art. 4.02.

¹⁷⁴ Vgl. auch im Folgenden UEFA (2004a), Annexe Ib.

¹⁷⁵ Die Verlierer hingegen werden der ersten UEFA-Cup-Runde (s.o.) zugeteilt.

¹⁷⁶ Vgl. UEFA (2004a), Art. 4.03 bis Art 4.06. Dabei werden Gruppenbegegnungen zwischen zwei Vertretern desselben Verbandes ausgeschlossen.

¹⁷⁷ Vgl. UEFA (2004a), Art. 4.06. Die Drittplatzierten werden der dritten Runde des laufenden UEFA-Cup (s.o.) zugeteilt.

¹⁷⁸ Vgl. auch für die Spezifika der Spielpaarungsermittlung UEFA (2004a), Art. 4.09 ff.

¹⁷⁹ Vgl. UEFA (2004a), Art. 4.11.

¹⁸⁰ Vgl. UEFA (2002d), Art. 1.01. und Art. 4.01.

konkurrieren der Champions League-Titelträger und der Meister der Copa Libertadores – dem Südamerikanischen Pendant zur Champions League.

Zur Rangfolge der Reputation der Wettbewerbe lässt sich konstatieren, dass die Champions League den höchsten Stellenwert einnimmt. Hier treffen die europäischen Spitzenclubs aufeinander und spielen den „UEFA-Primus“ aus. Zudem sorgen einerseits die sicheren TV-Einnahmen aus der ersten Gruppenphase sowie die möglichen Siebprämien seitens der UEFA und die Aussicht auf weitere TV-Erlöse für einen hohen Anreiz zur Teilnahme an diesem Wettbewerb. Trotzdem besitzt auch der UEFA-Cup einen hohen Stellenwert,¹⁸¹ insbesondere durch seine langjährige Historie. Dennoch bewegen sich die Erlöse – gegenüber der Champions League – in niedrigeren Betragshöhen.

Dem UI-Cup wird als abgeschlossenem Wettbewerb keine Bedeutung beigemessen, was angesichts des ausgewiesenen Ziels der UEFA und des sportlich nur begrenzt attraktiven Teilnehmerfeldes auch allgemein nicht als verwunderlich einzustufen ist.¹⁸² Aus Sicht der Teilnehmer nimmt er „lediglich“ den Status eines Qualifikationsturniers ein.

Die beiden zuletzt erläuterten „Zusatzspiele“ sind nur schwer einzuordnen. Vereinfacht lassen sie sich als zusätzliche sportliche Auszeichnungsmöglichkeiten zu dem Gewinn einer der beiden bedeutenden Pokalwettbewerbe charakterisieren.

3.1.3 Besonderheiten des sportlichen Organisationsrahmens aus ökonomischer Sicht

3.1.3.1 Notwendige Voraussetzungen

In der sportökonomischen Literatur werden gemeinhin drei Spezifika des zuvor beschriebenen sportlichen Organisationsrahmens als *conditio sine qua non* herausgestellt:¹⁸³ Die zentrale Voraussetzung für die nachhaltige Durchführung der beschriebenen Ermittlung des deutschen Fußballmeisters ist die Einheitlichkeit und Stabilität der Spielregeln. Dies bezieht sich neben den operativen Regeln auf dem Spielfeld auch auf die übergeordnete Ligaorganisation – wie das Punktwertverfahren des sportlichen Resultates oder die Identi-

¹⁸¹ Auch wenn Franz Beckenbauer ihn einst als „Cup der Verlierer“ degradierte.

¹⁸² So lassen sich mit einem Sieg in einem der drei Endspiele bspw. keine zusätzlichen Fan-Artikel vermarkten, was bei einem Champions League- bzw UEFA-Cup-Sieg durchaus der Fall ist.

¹⁸³ Vgl. auch im Folgenden FRANCK (1995), S. 125 ff.

tät des Spielpensums der Clubs. Nur so wird die zwingende – und für Dritte leicht zugängliche – Vergleichsbasis der sportlichen Leistungen gewährleistet und die Bildung einer übergeordneten Rangfolge ermöglicht und als gerecht empfunden. Daneben ist die Integrität des Wettbewerbs eine weitere notwendige Bedingung. Würden die einzelnen Bundesligaspiele Absprachen unterliegen, so wäre zwar das Austragen einer Saison weiterhin möglich, doch würde in diesem Fall die Glaubwürdigkeit des primären Ziels – Ermittlung des deutschen Meisters analog der Rangfolge der relativen sportlichen Leistung der Teilnehmer – verloren gehen.¹⁸⁴ Weiterhin ist die Aussagefähigkeit des ermittelten Meistertitels dadurch zu garantieren, dass sie mit einer Eindeutigkeit einhergeht. Demnach ist zu gewährleisten, dass es nur einen deutschen Fußballmeister gibt und nicht mehrere.¹⁸⁵ Bei einem Abgleich der hier genannten Voraussetzungen und dem Status quo des zuvor erläuterten sportlichen Organisationsrahmens ist zu konstatieren, dass die drei Bedingungen erfüllt werden.

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird neben den Merkmalen des „Outputs“ der Fußball-Bundesliga deutlich, dass sich dieser auf zwei Ebenen – der Club- und der Liga-Ebene – vollzieht. Eben diese sollen nun detaillierter untersucht werden.

3.1.3.2 Mehrstufige Gemeinschaftsproduktion

In der sportökonomischen Literatur wird die Produktionsstruktur von Teamsportarten gemeinhin als Gemeinschaftsproduktion gekennzeichnet,¹⁸⁶ die sich auf mehreren Stufen vollzieht.¹⁸⁷ Von FRANCK werden explizit zwei organisatorische Ebenen herausgestellt.¹⁸⁸

Als erste wird die Club- als zweite die Ligaebene ausgewiesen. Allerdings lässt sich diese Unterteilung durch Betrachtung der dem Produktionssystem zugrunde liegenden Bünde-

¹⁸⁴ So geschehen nach dem Bundesliga-Bestechungsskandal 1970/1971, der mit einem dramatischen Zuschauerrückgang in der Folgesaison quittiert wurde. Vgl. zu den Ereignissen ausführlich BECK (1999).

¹⁸⁵ Letzteres ist der Status quo im professionellen Boxsport, wo die einzelnen Verbände mit eigenen Regeln eigene „Weltmeister“ in eigenen Gewichtsklassen küren. Demgegenüber ist die pyramidale Struktur des deutschen Fußballs als definitorisches Monopol zu charakterisieren. Vgl. FRANCK (2000), S. 52.

¹⁸⁶ Vgl. bereits ROTTENBERG (1956), S. 254 f. und NEALE (1964), S. 2 f. sowie statt unzähliger weiterer BÜCH (1979), S. 448, FRICK (1999a), S. 145, HEINEMANN (1987), S. 16, S. 145, MELZER/STÄGLIN (1965), S. 115.

¹⁸⁷ Vgl. u.a. FRANCK (1995), S. 124 f., FRICK (1999a), S. 145 f., SCHELLHAAB/ENDERLE (1999), S. 28, SWIETER (2002), S. 60.

¹⁸⁸ Vgl. auch im Folgenden FRANCK (1995), S. 124 f. FRANCK spricht dabei auch von der Innen- und Außenorganisation der Clubs

lungen weiter verfeinern: Die zwei organisatorischen Ebenen verfügen dann ihrerseits jeweils über zwei Stufen. Abbildung 9 verdeutlicht die daraus entstehenden vier Stufen¹⁸⁹ auf den zwei Ebenen.

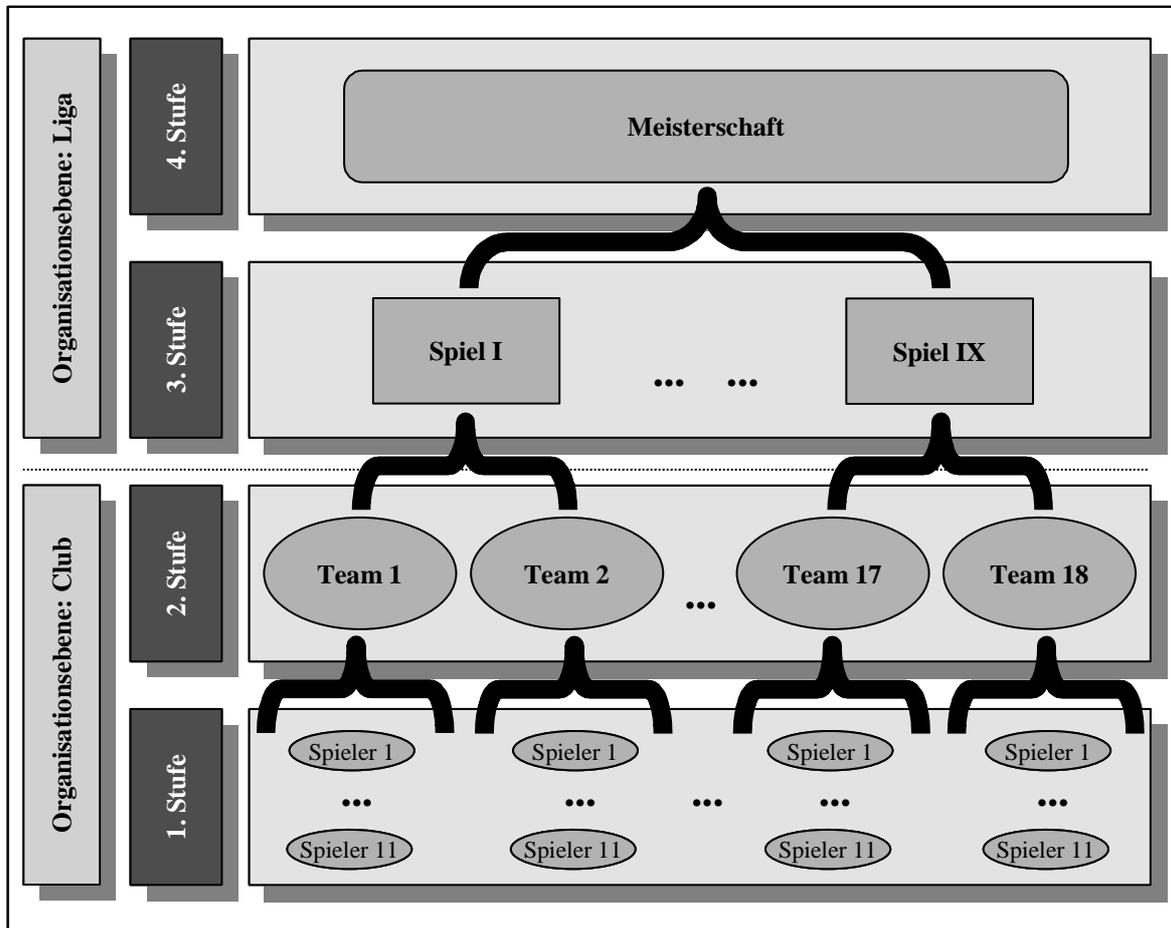


Abbildung 9: Vierstufige Produktionsstruktur der Fußball-Bundesliga

In der ersten Stufe wird teamspezifisches Humankapital¹⁹⁰ zu produktionsfähigen Teams gebündelt.¹⁹¹ Dabei ist die Zusammenstellung des Humankapitals auf der ersten Stufe von elementarer Bedeutung. Zum einen ist die gemeinschaftliche Stärke durch die individuellen Spielertalente determinierbar und damit zu einem gewissen Grad käuflich.¹⁹² Zum anderen jedoch ergibt sich das kollektive Leistungsvermögen der Teams nicht additiv aus den Einzelfähigkeiten der eingesetzten Ressourcen (Lizenzspieler), sondern aus dem zielset-

¹⁸⁹ Mit WELLING müsste mit den europäischen Clubwettbewerben – den „Meta-Meta-Spielen“ – sogar eine fünfte Stufe eingeführt werden. Vgl. WELLING (2003a), S. 37. Dies ist aber nach Ansicht des Verfassers nicht modellkonsistent, denn es findet eine Koproduktion und Kopplung der Ergebnisse nur ausgewählter Teile der vierten Stufe statt. Eine assoziative Konkurrenz der gesamten Ligen liegt nicht vor.

¹⁹⁰ Vgl. zu diesem Begriff ausführlich FRANCK (1995), S. 168 ff. und das Kapitel 3.5.3.1.1.1.

¹⁹¹ Vgl. FRANCK/MÜLLER (1998), S. 123.

¹⁹² Dies ist bei Individualsportarten per definitionem ausgeschlossen. Vgl. MEIER (2003), S. 3.

zungsgerechten Zusammenspiel derselben. Das Leistungsvermögen einer Mannschaft ist im nächsten Schritt erst durch die Kooperation mit einer anderen Mannschaft messbar, da kein Team in der Lage ist, ein Fußballspiel isoliert zu produzieren.¹⁹³ Im Teamsport bedarf es mithin einer gemeinschaftlichen Produktion zweier Konkurrenten auf einer weiteren Stufe. Diese zwingend erforderliche Integrativität der Konkurrenten wird auch als *Coopetition*¹⁹⁴, *Kooperenz*¹⁹⁵ oder treffender als *assoziative Konkurrenz*¹⁹⁶ im sog. definitorischen Liga-Monopol bezeichnet. Das Erreichen einer Monopolstellung im klassischen Sinne ist im Teamsport faktisch unmöglich. Eine solche hätte zwangsweise die Aufgabe des laufenden Geschäftsbetriebes und damit der primären Vereinsabsicht – Produktion von Fußballspielen – zur Folge.

In einer Liga werden die einfachen Produktionssysteme – Fußballspiele – zu einem komplexen Produktionssystem – Meisterschaftsrennen – kombiniert, die einzelnen Spiele also zu einem Meta-Spiel verknüpft.¹⁹⁷ In der beschriebenen Ligaorganisation kann daher die „Meisterschaft“ als Endprodukt verstanden werden, während die einzelnen Teamproduktionen zur Austragung eines Spiels Zwischenprodukte darstellen.¹⁹⁸ Das Gesamtprodukt wird erst durch sämtliche 306 Spiele generiert. Charakteristisch ist dabei wiederum die Nicht-Additivität, da durch die Kopplung der einzelnen Kooperationsresultate zusätzlicher Nutzen entsteht.¹⁹⁹ Denn auch sämtliche anderen Spielpaarungen nehmen Einfluss auf die finale Beurteilung eines betrachteten Spiels, da erst durch die Aggregation aller Resultate eine Rangfolge erstellt werden kann. Als Beispiel lässt sich hier das in der Endphase einer Spielzeit vielfach zu beobachtende Verhalten anführen, Transistorradios mit ins Stadion zu nehmen, um die aktuellen Spielstände der anderen Plätze zu erfahren. Auch das tendenziell

¹⁹³ Vgl. FRICK/WAGNER (1998), S. 331.

¹⁹⁴ Vgl. für eine – weniger formaltheoretisch fundierte – Analyse der *Coopetition* NALBUFF/BRANDENBURGER (1996), S. 23 ff. Sie unterscheiden Konkurrenten von Komplementoren und leiten aus dieser Differenzierung anhand spieltheoretischer Überlegungen Unternehmensstrategien ab.

¹⁹⁵ Vgl. WORATSCHKE (2002), S. 15.

¹⁹⁶ Vgl. HEINEMANN (1984b), S. 35. NEALE umschreibt diesen Sachverhalt als „inverted joint product or product joint“ und meint damit eine invertierte Kuppelproduktion. Vgl. NEALE (1964), S. 2 f. Diese Bezeichnung hat sich (berechtigterweise) nicht durchsetzen können. Kuppelproduktion umschreibt die simultane Erzeugung gewollten und ungewollten Outputs aus einem Produktionsprozess. Hier erzeugen quasi zwei Prozesse den gewollten Output. Von einem ungewollten Output kann aber insofern nicht gesprochen werden, als eben beide zur Produktion benötigt werden. Darüber hinaus ist – streng genommen im ökologischen Sinne – jede Produktion mit der Erzeugung von Kuppelprodukten verbunden, aber nicht jede Produktion Teamproduktion. Zur Kuppelproduktion vgl. ADAM (1998), S. 240 ff.

¹⁹⁷ Vgl. FRANCK (1995), S. 125.

¹⁹⁸ Dabei ist zu beachten, dass die Zwischenprodukte selbstredend auch vermarktbar sind. Vgl. SCHELLHAAB/ENDERLE (1999), S. 28.

¹⁹⁹ Vgl. SWIETER (2002), S. 60.

niedrigere Interesse an Freundschaftsspielen ist ein Indiz für den „Zusatznutzen“ des Meisterschaftsrennens.²⁰⁰ Da der Nutzenzuwachs durch die gemeinschaftliche Verknüpfung der Ergebnisse der dritten Stufe entsteht, ist die Einführung einer vierten Stufe gerechtfertigt.²⁰¹ Darüber hinaus determiniert der Verlauf des Meta-Spiels maßgeblich das Vermarktungspotenzial der Liga genau wie einzelner Ligaspiele.²⁰² Damit ist die qualitative Verknüpfung ein weiteres Merkmal dieses Produktionsprozesses, d.h., dass die Ergebnisse der jeweiligen Stufen auch Einfluss auf das Ergebnis der folgenden Stufe in qualitativer Hinsicht nehmen. Diesem – in der sog. Unsicherheitshypothese mündenden – Charakteristikum widmet sich der folgende Gliederungspunkt.

3.1.3.3 Unsicherheitshypothese

Zentrales Merkmal des sportlichen Wettkampfes ist die Unsicherheit des Ergebnisses.²⁰³ Als Qualitätskriterium des Endproduktes wird daher allgemein der Spannungsgrad des Meisterschaftsrennens herangezogen. Die Unsicherheitshypothese sagt – stark verallgemeinert formuliert – aus, dass der durchschnittliche Konsument einen sportlich ausgeglichenen Wettkampf präferiert.²⁰⁴ Hieraus wird gefolgert, dass die Unsicherheit des Spielausgangs einen wesentlichen Nachfragetreiber darstellt. Mit einem Anstieg der Spannung wird auch eine höhere Nachfrage und ein größeres Vermarktungspotenzial unterstellt.²⁰⁵

²⁰⁰ SCHELLHAAß/ENDERLE argumentieren sogar, dass der Verband als Veranstalter der Meisterschaft fast den gesamten Wert eines Spiels determiniert. Dieser Ansicht kann nach Meinung des Verfassers aber nicht vollends gefolgt werden; denn der Verband stellt „lediglich“ den Organisationsrahmen. Entscheidend ist aber die integre Ausgestaltung desselbigen durch die Teams. Ebenso determiniert der Verband nicht die Reputation der Teams, sondern die Historie der Mitwirkung an der Endproduktqualität durch das jeweilige Team ist maßgebend. Vgl. SCHELLHAAß/ENDERLE (1999), S. 29.

²⁰¹ Damit soll der Terminologie von FRANCK keinesfalls widersprochen werden. Vielmehr werden die beiden Ebenen ihrerseits in weitere zwei Stufen unterteilt. Es handelt sich mithin um eine Spezifizierung der traditionellen Unterscheidung.

²⁰² Dies ist aus der Ligasicht differenziert zu sehen. Insbesondere bei der Vermarktung der TV-Rechte wird ein Gesamtpaket für die vierte Stufe offeriert. Die Einnahmen werden an die Lizenznehmer aber auch zu einem Teil in Abhängigkeit der Ergebnisse der dritten Stufe verteilt. Vgl. hierzu das Kapitel 4.4.1.5.

²⁰³ Vgl. HEINEMANN (1999), S. 30 f. HEINEMANN beschreibt die Unsicherheit u.a. durch die Inkonsistenz wie die fehlende Transitivität sportlicher Ergebnisse.

²⁰⁴ Vgl. HEINEMANN (1987), S. 26, FRANCK (1995), S. 154. WELLING titulierte selbige Annahme als „Präferenzhypothese“ und interpretiert diese als Prämisse der Gültigkeit der Besonderheitshypothese. Vgl. WELLING (2003a), S. 30 ff. Häufig wird in der einschlägigen Literatur an analogen Stellen auch der Begriff „Besonderheitshypothese“ verwendet. Nach Ansicht des Verfassers umschreibt letztgenannte Hypothese aber die Notwendigkeit der Teamproduktion i.V.m. möglichst gleich starken Kooperationspartnern. Die Unsicherheitshypothese ist folglich ein Teil der Besonderheitshypothese. Vgl. hierzu DIETL/FRANCK (2000), S. 1164 und ausführlich WELLING (2003a), S. 10 ff.

²⁰⁵ Vgl. bereits NEALE (1964), S. 1 ff. und ROTTENBERG (1956), S. 255 ff. In der deutschsprachigen Literatur vgl. u.a. BÜCH (1979), S. 449 f., FRICK/WAGNER (1998), S. 331, LEHMANN/WEIGAND (1997), S. 384, MELZER/STÄGLIN (1965), S. 115 ff.

Argumentiert mit der oben vorgenommenen Unterteilung determinieren die relative Ausgestaltung der ersten Produktionsebene und die hieraus resultierenden Zwischenresultate der zweiten Ebene die Endproduktqualität. Aus Ligasicht erstrebenswert wäre folglich die Existenz möglichst gleichstarker Teams, was eine Höchstzahl an Spielen mit ungewissem Ausgang, eine spannende Meisterschaft und somit optimale Vermarktungsergebnisse garantieren würde. Basierend auf dieser Argumentation dient der Grundgedanke der Unsicherheitshypothese als Leitbild des Lizenzierungsprozesses seitens der DFL.²⁰⁶ So soll insbesondere die genaue Kontrolle der wirtschaftlichen Aktivitäten ein übermäßiges Investieren in den sportlichen Kader unterbinden und so ein Mindestmaß an sportlicher Ausgeglichenheit der Clubs gewährleisten. Damit resultieren aus den Gesetzmäßigkeiten der Unsicherheitshypothese auch Vorgaben für das Entscheidungsfeld aus Vereinssicht.

Inwiefern die Wirkungen der betrachteten synthetischen Aussage en praxi tatsächlich greifen, kann nur empirisch untersucht werden.²⁰⁷ Es lassen sich auch Argumente gegen die scheinbar logische Hypothese identifizieren. So ist z.B. stets ein hohes Zuschaueraufkommen zu konstatieren, wenn ein sog. Underdog eine Spitzenmannschaft empfängt. Hier liegt der Reiz sicherlich in der Möglichkeit eines Sensationssieges.²⁰⁸ Ohne daher die empirischen Untersuchungen im Einzelnen zu erörtern, scheint es aus Sicht des Verfassers nicht unproblematisch, Ungewissheit mit Ausgeglichenheit gleichzusetzen. An dieser Stelle soll es daher ausreichen, das zentrale Merkmal des sportlichen Wettkampfes – die Unsicherheit des Ergebnisses – zu betonen. Hieraus gewonnene Hypothesen sind lediglich für die Diskussion um die optimale Ligakonstitution fruchtbar. Als problematisch erweist sich ebenfalls die Operationalisierung des Spannungsbegriffes.²⁰⁹ Unabhängig vom verwendeten Spannungsmaß ist aber einsichtig, dass sich auch die Unsicherheit auf die Ebenen des Pro-

²⁰⁶ Vgl. auch im Folgenden MÜLLER, J.C. (2004).

²⁰⁷ Vgl. hierzu die Überblicke und eigenen Modelle bei FRICK (1999a), S. 149 ff. und bei SWIETER (2002), S. 52 ff., die zum dem Schluss kommen, dass sich ein spannendes Meisterschaftsrennen positiv auf die Absatzmöglichkeiten auswirken. An dieser Stelle werden in der einschlägigen Literatur häufig die Notwendigkeit und Möglichkeiten des Ligaveranstalters diskutiert, eine Angleichung der Spielstärken der Ligateilnehmer zu forcieren. Da diese Arbeit die Perspektive der Clubs einnimmt, wird auf eine solche Diskussion verzichtet. Vgl. hierzu FRICK/PRINZ (2002), FRICK/LEHMANN/WEIGAND (1999), PRINZ/VOGEL (2001), SCHELLHAAB (2002), SCHELLHAAB/ENDERLE (1999), S. 36 ff.

²⁰⁸ Damit wird letztendlich wiederum die These der Unsicherheit des Spieldausganges als zentrales Produktmerkmal bestätigt, die These der Ausgeglichenheit als Nachfragetreiber hingegen entkräftet.

²⁰⁹ Vgl. SWIETER (2002), S. 53.

duktionssystems erstreckt. Denn unsicher ist das Resultat eines Spieles genau wie die finale Rangfolge im Meisterschaftsrennen.²¹⁰

Auch hieraus lässt sich wiederum – aus Ligasicht – argumentativ ableiten, dass eine Monopolstellung eines Lizenznehmers nicht nur unmöglich sondern auch ökonomisch nachteilig wäre. Die fehlende Existenz ernsthafter sportlicher Konkurrenz würde lediglich ein Mindestmaß an Spannung und damit nur geringe Vermarktungserfolge bedeuten. Aus Vereinssicht steht aber die eigene Spielstärke und die Erreichung der sportlichen Ziele im Vordergrund.²¹¹ Damit erweist sich der Spannungsgrad des Meta-Spiels als Kollektivgut, für das die Ligateilnehmer keine Beiträge zu leisten bereit sind.²¹² Ergo wird deutlich, dass in dem gemeinschaftlichen Produktionssystem, mit den aus den individuellen Zielen motivierten Handlungen der Wettbewerber, externe Effekte für die übrigen Teilnehmer einhergehen. Die spezifischen Folgen, die aus diesen Produktionsexternalitäten resultieren, rücken im Folgenden in den Fokus der Betrachtung.

3.1.3.4 Produktionsexternalitäten

Unter externen Effekten werden in der Ökonomie allgemein (Leistungs-)Beziehungen zwischen Wirtschaftseinheiten verstanden, die nicht auf Märkten statt finden und folglich nicht durch Preise abgegolten werden (können).²¹³ Die Produzenten positiver externer Effekte werden somit von den Empfängern genauso wenig entlohnt, wie die Produzenten negativer externer Effekte die „Opfer“ entschädigen (müssen). Die unterbleibende Internalisierung externer Effekte²¹⁴ kann zu einer Fehlallokation von Produktionsfaktoren und damit zu einem Marktversagen führen.

Die Erzeugung externer Effekte im Teamsport lässt sich auf die dem sportlichen Wettkampf inhärente Gemeinschaftsproduktion zurückführen. Jede Modifikation in der ersten Produktionsstufe eines Teams bewirkt per se eine Änderung der relativen Leistungsvermö-

²¹⁰ Vgl. HEINEMANN (1987), S. 26.

²¹¹ Zum Zielsystem der Fußballunternehmen vgl. Kapitel 3.6.

²¹² Vgl. FRICK/WAGNER (1998), S. 331.

²¹³ Vgl. auch im Folgenden SCHUMANN/MEYER/STRÖBELE (1999), S. 492 ff.

²¹⁴ Die Internalisierung von externen Effekten impliziert eine (zahlungswirksame) verhaltensorientierte Aufnahme der Wirkungen externer Effekte in das Entscheidungsfeld individueller Wirtschaftssubjekte und zielt auf eine Unterbindung selbiger Effekte ab. Vgl. dazu SCHUMANN/MEYER/STRÖBELE (1999), S. 494 ff.

gen der übrigen Ligateilnehmer.²¹⁵ So zieht die Verbesserung des Humankapitals einer Mannschaft nicht nur die Erhöhung der eigenen sondern ceteris paribus auch die Reduzierung der relativen Spielstärke der Konkurrenten nach sich.²¹⁶ Da mit der hier angesprochenen Transferpolitik²¹⁷ in erster Linie eine Verbesserung der Tabellenposition im Meisterschaftsrennen intendiert wird, kann mit FRANCK auch von „positionalen externen Effekten“²¹⁸ gesprochen werden. Selbige lösen – aus Ligasicht – ineffizient hohe²¹⁹ Investitionen auf Seiten der Clubs aus, deren Zusammenwirken bildhaft auch als Rattenrennen bezeichnet wird.²²⁰

Mehrere Ratten bestreiten einen Wettlauf um ein Käsestück. Jede Ratte ist dabei bemüht, so schnell wie möglich zu rennen, um vor den Konkurrenten das Ziel zu erreichen. Denn je eher vor den Mitstreitern mit dem Verzehr des Käses begonnen wird, desto größer ist der eigene Anteil. Jede Steigerung der Geschwindigkeit erhöht somit die Gewinnchancen. Simultan steigt aber auch der Verbrauch an Inputfaktoren (Kalorienverbrauch). Diesen steht aus Gesamtperspektive kein zusätzlicher Käse gegenüber. Der Anteil des „Siegers“ hingegen steigt relativ gegenüber den Mitstreitern. Es wird deutlich, dass sich zum einen das Belohnungssystem nach dem im Rennen erzielten Rangplatz richtet. Zum anderen kann ein Teilnehmer seine Platzierung nur durch die Verdrängung eines Konkurrenten verbessern.²²¹ Da die Verluste des Überholten nicht kompensiert werden, geht mit jedem Überholvorgang ein negativer externer Effekt einher. Die negativen Wirkungen beschränken

²¹⁵ FRANCK identifiziert drei Effekte der Produktion relativer Spielstärke aus der Sicht der gestärkten Mannschaft. Erstens wird durch die absolute Stärkung des eigenen Teams die Nachfrage nach Heimspielen erhöht. Zweitens erhöht auch auswärts die gestiegene Attraktivität die Nachfrage. Gleichzeitig sinkt selbige aber auch, da das Heimteam relativ geschwächt wurde. Drittens sinkt auch tendenziell die Nachfrage nach Spielpaarungen Dritter, da auch die Paarung relativ geschwächt wurde. Vgl. FRANCK (1995), S. 151 f. Ohne diese Thesen zu beurteilen und die Wirkungen im Detail abzuwägen, kann festgehalten werden, dass es sich sowohl um negative als auch um positive externe Effekte handelt.

²¹⁶ Mit den Erkenntnissen der Spieltheorie argumentiert befinden sich die Ligateilnehmer in einem „n-person non-zero-sum differential game“. Vgl. MEIER (2003), S. 3.

²¹⁷ Unter einem Transfer wird im „Fußballfachjargon“ der Vereinswechsel eines Spielers verstanden.

²¹⁸ FRANCK/MÜLLER (1998), S. 126.

²¹⁹ Von Effizienz wird hier gesprochen, sofern die Summe der Erlöse aller Teilnehmer maximiert wird.

²²⁰ Vgl. auch im Folgenden AKERLOF (1976), S. 603. FRANCK/MÜLLER analysieren die Struktur und Voraussetzungen von Rattenrennen. In diesem Zuge unterscheiden sie zwischen Signalrennen und „echten“ Positionsrennen. Die Positionsrennen kategorisieren sie anhand der Merkmale Technologie- und Rationalitätsausstattung. Die Problemstruktur des Profi-Fußballs ordnen sie als echtes Positionsrennen mit ungleicher Technologieausstattung und nicht objektiv rational handelnden Rennteilnehmern ein. Vgl. FRANCK/MÜLLER (2000b), S. 4.

²²¹ Vgl. MÜLLER (1999), S. 134.

sich aber nicht nur auf den Überholten, sondern alle Rennteilnehmer werden relativ geschwächt und damit ihrerseits zu „konternden“ Überholvorgängen animiert.²²²

Diese Metapher lässt sich auf die Strukturen des Profi-Fußballs übertragen.²²³ Die zentrale Analogie besteht in der Ranginterdependenz der Ligateilnehmer, die bei Spielertransfers zu den o.g. positionalen externen Effekten führt.²²⁴ Motiviert wird die Erhöhung der relativen Spielstärke durch die Hoffnung auf zunehmende sportliche Erfolge und höhere Vermarktungserlöse, denn der erläuterte sportliche Organisationsrahmen honoriert teilweise kleine Unterschiede in der finalen Tabellenposition mit äußerst unterschiedlich hohen Erlösen.²²⁵ Demnach ist es aus Clubsicht rational, in die Spielstärke zu investieren. Selbstredend existieren diese Anreize zur Überinvestition für alle Ligateilnehmer, so dass ein Dominoeffekt ausgelöst werden kann, der zu einer Eskalation der Investitionsausgaben führt. Schließlich münden die individuellen Aktionen in einer Verfehlung des kollektiv optimalen Gesamterlöses.²²⁶ Daher zielt das Lizenzierungsverfahren – analog der Argumentation bei der Unsicherheitshypothese – auch gegen die Wirkungsmechanismen des Rattenrennens.²²⁷ Damit erhalten die Clubs wiederum Vorgaben durch die übergeordnete Instanz, die Nebenbedingungen im Entscheidungsfeld darstellen.

²²² Vgl. zu einer modellgestützten Analyse der aus dem Rattenrennen resultierenden Effizienzprobleme in Sportligen DIETL/FANCK (2000).

²²³ Dabei zu beachten, dass auch andere ökonomische Problemstellungen mit dem Modell erklärt werden können. Bspw. ist auch die Verwendung von Doping im Profi-Sport mit dem Modell erklärbar. Zur Anwendung auf betriebliche Karrieresysteme hingegen vgl. KRÄKEL/SCHAUENBERG (1994) sowie für eine grundlegende Analyse FRANCK/MÜLLER (2000b).

²²⁴ Modifiziert werden muss hier die Annahme, dass mit der Erhöhung des Inputs die Käsemenge nicht ansteigt. Im Fußball erzeugt eine Liga mit attraktiven Spielern unbestritten eine höhere Nachfrage als es beim Gegenteil der Fall ist.

²²⁵ Hier ist insbesondere die Qualifikation für die Champions-League und den UEFA-Pokal zu nennen, die erhebliche Erlöspotenziale birgt. FRANCK/MÜLLER weisen diesen Sachverhalt als „Belohnungssprung“ aus und sehen darin den zentralen Treiber der Eskalation. Dieser Sprung wird im Sport zusätzlich durch den sog. medialen Hebel verstärkt. Der primäre Output lässt sich im Sport ohne nennenswerte zusätzliche Grenzkosten vervielfältigen und ermöglicht damit die weitreichende Vermarktung. Vgl. FRANCK/MÜLLER (2000b), S. 5 und S. 21. Daher wird hier auch von einem „winner-take-all“-Phänomen gesprochen. Vgl. dazu FRANK/COOK (1995).

²²⁶ Vgl. MÜLLER (1999), S. 134. FRICK/LEHMANN/WEIGAND titulieren diesen Zustand als Konflikt zwischen individueller und kollektiver Rationalität. Vgl. FRICK/LEHMANN/WEIGAND (1999), S. 499. Auf eine empirisch gestützte Untersuchung des Anstieges der Personalausgaben soll an dieser Stelle verzichtet werden. Die anekdotische Evidenz des Aufschaukelns selbiger Ausgaben soll hier ausreichen. Genauso soll hier nicht aus Ligasicht diskutiert werden, welche Möglichkeiten zur Dämpfung der sog. Hyperaktivität existieren. Vgl. hierzu u.a. FRANCK (1995), S. 155 ff., MÜLLER (1999), S. 136 ff., SWIETER (2002), S. 141 ff.

²²⁷ Vgl. dazu die Ausführungen des verantwortlichen Geschäftsführers der DFL bei MÜLLER, J.C. (2004), S. 23 ff.

Im Rahmen dieser Eskalation wird gegen die Wirkungsmechanismen der Unsicherheits-hypothese aus Vereinssicht ebenfalls ein Zuschauerrückgang gebilligt, da die vermehrten Transfers mit einer Konterkarierung der Ausgeglichenheit der Spielstärke einhergehen. Darüber hinaus können innerhalb des sportlichen Organisationsrahmens auch externe Effekte auftreten, wenn ein Team zum Ende der Spielzeit weder Chancen sieht, ökonomisch lukrative Rangplätze zu erreichen, noch Gefahren vermutet, in den Abstiegskampf zu geraten. In dieser Situation existieren Anreize, das sportliche Leistungsvermögen nicht mehr vollends auszuschöpfen. Dies würde die gesamte Rangfolgebildung verzerren.

Insgesamt ist die Intensität des Anreizes zur Überinvestition abhängig vom Zielsystem der Rennteilnehmer. Bei gewinnmaximierenden Wettstreitern ist sie ungleich geringer als bei Maximierern des sportlichen Erfolges. Das Zielsystem der Betrachtungsobjekte wird u.a. auch durch die gewählte Rechtsform determiniert, welche in den formellen Richtlinien des Dachverbandes thematisiert wird. Zudem sehen selbige einen Nachweis der wirtschaftlichen Solvenz vor, was das Ausmaß der beschriebenen „ruinösen Rüstungswettläufe“ begrenzt. Daher werden die formellen Richtlinien der Teilnahme am sportlichen Organisationsrahmen nun einer dezidierten Betrachtung unterzogen.

3.2 Voraussetzungen für die Teilnahme am sportlichen Organisationsrahmen

3.2.1 Lizenzierungsverfahren des Ligaverbandes

Die sportliche Qualifikation ist nur eine Anforderung bei der Lizenzerteilung²²⁸ seitens des Ligaverbandes. Da ein erfolgreiches Lizenzierungsverfahren, welches sich in einer einjährigen Mitgliedschaft beim Ligaverband, d.h. einem einjährigen²²⁹ Vertrag mit dem Ligaverband manifestiert,²³⁰ die notwendige Bedingung zur Teilnahme am deutschen Profi-

²²⁸ Die wesentlichen Anforderungen des Lizenzierungsverfahrens haben schon seit mehreren Jahren Bestand und wurden auch zur Saison 1999/2000 (erstmalige Zulassung von Kapitalgesellschaften) nicht wesentlich modifiziert. Einer ständigen Entwicklung oblagen jedoch die Detailvorschriften zum Nachweis der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Vgl. STRAUB ET AL. (2002), S. 78. Einblicke in die Modalitäten der Lizenzierung vergangener Jahre finden sich bei ELLROTT/GALLI (2000) und GALLI (1997), S. 151 ff.

²²⁹ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO §1, Abs. 3.

²³⁰ Vgl. auch im Folgenden LIGAVERBAND (2002a), LO §§ 1 ff. Der Vertrag regelt die Zulassung, die verbindliche Unterwerfung unter die Satzung, die Ordnungen und die Richtlinien des Ligaverbandes und des DFB sowie die Anerkennung der Entscheidungen dieser Instanzen. Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO § 1, Abs. 2.

Fußball darstellt, werden im Folgenden die sportlichen Qualifikationsmodalitäten um die nicht sportlichen ergänzt. Als Ziel dieses „freiwilligen“²³¹ Kontrollsystems weist der Ligaverband in erster Linie die Förderung der (wirtschaftlichen) Stabilität der Lizenznehmer sowie die damit einhergehende langfristige Sicherung des Spielbetriebes aus.²³² Da die DFL im Rahmen der Lizenzierung alternative Rechtsformen zulässt, werden die ökonomischen Vor- und Nachteile der entsprechenden Entscheidungsalternativen zuerst diskutiert.

3.2.1.1 Alternative Rechtsformen der Teilnehmer

Nach § 1 Lizenzierungsordnung (LO), Abs. 1. werden ausschließlich den Rechtsformen²³³ „Vereine“ und „Kapitalgesellschaften“ – nach einem Vertrag mit dem Ligaverband – die Lizenz zur Teilnahme am Profi-Fußball erteilt.²³⁴

Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) liefert keine inhaltliche Bestimmung des Begriffes „Verein“. Mit SAUTER ET AL. soll hierunter im Folgenden ein auf eine gewisse Dauer angelegter, körperschaftlich organisierter Zusammenschluss von Personen zur Verfolgung eines gemeinschaftlichen Ziels verstanden werden.²³⁵ Gemäß § 32 werden die Angelegenheiten des Vereins durch die Mitgliederversammlung geordnet, soweit sie nicht von dem Vorstand oder einem anderen Vereinsorgan zu besorgen sind.²³⁶ Wird dem Verein die Ge-

²³¹ Hierunter ist nicht zu verstehen, dass es den Lizenznehmern frei steht, sich den nicht sportlichen Kriterien zu unterwerfen. Sämtliche der Voraussetzungen sind zwingend zu erfüllen. Die Freiwilligkeit ist hingegen auf die Dachverbandsebene zu beziehen: Der DFB bzw. der Ligaverband unterliegt durch Bundesrecht keiner Vorschrift, die ein solches Vorgehen der Prüfung der Ligateilnehmer verlangt.

²³² Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO Präambel.

²³³ Unter dem Begriff „Rechtsform“ wird die normierte Formalstruktur eines „Betriebes“ verstanden, die ihn als Wirtschaftseinheit zu einer rechtlich fassbaren Einheit macht. Vgl. CASTAN (1968), S. 7.

²³⁴ Vgl. § 1 LIGAVERBAND (2002a), LO, Abs. 1. Für einen Vergleich der Organisationsformen der Fußball-Clubs im europäischen Ausland vgl. FUHRMANN (1999), S. 96 ff., GALLI (1998), MALATOS (1988), S. 65 ff., MÜLLER, MI (2000), S. 120 ff.

²³⁵ Die Definition geht auf die Rechtssprechung des Reichsgerichts zurück. Vgl. SAUTER ET AL. (2001), S. 1. Das BGB unterscheidet im Sinne dieser Definition zwischen dem nicht wirtschaftlichen Verein (§ 21 BGB), dem wirtschaftlichen Verein (§ 22 BGB) und dem ausländischen Verein (§ 23 BGB). Sofern nicht gesondert ausgewiesen, wird im Folgenden unter „Verein“, „ideellem Verein“ und „Idealverein“ stets die erste Kategorie verstanden. Zu den historischen Entwicklungslinien des Vereinsrechts vgl. MADL (1994), S. 87 ff. sowie zur Abgrenzung der Vereinsklassen des BGB SCHAD (1997), S. 4 ff.

²³⁶ Vgl. § 32 BGB. Hierzu gehört auch die Auswahl, Wahl und Entlastung des Vorstandes. Meist übernehmen dabei ehrenamtlich tätige Mitglieder den Vereinsvorsitz. Seit 1995 will der DFB mit den „Rahmenbedingungen für die Satzung eines Lizenzvereins“ die Strukturen der Lizenzclubs professionalisieren: Danach wählt die Mitgliederversammlung nicht mehr direkt den Vorstand sondern einen Aufsichtsrat, der seinerseits den Vorstand bestellt und überwacht. Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang III. sowie MÜLLER (1999), S. 126. Zu den Funktionen der Organe eines Bundesligaverbands vgl. FUHRMANN (1999), S. 79 ff.

meinnützigkeit²³⁷ nach § 52 Absatz 2 Nr. AO zuerkannt, genießt er Steuervergünstigungen.²³⁸ Demgegenüber beinhaltet das Vereinsrecht des BGB keine Gläubigerschutzregelungen.²³⁹ Ursprünglich²⁴⁰ waren alle Bundesligisten Idealvereine im Sinne des § 21 BGB. Demnach ist der Verein nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb²⁴¹ gerichtet und erlangt seine Rechtsfähigkeit durch Eintragung in das Vereinsregister.²⁴² Dabei äußert sich die ideelle Zielsetzung überwiegend in der Förderung des Sports und der körperlichen Erziehung.²⁴³ Neben den Amateurabteilungen im Sinne der ideellen Ziele unterhalten die Fußballvereine Lizenzspielerabteilungen als wirtschaftliche Geschäftsbetriebe des gemeinnützigen Vereins.²⁴⁴ Rechtlich fundiert wird dies durch das sog. Nebenzweckprivileg.²⁴⁵ Demnach ist ein nicht wirtschaftlicher Verein rechtlich befugt, unternehmerische Tätigkeiten zu entfalten, sofern einerseits die hiermit generierten Mittel zur Förderung der ideellen

²³⁷ Vgl. zur Gemeinnützigkeit von Fußballvereinen FUHRMANN (1999), S. 60 ff.

²³⁸ Vgl. FUHRMANN (1995), S. 15 f. Allen Bundesligisten wird die Gemeinnützigkeit vom Gesetzgeber anerkannt. Der Ligaverband formuliert die Gemeinnützigkeit der Vereine sogar als notwendige Lizenzierungsaufgabe. Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO § 4 Abs. 2.a. Steuerlich bedeutet dies, dass der ideelle Bereich steuerbefreit, der wirtschaftliche Bereich hingegen voll steuerpflichtig ist. Der steuerliche Gewinn der Lizenzspielerabteilung darf aber um den Verlust der Amateurbereiche gemindert werden. Zu der historischen Entwicklung der Gemeinnützigkeit im deutschen Steuerrecht vgl. MADL (1994), S. 111 ff.

²³⁹ Vgl. STEINBECK/MENKE (1998), S. 227. So gehen mit der Rechtsform des Vereins keine Mindestkapitalausstattung, Bilanzierungs- oder Publizitätspflichten einher. Diese Tatsache basiert jedoch auf der Annahme des Gesetzgebers, dass eine Gefährdung von Gläubigern nicht wirtschaftlicher Vereine per definitionem (wegen fehlender wirtschaftlicher Betätigung) auszuschließen ist.

²⁴⁰ Erst ab der Spielzeit 1999/2000 weitete der DFB die Lizenzierungsmöglichkeit auch für Kapitalgesellschaften aus. Vgl. hierzu die folgenden Ausführungen zu Kapitalgesellschaften in diesem Kapitel.

²⁴¹ Damit wird deutlich, dass der Gesetzgeber die Wahl der Rechtsform einer Vereinigung von deren Zweck abhängig macht. Dies gilt umgekehrt auch für den wirtschaftlichen Verein (§ 22 BGB) und die eingetragene Genossenschaft (§ 1 GenG): Hier ist die wirtschaftliche Zweckverfolgung Voraussetzung zur Legitimation der Rechtsform. Zweckneutral hingegen sind bspw. die Aktiengesellschaft (§ 3 AktG) und die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (§ 1 GmbHG). Vgl. KNAUTH (1976), S. 9.

²⁴² Vgl. BGB § 21. Dies wird auch durch den Namenszusatz e.V. öffentlich kenntlich gemacht. Vgl. zur Entstehungsgeschichte des § 21 BGB sowie zur Abgrenzung zum wirtschaftlichen Verein, ALDERMANN (1997), S. 9 ff., KEBEKUS (1991), S. 4 ff., KNAUTH (1976), S. 33 ff. Für einen Überblick der Rechte und Pflichten des Vereins vgl. MÄRKLE (1981), S. 19 ff. sowie SAUTER ET AL. (2001).

²⁴³ Bsp. lautet die Satzung des Muttervereins des FC Schalke 04: Der Verein „erstrebt die körperliche, geistige und charakterliche Bildung seiner Mitglieder – vornehmlich der Jugend – durch planmäßige Pflege der Leibesübungen.“ Vgl. auch für die verschiedenen Sphären des Idealvereins, DEHESELLES (2002), S. 7.

²⁴⁴ Auf die juristische Herleitung, dass die Lizenzspielerabteilungen gewerbliche Unternehmen darstellen, soll hier wegen der Offensichtlichkeit des Tatbestandes verzichtet werden. Nach § 33 HGB müssten sich die Vereine demnach in das Handelsregister eintragen, was aber in der Praxis bis jetzt ausbleibt. Vgl. LITTKEMANN/SUNDERDIEK (1998), S. 253 f. Vgl. dieselben sowie GALLI (1997), S. 71 und GALLI/DEHESELLES (2002) zu den Rechnungslegungspflichten der beiden Vereinsbereiche. Bezogen auf den Lizenzspielerbereich sind außer den steuerrechtlichen Vorschriften die Anforderungen seitens des Ligaverbandes erheblich restriktiver, weshalb sich die Analyse auf eine detaillierte Erörterung letzterer beschränkt.

²⁴⁵ Vgl. auch im Folgenden und zum Begriff, Geltungsumfang bzw. der Entwicklung des Nebenzweckprivilegs ALDERMANN (1997), S. 19 ff., KEBEKUS (1991), S. 29 ff., KNAUTH (1976), S. 43 ff., MENKE (1998), S. 25 ff., SCHAD (1997), S. 152 ff.

Ziele investiert werden und andererseits diesen wirtschaftlichen Aktivitäten in Vergleich zu der Gesamttätigkeit des Vereins nur eine untergeordnete Bedeutung zukommt.²⁴⁶ Für die Teilnehmer an der Fußball-Bundesliga impliziert dies, dass die Gewinne der Profi-Fußballabteilungen²⁴⁷ in den Amateurbereich umverteilt werden müssten und der Betrieb dieser Abteilung eine Nebentätigkeit im jeweiligen Vereinsgefüge darstellen müsste. In der Realität ist jedoch in beiderlei Hinsicht das Gegenteil zu konstatieren: Die erwirtschafteten Mittel werden zu einem überwiegenden Teil wieder in die Lizenzspielerabteilungen reinvestiert. Außerdem ist von einer Dominanz dieser Vereinsbereiche gegenüber den jeweiligen ideellen Teilen zu sprechen, da der Neben- längst zum Hauptzweck geworden ist. So ist sich auch die einschlägige juristische Literatur weitgehend einig darüber, dass das Nebenzweckprivileg den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb der Lizenzspielerabteilungen von Idealvereinen nicht deckt.²⁴⁸ Den Bundesligavereinen kann somit eine Rechtsformverfehlung attestiert werden.²⁴⁹ Man könnte den Vereinen daher nach § 43 Abs. 2 BGB die Rechtsfähigkeit entziehen. In diesem Falle würde der Verein einem nach § 22 BGB nicht konzessionierten wirtschaftlichen Verein entsprechen, der juristisch wie eine offene Handelsgesellschaft behandelt wird.²⁵⁰ Die Haftung aller Gesellschafter wäre die Folge. Somit würden alle Vereinsmitglieder persönlich und unbeschränkt für die Verbindlichkeiten des Vereins haften.²⁵¹ Trotz des offenkundigen potenziellen Handlungsbedarfes sind in der Praxis seitens der zuständigen Behörden keine Bestrebungen erkennbar, den Entzug der Rechtsfähigkeit von Vereinen des Profi-Fußballs zu forcieren. Die Literatur diskutiert in diesem Zuge mehrere mögliche Hintergründe: Das Nebenzweckprivileg bietet einen Ermessensspielraum in der Auslegung, der ein unmittelbares Einschreiten nicht explizit vorsieht.²⁵² Gleiches gilt für den Wortlaut des § 43 Abs. 2 BGB, der bezüglich der Rechts-

²⁴⁶ Vgl. ALDERMANN (1997), S. 19.

²⁴⁷ Vgl. zur Analyse der Einnahmequellen von Bundesliga-Clubs Kapitel 3.5.3.2.

²⁴⁸ Vgl. hierzu u.a. DOBERENZ (1980), S. 3 ff., KEBEKUS (1991), S. 41 ff., KNAUTH (1976), S. 54 ff. Anders hingegen argumentiert bspw. ALDERMANN. Sie sieht das Nebenzweckprivileg als Grundlage für den Gläubigerschutz. Da die Interessen der Gläubiger der Vereine durch die Lizenzierungsaufgaben seitens des Dachverbandes in hinreichendem Maße gewahrt werden, greift das Nebenzweckprivileg nach ALDERMANN trotz des großen Umfangs an wirtschaftlicher Betätigung. Vgl. ALDERMANN (1997), S. 95 ff.

²⁴⁹ Dennoch kann nicht von einem kalkulierten Rechtsbruch ausgegangen werden. Vielmehr konnte bei der Gründung der Clubs die Rechtsformeinigung nachgewiesen werden. Im Zuge der Kommerzialisierung des Sports unterlag das Zielsystem der Vereine stetigen Veränderungen. Da aber keine turnusmäßigen Rechtsformüberprüfungen vorgenommen werden, blieb die Rechtsform die ursprüngliche. Vgl. SIGLOCH (2001), S. 11 f.

²⁵⁰ Vgl. HOPT (1991), S. 779.

²⁵¹ Vgl. FUHRMANN (1995), S. 13.

²⁵² Vgl. zur Diskussion des Ermessensspielraums FUHRMANN (1995), S. 13, SEGNA (1997), S. 1904.

formentziehung eine „Kann-Vorschrift“ beinhaltet.²⁵³ Augenscheinlich plausibler erweist sich aber die Einschätzung, dass ein derartiger Verwaltungsakt bei den populären Bundesligavereinen eine politisch höchst brisante Angelegenheit darstellt.²⁵⁴ Aufgrund dieses – eher als theoretisch zu charakterisierenden – Tatbestandes der Rechtsformverfehlung können als Vereine organisierte Lizenznehmer der Bundesligen einen behördlichen Eingriff zwar nicht völlig ausschließen, hieraus aber Handlungsbedarf abzuleiten, scheint überzogen.²⁵⁵ Vielmehr lassen sich ökonomische Beweggründe für einen Wechsel der Rechtsform diskutieren.²⁵⁶

Notwendige Grundlage dieser Überlegungen bildet eine Statutenänderung des DFB, denn erst seit dem Beschluss des DFB-Bundestages vom 24.10.1998 sind auch Kapitalgesellschaften²⁵⁷ als alternative Rechtsform zum Idealverein zur Teilnahme an den Bundesligen berechtigt.²⁵⁸ Damit sind nun auch Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH)²⁵⁹, Aktiengesellschaften (AG)²⁶⁰ und Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA)²⁶¹ sowie Mischformen²⁶² der Kapitalgesellschaft befugt, die Mitgliedschaft beim DFB sowie die Lizenz beim Ligaverband zu erwerben.²⁶³ Hierfür ist zunächst eine Ausgliederung der Li-

²⁵³ Vgl. REUTER (1987), S. 61 f.

²⁵⁴ Vgl. KEBEKUS (1991), S. 53.

²⁵⁵ Aus diesem Grund soll im Folgenden auch nicht untersucht werden, ob eine Ausgliederung des wirtschaftlichen Bereiches die Problematik der Rechtsformverfehlung vollkommen beseitigt. Vgl. zu dieser kontroversen Diskussion exemplarisch HABERSACK (1998), S. 48 ff., HEERMANN (1998), S. 1256 ff., REUTER (1987), S. 45 ff., SEGNA (1997), S. 1904 ff., STEINBECK/MENKE (1998), S. 2170 f.

²⁵⁶ So sieht LEHMANN in der theoretischen Diskussion um die Rechtsformverfehlung auch lediglich den Anstoß (technology push) der praktischen Auseinandersetzung mit einer Ausgliederung des Lizenzspielerbereichs. Den letztendlichen Nachfragesog (demand pull) sieht er in der Reaktion auf die dynamischen internationalen Wettbewerbsbedingungen und der Notwendigkeit nach mehr Selbstbestimmung. Vgl. LEHMANN (2001), S. 81.

²⁵⁷ Wesentliches Charakteristikum von Kapitalgesellschaften ist die eigene Rechtsfähigkeit der Gesellschaft als juristische Person. Vgl. WÖHE (2002), S. 274. Die Form des Vereins nach § 22 BGB kommt – neben der Nicht-Legitimation durch den Ligaverband – auch aus juristischen Gründen nicht in Betracht: Eine Konzessionierung ist mit der notwendigen Bedingung verknüpft, dass andere Rechtsformen unzumutbar sind. Die vom Ligaverband legitimierten Rechtsformen sind für die Ligateilnehmer aber keineswegs unzumutbar. Vgl. FUHRMANN (1995), S. 13 f.

²⁵⁸ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO § 1 Abs. 1. Gemäß dem Vorsitzenden des Ligaverbandes – WILFRIED STRAUB – folgte der DFB hiermit dem Wunsch vieler Lizenzvereine. Vgl. STRAUB (2001), S. 110.

²⁵⁹ Vgl. GmbHG §§ 1 ff.

²⁶⁰ Vgl. AktG §§ 1 ff.

²⁶¹ Vgl. AktG §§ 278 ff.

²⁶² Unter Mischformen werden in der einschlägigen Literatur Kombinationen verschiedener Kapitalgesellschaften oder Personen- und Kapitalgesellschaften – wie die GmbH & Co. KGaA oder die AG & Co. KG – verstanden. Diese haben sich in der Wirtschaft entwickelt, ohne vom Gesetzgeber intendiert gewesen zu sein. Vgl. hierzu WÖHE (2002), S. 297 ff.

²⁶³ Zu den Spezifika der einzelnen Rechtsformen vgl. allgemein WÖHE (2002), S. 267 ff. sowie speziell für Fußballunternehmen MÜLLER, MI (2000), S. 171 ff., ZACHARIAS (1999), S. 209 ff.

zenzspielerabteilung in eine Tochterkapitalgesellschaft²⁶⁴ erforderlich.²⁶⁵ Dabei wird der Spielraum der Gestaltung des neuen Rechtsgefüges von den Auflagen des Dachverbandes begrenzt. So sieht § 7 Abs. 7 der LO des Ligaverbandes ein Mindestkapital von 2,5 Mio. Euro für Kapitalgesellschaften vor.²⁶⁶ Eine weitere Bedingung wird seitens des Ligaverbandes an die Verteilung der Stimmenanteile der Kapitalgesellschaft geknüpft. Der Mutterverein muss mehrheitlich an der Kapitalgesellschaft beteiligt sein und somit über 50% der Stimmenanteile zuzüglich mindestens eines Stimmenanteils verfügen.²⁶⁷ Zudem ist eine Beteiligung an anderen Tochtergesellschaften der Liga untersagt.²⁶⁸ Neben diesen juristischen Aspekten lassen sich auch wirtschaftliche Gründe hinsichtlich der Umwandlung bzw. Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung diskutieren.²⁶⁹

Zum ersten wird mit der Ausgliederung eine kontinuierliche Professionalisierung der Führungsstrukturen angestrebt. Besonders die Aktiengesellschaft gewährt durch ihre Gewaltentrennung eine weisungsfreie Geschäftsführung des Vorstands.²⁷⁰ „Bierseelige Mitgliederversammlungen“²⁷¹ mit wenig rational fundierten Vorstandswahlen sind durch dieses Konstrukt ausgeschlossen, da der Vorstand vom Aufsichtsrat bestellt wird.²⁷² Dies ist zwar unmittelbar nicht als Vorteil gegenüber dem Idealverein festzuhalten, da der DFB mit den

²⁶⁴ Im weiteren Verlauf wird der Verein, aus dem die Lizenzspielerabteilung ausgegliedert wird, als „Mutterverein“ und die neu gebildete Kapitalgesellschaft auch als „Tochtergesellschaft“ bezeichnet.

²⁶⁵ Sämtliche organisatorische Optionen der „Ausgliederung“ sowie insbesondere der detaillierte Prozess einer Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft sollen hier nicht thematisiert werden. Vgl. dazu BANDO/PETERS (2002), S. 180 ff., DEHESSELLES (2002), S. 19 ff., FRANK (2001), FUHRMANN (1999), S. 125 ff., HABERSACK (1998), HEINZ (2001), HEERMANN (1998), S. 1250 ff., MENKE (1998), S. 171 ff., MÜLLER, MI (2000), S. 137 ff., ORTH (1998), SEGNA (1997), S. 1904 ff., ZACHARIAS (1999), S. 293 ff.

²⁶⁶ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO § 7 Abs. 7. Dies ist eine wesentlich restriktivere Auflage als es das Aktiengesetz (AktG) für eine AG oder KGaA vorschreibt. Nach § 7 AktG sind lediglich 500.000 Euro notwendig.

²⁶⁷ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO § 4 Abs. 3e i.V.m. Satzung LIGAVERBAND § 8 Abs. 2. Hier wird aber auch eine Ausnahme expliziert, die als „Lex-Leverkusen“ bezeichnet wird: Hat ein Wirtschaftsunternehmen den Fußballbereich des Muttervereins vor dem 1.1.1999 seit mehr als 20 Jahren ununterbrochen und erheblich gefördert, ist dieser legitimiert, seinerseits eine Mehrheitsbeteiligung zu halten.

²⁶⁸ Vgl. Satzung LIGAVERBAND § 8 Abs. 2.

²⁶⁹ Bei der folgenden Analyse werden die Vorteile primär aus der Perspektive aller Kapitalgesellschaftsformen untersucht und nur an ausgewählten Stellen Besonderheiten einer speziellen Rechtsform thematisiert. Vgl. zum betrieblichen Problem der Rechtsformwahl exemplarisch CASTAN (1968), KESSLER ET AL. (2002), LANZ (1978), S. 59 ff., ROSE/GLORIUS-ROSE (1995), S. 122 ff., SCHNEELOCH (1997), SCHULTE (1976), sowie speziell für Fußballunternehmen DOBERENZ (1980), S. 105 ff., KEBEKUS (1991), S. 71 ff., MÜLLER, MI (2000), S. 171 ff., sowie FRANCK (1995), S. 216 ff., FUHRMANN (1999), S. 147 ff.

²⁷⁰ Vgl. SEGNA (1997), S. 1902.

²⁷¹ So der Vorstandsvorsitzende der FC Bayern München AG, Karl-Heinz Rummenigge, zitiert nach HOPT (1991), S. 779.

²⁷² Eine solche „Atmosphäre“ ist regelmäßig bei Mitgliederversammlungen der Lizenzvereine zu konstatieren. Verwiesen sei dabei auf Versammlungen vom FC Schalke 04 und Eintracht Frankfurt, bei denen es neben verbalen auch zu handgreiflichen Auseinandersetzungen kam.

erwähnten „Rahmenbedingungen für die Satzung eines Lizenzvereins“ den Gestaltungsraum des Vereinsrechts des BGB nutzt und eben die Einsetzung eines Aufsichtsrats fordert.²⁷³ Dennoch offenbart der der AG „angepasste“ Idealverein einige Nachteile. So wird die Dominanz von ehrenamtlichen Führungskräften vorausgesetzt, was einer nachhaltigen Professionalisierung entgegensteht. Bei der AG sind die Mitglieder des Vorstands sowie deren Entlohnung frei wählbar und richten sich nach der fachlichen Qualifikation.²⁷⁴ Darüber hinaus sind die Entscheidungsträger der Kapitalgesellschaften gesetzlich zur Haftung von Obliegenheitsverletzungen verpflichtet.²⁷⁵ Dieser Tatbestand fördert die Aufgabenerfüllung im Sinne der ökonomischen Ziele und verhindert die Verfolgung individueller Visionen.²⁷⁶ Damit ist neben der Beschäftigung hauptamtlicher Entscheidungsträger ebenfalls ein Vorteil in der Akquise qualifizierter Führungskräfte zu konstatieren.²⁷⁷ Auch die Abstimmungsmodalitäten der AG erweisen sich zur Erfüllung der wirtschaftlichen Ziele als angemessen: Richtet sich das Stimmrechtsmaß doch nach den Kapitalanteilen und nicht nach Köpfen, was Anreize für ein verantwortungsbewusstes Abstimmungsverhalten setzt.²⁷⁸ Zudem werden durch die Vereinssatzungsvorgaben des Dachverbandes die Verflechtungen zwischen der Lizenzspieler- und den übrigen Abteilungen institutionalisiert.²⁷⁹ Die Mitglieder der nicht wirtschaftlichen Bereiche entscheiden – trotz stark divergierender Interessen – auch über die Strukturen der Lizenzabteilung und vice versa.²⁸⁰ Sachgerechte Entscheidungen für beide Seiten sind so kaum erzielbar; vielmehr wird „der ideelle Bereich kommerzialisiert und der kommerzielle Bereich idealisiert oder illusioniert“²⁸¹. Bei einer organisatorischen Trennung hingegen können beide Kompetenzbereiche zielsetzungsgerecht operieren. Im kommerziellen Bereich bedeutet dies, dass auch betriebswirt-

²⁷³ Vgl. dazu, insbesondere zur Umsetzung der Satzungsvorgaben bei den lizenznehmenden Idealvereinen, MÜLLER, MI (2000), S. 102 ff.

²⁷⁴ Vgl. HOPT (1991), S. 783.

²⁷⁵ Vgl. LEHMANN/WEIGAND (2002), S. 45.

²⁷⁶ Vgl. LEHMANN (2001), S. 89.

²⁷⁷ Vgl. HORCH (1999b), S. 189. Die Förderung der Hauptamtlichkeit geht dabei nicht zwangsweise mit Personalwechseln einher. Vielfach wäre es wenig sinnvoll, auf das Know-how langjähriger Vorstandsmitglieder zu verzichten. Vgl. GEENEN (1999), S. 157 f.

²⁷⁸ Vgl. FUHRMANN (1995), S. 14.

²⁷⁹ Vgl. RAUPACH (1996), S. 2.

²⁸⁰ Vgl. FUHRMANN (1995), S. 14.

²⁸¹ RAUPACH (1995), S. 248.

schaftliche Zielsetzungen Einzug in das Zielsystem nehmen können, was beim Idealverein eigentlich durch den Gesetzgeber explizit untersagt ist.²⁸²

Durch einen Beschluss des Bundesfinanzhofes aus dem Jahre 1998 ist die zielgerichtete Überprüfung der Gemeinnützigkeit insbesondere von Idealvereinen mit wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb in den Fokus des öffentlichen Interesses gerückt.²⁸³ Vor diesem Hintergrund gewinnt der Erhalt der steuerlichen Gemeinnützigkeit durch die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung an Bedeutung. Während der Mutterverein seine Gemeinnützigkeit behält, ist die Kapitalgesellschaft – wie auch zuvor der Lizenzspielerbereich – voll steuerpflichtig. Allerdings entfällt dann die mögliche Verrechnung negativer Ergebnisse des ideellen Bereichs, was im Einzelfall gegenüber den Steuervergünstigungen²⁸⁴ im Idealbereich abgewogen werden muss.²⁸⁵

Ökonomisch relevanter ist darüber hinaus die Erhöhung der Kooperationsattraktivität für potenzielle Sponsoren. Die bei Kapitalgesellschaften greifenden Haftungs- und Publizitätspflichten können für interessierte Kooperationspartner eine initialzündende Grundlage für eine Zusammenarbeit bilden.²⁸⁶ Die Anreize werden dadurch erheblich verstärkt, dass Partner aus der Wirtschaft auch organisatorisch in die Kapitalgesellschaft – bspw. durch einen Sitz im Aufsichtsrat – eingebunden werden können.²⁸⁷ Zudem wirken die angesprochene Kontinuität der Geschäftsführung und die damit einhergehende planerische Sicherheit positiv auf potenzielle Investoren.²⁸⁸

Schließlich bildet die Ausgliederung in eine AG die notwendige Basis, zur Erschließung neuer Kapitalquellen.²⁸⁹ In erster Linie wird hierbei der Gang an die Börse thematisiert.²⁹⁰

Vor dem Hintergrund des aktuellen Finanzmittelbedarfs der Bundesliga-Clubs ist die Er-

²⁸² Hierunter ist nicht per se – wie in der einschlägigen Literatur vermehrt vorzufinden – die Gewinnmaximierung zu verstehen. Vgl. zum Zielsystem der Fußballunternehmen Kapitel 3.6.

²⁸³ Vgl. hierzu ausführlich ENGELSING/LITTKEMANN (2002).

²⁸⁴ So ist der Idealverein von allen sportfördernden Tätigkeiten, u.a. Mitgliedsbeiträgen, Erträgen aus Vermögensverwaltung, Spenden und Sponsorengeldern, steuerbefreit. Trotzdem dürfen diese Mittel nicht dem kommerziellen Geschäftsbetrieb zugeführt werden. Vgl. weitergehend RAUPACH (1995), S. 247. Vgl. zu einer ausführlichen Diskussion steuerrechtlicher Fragen bei der Errichtung von Sportkapitalgesellschaften ORTH (1998).

²⁸⁵ Vgl. FUHRMANN (1995), S. 16.

²⁸⁶ Vgl. SCHEWE (2002), S. 166.

²⁸⁷ Vgl. STRAUB (2001), S. 110.

²⁸⁸ Vgl. MÜLLER, MI (2000), S. 169 f.

²⁸⁹ Vgl. u.a. ZACHARIAS (1999), S. 111 ff.

²⁹⁰ Die Veräußerung von Unternehmensanteilen bei Weiterführung ohne ein Going Public wird hingegen kaum diskutiert.

schließung neuer Finanzierungsmöglichkeiten besonders attraktiv. Die Bewertung dieser alternativen Finanzierungsoption soll an dieser Stelle jedoch unterbleiben und im Vergleich mit den übrigen, traditionellen Einnahmequellen erfolgen.²⁹¹

Abschließend lässt sich konstatieren, dass das Kapitalgesellschaftsrecht aus betriebswirtschaftlicher Sicht für die Profi-Sport-Clubs einen geeigneteren Rahmen bietet als das Vereinsrecht des BGB.²⁹² Die Rechtsformen der Kapitalgesellschaften stellen für Fußball-Clubs die zielsetzungsgerechte Organisationsbasis dar, um den externen wirtschaftlichen Umfeldbedingungen auch entsprechend intern begegnen zu können.²⁹³

Lizenznehmender Club	Rechtsform
Bayern München	AG
Eintracht Frankfurt	AG
Schalke 04	AG
Bayer Leverkusen	GmbH
VFL Wolfsburg	GmbH
1. FC Köln	GmbH & Co KGaA
1860 München	GmbH & Co KGaA
Borussia Dortmund	GmbH & Co KGaA
Hannover 96	GmbH & Co KGaA
Werder Bremen	GmbH & Co KGaA
Borussia M`Gladbach	KGaA
Hertha BSC	KGaA
FC Kaiserslautern	e.V.
Hamburger SV	e.V.
Hansa Rostock	e.V.
SC Freiburg	e.V.
VFB Stuttgart	e.V.
VFL Bochum	e.V.

Tabelle 2: Rechtsformen der Lizenznehmer der 1. Bundesliga im Juni 2003²⁹⁴

Dabei darf eine Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung aber nicht als Sanierungskonzept für jahrelanges Missmanagement der Vereine fehlinterpretiert werden. Vielmehr kann die organisatorische Verselbständigung der Wirtschaftsbetriebe als Chance verstanden werden, die längst anhaltende Professionalisierung in den Clubs strukturell zu fundieren.

²⁹¹ Vgl. neben Kapitel 3.5.3.2 u.a. BANDOW/PETERS (2002), FRANCK/MÜLLER (2000a), DÖRFLINGER (1998), HOPT (1991), S. 781 ff., KIPKER (2002a), SEGNA (1997), S. 1909 ff., SÜBMILCH (2002a), WGZ-BANK (2002), WGZ-BANK/DELOITTE&TOUCHE (2001), ZACHARIAS (1999).

²⁹² Vgl. FUHRMANN (1995), S. 15.

²⁹³ Argumentiert wird hier aus der Perspektive der Clubs. Zur Analyse der „Gefahren“ der Ausgliederungsoption aus Ligasicht vgl. DIETL/FANCK (2000), FRANCK/MÜLLER (1998), MÜLLER (1999), S. 127 ff.

²⁹⁴ Die Angaben zu den Rechtsformen wurden per E-mail von den Clubs eingeholt.

Es ist Aufgabe des hauptamtlichen Managements, diese Potenziale auszuschöpfen. Denn mit der bloßen „Änderung des Namens“ gehen sicherlich noch keine ökonomischen Vorteile einher. Wie Tabelle 2 zeigt haben 2003 bereits zwei Drittel der Lizenznehmer der ersten Fußball-Bundesliga den Schritt der Ausgliederung des wirtschaftlichen Bereichs vollzogen.

Die Analyse der vom Ligaverband vorgeschriebenen Rechtsformen wird nun um die übrigen Kriterien der Lizenzerteilung ergänzt. Dabei stehen zunächst die Kriterien zur Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit im Vordergrund.

3.2.1.2 Kriterien der Lizenzerteilung

Von den für die Lizenzerteilung notwendigen Nachweisen kommt dem der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit die größte Bedeutung zu.²⁹⁵ Der Beweis nachhaltiger ökonomischer Substanz stellt die restriktivste Auflage für die Lizenzantragsteller²⁹⁶ dar. Zur Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit für die bevorstehende Saison²⁹⁷ muss der Bewerber dem Ligaverband bis spätestens zum 15. März²⁹⁸ des aktuellen Jahres die Erfüllung folgender Kriterien nachweisen:²⁹⁹

1. Der Bewerber hat eine Bilanz zum 31.12.t-1 (t = aktuelles Jahr) vorzulegen.³⁰⁰ Diese ist – wie die gesamte Rechnungslegung – nach den Vorschriften der §§ 264 bis 289 i.V.m. den §§ 242 ff. HGB zu erstellen.³⁰¹ Darüber hinaus ist das Gliederungsschema der Bilanz gemäß § 266 HGB um einige vom Ligaverband vorgegebene fußballspezifische Posten – z.B. Spielerwerte und Forderungen aus Transfers – zu

²⁹⁵ Vgl. zu den übrigen Nachweisen das folgende Kapitel.

²⁹⁶ Diese werden im Folgenden – wie in der Lizenzierungsordnung – auch Bewerber genannt.

²⁹⁷ Im allgemeinen findet eine Bundesligasaison von August t bis Mai t+1 (t = aktuelles Jahr) statt.

²⁹⁸ Vgl. § 7 LIGAVERBAND (2002a), LO, Abs. 4b.

²⁹⁹ Vgl. § 7 LIGAVERBAND (2002a), LO, Abs. 1. i.V.m. Anhang VII LO. Der zitierte Anhang VII beschreibt die „Anforderungen an die Berichterstattung über die Prüfung des Jahres-/Zwischenabschlusses von Vereinen und Kapitalgesellschaften durch Wirtschaftsprüfer.“

³⁰⁰ Vgl. § 7 LIGAVERBAND (2002a), LO, Abs. 1a. Für eine Erörterung der einzelnen Posten der vom Ligaverband geforderten Bilanz vgl. BRAST/STÜBINGER (2002), S. 30 ff.

³⁰¹ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VII, A.

- erweitern.³⁰² Außerdem ist bei bilanzieller Überschuldung ein Überschuldungsstatus notwendig.³⁰³
2. Verlangt werden darüber hinaus Gewinn- und Verlustrechnungen für das abgelaufene Spieljahr (01.07.t-2 bis 30.06.t-1) und für die erste Hälfte des laufenden Spieljahres (01.07.t-1 bis 31.12.t-1).³⁰⁴ Der Aufbau richtet sich dabei nach dem in § 275 Abs. 2 HGB fixierten Gesamtkostenverfahren.³⁰⁵
 3. Ebenfalls sind Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen für die zweite Hälfte des laufenden Spieljahres (01.01.t bis 30.06.t) und für die kommende Spielzeit (01.07.t bis 30.06.t+1) einzureichen.³⁰⁶ Diese sind für die oben getrennt explizierten Zeiträume auch gesondert auszuweisen.³⁰⁷ Zu erweitern sind die Prognoserechnungen um die geplante Investitionstätigkeit und um die geplante Finanzierungstätigkeit für dieselben Zeiträume.³⁰⁸
 4. Zur Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Bewerbers verlangt der Ligaverband zudem einen Anhang.³⁰⁹ Dieser sieht einen Anlagenspiegel, einen Forderungsspiegel und einen Verbindlichkeitspiegel vor. Der Anlagenspiegel ist gemäß § 268 Abs. 2 HGB anzufertigen und verlangt eine namentliche Aufschlüsselung der Spielerwerte.³¹⁰ Erwähnenswert bei der Vorgabe von Forderungs- und Verbindlichkeitspiegel ist der – von § 268 Abs. 4 und 5 HGB abweichende – gesonderte Ausweis von Beträgen über 100.000 Euro, sowie die Schlüsselung nach drei Fälligkeitsterminen.³¹¹ Differenziert wird zwischen dem Ende der laufenden Spielzeit, der kommenden Saison sowie dem Zeitraum danach.

³⁰² Vgl. zu der vom Ligaverband fixierten Mindestgliederung LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VII, B., Abs. 8.1.1.

³⁰³ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VII, A.

³⁰⁴ Vgl. § 7 LIGAVERBAND (2002a), LO, Abs. 1b. Für eine Erörterung der einzelnen Posten der vom Ligaverband geforderten Gewinn- und Verlustrechnungen vgl. BRAST/STÜBINGER (2002), S. 34 ff.

³⁰⁵ Vgl. zu der vom Ligaverband vorgegebenen Mindestgliederung LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VII, B., Abs. 8.1.2.

³⁰⁶ Vgl. § 7 LIGAVERBAND (2002a), LO, Abs. 1d.

³⁰⁷ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VII, B., Abs. 8.5.

³⁰⁸ Vgl. zu den Berechnungsschemata ebenda.

³⁰⁹ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VII, A.

³¹⁰ Vgl. zu der Mindestgliederung des Ligaverbandes LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VII, B., Abs. 8.1.3.1.

³¹¹ Vgl. STRAUB ET AL. (2002), S. 89. Vgl. zu einer Darstellung der Mindestgliederungen des Ligaverbandes LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VII, B., Abs. 8.1.3.2. und Abs. 8.1.3.3.

5. Notwendige Bedingung ist weiterhin die Verfassung eines Lageberichtes.³¹² In diesem Rahmen verweist der Ligaverband ausschließlich auf § 289 HGB.³¹³
6. Weiterhin hat der Bewerber solche Verträge vorzulegen, die für die Beurteilung der wirtschaftlichen Gesamtsituation erforderlich sind.³¹⁴
7. Außerdem hat der Lizenznehmer eine vom Ligaverband jährlich festgelegte Barkaution zu stellen.³¹⁵
8. Zudem sind diverse rechtsverbindliche schriftliche Erklärungen einzureichen, die eine ordnungsgemäße Einhaltung der Regelungen des Ligaverbandes gewährleisten.³¹⁶
9. Schließlich rundet der Bericht eines Wirtschaftsprüfers die unter 1. bis 8. genannten Unterlagen ab.³¹⁷ Dieser umfasst die Prüfung des Jahres-/Zwischenabschlusses und des Lageberichts, die Prüfung von Feststellungen aus der Erweiterung des Prüfungsauftrags bezüglich der Gewinn- und Verlustrechnung, die Prüfung der Einhaltung von Auflagen aus vorangegangenen Lizenzierungsverfahren und die Prüfung der Erstellung eines Überschuldungsstatus bei bilanzieller Überschuldung sowie eine Zusammenfassung der Ergebnisse in einem Bestätigungsvermerk.³¹⁸

Damit ist zu resümieren, dass der Ligaverband die Bewerber – unabhängig der Rechtsform – Rechnungslegungs- und Prüfungsnormen unterwirft, die zum Teil sogar über die handelsrechtlichen Vorschriften für Kapitalgesellschaften hinausgehen. Das Spannungsfeld zwischen diesem Anforderungskatalog bzw. den damit einhergehenden Pflichten und der

³¹² Vgl. § 7 LIGAVERBAND (2002a), LO, Abs. 1c.

³¹³ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang, B., Abs. 8.2.

³¹⁴ Vgl. § 7 LIGAVERBAND (2002a), LO, Abs. 2a. Als Beispiel führt der Ligaverband hier Werbe- und Sponsorenverträge mit einem Volumen über 500.000 Euro an. In das Zentrum des öffentlichen Interesses rückte dieser Paragraph im Februar 2003, als die Presse berichtete, dass der FC Bayern München ca. 21,5 Millionen Euro von der Kirch-Gruppe erhielt, ohne dies im Lizenzierungsverfahren ordnungsgemäß offenzulegen. Nach einem Rechtsvergleich wurde dem Club eine „Strafgebühr“ von zwei Millionen Euro auferlegt.

³¹⁵ Vgl. § 7 LIGAVERBAND (2002a), LO, Abs. 2b. Die Höhe der Kaution wird für jeden Bewerber individuell errechnet und wird durch die Personalausgaben determiniert. Zu den Einzelheiten der Kaution vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VIII.

³¹⁶ Vgl. zu einer detaillierten Auflistung aller zehn schriftlichen Erklärungen LIGAVERBAND (2002a), LO, § 7, Abs. 2c ff.

³¹⁷ Vgl. LIGAVERBAND (2002), LO, § 7, Abs. 1e. Zur externen Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer vgl. BRAST/STÜBINGER (2002), S. 40 ff.

³¹⁸ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VII, A. Dabei verweist der Ligaverband explizit auf die Grundsätze ordnungsmäßiger Berichterstattung bei Abschlussprüfungen (IDW PS 450) und die Grundsätze für die ordnungsmäßige Erteilung von Bestätigungsvermerken bei Abschlussprüfungen (IDW PS 400). Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VII, B. Zu den Details des Berichtes der Prüfung vgl. STRAUB ET AL. (2002), S. 90 ff. sowie LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VII, B.

erläuterten Zwecksetzung des Idealvereins unterstreicht noch einmal die zuvor analysierte unzeitgemäße Adäquanz dieser Rechtsform. Daneben ist zu konstatieren, dass der Dachverband mit dem Umfang des Kontrollsystems der Tragweite der Entwicklungen im wirtschaftlichen Umfeld des Lizenzfußballs Rechnung tragen will.

Außer der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit müssen potenzielle Lizenznehmer noch die Erfüllung weiterer Kriterien nachweisen. Neben der sportlichen Qualifikation³¹⁹ und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit³²⁰ müssen Bewerber noch die Regelungen zu den organisatorischen,³²¹ den technischen und spieltechnischen Anforderungen³²² sowie den sicherheitstechnischen Einrichtungen und Voraussetzungen³²³ erfüllen. Da diese Kriterien nur geringen ökonomischen Bezug aufweisen und somit im Rahmen der Zielsetzung der Arbeit weniger relevant sind, werden im Folgenden lediglich die Grundzüge der o.g. Kategorien skizziert.

Bezüglich der organisatorischen Anforderungen ist ein Eintrag in das zuständige Register – d.h. Vereins- oder Handelsregister – erforderlich.³²⁴ Zudem ist in der jeweiligen Satzung sicherzustellen, dass sich der Club dem Dachverband unterwirft³²⁵ und dass Entscheidungsträger eines anderen Bewerbers nicht als Organträger fungieren. Ebenso wenig dürfen Personen oder Institutionen, die mit mehreren Lizenznehmern wirtschaftlich in erheblichem Umfang kooperieren, als Organträger fungieren.³²⁶ Hier werden außerdem die Gemeinnützigkeitspflicht der ideellen Vereine³²⁷ sowie die mehrheitliche Vertretung des Muttervereins in der Tochtergesellschaft³²⁸ fixiert.

Im Rahmen der technischen und spieltechnischen Anforderungen werden im Wesentlichen Anforderungen im Bereich des Mannschaftskaders und der Platzanlage formuliert. So sind zu jedem Pflichtspieltermin zwölf Nicht-Amateure deutscher Staatsangehörigkeit mit Lizenz unter Vertrag zu halten.³²⁹ Zudem haben die Spieler die Verwertung ihrer Persönlich-

³¹⁹ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 3. sowie Kapitel 3.1.2.1.

³²⁰ Vgl. hierzu das vorangegangene Kapitel.

³²¹ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 4.

³²² Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 5.

³²³ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 6.

³²⁴ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 4, Abs. 1a.

³²⁵ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 4, Abs. 1b.

³²⁶ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 4, Abs. 1c.

³²⁷ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 4, Abs. 2a.

³²⁸ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 4, Abs. 3e.

³²⁹ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 5, Abs. 1a.

keitsrechte an den Arbeitgeber zu übertragen³³⁰ und nur von der FIFA lizenzierte Spielervermittler zu konsultieren.³³¹ Die Spielstätte muss sich am Sitz des Bewerbers befinden, mindestens 15.000 Plätze umfassen und eine Rasenheizung aufweisen.³³² Zur langfristigen Aufrechterhaltung des sportlichen Unterbaus wird schließlich von dem Bewerber verlangt, eine Fördereinrichtung des Juniorenfußballs zu unterhalten.³³³

Bei den Vorgaben zu sicherheitstechnischen Einrichtungen verweist die Lizenzierungsordnung (LO) auf die DFB-Richtlinien zur Verbesserung der Sicherheit bei Bundesspielen.³³⁴ Diese werden im Anhang VI der LO aufgeführt und erstrecken sich von baulichen Maßnahmen,³³⁵ wie der Gestaltung der Zuschauerränge, über organisatorische Maßnahmen,³³⁶ bspw. die Regelung der Zutrittsberechtigung, bis hin zu sonstigen Maßnahmen,³³⁷ z.B. bezüglich der Betreuung der Fans.

3.2.1.3 Überprüfung der Lizenzierungskriterien

Auch die Überprüfung der zuvor erläuterten Kriterien wird durch die LO geregelt. So legt § 9 LO die DFL als Instanz zur Feststellung der organisatorischen, technischen-spieltechnischen Anforderungen sowie der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit fest.³³⁸ Besonderes Augenmerk wird dabei durch den Anhang IX auf die Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit gelegt.³³⁹ Hier wird auch das Ziel des Verfahrens offen gelegt: Im Vordergrund stehen die Beurteilung der wirtschaftlichen Risiken und die damit verbundenen Konsequenzen für die übrigen Akteure des Lizenzfußballs, also der Gläubigerschutz.³⁴⁰

³³⁰ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 5, Abs. 1b. Der Bewerber wiederum tritt die Rechte an den Dachverband ab. Vgl. LIGAVERBAND (2001c), OVR, § 1.

³³¹ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 5, Abs. 1c.

³³² Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 5, Abs. 1d.

³³³ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 5, Abs. 2. Dabei wird für die erste und zweite Bundesliga in zwei Kategorien des Umfanges der Fördereinrichtung unterschieden.

³³⁴ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 6.

³³⁵ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VI, §§ 3 ff.

³³⁶ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VI, §§ 17 ff.

³³⁷ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang VI, §§ 26 ff.

³³⁸ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, § 9, Abs. 1. Hier wird auch die Verantwortlichkeit des Ausschusses für Sicherheitsangelegenheiten bezüglich der sicherheitstechnischen Kriterien bestimmt.

³³⁹ Anhang IX der LO fixiert die „Richtlinie für die Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit“. Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang, IX.

³⁴⁰ Vgl. auch im Folgenden LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang IX.

Grundlage der Prüfung bilden die o.g. vorzulegenden Unterlagen des Bewerbers. Sind diese für ein fundiertes Urteil nicht hinreichend, ist der Ligaverband befugt, weitergehende Informationen einzuholen. Als Indikatoren zur endgültigen Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit fungieren die Liquiditätsverhältnisse und die Vermögenslage des Bewerbers.

Erstere sollen garantieren, dass der Spielbetrieb des Lizenznehmers während der kommenden Spielzeit aufrechterhalten werden kann. Hierzu überprüft der Ligaverband die Liquidität für den Zeitraum vom 31.12.t-1 bis zum 30.06.t+1.³⁴¹ D.h., es werden auch Planungsrechnungen eingefordert.

Die Dokumentation der Vermögensverhältnisse muss eine zweifelsfreie Gewährleistung der Verpflichtungen aus dem Spielbetrieb bis zum Ende der kommenden Saison offen legen.³⁴² Dabei wird grundlegend unterstellt, dass das Vermögen des Bewerbers durch den Spielbetrieb nicht nachhaltig gemindert wird. Bei offenkundigen Zweifeln sind Belege für das positive Fortbestehen für die ausstehende Spielzeit einzufordern. Liegt eine Überschuldung vor, können unter festgelegten Voraussetzungen auch eigenkapitalähnliche Posten in die Betrachtung einfließen.³⁴³

Das Flussdiagramm in Abbildung 10 zeigt den Prozess der abschließenden Urteilsfindung zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit im Rahmen der Lizenzierung des Ligaverbandes.

³⁴¹ Vgl. auch für das Grundscheema der Liquiditätsberechnung LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang IX, Abs. I.

³⁴² Vgl. auch im Folgenden LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang IX, Abs. II.

³⁴³ Vgl. zu den Voraussetzungen sowie zum Berechnungsscheema der Vermögenslage LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang IX, Abs. II.

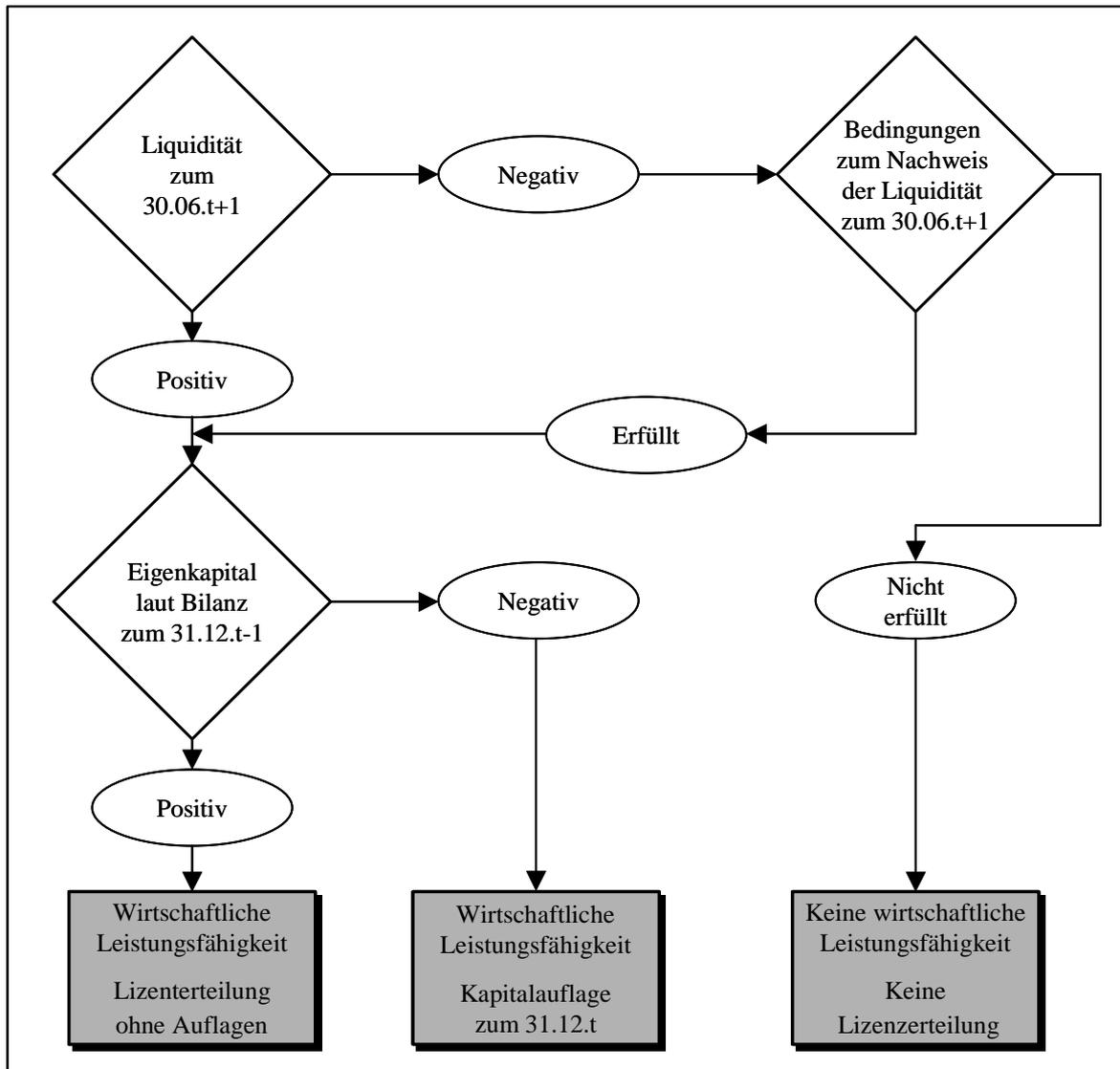


Abbildung 10: Beurteilung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit durch den Ligaverband³⁴⁴

Wirtschaftliche Leistungsunfähigkeit wird grundsätzlich dann attestiert, wenn der Bewerber die Sicherung des Spielbetriebes für den betrachteten Zeitraum nicht gewährleisten kann.³⁴⁵ In diesem Fall erteilt der Ligaverband keine Lizenz. Damit ist die Liquidität eindeutig das wichtigste Kriterium im Rahmen der Lizenzierung. Wird indes eine negative Vermögenslage diagnostiziert, ist die Vergabe der Lizenz mit einer Kapitalauflage verknüpft, nach der sich die beanstandete ökonomische Kennziffer nicht verschlechtern darf. Die Nichteinhaltung einer solchen Auflage kann auf zukünftige Entscheidungen über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit Einfluss haben. Werden hingegen die Liquiditäts- und

³⁴⁴ In Anlehnung an LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang IX, Abs. III.

³⁴⁵ Vgl. LIGAVERBAND (2002a), LO, Anhang IX, Abs. III.

Vermögenslage positiv bewertet, wird dem Bewerber die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit uneingeschränkt, d.h. ohne Auflagen, bescheinigt.

3.2.2 Lizenzierungsverfahren der UEFA

Im Jahr 2000 hat der europäische Dachverband – die UEFA – entschieden, dass der zunehmenden Professionalisierung des Fußballsports auch auf europäischer Ebene, insbesondere im Rahmen der hier ausgetragenen Clubwettbewerbe, Rechnung getragen werden muss. Dieser Entschluss markierte den Beginn der Ausarbeitung des UEFA-Handbuchs zum Lizenzierungsverfahren, dessen Umsetzung den gesamten Fußball in Europa fördern soll.³⁴⁶ Außerdem sollen die nationalen Lizenzierungsanforderungen der europäischen Ligen vereinheitlicht werden.³⁴⁷ Weiterhin werden als Zielsetzungen formuliert:³⁴⁸

- Die Ausbildung und Betreuung von jungen Spielern in jedem einzelnen Club weiter fördern und kontinuierliche Priorität einräumen.
- Die wirtschaftliche und finanzielle Leistungsfähigkeit der Clubs verbessern, deren Transparenz und Glaubwürdigkeit erhöhen und nicht zuletzt dem Gläubigerschutz die notwendige Bedeutung beimessen.
- Die Kontinuität der internationalen Wettbewerbe während einer Spielzeit sichern.
- Das finanzielle Fairplay in diesen Wettbewerben überwachen.
- Den Ausbau, die Ausstattung und Sicherheit der Stadien für die Zuschauer und Medien verbessern.
- Sicherstellen, dass der Club eine angemessene Administration und Organisation hat.

Zur Umsetzung dieses Zielkanons hat die UEFA Qualitätsstandards für fünf Perspektiven entwickelt. Differenziert wird zwischen sportlichen³⁴⁹, infrastrukturellen³⁵⁰, personellen und administrativen³⁵¹, rechtlichen³⁵² sowie finanziellen³⁵³ Kriterien. Die Kriterien aller

³⁴⁶ Vgl. UEFA (2002e), Punkt 1.

³⁴⁷ Vgl. zu einer Darstellung der unterschiedlichen Lizenzierungskriterien und Rechnungslegungsvorschriften im europäischen Vergleich GALLI (1998) sowie GALLI (1999).

³⁴⁸ Vgl. UEFA (2002e), Punkt 1.1.2.

³⁴⁹ Vgl. hierzu ausführlich UEFA (2002e), Punkt 6.

³⁵⁰ Vgl. hierzu ausführlich UEFA (2002e), Punkt 7.

³⁵¹ Vgl. hierzu ausführlich UEFA (2002e), Punkt 8.

³⁵² Vgl. hierzu ausführlich UEFA (2002e), Punkt 9.

³⁵³ Vgl. hierzu die folgenden Ausführungen sowie UEFA (2002e), Punkt 10.

Perspektiven werden von A bis D abgestuft.³⁵⁴ Das Spektrum reicht dabei von einer zwingenden Umsetzungspflicht (Kategorie A), einer zwingenden Umsetzungspflicht mit Alternativen (Kategorie B) über eine Umsetzungspflicht, deren Nichterfüllung „lediglich“³⁵⁵ mit Sanktionen belegt ist (Kategorie C), bis hin zu einer bloßen Empfehlung (Kategorie D). Das größte Augenmerk legt auch die UEFA auf die finanziellen Kriterien.³⁵⁶

Als Zielsetzung werden genannt:³⁵⁷

- Verbesserung des wirtschaftlichen und finanziellen Potenzials der Clubs, Erhöhung der Transparenz und Glaubwürdigkeit sowie ein angemessener Gläubigerschutz,
- Sicherstellung der Kontinuität der internationalen Wettbewerbe für eine Spielzeit,
- Überwachung des finanziellen Fairplays in UEFA-Clubwettbewerben.

Zur Beurteilung der finanziellen Leistungsfähigkeit und damit zur Sicherstellung der veranschlagten Ziele verlangt die UEFA von den Lizenznehmern die Erfüllung nachfolgender Kriterien mit der zugehörigen Abstufung:³⁵⁸

- Unabhängig von der Rechtsform muss der Lizenznehmer einen von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer geprüften³⁵⁹ Jahresabschluss nach lokaler Gesetzgebung erstellen (Kategorie A).³⁶⁰
- Sofern der Bilanzierungs- um mehr als 120 Tage vom Lizenzierungsstichtag abweicht, ist die Einreichung und Prüfung eines Zwischenabschlusses (Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung für die Übergangsperiode sowie Anhang) notwendig (Kategorie A).
- Der Bewerber muss nachweisen, dass zu keinem Zeitpunkt überfällige, d.h. entgegen vertraglicher Vereinbarungen nicht beglichene, Verbindlichkeiten gegenüber Dritten bestehen (Kategorie A).

³⁵⁴ Vgl. UEFA (2002e), Punkt 2.2.

³⁵⁵ Die Nichterfüllung von A- und B-Anforderungen hingegen zieht ein Scheitern des Lizenzierungsverfahrens nach sich.

³⁵⁶ Dies impliziert bereits die augenscheinliche Dominanz dieser Perspektive, welche sich in der – gegenüber den anderen Kriterien – hohen Seitenzahl und dem Umfang der Binnengliederung im Handbuch manifestiert.

³⁵⁷ Vgl. UEFA (2002e), Punkt 10.2.

³⁵⁸ Vgl. auch im Folgenden UEFA (2002e), Punkt 10.8.

³⁵⁹ Zu den Prüfungshandlungen vgl. UEFA (2002e), Punkt 10.10.

³⁶⁰ Vgl. zu den einzelnen Posten des Jahresabschlusses GALLI (2002), S. 109 ff. sowie UEFA (2002e), Punkt 10.9.1. und UEFA (2002e), Anlage I und II

- Auf der Basis der Bilanz muss eine geprüfte finanzielle Lizenzierungsdokumentation (FLD) – bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung,³⁶¹ Anhang zum Jahresabschluss,³⁶² Plan-Gewinn- und Verlustrechnung³⁶³ mit Erläuterungen und Liquiditätsplan³⁶⁴ – angefertigt werden (Kategorie A).
- Der Bewerber ist daneben zur Erstellung eines Liquiditätsplans verpflichtet, der für den bevorstehenden Spielbetrieb einen positiven monatlichen Liquiditätssaldo garantiert³⁶⁵ (Kategorie A).
- Das zu Fortführungswerten ausgewiesene Eigenkapital bzw. Reinvermögen muss zum Zeitpunkt der letzten geprüften Bilanz einen positiven Saldo ausweisen. Wird für die kommende Spielzeit ein Verlust prognostiziert, muss dieser durch Vermögen gedeckt werden können (Kategorie B).³⁶⁶
- Reichen die liquiden Mittel (inklusive der zugesicherten Kredite) nicht aus, die kurzfristigen Verbindlichkeiten abzudecken, ist dies während der laufenden Spielzeit zu melden (Kategorie C).
- Dem Lizenznehmer wird geraten, die eingereichten Plan- mit den Istdaten zu vergleichen. Wird eine negative Abweichung von mindestens 10% der gesamten Erträge und/oder Aufwendungen festgestellt, sollte dies dem Lizenzgeber innerhalb von 30 Tagen mitgeteilt werden (Kategorie D).

Für die Implementierung dieser Kriterien sieht die UEFA einen Plan vor, der sich in drei Phasen untergliedert (vgl. Abbildung 11).

³⁶¹ Vgl. hierzu UEFA (2002e), Punkt 10.9.3.

³⁶² Vgl. hierzu UEFA (2002e), Punkt 10.9.4.

³⁶³ Vgl. hierzu UEFA (2002e), Punkt 10.9.5. und UEFA (2002e), Anhang VII

³⁶⁴ Vgl. hierzu UEFA (2002e), Punkt 10.9.6.

³⁶⁵ Vgl. hierzu UEFA (2002e), Anhang VIII.

³⁶⁶ Da dieses Kriterium in die B-Kategorie fällt, sind Alternativen bei Nichterfüllung möglich. Vgl. hierzu UEFA (2002e), Punkt 10.8.1., Kriterium F.3.02.

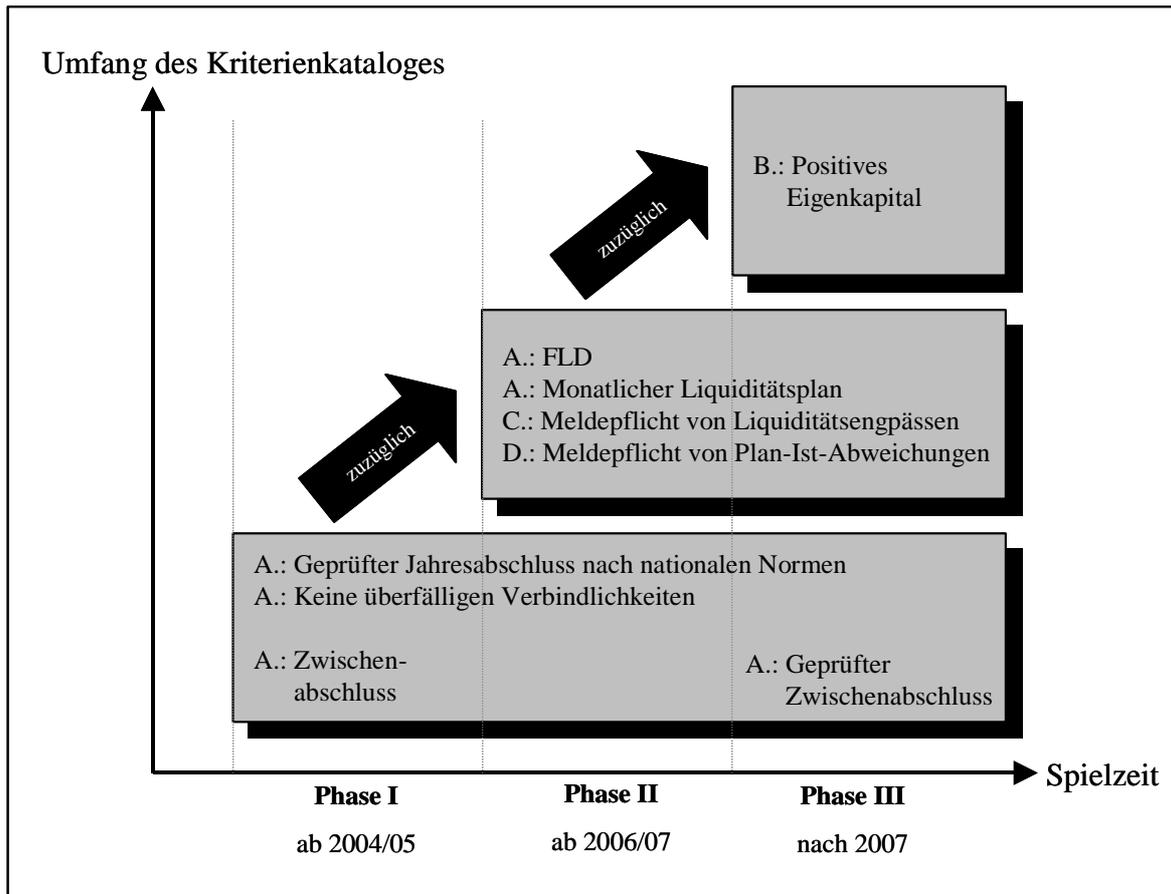


Abbildung 11: Implementierungsplan des UEFA-Lizenzierungsverfahrens³⁶⁷

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die UEFA das Lizenzierungsverfahren nicht selbst durchführt, sondern die o.g. Ausführungen zeigen einen repräsentativen Ausschnitt eines Kriterienkatalogs, den die Nationalverbände³⁶⁸ in den eigenen Regelwerken umsetzen müssen. Zudem sind vom Grundsatz her nur solche Clubs den Kriterien unterworfen, die sich für die Teilnahme an einem europäischen Clubwettbewerb qualifiziert haben.³⁶⁹ Für die deutschen Aspiranten zukünftiger UEFA-Wettbewerbe besteht hiermit kein Anlass zu nachhaltigen betriebswirtschaftlichen Reaktionen. Wie der Umfang der Kriterien des noch nicht einmal exakt terminierten Zeitpunktes der dritten Phase verdeutlicht, sind nur geringfügige Änderung im Rahmen des Lizenzierungsprozesses des Ligaverbandes notwendig.³⁷⁰

³⁶⁷ Abbildung in Anlehnung an die Abbildungen bei UEFA (2002e), Punkt 10.5.1. bis 10.5.3.

³⁶⁸ Es besteht auch die Möglichkeit, die Lizenzierung an die den Nationalverband angeschlossenen Ligen zu delegieren. Vgl. hierzu UEFA (2002e), Punkt 2.3.2.

³⁶⁹ Vgl. GALLI (2002), S. 100.

³⁷⁰ Auf eine Analyse dieser Marginalitäten wird hier ebenso verzichtet wie auf eine kritische Auseinandersetzung mit dem Konzept der UEFA. Vgl. dazu EBEL/KLIMMER (2001), S. 193.

Das Entscheidungsfeld der Fußballunternehmen wird folglich von dem Regelwerk des Ligaverbandes determiniert. Nicht nur aus diesem Grund erweisen sich die Dachverbände als kritische Anspruchsgruppen der Fußballunternehmen. Daneben existieren im Entscheidungsfeld der Betrachtungsobjekte aber auch noch weitere externe Anspruchsgruppen. Deshalb widmet sich das anschließende Kapitel eben diesen.

3.3 Externe Anspruchsgruppen der Profi-Sport-Clubs

3.3.1 Überblick

Unter externen Anspruchsgruppen sollen hier all jene Personen, Gruppierungen, Interessengemeinschaften oder Institutionen außerhalb der Profi-Sport-Clubs verstanden werden, die einen Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung erbringen und damit als Akteure im Entscheidungsfeld der Profi-Sport-Clubs auftreten.³⁷¹ Da als konstitutives Merkmal des Anspruchsgruppen-Konzeptes gemeinhin wechselseitige Beziehungszusammenhänge zwischen der Anspruchsgruppe und dem betrachteten Unternehmen herausgestellt werden,³⁷² treten im folgenden die Interdependenzen der Profi-Sport-Clubs und seiner externen Anspruchsgruppen in das Zentrum der Betrachtung. Obwohl auch Beziehungszusammenhänge unter den externen Anspruchsgruppen vorliegen, werden diese nicht untersucht. Auf eine übergreifende Zusammenführung der Akteure zu einem Total- oder Branchenmodell soll damit bewusst verzichtet werden, da die für eine fundierte Modellierung notwendige Intensität der Analyse des Interdependenzgeflechtes in keinem zielführenden Verhältnis zu dem daraus zu generierenden Erkenntnisgewinn für die Zielsetzung der Arbeit steht.³⁷³ Es erfolgt mithin jeweils eine aus Vereinssicht isolierte Analyse der Beziehungszusammenhänge mit der externen Anspruchsgruppe.

Abbildung 12 visualisiert einführend die externen Anspruchsgruppen des professionellen Fußballs, die das Entscheidungsfeld der Bundesliga-Clubs maßgeblich beeinflussen und zeigt die Gliederungspunkte die sich im Folgenden mit den jeweiligen Interdependenzen auseinandersetzen.

³⁷¹ Vgl. SCHMID (1997), S. 633.

³⁷² Vgl. SCHMID (1997), S. 634.

³⁷³ Vgl. zur Entwicklung eines Branchenmodells DÖRNEMANN (2002), S. 51 ff., der im Rahmen seiner Modellierung für die o.g. Perspektiven die – im ökonomischen Sprachgebrauch weniger treffenden – Termini „statisch“ und „dynamisch“ verwendet.

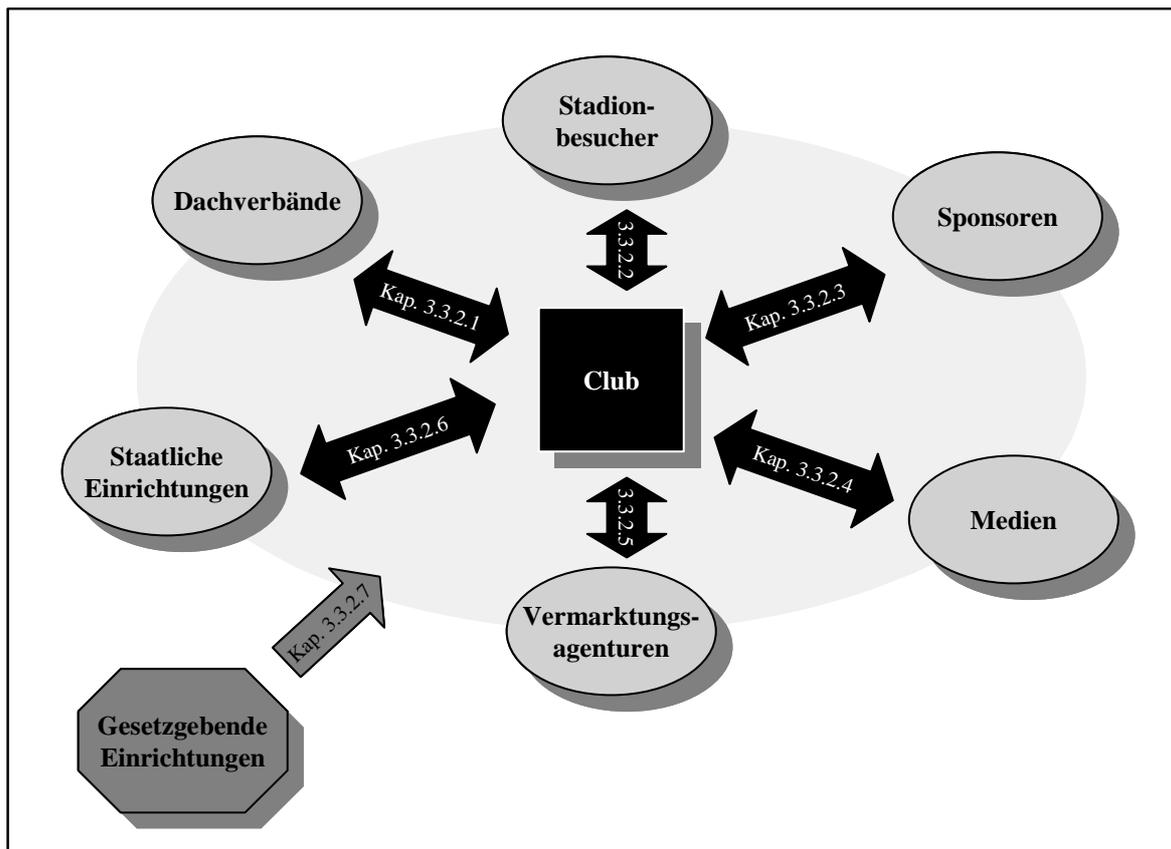


Abbildung 12: Die externen Anspruchsgruppen im Überblick³⁷⁴

3.3.2 Analyse der Beziehungszusammenhänge

3.3.2.1 Internationale und nationale Dachverbände

International und national sind die Verbände, die den Betrieb des Fußballsports als Ziel verfolgen, nach dem pyramidalen Prinzip der Einzelmitgliedschaft organisiert.³⁷⁵ Dabei stellen die untergeordneten Verbände, die in Deutschland als Idealvereine organisiert sind, Mitglieder der übergeordneten Stufe dar. Der DFB ist sowohl Mitglied der Fédération internationale de Football Association (FIFA) als auch der UEFA.

³⁷⁴ Es ist ersichtlich, dass die gerichtlichen Instanzen über keine wechselseitigen Beziehungszusammenhänge mit den Clubs verfügen und damit per definitionem nicht zu den externen Anspruchsgruppen zu zählen sind. Da gewisse Gerichtsurteile das Entscheidungsfeld der Vereine aber maßgeblich beeinträchtigt haben, werden die einseitigen Wirkungen hier unter diesem Kapitel erläutert. Zudem wird bewusst die Gruppe der Aktionäre ausgeklammert. Da mit der Borussia Dortmund GmbH & Co KGaA erst ein deutscher Proficlub an der Börse gelistet ist, kann aus Sicht des Verfassers nicht von einer weitreichenden Determinierung des Entscheidungsfeldes der Betrachtungsobjekte gesprochen werden.

³⁷⁵ Vgl. MAIER (1995), S. 21.

Die FIFA ist der internationale Zusammenschluss der 204 anerkannten nationalen Landesverbände.³⁷⁶ Die FIFA hat ihren Sitz in Zürich³⁷⁷ und ist ein Verein im Sinne des Schweizerischen Zivilgesetzbuches.³⁷⁸ Als Zweck postuliert sie, den Fußball „in jeder ihr angebracht erscheinenden Weise zu fördern“³⁷⁹. Untergliedert ist der internationale Dachverband nach geographischen Kriterien in sechs Konföderationen, wobei Europa durch die UEFA repräsentiert wird.³⁸⁰

Die UEFA hat ihren Sitz in Nyon³⁸¹ und zählt derzeit 52 Mitgliedstaaten. Im Rahmen der Förderung des europäischen Fußballs organisiert die UEFA u.a. die europäischen Clubwettbewerbe.³⁸²

Der nationale deutsche Landesverband ist der DFB mit Sitz in Frankfurt.³⁸³ Der eingetragene Verein ist sowohl Mitglied der FIFA als auch der UEFA. In seiner Satzung unterwirft er sich den internationalen Dachverbänden und ist damit an deren Statuten – bspw. Spielregeln und Durchführungsbestimmungen zu Spielertransfers – gebunden.³⁸⁴ Als Aufgaben des DFB lassen sich neben der allgemeinen Entwicklung und Förderung des Fußballsports besonders der Unterhalt und die Teilnahme von Auswahlmannschaften an internationalen Wettbewerben sowie die Organisation der Bundesligen und des Pokalwettbewerbs bezeichnen.³⁸⁵ Der DFB setzt sich aus fünf Regionalverbänden, 21 Landesverbänden, über 26.000 Vereinen und mehr als sechs Mio. Mitgliedern zusammen.³⁸⁶ Die Vereinsorgane des DFB sind der Bundestag, der Vorstand und das Präsidium.³⁸⁷ Stimmberechtigt im Bundestag sind die Vertreter der Landes- und Regionalverbände, des Ligaverbandes³⁸⁸

³⁷⁶ Vgl. FIFA (2001), Art. 1.2.

³⁷⁷ Vgl. FIFA (2001), Art. 1.6.

³⁷⁸ Vgl. FIFA (2001), Art. 1.1.

³⁷⁹ FIFA (2001), Art. 2.1.

³⁸⁰ Vgl. FIFA (2001), Art. 9.1. Die anderen Konföderationen sind Confédération Africaine de Football, Asian Football Confederation, Confederación Norte-/Centroamericana y del Caribe de Fútbol, Confederación Sudamericana de Fútbol und Oceania Football Confederation.

³⁸¹ Dies wird von den UEFA-Statuten nicht fixiert. Es existiert aber eine Empfehlung, den Sitz in der Schweiz zu positionieren. Vgl. UEFA (2001), Art. 1.2.

³⁸² Vgl. UEFA (2001), Art. 49.

³⁸³ Vgl. DFB (2003a), § 1 Abs. 1.

³⁸⁴ Vgl. DFB (2003a), § 3 Abs. 1 und 2.

³⁸⁵ Vgl. insbesondere auch für die weiteren sozialen und organisatorischen Aufgaben DFB (2003a), § 4 und § 5.

³⁸⁶ Vgl. <http://www.dfb.de/dfb-info/eigenprofil/index.html>.

³⁸⁷ Vgl. DFB (2003a), § 19 Abs. 1.

³⁸⁸ Vgl. zu den Spezifika des Ligaverbandes die folgenden Ausführungen in diesem Gliederungspunkt.

sowie die Mitglieder des Präsidiums und des Vorstandes.³⁸⁹ Die Zwecksetzung des DFB als höchstem Verbandsorgan liegt primär in der Wahl der verschiedenen Organträger.³⁹⁰ Der Vorstand besteht aus den Mitgliedern des Präsidiums, den Vorsitzenden der verschiedenen Ausschüsse, fünf Vertretern der Regionalverbände, zehn Vertretern des Ligaverbandes und dem Beisitzer für besondere Aufgaben.³⁹¹ Die Aufgaben des Vorstands umfassen die Behandlung der Berichte der Ausschüsse, der Revisoren und der Entschließungsanträge des Beirats sowie die Beratung der Mitglieder des Präsidiums.³⁹² Das Präsidium wiederum setzt sich aus dem Präsidenten, dem Schatzmeister, dem Ligapräsidenten, dem Präsidiumsmitglied für Amateur-, Jugend und Frauen-Fußball als gleichberechtigtem ersten Vizepräsidenten sowie weiteren fünf Vizepräsidenten, dem Generalsekretär und dem Präsidenten des nationalen Organisationskomitees der WM 2006 zusammen.³⁹³ Dem Präsidium obliegt die Vertretung und Repräsentation des DFB sowie die Erledigung der laufenden Geschäfte.³⁹⁴

Am 30.09.2000 wurde auf einem außerordentlichen Bundestag beschlossen, innerhalb der o.g. Struktur den Amateur- vom Profi-Fußball organisatorisch zu trennen.³⁹⁵ Diese Strukturreform des Organisationsrahmens des Profi-Fußballs zielte zudem auf die Ablösung ehrenamtlicher durch hauptamtliche Entscheidungsträger im kommerziellen Bereich ab.³⁹⁶ Damit wurde auf Verbandsebene die Eigenständigkeit des Profi-Fußballs institutionalisiert,³⁹⁷ was sich in der Gründung des „Die Liga – Fußballverband e.V.“ (Ligaverband) manifestierte.³⁹⁸ Er stellt den Zusammenschluss der Clubs des Lizenzfußballs dar.³⁹⁹ Die zentrale Aufgabe des Ligaverbandes ist der Betrieb der ihm vom DFB zur Nutzung über-

³⁸⁹ Vgl. DFB (2003a), § 21 Abs. 2. Mit beratender Stimme hingegen nehmen Ehrenmitglieder, die Mitglieder der Rechtsorgane, der Revisionsstelle und Ausschüsse sind, und keinen der o.g. Verbände repräsentieren, teil. Vgl. DFB (2003a), § 21 Abs. 4.

³⁹⁰ Vgl. DFB (2003a), § 24 Abs. 2.

³⁹¹ Vgl. DFB (2003a), § 31 Abs. 1.

³⁹² Vgl. DFB (2003a), § 32 Abs. 1.

³⁹³ Vgl. DFB (2003a), § 33.

³⁹⁴ Vgl. DFB (2003a), § 34.

³⁹⁵ Verabschiedet wurde dieser Entschluss am 28.04.2001 und trat erstmals in der Spielzeit 2001/02 in Kraft. Vgl. zur ursprünglichen Struktur exemplarisch MALATOS (1988), S. 46 ff., SCHELLHAAß/ENDERLE (1999), TROMMER (1999), S. 26 ff. sowie VÄTH (1994), S. 93 ff.

³⁹⁶ SIEBOLD/WICHERT identifizieren dabei einen Professionalisierungsprozess, in dem sie die Zulassung von Kapitalgesellschaften („1. Schritt“) und die institutionelle Trennung von Amateur- und Profi-Fußball („2. Schritt“) zusammenführen. Vgl. SIEBOLD/WICHERT (2001).

³⁹⁷ Gängige Praxis in dem Zeitraum zuvor war, dass die Ziele der Lizenzvereine eindeutig dominierten.

³⁹⁸ Dieser wurde offiziell am 18.12.2000 in Neu-Isenburg gegründet.

³⁹⁹ Vgl. LIGAVERBAND (2001a), Satzung, § 1 Abs. 1.

lassenen Vereinseinrichtungen der ersten und zweiten Bundesliga.⁴⁰⁰ Hierunter fällt bspw. die Lizenzierung der Bewerber genauso wie die Ermittlung der Rangplätze der deutschen Meisterschaft. Die Überlassung der Nutzungsrechte ist jedoch mit dem sog. Grundlagenvertrag an gewisse Ausgleichzahlungen geknüpft. So hat der Ligaverband 3% seiner Umsätze (mindestens jedoch 25 Millionen Euro) pro Saison an den DFB abzutreten. Im Gegenzug erhält der Ligaverband für die Abstellung der Nationalspieler 25% der Länderspieleinnahmen (mindestens jedoch 8 Millionen Euro).⁴⁰¹

Ordentliche Mitglieder des Ligaverbandes sind allein die Vereine und Kapitalgesellschaften der Lizenzligen.⁴⁰² Aus diesen werden die Organe gebildet: der Vorstand und die Mitgliederversammlung.⁴⁰³ Im Rahmen der Mitgliederversammlung – jeder Lizenzclub ist mit einer Stimme vertreten⁴⁰⁴ – wird der Vorstand gewählt. Dieser besteht aus dem Ligapäsidenten (Mitglied der ersten Liga), dem Vizepräsidenten (Mitglied aus der zweiten Liga) und zehn Vorstandsmitgliedern (je fünf Mitglieder aus erster und zweiter Liga).⁴⁰⁵ Der Ligaverband ist in allen Organen des DFB vertreten. Im Bundestag verfügt er über 92⁴⁰⁶ der insgesamt 256 Stimmen und hat damit eine Sperrminorität inne.⁴⁰⁷ Die Führung des operativen Geschäfts des Ligaverbandes übernimmt die ausgegliederte Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) (vgl. Abbildung 13).⁴⁰⁸

⁴⁰⁰ Vgl. DFB (2003a), § 16a. sowie LIGAVERBAND (2001a), Satzung, § 4 Abs. 1. Damit macht der DFB von seiner Option der Rechteübertragung auf Mitgliedsverbände Gebrauch. Vgl. hierzu DFB (2003a), § 6 Abs. 3.

⁴⁰¹ Vgl. DFB (2001), § 6 und 7. Der Grundlagenvertrag regelt die Ausgestaltung des Verhältnisses von DFB und Ligaverband.

⁴⁰² Vgl. LIGAVERBAND (2001a), Satzung, § 7. Die Mitgliedschaft erwirbt der jeweilige Teilnehmer durch ein erfolgreiches Lizenzierungsverfahren. Vgl. hierzu Kapitel 3.2.1. Im gleichen Zuge erwerben die Clubs auch die Mitgliedschaft beim DFB, während dies ehemals über die Regional- bzw. Landesverbände erfolgte. Der Ligaverband seinerseits ist wiederum neben den Regional- und Landesverbänden ebenfalls Mitglied beim DFB.

⁴⁰³ Vgl. LIGAVERBAND (2001a), Satzung, § 15.

⁴⁰⁴ Vgl. LIGAVERBAND (2001a), Satzung, § 23.

⁴⁰⁵ Vgl. LIGAVERBAND (2001a), Satzung, § 16 Abs. 1. und 2.

⁴⁰⁶ Er hat 80 direkte Mandate, zehn über Mitglieder im DFB-Vorstand und zwei durch Mitglieder im DFB-Präsidium inne.

⁴⁰⁷ Vgl. DFB (2003a), § 21 Abs. 2c. Satzungsänderungen bedürfen einer Zweidrittelmehrheit.

⁴⁰⁸ Vgl. LIGAVERBAND (2001a), Satzung, § 4 Abs. 2. sowie LIGAVERBAND (2001b), Satzung, § 2 Abs. 1.

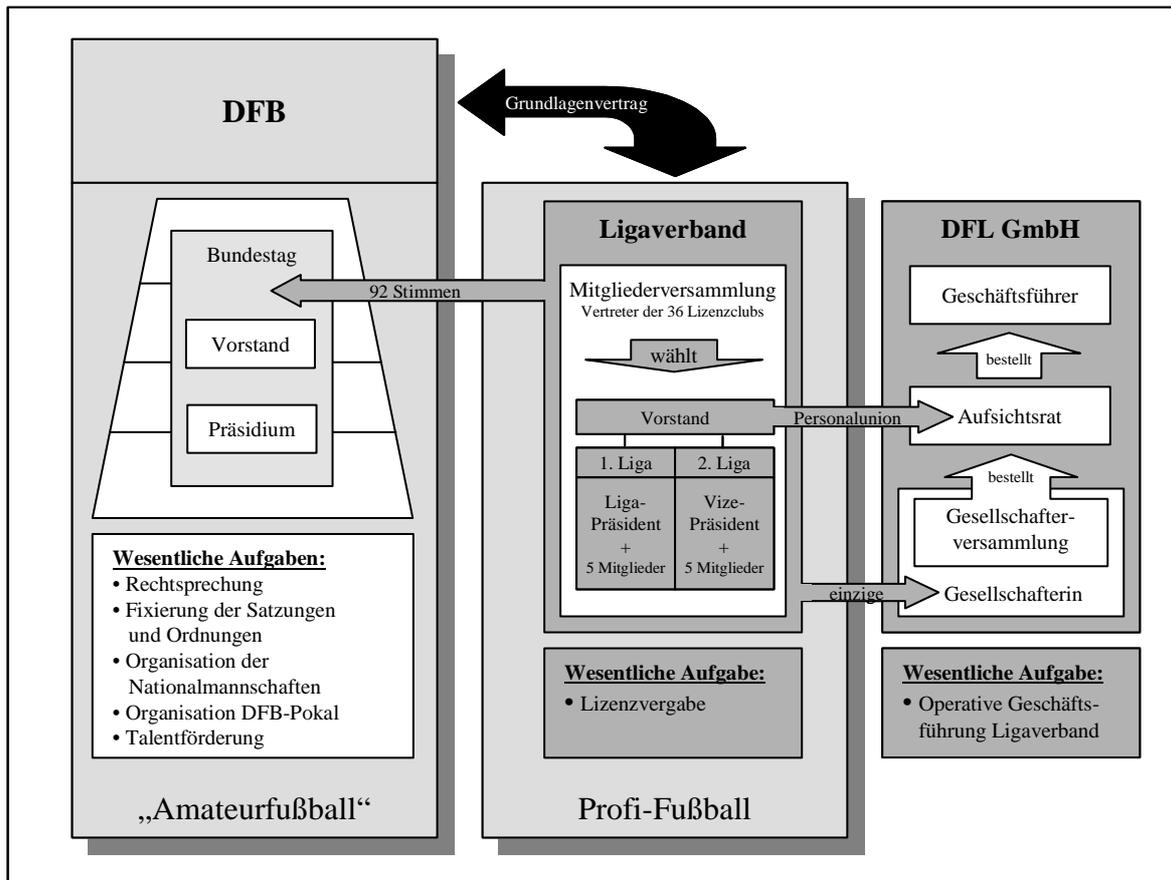


Abbildung 13: Struktur des DFB zur Organisation des deutschen Amateur- und Profi-Fußballs⁴⁰⁹

In Sinne der kontinuierlichen Professionalisierung ist die DFL als GmbH mit einer Stammeinlage von einer Million Euro⁴¹⁰ organisiert. Der Ligaverband stellt die einzige Gesellschafterin dar.⁴¹¹ Der Vorstand des Ligaverbandes fungiert in Personalunion auch als Aufsichtsrat der „Geschäftsführungsgesellschaft“.⁴¹² Bestellt von der Gesellschafterversammlung⁴¹³ bestellt dieser wiederum die Geschäftsführer^{414, 415}. Letztere übernehmen die operative Geschäftsführung,⁴¹⁶ unter die insbesondere die verantwortliche Leitung des Spielbe-

⁴⁰⁹ Die Abbildung stellt eine Erweiterung der von BRAST/STÜBINGER (2002), S. 26. dar.

⁴¹⁰ Vgl. LIGAVERBAND (2001b), Satzung, § 3.

⁴¹¹ Vgl. LIGAVERBAND (2001b), Satzung, Präambel. Gegründet wurde die GmbH mit Sitz in Frankfurt am 28.02.2001.

⁴¹² Vgl. LIGAVERBAND (2001b), Satzung, § 7 Abs. 1.

⁴¹³ Vgl. LIGAVERBAND (2001b), Satzung, § 8.

⁴¹⁴ Im Gegensatz zu sämtlichen anderen Funktionsträgern im Machtgefüge des DFB müssen die Entscheidungsträger des Ligaverbandes keine DFB-Mitgliedschaft vorweisen, was der Maxime der Professionalisierung folgt. Vgl. DFB (2003a), § 19 Abs. 6.

⁴¹⁵ Vgl. LIGAVERBAND (2001b), Satzung, § 7 Abs. 4. Die Geschäftsführung gliedert sich in die Ressorts Rechte/Lizenzen/Marketing, Spielbetrieb, Kommunikation/Medien und Verwaltung/Finanzen.

⁴¹⁶ Dabei sind die Geschäftsführer nicht vollkommen ungebunden. Bei sog. „zustimmungspflichtigen Rechtsgeschäften“ – z.B. Ausgaben von mehr als einer Million Euro – bedarf es der Legitimation des Aufsichtsrates. Vgl. LIGAVERBAND (2001b), Satzung, § 6.

etriebes der Lizenzligen sowie die exklusive Vermarktung sämtlicher Rechte – z.B. der medialen Rechte – des deutschen Profi-Fußballs fallen.⁴¹⁷

Aus den o.g. Ausführungen werden auch die Verflechtungen zwischen Lizenznehmer und Lizenzgeber deutlich, die das Entscheidungsfeld ersterer maßgeblich beeinflussen und oftmals aus divergenten Zielsetzungen hervorgehen.⁴¹⁸ Der DFB legt sämtliche Rahmenbedingungen – die „Spielregeln“ im weitesten Sinne – fest. Dabei verfolgt er das Interesse, diese Vorgaben derart zu gestalten, dass sie aus Ligagesamtsicht sportlich und kommerziell zu einem optimalen Ergebnis führen. Dies geschieht in der Regel durch eine weitgehende Gleichbehandlung aller Teilnehmer. Auf Clubebene sind die Partizipanten bestrebt, den Gestaltungsspielraum des vorgegebenen Bezugsrahmens im Sinne ihrer Zielfunktionen optimal zu nutzen.⁴¹⁹ Dennoch sind hierbei zwingend notwendige Nebenbedingungen zu erfüllen: Allgemein verpflichtet sich der Club zur Unterwerfung unter die DFB- bzw. Ligaverband-Statuten. Daneben muss er die Kriterien zur Lizenzierung dokumentieren und beim Dachverband einreichen. Schließlich ist das Fußballunternehmen auf Nachfrage verpflichtet, seine Spieler zu Nationalmannschaftsspielen abzustellen.⁴²⁰ Im Gegenzug bietet der Dachverband dem Bewerber den hierfür erforderlichen sportlichen Organisationsrahmen, genauso wie die Lizenz, die zur Teilnahme berechtigt. Schließlich verteilt er auch bestimmte Teile der Erlöse aus der Rechtevermarktung an die Lizenznehmer.⁴²¹ Abbildung 14 fasst die beschriebenen Verflechtungen abschließend zusammen.



Abbildung 14: Verflechtungen von Lizenznehmer und -geber

⁴¹⁷ Vgl. LIGAVERBAND (2001a), Satzung, § 2 Abs. 1 sowie die ausführliche Erörterung im Kapitel 3.2.1.

⁴¹⁸ Vgl. HAAS (2002), S. 17.

⁴¹⁹ Vgl. zur Diskussion des Zielsystems des Clubs Kapitel 3.6.

⁴²⁰ Vgl. zu den rechtlichen Regelungen sowie den Chancen und Risiken der Abstellung von Spielern für Auswahlmannschaften BAUMEISTER/BECHER/ESCHWEILER (2004).

⁴²¹ Vgl. hierzu das Kapitel 4.4.1.5 zu den Einnahmen aus der Vermarktung medialer Rechte.

3.3.2.2 Stadionbesucher

Werden die historischen Anfänge des Sportes eingehender betrachtet, so ist festzustellen, dass die „passive“ Betrachtung eines Sportereignisses durch Dritte über eine ebenso weitreichende Tradition verfügt, wie das „aktive“ Sporttreiben selbst.⁴²² Bereits aus dem Altertum wird über die Symbiose aus „ruhmsüchtigen Athleten“ und „unterhaltungsbedürftigem Publikum“ berichtet.⁴²³ Jedoch scheinen die Beweggründe für den Besuch einer Sportstätte in der Gegenwart zunehmend differenzierter geworden zu sein. So analysieren BETTE/SCHIMANK, dass die Routinisierung und Bürokratisierung der modernen Gesellschaft ein starkes Bedürfnis nach Spannung und Aktion begründet, welches durch einen Sportstättenbesuch befriedigt werden kann. Das Erleben des Wettkampfes ermöglicht den Zuschauern das Ausleben andernorts nicht mehr zugelassener Affekte.⁴²⁴ Diese Möglichkeit wird insbesondere durch den gemeinschaftlichen Charakter des Erlebens gefördert. So entwickelt sich innerhalb der Zuschauergemeinde ein Zusammengehörigkeitsgefühl, welches sich bei denselben Identifikationsobjekten zu einem „Wir-Gefühl“ steigert.⁴²⁵ Der grundbedürfnis-ähnliche Charakter des thematisierten Verlangens manifestiert sich in der sozialen Heterogenität der Stadionbesucher.⁴²⁶ Dieses breite Spektrum der Zuschauer hat in der einschlägigen Literatur zu diversen Ansätzen der Abgrenzung geführt.⁴²⁷ Ähnlich breit gefächert sind auch die Bemühungen, die – zum Teil empirisch untersuchten – ökonomischen⁴²⁸ Determinanten des Sportstättenbesuches zu kategorisieren. Z.B. separieren

⁴²² Vgl. zum Facettenreichtum des Phänomens „Zuschauen“ STRAUß (1998).

⁴²³ Vgl. HERMANN/RIEDMÜLLER (2003), S. 206 und GABLER (1998), S. 116 f.

⁴²⁴ Vgl. BETTE/SCHIMANK (1995), S. 182 ff.

⁴²⁵ Vgl. BRANDMAIER/SCHIMANK (1998), S. 64 f. Zu den Charakteristika der deutschen Fußballfan-Kultur vgl. PROSSER (2002).

⁴²⁶ Vgl. VÄTH (1994), S. 156 ff.

⁴²⁷ SETZEN unterscheidet zwischen Stammpublikum, Fans, kritischem Publikum und Fernsehpublikum. Vgl. SETZEN (1980), S. 271 ff. VÄTH grenzt den kritischen Kunden, den jugendlichen Fan und den traditionellen Vereinsanhänger voneinander ab. Vgl. VÄTH (1994), S. 163 ff. In der SPORTFIVE-Studie werden die Fußballinteressierten in die Euphorischen, die Fußballfans, die Begeisterungsfähigen und die Emotionslosen typologisiert. Vgl. SPORTFIVE (2002a), S. 11 ff. DÖRNEMANN fasst Fans und Zuschauer zusammen und grenzt diese Gruppe von den Dienstleistungskunden ab. Vgl. DÖRNEMANN (2002), S. 64.

⁴²⁸ In den sportökonomischen Publikationen werden die o.g. sozialpsychologischen Motive des Stadionbesuches in der Regel nicht in die Betrachtung einbezogen, da sich eine Quantifizierung als nahezu unmöglich erweisen würde. Da aber nach Ansicht des Verfassers genau diese Motive eine mindestens so hohe Relevanz besitzen wie rationale (ökonomische) Kriterien, greifen empirische Untersuchungen allein letzterer Einflussfaktoren stets zu kurz. Deshalb wird an dieser Stelle auf eine solche Modellierung verzichtet. Vgl. dennoch zu Betrachtungen der Nachfrage nach Bundesligaspielen u.a. FRICK (1999a), ROY (2004), S. 91 ff. und GÄRTNER/POMMEREHNE (1984). Einen Überblick über solche Quellen, die

MELZER/STÄGLIN zwischen vereinsexogenen (von der Angebotsseite unbeeinflussbaren) und -endogenen (in gewissem Umfang beeinflussbaren) Nachfragefaktoren.⁴²⁹ GÄRTNER/POMMEREHNE unterscheiden direkte Qualitätskomponenten, die die erwartete Qualität des Spiels beschreiben, von indirekten Qualitätskomponenten, die die Bedingungen des Zuschauens beeinflussen.⁴³⁰ PARLASCA spezifiziert diesen Ansatz, indem sie die direkten und indirekten Qualitätskomponenten übergeordnet zu qualitativen Determinanten zusammenfasst und diese der Popularität der Sportart und sonstigen Determinanten gegenüberstellt.⁴³¹ HAAS differenziert zwischen Ergebniswert (Ausgang des Spiels), Unterhaltungswert, Budgetbeschränkung (sämtliche individuellen Beschränkungen, die einen Stadionbesuch verhindern können) und Opportunitätskosten (Konkurrenz mit anderen Freizeitgestaltungsmöglichkeiten).⁴³²

In den Fokus dieses Gliederungspunktes sollen allein jene rücken, die die Spielstätte aufsuchen, um das Produkt „Fußballspiel“ unmittelbar, d.h. live, mitzuerleben. Damit wird die Gruppe solcher Fußballinteressierten, die das Gut nicht unmittelbar sondern nur mittelbar über die Medien konsumieren, ausgeklammert. Um die Stadionbesucher dennoch grob schematisch voneinander abgrenzen zu können, werden die Ausprägungen „Ergebniswert“ und „Unterhaltungswert“ in den jeweiligen Nutzenfunktionen bestimmt. Der Ergebniswert beschreibt den individuellen Nutzen, der sich aus dem Betrachten des Fußballspiels und des Spielresultats ergibt.⁴³³ Der Unterhaltungswert hingegen ist Indikator solcher Faktoren, die die Umfeldbedingungen und Prozesse um das Fußballspiel und den Ergebniswert widerspiegeln.⁴³⁴ Abbildung 15 visualisiert das Resultat der Einordnung der verschiedenen Stadionbesuchergruppen.

sich mit den Determinanten der Nachfrage nach Sportveranstaltungen auseinander setzen, geben HEINEMANN (1999), S. 30 ff. und ROY (2004), S. 49 ff,

⁴²⁹ Vgl. MELZER/STÄGLIN (1965), S. 125 f.

⁴³⁰ Vgl. GÄRTNER/POMMEREHNE (1984), S. 153 ff.

⁴³¹ Vgl. PARLASCA (1993), S. 47 ff.

⁴³² Vgl. HAAS (2002), S. 20 f.

⁴³³ Vgl. auch im Folgenden HAAS (2002), S. 20 f.

⁴³⁴ Hier sind Analogien zur o.g. Kategorie der indirekten Qualitätskomponenten konstatierbar. Doch während GÄRTNER/POMMEREHNE hierunter eher nicht veränderbare Komponenten wie das Wetter subsumieren, zählt HAAS zu seiner Kategorie neben dem Spielverlauf auch sämtliche spieltagsbegleitenden Serviceangebote im und rund um das Stadion. Vgl. GÄRTNER/POMMEREHNE (1984), S. 155 f. und HAAS (2002), S. 21 f.

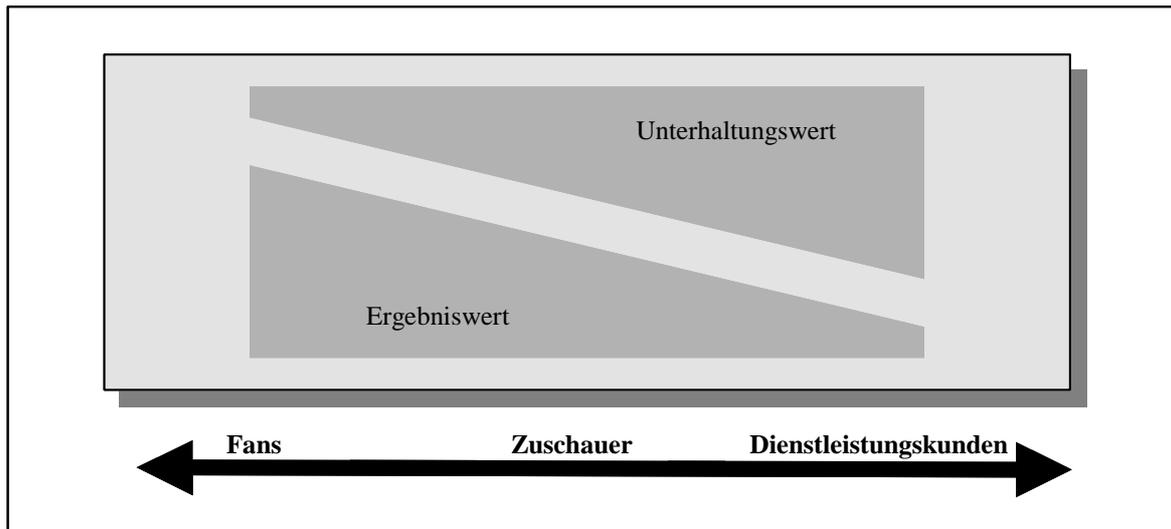


Abbildung 15: Einordnung der Stadionzuschauer auf Basis der divergierenden Nutzenfunktionen

Da für die vorgenommene Unterteilung noch keine empirischen Belege vorliegen, sind die Besuchercluster hypothetisch. Die befragten Experten bestätigten in den Interviews aber ausnahmslos die in Abbildung 15 dargestellte Kategorisierung.⁴³⁵ Trotzdem darf die Einordnung keineswegs als trennscharfe Gruppenkategorisierung missverstanden werden. Vielmehr kann eine grobe Anordnung anhand der beiden Kriterien erfolgen, deren Übergänge fließend sind. Auf der einen Seite steht mit den sog. „Fans“ als Extrem die Gruppe derjenigen, deren Nutzen allein durch die Betrachtung des (für die favorisierte Mannschaft) positiven Spielausganges gesteigert wird. Völlig irrelevant dabei ist der Spannungsgrad des Spiels und der Service im Stadion. Die Fans zeichnen sich darüber hinaus durch einen hohen Integrationsgrad aus, der sich in emotionsgeladenen Anfeuerungsrufen und Gesängen äußert. Auf der anderen Extremseite sind sog. Dienstleistungskunden positioniert, für die das Spielergebnis nutzenneutral ist. Sie partizipieren vorrangig vom Unterhaltungswert des gesamten Besuches. Sie genießen die emotionale Atmosphäre, zu der sie aber keinen aktiven Beitrag leisten. Die sog. Zuschauer nehmen eine Mittelposition zwischen den Fans und den Dienstleistungskunden ein. Bei der Kategorisierung ist zu betonen, dass die beschriebenen Extrema rein theoretischer Natur sind; deshalb weisen die Abgrenzungskriterien in der Abbildung stets einen Wert größer Null auf.⁴³⁶

⁴³⁵ Vgl. hierzu das Kapitel 1.2.

⁴³⁶ Im linken Extrempunkt würde dies bspw. bedeuten, dass ein Anhänger der deutschen Nationalmannschaft bei der Weltmeisterschaft 1982 aus der Schmach von Gijon und dem Halbfinalkrimi gegen Frankreich denselben Nutzen generiert hätte.

Bei der Analyse der Verflechtungen sind jedoch sämtliche Stadionbesuchergruppen zu berücksichtigen. Zunächst gehen mit dem Kartenkauf aller Besucher direkte Erlöse einher. Außerdem sind die Zuschauer und in erster Linie die Fans die Initiatoren für die sog. „Stadionatmosphäre“.⁴³⁷ Ein regelmäßig gefülltes Stadion ist in sportlicher wie ökonomischer Hinsicht von äußerster Relevanz: Die Stadionbesucher können Einfluss auf das originäre Produkt ausüben.⁴³⁸ Eine emotionale Atmosphäre mit Beifallsbekundungen, Schlachtrufen und Pfiffen motiviert die unterstützte Mannschaft, die körperlichen Ressourcen vollends auszuschöpfen. Parallel können auch Schiedsrichter in ihrer Neutralität beeinflusst werden. Eine hohe Stadionauslastung mit der o.g. Atmosphäre ist darüber hinaus die Basis, um Nachfrage für die anderen Einnahmequellen zu induzieren.⁴³⁹ Zu diesen indirekten Wirkungen gehören z.B. besser dotierte Sponsorenverträge. Neben dem Ticketverkauf sind noch weitere direkte Erlöse zu verzeichnen. Diese reichen vom Stadioncatering (eher durch Fans nachgefragt) über abgesetzte Merchandisingartikel (Fans und Zuschauer) bis hin zu den VIP-Logen, die allein den Dienstleistungskunden zuzurechnen sind.

Auf der anderen Seite muss der Club den Stadionbesuchergruppen differenzierte Möglichkeiten anbieten, die individuellen Bedürfnisse des Besuches zu befriedigen. Dies ist bspw. durch das Angebot von Steh-, Sitz- und Logenplätzen und der damit einhergehenden Preisdifferenzierung möglich. Ebenso sind Serviceleistungen wie Getränke- und Speisenangebot, Entertainment in der Pause oder Ergebnisdienste auf der Anzeigetafel anzubieten,⁴⁴⁰ um die Nachfrage der Anspruchsgruppe zu befriedigen und die Zahlungsbereitschaft auszuschöpfen. Zum notwendigen Service gehört auch die Gewährleistung der Sicherheit im Stadion sowie eine funktionierende Infrastruktur für die An- und Abreise zum und vom Spielort. Abbildung 16 resümiert die vorangegangenen Beziehungen zwischen den Clubs und den Stadionbesuchern.

⁴³⁷ Vgl. zur Bedeutung des Publikums sowie zur Inszenierungskultur im Stadion SCHWENZER (2002), S. 92 ff.

⁴³⁸ Zu den generellen Auswirkungen des Zuschauens vgl. GABLER (1998), S. 134 ff.

⁴³⁹ Vgl. zu den Einnahmequellen generell das Kapitel 3.5.3.2.

⁴⁴⁰ Vgl. auch im Folgenden HAAS (2002), S. 22.

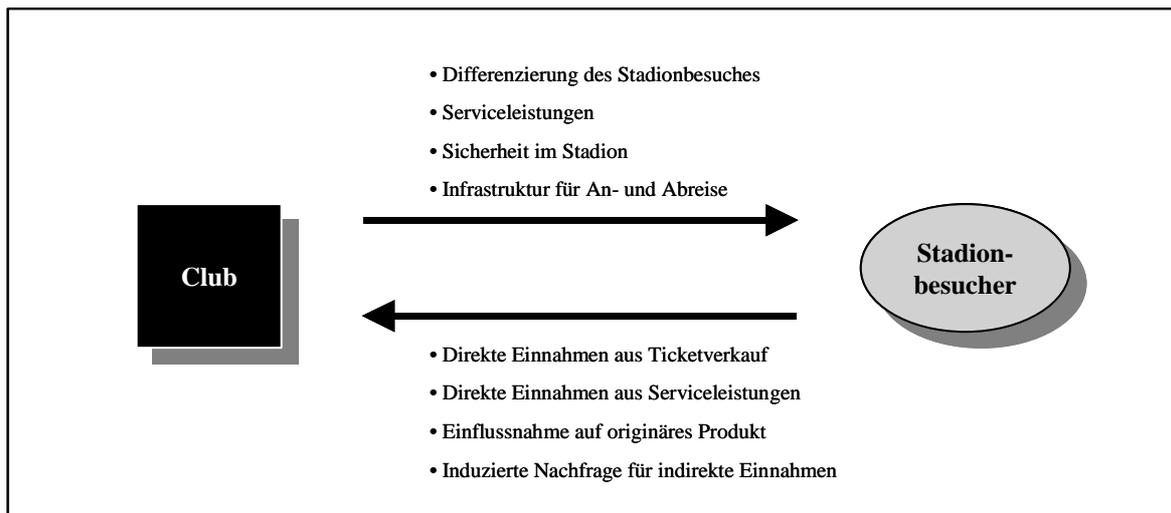


Abbildung 16: Verflechtungen von Clubs und Stadionbesuchern

3.3.2.3 Sponsoren

Mit DREES ist unter Sponsoring⁴⁴¹ „die Bereitstellung von Geld, Sachzuwendungen oder Dienstleistungen durch den Sponsor für einen von ihm ausgewählten Gesponserten verbunden mit der Absicht des Sponsors, dieses Engagement mit Hilfe festgelegter Gegenleistungen des Gesponserten für bestimmte, meistens kommunikative Ziele zu nutzen“⁴⁴², zu verstehen.⁴⁴³ Die populärsten Beispiele der Gegenleistung im Fußball sind das Trikot-, das Ausrüstersponsoring und die Bandenwerbung.⁴⁴⁴ Die vertragliche Kooperation⁴⁴⁵ von Sponsor und Gesponsertem wird (aus der Sicht des Sponsors) als Sponsorship bezeichnet.⁴⁴⁶ Eine solche Übereinkunft ist nur dann realisierbar, wenn sich die durch die unter-

⁴⁴¹ Die Grundzüge des Sponsoringphänomens gehen bis in die Antike zurück. Vgl. hierzu HAASE (2001a), S. 9.

⁴⁴² DREES (1989), S. 16.

⁴⁴³ Vgl. ebenda, S. 11 ff. für eine Analyse des von unterschiedlichen Autoren zum Teil divergent gefassten Begriffsinhaltes des Sponsoring. Inzwischen hat sich die o.g. Definition in der einschlägigen Literatur weitgehend durchgesetzt. So findet sich inhaltlich dieselbe Definition bei HERMANN (1997), S. 36 f. BRUHN hingegen legt einen stärkeren Akzent auf den Fördergedanken des Sponsoring. Vgl. BRUHN (2003a), S. 3 ff. Damit ist die Definition BRUHNS sehr nah am Mäzenatentum und am Spendenwesen positioniert. Beide Arten der Unterstützung sind durch altruistische Motivation charakterisiert; die Förderung vollzieht sich somit ohne Gegenleistungspflicht. Da im Rahmen der Arbeit der Profi-Fußball im Zentrum der Analyse steht, erweist sich diese Abgrenzung als wenig zweckmäßig. Vor dem Hintergrund der fließenden Finanzvolumina resultiert aus ökonomischen Gründen, dass die gegenwärtigen „Förderer“ der Branche sehr wohl eine Gegenleistung als *conditio sine qua non* der Kooperation fordern.

⁴⁴⁴ Vgl. zu den verschiedenen Sponsoringformen Kapitel 4.3.1.2.

⁴⁴⁵ Zur optimalen Gestaltung von Sponsorenverträgen vgl. LEDA (2001).

⁴⁴⁶ Vgl. HERMANN (1997), S. 37.

schiedlichen Zielsetzungen geprägten Angebots- und Nachfrageleistungen der zwei Parteien in eine (zumindest empfundene) „Win-Win-Situation“ überführen lassen.

Primäres Ziel der aus dem Sponsorship hervorgehenden kommunikationspolitischen Maßnahmen auf Seiten der Sponsoren ist die Kontaktpflege zu unternehmensrelevanten Zielgruppen.⁴⁴⁷ Dabei erweist sich das Sportsponsoring gegenüber klassischen Marketing-Instrumenten als einzigartig:⁴⁴⁸ Die Werbewirkung erreicht die Rezipienten in einer nicht-kommerziellen Situation im Rahmen ihrer Freizeitgestaltung und zumeist (in Abhängigkeit der Sponsoringform) in einer emotionalen Atmosphäre. Die Massenmedien fungieren als Multiplikatoren der Sponsoringbotschaft und gewährleisten die Allgegenwärtigkeit des Fußballs. So lässt sich die Aufmerksamkeitswirkung des Sports für die psychologischen Unternehmensziele nutzen: Aufbau, Veränderung und Stabilisierung des Images sowie Erhöhung des Bekanntheitsgrades. Eine positive Beeinflussung dieser Kenngrößen soll langfristig die ökonomischen Ziele, wie Erhöhung des Marktanteils oder Steigerung des Gewinns, fördern. Zur Realisierung der Kommunikationsziele bietet der Sponsor in erster Linie monetäre Anreize an, aber auch Dienstleistungen oder Sachzuwendungen.

Der Fußballclub erschließt durch Sponsoring einen wesentlichen Teil seiner gesamten Einnahmen, die zwingend benötigt werden, um den Spielbetrieb zu gewährleisten und den sportlichen Erfolg zu maximieren.⁴⁴⁹ Eine geringere Bedeutung nimmt die Bereitstellung von Sachmitteln ein. Aus der Sicht der Gesponserten fungiert diese Kooperationsform – was den Status quo in der Bundesliga betrifft – demnach als wichtiges Finanzierungsinstrument.

Aus den unterschiedlichen Interessen wird deutlich, dass die o.g. beiderseitige Vorteilssituation nicht per se existent ist. Vielmehr sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit die Ressourcen auf beiden Seiten im gemeinschaftlichen Sinne zu gestalten. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Gesponserten zu, da das Risiko der Partnerschaft nahezu vollkommen beim Sponsor liegt.⁴⁵⁰ Um die Kosten der Risikoübernahme durch den Sponsor auszugleichen, können neben der Überlassung der Werberechte begleitende „Service-

⁴⁴⁷ Vgl. DINKEL (2002a), S. 64.

⁴⁴⁸ Vgl. auch im Folgenden HERMANN/GLOGGER (1998), S. 359, DREES (1989), S. 83 ff. sowie BRUHN (2003a), S. 14 ff.

⁴⁴⁹ Vgl. zu den Einnahmen und Ausgaben der Fußballunternehmen Kapitel 3.5.3.

⁴⁵⁰ Vgl. HAASE (2001a), S. 11. Zu Versicherungen für Sponsoren vgl. HOLDER (2001).

Maßnahmen“ offeriert werden.⁴⁵¹ Das Bündnis sollte von den Clubs nicht als Resultat einer altruistischen Fördermaßnahme interpretiert und die Erfüllung der Gegenleistung als lästige Pflicht begriffen werden. Andernfalls kann der nachhaltige Erfolg eines Sponsorship gefährdet werden oder selbiges scheitert bereits in der Anbahnungsphase.

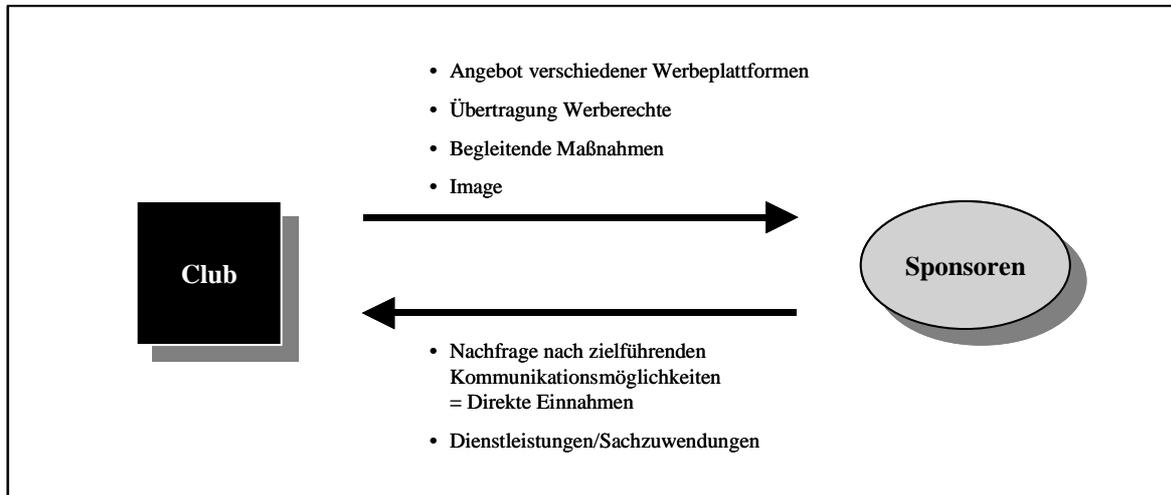


Abbildung 17: Verflechtungen von Clubs und Sponsoren

3.3.2.4 Medien

Unter dem Begriff Medien sollen hier sämtliche Akteure des betrachteten Entscheidungsfeldes subsumiert werden, die den primären Output „Fußballspiel“ einem breiten Massenpublikum zugänglich machen.⁴⁵² Dies erfolgt derzeit durch die medialen Kanäle Fernsehen, Rundfunk, Print und die sog. Neuen Medien^{453, 454}. Mit den heterogenen technischen Spezifika der Mediengattungen geht eine differenzierte Art der Informationsübermittlung

⁴⁵¹ Hierunter fallen bspw. die Bereitstellung von VIP-Plätzen, Abstellung von Spielern für Autogrammstunden des Sponsors, aber auch Werbewirkungsmessungen. Für ein exemplarisches „Sponsoring-Paket“ vgl. PURTSCHERT/HOFSTETTER (2001), S. 57.

⁴⁵² Damit wird ersichtlich, dass hier die mediale Verwertung des Produktes durch „Dritte“ im Fokus der Betrachtung steht und nicht die „interne“ Aufbereitung, bspw. durch Fan-TV im Stadion.

⁴⁵³ Unter Neuen Medien werden alle Verfahren und Mittel verstanden, die mit Hilfe digitaler Informations- und Kommunikationstechnologie neue Formen der Kommunikation sowie bislang nicht gebräuchliche Formen von Informationsverarbeitung, Informationsspeicherung und Informationsübertragung realisieren. Es handelt sich somit um aktive Informationsträger, die als Teil eines Netzwerkes mit anderen Informationsträgern interagieren können. Vgl. STÄHLER (2001), S. 107.

⁴⁵⁴ Der Versuch, die einzelnen Formen voneinander abzugrenzen, wird hier bewusst ausgelassen, da die dem gewöhnlichen Sprachgebrauch inhärenten Unterscheidungen ausreichen. Für einen solchen Versuch vgl. u.a. HAAS (2002), S. 29.

einher.⁴⁵⁵ Dabei erweist sich das Fernsehen als dominierendes Medium: So zeigt die SPORTFIVE-Studie, dass sich 57% der befragten Deutschen regelmäßig im Fernsehen über Fußball informieren. Im Segment der stark Fußballinteressierten liegt der gleiche Wert gar bei 87%.⁴⁵⁶ Daher wird das Fernsehen besonders in der Sparte des Profi-Fußballs als Leitmedium bezeichnet.⁴⁵⁷ Das Fernsehen jedoch als alleinige Anspruchsgruppe der Fußballunternehmen zu betrachten würde zu kurz greifen, da eben erst das Bündel der Berichterstattungen aller Gattungen die gesamte mediale Verwertung markiert.

In der einschlägigen Literatur wird das Verhältnis von (Massen-)Medien und Fußballunternehmen gemeinhin als Symbiose apostrophiert.⁴⁵⁸ Der Grund für diese wechselseitige Abhängigkeit ist – trotz der stark divergierenden individuellen Ziele – das befruchtende Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage der beiden Akteure. Die Massenmedien erreichen ein stark heterogenes Massenpublikum, welches durch den Sport und den Fußball in besonderem Maße angesprochen wird. Denn der Ballsport induziert in allen sozialen Schichten eine überdurchschnittliche emotionale Aufmerksamkeit⁴⁵⁹ und liefert ständig Neuigkeiten und Sensationen.⁴⁶⁰ Mit keinem anderen Programminhalt lassen sich vergleichbare Kontaktquoten und Werbeattraktivitäten erzielen wie mit dem Profi-Fußball.⁴⁶¹ Besonders die Fernsehsender sind bestrebt, durch den Erwerb der Übertragungsrechte des Bundesliga-Fußballs die Bekanntheit und das Image des Senders zu stärken.⁴⁶²

⁴⁵⁵ Selbige an dieser Stelle dezidiert zu erläutern wäre nicht zielführend. Vgl. statt dessen exemplarisch SCHOLZ (2001), S. 532 ff. Dieser spricht den einzelnen Mediengattungen sogar eine jeweils eigene Funktion zu. Dies kann nach Ansicht des Verfassers derart allenfalls durch eine Momentaufnahme der deutschen Medien erfolgen, jedoch nicht generell pauschaliert werden. In erster Linie wird die inhaltliche Ausgestaltung der Informationsübermittlung nicht durch das Medium sondern durch den verantwortlichen Journalisten bestimmt.

⁴⁵⁶ Vgl. SPORTFIVE (2002a), S. 138.

⁴⁵⁷ Vgl. SCHOLZ (2001), S. 531.

⁴⁵⁸ Vgl. TROSIEN/PREUß (1999), S. 215 und VÄTH (1994), S. 176. Außerdem CALMUND (1999), S. 31, der von siamesischen Zwillingen spricht.

⁴⁵⁹ Die SPORTFIVE-Studie weist 90% der Deutschen als zumindest ein wenig sportbegeistert aus. Im gleichen Panel gaben 73% an, sich für Fußball zu interessieren. Damit ist Fußball deutlich vor der Formel eins der beliebteste Sport der Deutschen.

⁴⁶⁰ Vgl. VÄTH (1994), S. 176,

⁴⁶¹ Vgl. CALMUND (1999), S. 31. Vgl. u.a. DIGEL/BURK (1999), S. 28 ff., TROSIEN/PREUß (1999), S. 216.

⁴⁶² Vor dem Hintergrund der stark angestiegenen Preise der Bundesliga TV-Rechte können die mit dem Erwerb derselben verbundenen Erlöse die Kosten der Fernsehanstalten mittlerweile nicht mehr decken. Es handelt sich demnach unmittelbar um ein Verlustgeschäft. Allein die vermutete Erreichung sekundärer Ziele hält den Preis auf dem hohen Niveau. Vgl. SCHEU (1999), S. 12 ff. Vgl. zu den medialen Rechten im Detail Kapitel 4.4.1.

Auf Seiten der Clubs fungieren daher die Medien als direkte Einnahmequelle. Indirekt induzieren sie überdies Nachfrage für die übrigen Haupteinnahmequellen der Fußballunternehmen. Eine hohe Präsenz in den Medien stellt die notwendige Basis für die Einnahmen aus Sponsoring, Merchandising und Ticketing dar. Damit haben sich die Medien aus Sicht der Vereine vom reinen Multiplikator des primären Outputs zu einem eigenen Akteur in der Branche gewandelt, mit dessen Angebot eine ökonomische Abhängigkeit einhergeht.⁴⁶³ Dieser Umstand determiniert somit das Entscheidungsfeld der Fußballunternehmen: Selbige sollten die Symbiose auch als solche auffassen und die Aktivitäten im Umgang mit der untersuchten Anspruchsgruppe entsprechend ausgestalten. Die Medien sind demnach nicht als lästige Kritiker, sondern als notwendige Partner zu verstehen.

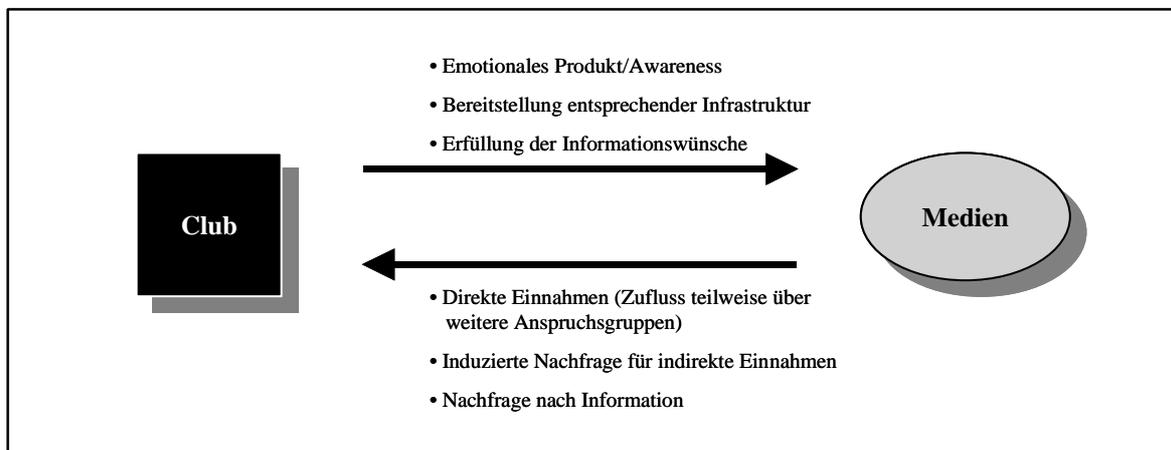


Abbildung 18: Verflechtungen von Clubs und Medien

3.3.2.5 Vermarktungsagenturen

Im Zuge der Kommerzialisierung des Profi-Fußballs konnten sich diverse Vermarktungsagenturen⁴⁶⁴ in der Branche profilieren.⁴⁶⁵ Ihnen allen gemein ist die Übernahme bestimmter kommerzieller Aktivitäten von Profi-Sport-Clubs. Vermarktungsagenturen agieren damit in einer Absatzmittlerfunktion für die Akteure des Profi-Sports.⁴⁶⁶ Nach der Ausgestaltung des operativen Tätigkeitsbereiches lassen sich die Vermarktungsagenturen kategori-

⁴⁶³ Vgl. DEISSENBERGER/MICHLER (2001), S. 577.

⁴⁶⁴ Die Begriffe Vermarktungsagentur und Vermarkter werden im Folgenden synonym verwendet.

⁴⁶⁵ Bis auf einzelne Ausnahmen nehmen alle Bundesligavereine Vermarktungsagenturen in Anspruch. Vgl. zu einer Bestandsaufnahme der Quantität und Intensität der Kooperationen von Erstliga-Clubs und Vermarktern DÖRNEMANN (2002), S. 70 sowie LEHMANN/WEIGAND (2002), S. 51.

⁴⁶⁶ Vgl. DÖRNEMANN (2002), S. 69 f.

sieren. In der Theorie hat sich die Modellerweiterung des sog. „Magischen Dreiecks“ von PRIEBUS durchgesetzt.⁴⁶⁷ Das Ursprungsmodell analysiert und visualisiert das Beziehungsgeflecht von Sport, Medien und Wirtschaft als Dreieck.⁴⁶⁸ Hieraus ergeben sich drei Schnittstellen, aus denen drei Tätigkeitsfelder bzw. Klassifizierungen für Vermarktungsagenturen resultieren. Da im Rahmen dieser Arbeit stets aus der Sicht der Vereine argumentiert werden soll, werden hier nur die Absatzmittlerangebote an der Schnittstelle zwischen den Clubs und den Medien sowie zwischen den Clubs und der Wirtschaft, also den Sponsoren, betrachtet.⁴⁶⁹ Dabei treten die betrachteten Akteure⁴⁷⁰ als Dienstleister auf und übernehmen i.d.R. gegen Entgelt die Fernsehvermarktungs- und Marketingaktivitäten.⁴⁷¹ Die hieraus hervorgehenden Kooperationen unterscheiden sich insbesondere im Umfang der zu verwertenden Rechte und reichen von der Komplettvermarktung, bei der das dritte Unternehmen sämtliche Rechte- bzw. Marketingaktivitäten übernimmt, bis hin zur sog. Paketvermarktung, bei der der Club nur bestimmte Teile abtritt.⁴⁷² Für ihre Dienstleistung erhalten die Vermarktungsagenturen in der Regel Anteile der Vermarktungserlöse, wohingegen die Clubs üblicherweise hohe sog. Signing Fees von den Vermarktern generieren.⁴⁷³

Von der direkten Einnahme der Einmalzahlung nach Vertragsabschluss profitieren die Clubs unmittelbar finanziell. Im Sinne des klassischen Outsourcing zielt die Kooperation aus Vereinssicht ebenfalls auf einen Know-how-Transfer ab, mit dem langfristig eine Implementierung von bzw. Professionalisierung der betriebswirtschaftlichen Strukturen einhergehen soll.⁴⁷⁴ So können dauerhaft höhere Erlöse erwirtschaftet werden. Insgesamt kann im Idealfall die Planungssicherheit der Clubs nachhaltig gesteigert werden.⁴⁷⁵ Dies wird dadurch unterstützt, dass die Agenturen häufig auch während der Kooperationszeit finanzielle Mittel zur Verfügung stellen, aus denen sie sich weitere künftige Gewinne verspre-

⁴⁶⁷ Vgl. auch im Folgenden PRIEBUS (1999), S. 183 ff.

⁴⁶⁸ Vgl. hierzu BRUHN (2003a), S. 13 ff.

⁴⁶⁹ Ausgeklammert wird somit die Schnittstelle von Wirtschaft und Medien.

⁴⁷⁰ Zu erwähnen ist dabei, dass die Agenturen häufig nicht als selbständige Akteure agieren, sondern als Tochterunternehmen im Sinne des Mutterkonzerns – aus dem Medienbereich – handeln. Vgl. KIPKER (2000), S. 42.

⁴⁷¹ Vgl. auch im Folgenden ELTER (2002a), S. 274.

⁴⁷² Für weitere Systematisierungsansätze der Kooperationsformen vgl. DÖRNEMANN (2002), S. 71, ELTER (2002a), S. 291 ff. jeweils basierend auf KIPKER (2000), S. 43 f.

⁴⁷³ Vgl. ELTER (2002a), S. 274. Für die detaillierte Beschreibung einer solchen Kooperation vgl. die Darstellung des Vertrages und des Arbeitsverhältnisses der (ehemaligen) UFA-Sports und Hertha BSC Berlin bei HOENEß (1999).

⁴⁷⁴ Vgl. ELTER (2002a), S. 274.

⁴⁷⁵ Vgl. KIPKER (2000), S. 44.

chen.⁴⁷⁶ Zuletzt kann das Management der Vereine auch insoweit profitieren, als dass das Tätigkeitsfeld auf die eigenen Kernkompetenzen reduziert wird.⁴⁷⁷

Auf der anderen Seite überlässt das Fußballunternehmen seinem Kooperationspartner nicht nur das ausgehandelte Rechtepakete. Die renditeorientierten Vermarkter verlangen zudem einen gewissen Grad der Mitbestimmung über ausgewählte Kontrollinstrumente.⁴⁷⁸ Demnach sind auch Verfügungsrechte abzutreten.⁴⁷⁹ Für einen Vermarkter ist zudem der Verlauf der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von Interesse. Die systembedingt offenkundigen Vereine sehen sich daher zunehmend mit neuen Pflichten konfrontiert.⁴⁸⁰ Schließlich steht der gewünschten Planungssicherheit eine Risiko-Komponente entgegen, die sich in einer potenziellen Dämpfung der Gewinnerwartung äußern kann. Werden bspw. Vermarktungsrechte gegen eine Einmalzahlung abgetreten, so können diese in der Zukunft – z.B. bei einem unvorhergesehenen sportlichen Erfolg – in der Zukunft stark an Wert gewinnen, ohne dass dies nachträglich entlohnt wird. Mit der Planungssicherheit geht also auch eine geringere Gewinnchance einher.⁴⁸¹

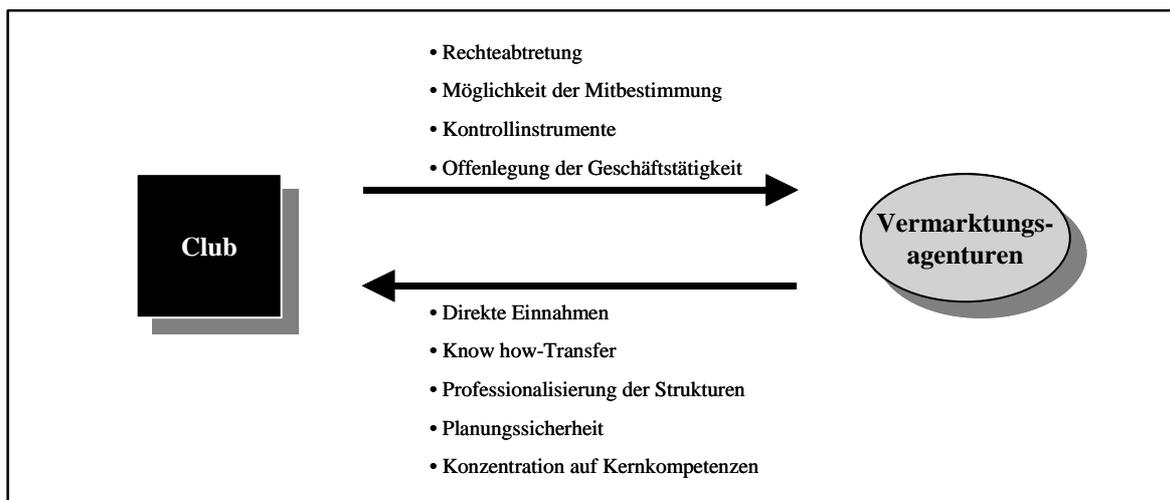


Abbildung 19: Verflechtungen von Clubs und Vermarktungsagenturen

⁴⁷⁶ Vgl. LEHMANN/WEIGAND (2002), S. 53.

⁴⁷⁷ Vgl. KIPKER (2000), S. 45.

⁴⁷⁸ Dies kann z.B. ein Sitz im Aufsichtsrat sein. Vgl. HOENEß (1999), S. 87. Eine solche Forderung ist besonders bei einem hohen Integrationsgrad des Vermarkters und dem damit verbundenen hohen wirtschaftlichen Risiko ökonomisch nachvollziehbar. Vgl. KIPKER (2000), S. 43.

⁴⁷⁹ Vgl. LEHMANN/WEIGAND (2002), S. 54.

⁴⁸⁰ Vgl. ELTER (2002a), S. 275.

⁴⁸¹ Damit sind die Gesetzmäßigkeiten der Finanzmärkte – wie sie bspw. beim Vergleich einer Anlage in einem Sparbuch und einer Aktie zu konstatieren sind – auch im betrachteten sportspezifischen Entscheidungsfeld gültig.

3.3.2.6 Staatliche Einrichtungen

Unter der Gruppe staatlicher Einrichtungen⁴⁸² werden hier die Organe subsumiert, die den Profi-Sport durch Geld- und Sachzuwendungen fördern.⁴⁸³ Mögliche „Ebenen“ der Sportförderung in Deutschland sind der Bund, die Länder und die Kommunen.⁴⁸⁴ Als Ziel der Sportförderung wird die Schaffung von solchen Rahmenbedingungen postuliert, die die Selbstverwaltung und Eigenverantwortung des Sports stärken.⁴⁸⁵ Die Profi-Clubs partizipieren in mehrerlei Hinsicht von den staatlichen Fördermaßnahmen, die teilweise über die Sportförderung im engeren Sinne hinausgehen. Vielfach ist die Spielstätte der Fußballunternehmen Eigentum der Stadt.⁴⁸⁶ Als Stadionmiete zahlt der Lizenznehmer der Stadt im Allgemeinen – relativ geringe – Erlösanteile aus den Spieltageeinnahmen, die meist nicht einmal die laufenden Stadionkosten decken.⁴⁸⁷ Aber auch bei Stadionneubauten fungiert die öffentliche Hand oftmals als Zuschussgeber. Neben der Bereitstellung produktionsnotwendiger Ressourcen – wie des Stadions –, halten staatliche Instanzen auch die generelle Infrastruktur vor, die nicht minder relevant für eine optimale Produktion ist.⁴⁸⁸ Diese reicht von der Beförderung der Stadionzuschauer zum Spielort über die Gewährleistung der Sicherheit durch polizeiliche Ordnungshüter bis hin zur gesundheitlichen Versorgung von Notfällen. Weiterhin profitieren die Profi-Clubs indirekt von der Förderung des Breitensports: Ein flächendeckendes Angebot von organisierten Fußballvereinen erhöht die Wahrscheinlichkeit der Ausbildung von Nachwuchstalenten für den Profibereich. Schließlich bietet der Staat den Vereinen mit seinen gesetzlichen Regelungen Steuervergünstigungen.⁴⁸⁹

⁴⁸² Damit werden juristische Einrichtungen bewusst ausgeklammert. Selbige werden im nächsten Gliederungspunkt gesondert beleuchtet.

⁴⁸³ Vgl. zu einer Analyse staatlicher Aktivitäten WEBER ET AL. (1995), S. 220 ff.

⁴⁸⁴ Dabei dominieren die Kommunen in der Sportförderung. Vgl. hierzu HOCKENJOS (1999).

⁴⁸⁵ Dabei bedient man sich dreier Grundsätze: Autonomie des Sports, Subsidiarität der Sportförderung und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Unter Autonomie wird die eigenverantwortliche Regelung der Sportorganisationen verstanden. Das Prinzip der Subsidiarität beinhaltet den unterstützenden Gedanken der Sportförderung zusätzlich zu den eigenen Mitteln, während unter partnerschaftlicher Zusammenarbeit das Verhältnis von Staat und Sport verstanden wird. Vgl. WEBER ET AL. (1995), S. 222.

⁴⁸⁶ Nachdem in den Anfängen der Bundesliga alle Vereine auf öffentliche Sportanlagen zurückgriffen, hat sich dieser Anteil im Zuge der Professionalisierung gemindert.

⁴⁸⁷ Vgl. HOCKENJOS (1999), S. 135.

⁴⁸⁸ Vgl. DÖRNEMANN (2002), S. 74.

⁴⁸⁹ Dies gilt allein für die Lizenznehmer, die noch in der Rechtsform des Vereins organisiert sind. Vgl. hierzu im Detail Kapitel 3.2.1.1.

Doch auch den staatlichen Instanzen entstehen durch die regelmäßigen Sportereignisse der Bundesliga-Clubs ökonomische Vorteile. Zuerst sind durch das zusätzliche „Touristenaufkommen“ der Stadionbesucher direkte zusätzliche (Steuer-)Einnahmen zu verzeichnen. Darüber hinaus wird durch die dauerhafte TV-Präsenz der Mannschaft und damit des Städtenamens die Bekanntheit der Stadt erheblich erhöht. Im optimalen Szenario werden sogar die sportlichen Erfolge des Teams auf die Region übertragen und so Imageeffekte erzielt. Mit der Austragung von Heimspielen können jedoch auch negative Folgen verbunden sein. Hier sind insbesondere gewalttätige Ausschreitungen sog. Fans zu nennen, die heutzutage negative Begleiterscheinungen der Fußballkultur darstellen.⁴⁹⁰

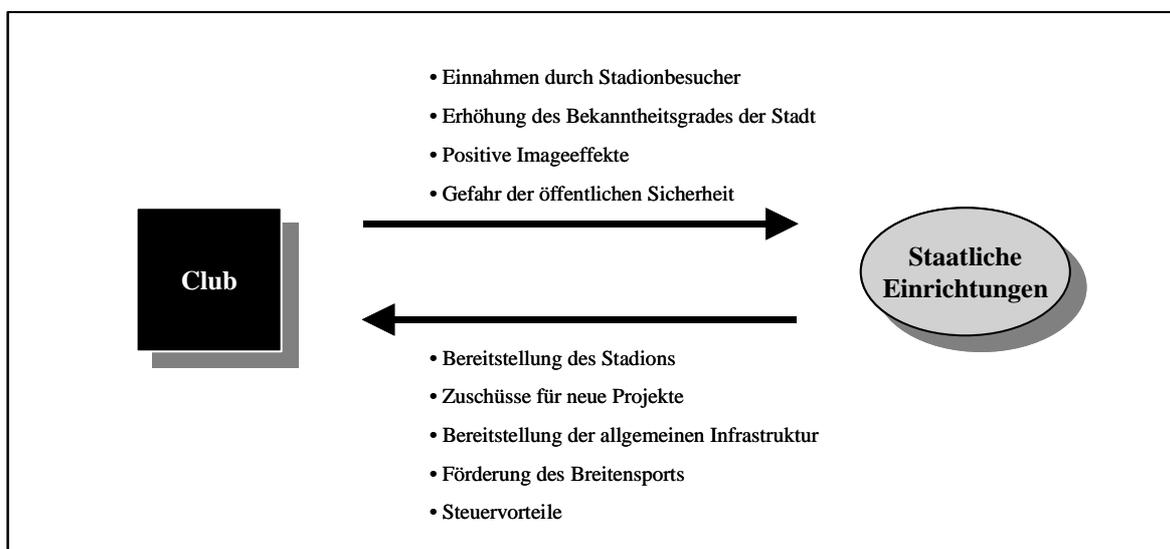


Abbildung 20: Verflechtungen von Clubs und staatlichen Einrichtungen

3.3.2.7 Gesetzgebende Einrichtungen

Auch der Profi-Sport ist der allgemeinen nationalen und europäischen Rechtsprechung unterlegen. Urteile bzw. Gesetze, die sich auf den Sport bzw. den Fußball beziehen, haben maßgeblichen Einfluss auf das Entscheidungsfeld der Fußballunternehmen. Im Gegensatz zu den zuvor erläuterten Akteuren des Profi-Fußballs treten die hier betrachteten Einrich-

⁴⁹⁰ Vgl. zu aggressiven Handlungen von Fußballfans GABLER (1998), S. 130 ff. Weitere negative Aspekte von sportlichen Events finden sich bei HEINEMANN (1999), S. 27. Für den gleichen Ansatz, jedoch für Fußballspiele modifiziert, vgl. HAAS (2002), S. 38. Beide Autoren verweisen auf die Notwendigkeit einer Kosten-Nutzen-Analyse zur Beurteilung der ökonomischen Wirkung einer Sportveranstaltung. Da hier stets aus der Sicht der Vereine argumentiert wird, würde eine solche volkswirtschaftliche Gesamtbetrachtung keinen zielführenden Erkenntnisgewinn liefern. Zu den Einzelheiten einer solchen Analyse vgl. KÉSENNE (1999).

tungen aber i.d.R. nicht in eine direkte wechselseitige Beziehung zu einzelnen Clubs. Vielmehr werden meist durch Präzedenzurteile die externen Bedingungen – z.B. über eine entsprechend notwendige Statutenänderung der Dachverbände – sämtlicher Lizenznehmer nachhaltig modifiziert.⁴⁹¹

Ein Beispiel für die (indirekte) Einflussnahme des Gesetzgebers ist die Auslegung des § 21 BGB. So ermöglicht die derzeitige Haltung nationaler gerichtlicher Instanzen die Organisationsform des eingetragenen Vereins auch im Profi-Sport.⁴⁹² Weiterhin determinieren gesetzgebende Einrichtungen auch die Vermarktungsform – zentrale vs. dezentrale – der Übertragungsrechte nationaler und internationaler Spiele, wodurch der Verantwortungsbereich für diese ökonomischen Potenziale einerseits bei den Fußballunternehmen und andererseits bei den Dachverbänden liegen kann.⁴⁹³ Schließlich bestimmt der Gesetzgeber die Ausgestaltung der Transferregelungen, genau wie den Einsatz von ausländischen Spielern.⁴⁹⁴

Darüber hinaus fallen die Clubs auch unter die allgemeinen Neuregelungen der Kreditvergabe der Banken (Basel II).⁴⁹⁵ Zwar entspringen die Regelungen „lediglich“ einer Empfehlung durch das BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, welches eine Interessengruppe aber keine gesetzgebende Einrichtung darstellt. Da die Empfehlungen jedoch auf nationaler Ebene in einem Gesetz münden, werden die Vorgaben hier unter den Gliederungspunkt gesetzgebender Einrichtungen gefasst. Basel II beinhaltet – kurz zusammengefasst – die Orientierung der Fremdkapitalkosten eines Kredits an dessen Ausfallrisiko, was gemessen an der aktuellen Situation höhere Kreditzinssätze für die Fußballunternehmen in Zukunft bedeuten würde. Abbildung 21 fasst die genannten Beispiele des Einflusses gerichtlicher Instanzen auf das Entscheidungsfeld der Clubs graphisch zusammen.

⁴⁹¹ Deshalb werden solche hier nur kurz erläutert und an anderen Stellen der Arbeit ausführlicher analysiert.

⁴⁹² Vgl. hierzu das Kapitel 3.2.1.1.

⁴⁹³ Vgl. hierzu ausführlich das Kapitel 4.4.1.2.

⁴⁹⁴ Vgl. hierzu Kapitel 3.4.2.

⁴⁹⁵ Vgl. hierzu grundlegend BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2004).

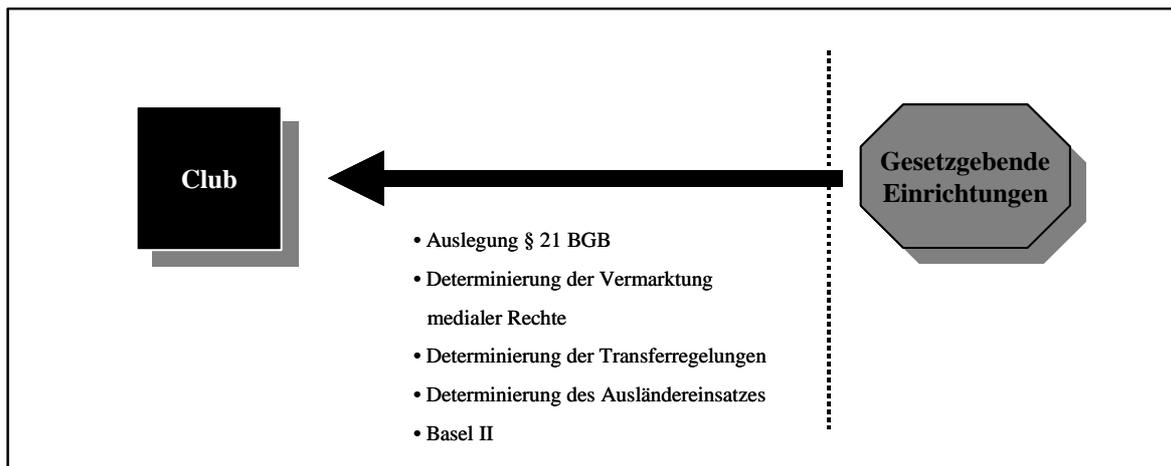


Abbildung 21: Einfluss gesetzgebender Einrichtungen auf das Entscheidungsfeld der Clubs

Die Vorgaben der Ausgestaltung von Transfers und des Einsatzes von ausländischen Spielern sind Resultat des sog. Bosman-Urteils. Dieses Urteil des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) vom 15. Dezember 1995, welches benannt nach dem Kläger in die Sporthistorie eingegangen ist, hat die sportlichen und wirtschaftlichen Entscheidungsfelder des europäischen Berufssports generell und der Fußball-Bundesliga-Clubs speziell maßgeblich modifiziert. Wegen dieser herausragenden Bedeutung widmet sich das folgende Kapitel allein diesem Urteilsspruch.

Bevor daher im folgenden Gliederungspunkt die expliziten Konsequenzen dieses rechtlichen Eingriffs einer dezidierten Analyse unterzogen werden, rücken zunächst die Ausgestaltung der Regelungen des DFB⁴⁹⁶ bis zum Urteil sowie eine kurze Schilderung der Motive und Inhalte des Urteils in den Fokus der Betrachtung. Da sich der Gerichtsbeschluss im Wesentlichen auf die Rechtmäßigkeit von Transferentschädigungen⁴⁹⁷ und Regelungen zur Ausländerbeschränkung bezieht, soll sich die Analyse auf eben diese Aspekte beschränken.

⁴⁹⁶ Zwar werden hier die Auswirkungen aus der Sicht des Deutschen Profi-Fußballs skizziert, doch besaßen die nachstehend erläuterten ehemaligen Rahmenbedingungen auch in vielen europäischen Ligen Gültigkeit. So ist es nicht verwunderlich, dass sich die Folgen des Bosman-Urteils auf europäischer Ebene analog derer in Deutschland feststellen ließen. Vgl. hierzu exemplarisch SCHAMBERGER (1999), S. 58 ff.

⁴⁹⁷ Im Folgenden werden die Begriffe „Transferentschädigung“, „Transfersumme“ und „Ablösesumme“ synonym verwendet. Zur geschichtlichen Entwicklung selbiger vgl. MÜLLER (1991), S. 39 ff.

3.4 Das „Bosman-Urteil“ des Europäischen Gerichtshofes und seine Folgen für das Entscheidungsfeld

3.4.1 Situation vor dem Urteil

Seit der Gründung der Fußball-Bundesliga im Jahr 1963 bedeutete die Teilnahme der Vereine am Ligabetrieb auch die Anerkennung der institutionalisierten Regelungen zu Transfers von Spielern und die Beschränkung des Einsatzes ausländischer Akteure:⁴⁹⁸

- Hatte ein Spieler die Absicht, den Verein zu wechseln, so war der aufnehmende Verein verpflichtet, dem abgebenden Verein eine Ablösesumme zu zahlen – unabhängig davon, ob sich der betreffende Spieler in einem laufenden Vertragsverhältnis befand oder dieses abgelaufen war.⁴⁹⁹
- Ebenso sah das Lizenzspielerstatut des DFB vor, den zeitgleichen Einsatz von Spielern ausländischer Herkunft im professionellen Spielbetrieb auf maximal drei zu beschränken.⁵⁰⁰

Diese Transfersummen-Regelung impliziert allein aus ökonomischen Gründen, dass die abgebenden Vereine von dieser Möglichkeit ausnahmslos Gebrauch machten.⁵⁰¹ In diesem Zuge wurde die Ablösesumme zwischen dem abgebenden und dem aufnehmenden Verein frei verhandelt und somit durch den Marktwert des Spielers determiniert.⁵⁰² Nur wenn die verhandelnden Parteien keine Einigung erzielen konnten, bestimmte ein unabhängiger Schiedsgutachter die Transfersumme nach einer festgelegten Berechnungsformel.⁵⁰³ Diese

⁴⁹⁸ Vgl. ZIEBS (2002), S. 53 f. Zu den Regelungen vor dem Urteil in Spanien und Frankreich vgl. KICKER SPORTMAGAZIN, 21.12.1995, S. 5.

⁴⁹⁹ Vgl. PARLASCA (1993), S. 184.

⁵⁰⁰ Vgl. SWIETER (2002), S. 82. Diese Regelung des DFB stand ebenfalls im Einklang mit den Bestimmungen des Weltfußballverbandes FIFA und des europäischen Verbandes UEFA. Eine Ausnahmeregelung existierte dabei für „assimilierte“ Ausländer. Die auch „Fußball-Deutsche“ genannten Spieler hatten bereits fünf Jahre in Deutschland und davon mindestens drei Jahre in Juniorenmannschaften gespielt und durften unbegrenzt eingesetzt werden. Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 36 f. Auf europäischer Ebene hingegen durften ab 1991 zu den drei ausländischen Spielern maximal zwei „assimilierte“ Ausländer auf dem Spielberichtsbogen professioneller Turniere geführt werden. Vgl. zu der „3+2“-Regel FLORY (1997), S. 63, sowie SCHOLZ/AULEHNER (1996). Eine weitere Ausnahme galt für ausländische Spieler, die laut Vertrag nicht als Profis sondern als sog. Vertragsamateure beschäftigt wurden.

⁵⁰¹ Vollkommen irrelevant war dabei, ob der abgebende Verein noch ein sportliches Interesse an dem betreffenden Spieler hatte oder nicht. Vgl. hierzu HÜBL/SWIETER (2002a), S. 109.

⁵⁰² Vgl. SWIETER (2002), S. 82.

⁵⁰³ Dieser Fall trat aber nur bei etwa 5% der Spielerwechsel ein. Die Höhe der Ablösesumme errechnete sich dabei durch das arithmetische Mittel der letztjährigen Spielergelöhner, des Angebotes des alten und neuen Vereins multipliziert mit einer spezifischen Kennzahl. Letztere orientierte sich an der Finanzkraft des aufnehmenden Clubs und dem Alter des Spielers. Vgl. PARLASCA (1993), S. 184 sowie MÜLLER, J.C. (2002), S. 150.

beiden Regelungen wurden aus sportlicher Sicht durch mehrere Argumente gerechtfertigt.⁵⁰⁴

- Die Transfersumme entspricht einer Entschädigung für die Investitionen in Aus- bzw. Weiterbildung des Spielers durch den abgebenden Verein.⁵⁰⁵ Außerdem fördert das Ablösesummensystem die Wettbewerbsfähigkeit kleinerer Vereine, indem für einen finanziellen und somit auch sportlichen Ausgleich gesorgt wird.⁵⁰⁶ Gleichfalls entschädigt die Ablösezahlung für den Verlust der relativen Wettbewerbsfähigkeit durch den Transfer des eigenen Spielers zu einem direkten Konkurrenten.
- Die Beschränkung der Zahl der eingesetzten Ausländer garantiert die Identifikation des heimischen Publikums mit seinem Team.⁵⁰⁷ Außerdem sichert die Ausländerquote die sportliche Förderung deutscher Talente und somit langfristig das Qualitätsniveau der deutschen Auswahlmannschaften.⁵⁰⁸

Der hier beschriebene institutionelle Aufbau des Transfersystems blieb über einige Jahrzehnte nahezu unverändert, obwohl in der Zwischenzeit einige Urteile gefällt wurden, die die Rechtmäßigkeit in Frage stellten.⁵⁰⁹ Bereits 1974 hielt der EuGH im sog. „Walrave-Urteil“⁵¹⁰ die Regelwerke der Fußballverbände, für unzulässig.⁵¹¹ Zwei Jahre später bestätigte der EuGH im „Donà-Urteil“⁵¹², dass es sich bei Fußballern um Arbeitnehmer im Sinne des Art. 48 EGV handelt, da sie eine unselbständige Tätigkeit ausüben.⁵¹³ Auch auf nationaler Ebene urteilte das LAG Berlin schon 1979,⁵¹⁴ dass die Pflicht zur Zahlung einer Ablösesumme gegen Art. 12. Abs. 1 GG verstoße, der das Recht auf eine freie Arbeits-

⁵⁰⁴ Genannt werden hier nur die zentralen Argumente. Für eine ausführliche Diskussion der „alten“ Regelung vgl. u.a. BÜCH/SHELLHAAB (1984), DINKELMEIER (1999), S. 28 ff., FLORY (1997), S. 51 ff. und PARLASCA (1993), S. 183 ff.

⁵⁰⁵ Vgl. STOPPER (2000), S. 2

⁵⁰⁶ Vgl. FLORY (1997), S. 55.

⁵⁰⁷ Vgl. JAEGER (2000), S. 70.

⁵⁰⁸ Vgl. FRICK/WAGNER (1996), S. 611.

⁵⁰⁹ Vgl. SWIETER (2002), S. 82.

⁵¹⁰ Vgl. zu diesem Urteil DINKELMEIER (1999), S. 72.

⁵¹¹ Vgl. GUTZEIT/REIMANN (1996), S. 366.

⁵¹² Vgl. zu diesem Urteil DINKELMEIER (1999), S. 25.

⁵¹³ Vgl. ebenda. Dieser Artikel sollte sich später als der „zentrale Bezugspunkt“ des Bosman-Urteils herausstellen. Vgl. FISCHER (1996), S. 34.

⁵¹⁴ Dieser Rechtsstreit wurde nach dem Kläger „Baake“ benannt. Vgl. hierzu detailliert, DINKELMEIER (1999), S. 33 ff.

platzwahl beinhaltet.⁵¹⁵ Zwar modifizierte der DFB sein Regelwerk daraufhin derart, dass ein Verein einen Spieler theoretisch auch ohne den Erhalt einer Transferentschädigung freizugeben hatte,⁵¹⁶ faktisch aber verhinderten drohende, harte Sanktionen für den nicht zahlenden Verein seitens des DFB diese Handlungsoption.⁵¹⁷

Somit wurden die rechtlichen Unzulänglichkeiten der erörterten Regelungen schon sehr früh erkannt. Bemerkenswert ist dabei, dass selbst die Entscheidungsträger des Profifußballs Kenntnis von diesem Tatbestand besaßen, aber nicht proaktiv agierten.⁵¹⁸ Da aber kein Spieler in dieser Rechtssache prozessierte, hatten die betrachteten Regelungen bis zur Klage des Belgiers Jean-Marc Bosman Bestand. Die Hintergründe sowie die zentralen Inhalte dieser Klage rücken im Folgenden in das Zentrum der Betrachtung.

3.4.2 Zentrale Inhalte des Urteils

Der belgische Fußballprofi Jean-Marc Bosman spielte in der Saison 1989/1990 bei dem belgischen Erstliga-Verein RC Lüttich⁵¹⁹.⁵²⁰ Am Ende der Spielzeit, zum 30. Juni 1990, lief sein Vertrag aus. Für die kommende Saison bot der RC Lüttich seinem Spieler einen neuen Kontrakt zu deutlich ungünstigeren Konditionen an, da das Gehalt auf den vom belgischen Verband Union Royale Belge Sociétés de Football Association (URBSFA) festge-

⁵¹⁵ Vgl. ERNING (2000), S. 172.

⁵¹⁶ Explizit bezog sich das Urteil auf die Freigabe des abgebenden Vereins. Diese Freigabe durfte nun nicht mehr – wie ehemals üblich – von der Zahlung einer Ablösesumme abhängig gemacht werden. Vgl. MÜLLER (1991), S. 44 f.

⁵¹⁷ Vgl. hierzu FLORY (1997), S. 47. Diese Sanktionen reichten bis zum Entzug der Lizenz des nicht zahlenden Vereins.

⁵¹⁸ So konstatiert der ehemalige Manager von Werder Bremen, WILLI LEMKE: „Das Urteil kam aber eigentlich nicht so unerwartet, weil alle Beteiligten des nationalen und internationalen Transfergeschäftes wussten, dass die Bestimmungen spätestens dann ihre Geltung verlieren, wenn irgendein Spieler dagegen klagt“. LEMKE (1999), S. 112. Auch Franz Beckenbauer bestätigt nach dem Urteil: „Man musste damit rechnen.“ FAZ, 02.01.1996, S. 24.

Vollkommen unvorbereitet zeigten sich der DFB und die Vereine jedoch nicht. Bereits 1984 nahm der DFB mit §11 (Transferbestimmungen) Abs. 4 des Musterarbeitsvertrages folgenden Zusatz in die Lizenzspielerverträge auf: „Werden diese Bestimmungen nach Abschluß dieses Vertrages dahingehend geändert, dass die bisherige Transferentschädigungsregelung (§§29 ff. LSpSt) teilweise oder ganz entfällt, so verpflichtet sich der Spieler, den Vertrag unter den bisherigen Bedingungen um ein Jahr fortzusetzen, falls der Verein es wünscht. Unter den gleichen Umständen verpflichtet sich der Verein, den Vertrag mit dem Spieler um ein Jahr zu den bisherigen Bedingungen fortzusetzen, falls der Spieler es wünscht. Der Verein ...“.

⁵¹⁹ Hier – wie im Folgenden – werden statt der originalen Vereinsbezeichnungen, RC Liégois und US Dunkerque, die deutschen Bezeichnungen RC Lüttich und US Dünkirchen verwendet.

⁵²⁰ Vgl. auch im Folgenden sowie zu den genauen Details des Sachverhalts, DINKELMEIER (1999), S. 41 ff., FLORY (1997), S. 67 ff. sowie BLANPAIN (1996) und TROMMER (1999), S. 54 ff.

schriebenen Mindestbetrag gesenkt werden sollte.⁵²¹ Da sich Bosman durch das geringere Einkommen in seiner Existenz bedroht sah, lehnte er das Angebot ab. Daraufhin wurde er vom RC Lüttich mit einer für damalige Verhältnisse, gemessen am Leistungsniveau des Spielers, als hoch wahrgenommenen Ablösesumme⁵²² auf die Transferliste gesetzt. Zu diesen Wechselkonditionen bekundete aber kein Verein Interesse an Bosman, so dass dieser sich aus eigener Initiative mit dem französischen Zweitligisten US Dünkirchen in Verhandlungen trat. Der Belgier wurde mit den Franzosen einig, da sie ihm ein deutlich höheres Grundgehalt und dem RC Lüttich eine Entschädigung für die Freigabeerlaubnis Bosmans vertraglich zusicherten.⁵²³ Die bereits unterzeichneten Verträge zwischen Bosman und Dünkirchen sowie zwischen Dünkirchen und Lüttich wurden jedoch aufgelöst, da der belgische Verein die Freigabebescheinigung nicht – wie vertraglich vorgesehen – bei der URBSFA beantragt hatte.⁵²⁴ Der RC Lüttich begründete sein Handeln mit der zweifelhaften Zahlungsfähigkeit des französischen Clubs. Darüber hinaus sperrte er Bosman und untersagte so einen Einsatz in der bevorstehenden Saison.⁵²⁵

Als auch weitere Versuche Bosmans, einen neuen Verein zu finden, keinen Erfolg hatten, sah er sich durch die institutionalisierten Regelungen seines Verbandes in der Ausübung seines Berufes gehindert. So beantragte er in mehreren Klagen⁵²⁶ zwischen 1990 und 1992 Schadenersatz vom RC Lüttich, der URBSFA und der UEFA.⁵²⁷ Außerdem verklagte er die UEFA auf Aufhebung der Zahlungsverpflichtung von Transferentschädigungen nach Vertragsablauf und auf Aufhebung der Zugangsbeschränkung von Spielern aus Mitglied-

⁵²¹ Der auslaufende Vertrag sicherte Bosman ein Grundgehalt von 75.000 BFR im Monat. Das vorgelegte Angebot hingegen sah ein Grundgehalt von lediglich 30.000 BFR vor. Bei einem mittleren Wechselkurs entspricht dies Beträgen von etwa 1.850 und 740 Euro. Anzumerken ist dabei, dass das Grundgehalt damals – je nach den sportlichen Erfolgen – durch Prämien und sonstige Zuschläge um etwa 60% ergänzt werden konnte.

⁵²² 11.743.000 BFR (etwa 290.600 Euro). Dabei handelte es sich um den von der URBSFA determinierten Betrag für einen Zwangstransfer. Vgl. FLORY (1997), S. 67. Vgl. zum Begriff des Zwangstransfers, BLANPAIN (1996), S. 164.

⁵²³ Bosman hätte ein Grundgehalt von 90.000 BFR (2.220 Euro) erhalten. Zudem sah der Vertrag vor, dass dem US Dünkirchen nach der Zahlung der „Leihgebühr“ für ein Jahr in Höhe von 1.200.000 BFR (29.700 Euro) an den RC Lüttich die Option eines endgültigen Transfers, verbunden mit einer Zahlung von 4.800.000 BFR (118.800 Euro), zustand.

⁵²⁴ Die Freigabebescheinigung sollte vertragsgemäß bis zum 2. August 1990 beim französischen Fußballverband eintreffen, da Dünkirchen Bosman bereits am 3. August 1990 in einem Pflichtspiel einsetzen wollte.

⁵²⁵ Dies entsprach den Regeln des belgischen Fußballverbandes. Wenn ein Spieler, der nicht bereit war, das neue Angebot des alten Vereins anzunehmen, keinen erfolgreichen Transfer einleiten konnte, so war der alte Verein zu einer Spielersperre befugt. Vgl. ARENS (1996), S. 39.

⁵²⁶ Vgl. LENZ (1996), S. 1041 f.

⁵²⁷ Vgl. GUTZEIT/REIMANN (1996), S. 366 sowie für die detaillierte Chronologie des Rechtsstreites, FLORY (1997), S. 69 ff.

staaten der Europäischen Gemeinschaft.⁵²⁸ Das angerufene belgische Zivilgericht legte daraufhin dem EuGH die Frage vor, inwieweit die institutionellen Regelungen des belgischen Verbandes (und damit auch der europäischen Verbände) gegen Art. 48 EGV⁵²⁹ bzw. Art. 85⁵³⁰ und Art. 86⁵³¹ EGV verstoßen.⁵³²

Schließlich erließ der EuGH am 15.12.1995 folgendes Urteil:⁵³³

1. Art. 48 EWG-Vertrag steht der Anwendung von durch Sportverbänden aufgestellten Regeln entgegen, nach denen ein Berufsfußballspieler, der Staatsangehöriger eines Mitgliedsstaats ist, bei Ablauf des Vertrages, der ihn an einen Verein bindet, nur dann von einem Verein eines anderen Mitgliedstaates beschäftigt werden kann, wenn dieser dem bisherigen Verein eine Transfer-, Ausbildungs- oder Förderungsentschädigung gezahlt hat.
2. Art. 48 EWG-Vertrag steht der Anwendung von durch Sportverbände aufgestellten Regeln entgegen, nach denen die Fußballvereine bei den Spielen der von diesen Verbänden veranstalteten Wettkämpfe nur eine begrenzte Anzahl von Berufsspielern, die Staatsangehörige anderer Mitgliedstaaten sind, aufstellen können.
3. Die unmittelbare Wirkung von Artikel 48 EWG-Vertrag kann nicht zur Stützung von Ansprüchen im Zusammenhang mit einer Transfer-, Ausbildungs- oder Förderungsentschädigung herangezogen werden, die zum Zeitpunkt des vorliegenden Urteils bereits gezahlt worden ist oder die zur Erfüllung einer vor diesem Zeitpunkt entstandenen Verpflichtung noch geschuldet wird; dies gilt nicht für Rechtsuchende, die vor diesem Zeitpunkt nach dem anwendbaren nationalen Recht Klage erhoben oder einen gleichwertigen Rechtsbehelf eingelegt haben.

⁵²⁸ Vgl. BLANPAIN (1996), S. 164 ff.

⁵²⁹ Jetzt Art. 39 (Freizügigkeit der Arbeitnehmer).

⁵³⁰ Jetzt Art. 81 (Schutz des Handels und des Wettbewerbs der EG-Länder).

⁵³¹ Jetzt Art. 82 (Verbot der missbräuchlichen Ausnutzung einer beherrschenden Stellung).

⁵³² Vgl. GALLI (1997), S. 161.

⁵³³ Vgl. auch im Folgenden O.V. (1996), S. 505.

Mit diesem Urteil bekräftigte der EuGH, dass sowohl die Transferbestimmungen als auch die Beschränkung der Ausländerzahl gegen das europäische Recht verstoßen.⁵³⁴ Der EuGH begründete sein Urteil mit dem Argument, dass die Transferregelungen einerseits die Spieler daran hindern, nach Vertragsablauf ein Engagement in einem anderen europäischen Mitgliedstaat auszuüben.⁵³⁵ Zudem seien diese Regelungen nicht geeignet, ein sportliches und finanzielles Gleichgewicht im Sport, insbesondere im Fußball, zu garantieren.⁵³⁶ Ebensowenig bestünde eine eindeutige Beziehung zwischen Ablösesumme und tatsächlich entstandenen Ausbildungskosten. Andererseits sah der EuGH auch durch die Ausländerklauseln die Freizügigkeit europäischer Arbeitnehmer eingeschränkt. Sie behinderten die Option der Spieler, bei ausländischen Vereinen unter Vertrag genommen zu werden.⁵³⁷ Explizit bedeutet dies:

- Ablösesummen zwischen zwei Vereinen aus unterschiedlichen Staaten der Europäischen Gemeinschaft sind verboten, wenn sich der Spieler nicht in einem laufenden Vertrag befindet.
- Die Beschränkung von Spielern anderer Staatsangehörigkeit als der des arbeitgebenden Vereins innerhalb der Europäischen Gemeinschaft ist verboten.⁵³⁸

Eine zeitliche Übergangsfrist zur Umsetzung des Urteils wurde nicht eingeräumt.⁵³⁹ Im Zuge der genauen Auslegung des Urteils sei zudem darauf verwiesen, dass sich das Verbot der Transferentschädigungen explizit auf Vereinswechsel bei ausgelaufenen Verträgen bezieht.⁵⁴⁰ Bei Vereinswechseln aus einem laufenden Vertrag können weiterhin Transfer-

⁵³⁴ Auffällig ist dabei, dass sich der Urteilsspruch nur auf Art. 48 EGV bezieht. Dies liegt darin begründet, dass durch den Verstoß der beiden Regelungen gegen Art. 48 über die Auslegung der Art. 85 und 86 nicht mehr entschieden werden musste. Vgl. FLORY (1997), S. 78. Damit basiert die Entscheidung auf der Verletzung der Freizügigkeit der Arbeitnehmer der Europäischen Gemeinschaft. Obendrein konstatiert Generalanwalt LENZ, dass auch ein Verstoß gegen Art. 85 EGV vorgelegen hätte. Vgl. FLORY (1997), S. 75. Außerdem betont er, dass es sich bei der Entscheidung nicht um eine Frage des Sportvorbehalts handelte, sondern Bosman als am Wirtschaftsleben teilnehmender Arbeitgeber eingestuft wurde. Vgl. LENZ (2000), S. 86 f.

⁵³⁵ Vgl. auch zur detaillierten Erläuterung der einzelnen Argumente des EuGH, FISCHER (1996), S. 34 ff. sowie DINKELMEIER (1999), S. 102 ff. und HILF/PACHE (1996), S. 1172 ff.

⁵³⁶ So wird in den Randnummern 105-107 des Urteils vermerkt, dass trotz der Transferentschädigungen die reichsten Vereine stets die besten Spieler verpflichten. Vgl. ARENS (1996), S. 40.

⁵³⁷ Vgl. GUTZEIT/REIMANN (1996), S. 367.

⁵³⁸ Diese Regelung bezieht sich nur auf den Vereinsfußball und gilt nicht für die nationalen Auswahlteams der europäischen Staaten.

⁵³⁹ Dies wurde von zahlreichen Juristen und Entscheidungsträgern des Profi-Fußballs kritisiert. Ebenso wurde bemängelt, dass keine Übergangsregelungen festgelegt wurden. Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 113 f., FLORY (1997), S. 80 ff., BÜCH (1998) sowie HILF/PACHE (1996), S. 1169 ff.

⁵⁴⁰ Vgl. Tenor 1 des Urteils.

entschädigungen verlangt werden.⁵⁴¹ Der Terminus Berufsfußballspieler⁵⁴² sowie die Anwendung des Art. 48 EGV, der am Wirtschaftsleben teilnehmende Arbeitnehmer beinhaltet, implizieren darüber hinaus, dass das Urteil für den Amateursport keine Gültigkeit besitzt.⁵⁴³ Zudem ist auffällig, dass das o.g. Urteil hinsichtlich der Transferentschädigungen nur Vereinswechsel zwischen zwei EU-Mitgliedstaaten berührt⁵⁴⁴. Explizit unberührt bleiben hingegen inländische Transfers, bspw. innerhalb der Bundesliga, sowie generell Wechsel von Drittstaatenangehörigen. Zusammengefasst bezieht sich das „eigentliche“ Urteil bezüglich der Transferentschädigungen einzig auf folgenden Sachverhalt:

- Für einen Berufsfußballspieler,
- der aus einem EU-Mitgliedstaat stammt
- und innerhalb der EU für einen Verein tätig ist
- und nach Ablauf seines Vertrages
- zu einem Verein eines anderen EU-Landes wechseln will,
- darf der abgebende Verein keine Ablösesumme verlangen.

Eine wörtliche Umsetzung des Urteils hätte daher eine Bevorzugung von ausländischen vor inländischen Arbeitnehmern zur Folge gehabt:⁵⁴⁵ Ein Wechsel eines EU-ausländischen Spielers in die Bundesliga hätte ablösefrei erfolgen können, während der Transfer eines deutschen Spielers aus der Bundesliga eine Transferentschädigung nach sich gezogen hätte. Folglich hätten inländische Spieler einen Nachteil erfahren („Inländerdiskriminierung“).⁵⁴⁶ Wie daher das Urteil umgesetzt wurde, welche Reaktionen allgemein auf den

⁵⁴¹ Die Ablösesumme entschädigt dann für die „entgangenen Gewinne“, die der abgebende Verein durch die qualitative Schwächung des Spielerkaders erfährt und gilt damit juristisch wie ökonomisch als gerechtfertigt. Vgl. hierzu PARLASCA (1993), S. 186.

⁵⁴² Vgl. Tenor 1 des Urteils.

⁵⁴³ Zur Rechtslage der Amateure vgl. STOPPER (2000).

⁵⁴⁴ Streng genommen sind die Mitgliedstaaten des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR), exklusive der Schweiz, betroffen. Neben den EU-Mitgliedstaaten handelt es sich dabei um Island, Liechtenstein und Norwegen. Genau für diese Länder soll im Folgenden der Terminus „EU-Länder“ verwendet werden.

⁵⁴⁵ Vgl. GUTZEIT/REIMANN (1996), S. 366.

⁵⁴⁶ Vgl. HILF/PACHE (1996), S. 1174 ff. und TROMMER (1999), S. 87 ff. Dabei nimmt der EuGH die Inländerdiskriminierung wissend in Kauf. Vgl. zu den Gründen GUTZEIT/REIMANN (1996), S. 366 f. Damit sprachen ökonomische Gründe dafür, strategische Allianzen zwischen Vereinen verschiedener EU-Mitgliedstaaten zu bilden. So hätten Scheinverträge konstruiert werden können, die das gegenseitige „Parken“ von Spielern zum Ziel gehabt hätten. Danach wäre ein kurzzeitiger (ablösefreier) Wechsel mit zeitnaher (ablösefreier) Rückkehr eines für den schließlich aufnehmenden Verein inländischen Spielers vorgesehen, um die Ablöse bei einem inländischen Wechsel zu umgehen. So versuchte Bayern München bereits 1993 den Spieler Thomas Helmer über AJ Auxerre zu verpflichten, um die hohe Ablösesumme zu senken. Vgl. FLORY (1997), S. 93 sowie TROMMER (1999), S. 92 ff.

Richterspruch folgten und wie der deutsche Fußballverband speziell auf die gewandelte Rechtslage reagierte, wird im Folgenden näher beleuchtet.

3.4.3 Reaktionen der Verbände auf das Urteil

Wie bereits zuvor dargelegt, waren die Akteure des professionellen Fußballs von der Entscheidung des EuGH nicht überrascht.⁵⁴⁷ Dennoch wurde diese heftig kritisiert und die vermuteten Folgen – quasi als Plädoyer für die „alten“ Regelungen – kommuniziert. Lenart Johansson – der Präsident der UEFA – unterstellte der EU, „den Vereinsfußball zu zerstören“⁵⁴⁸ während Egidius Braun – der damalige DFB-Präsident – die Situation umgangssprachlich: „alles kaputt“⁵⁴⁹ beschrieb. Konkreter prognostizierte Wolfgang Niersbach – der damalige DFB-Pressesprecher – „reine Ausländermannschaften“⁵⁵⁰. Im gleichen Zuge sah Franz Beckenbauer den Nachwuchs gefährdet, denn bei einem drastischen Anstieg der Anzahl ausländischer Spieler „kommt der Nachwuchs nicht mehr hoch“⁵⁵¹. Mit hin gehe auch „den Proficlubs die Motivation für die Nachwuchsarbeit verloren“⁵⁵² ebenso wie „nationale Identifizierungsmöglichkeiten“⁵⁵³. Hinsichtlich der wegfallenden Transferentschädigungen konstatierte Uli Hoeneß: „Die Transfergelder haben verhindert, dass kleinere Vereine ausbluten“⁵⁵⁴ und Reiner Calmund bestätigte: „Ohne Transfersummen gäbe es nur noch einige Topvereine und unten nichts mehr. Das wäre der Untergang des Fußballs, denn der braucht die Basis“⁵⁵⁵. Achim Stocker – der Präsident des SC Freiburg – sah „künftig die Spielergehälter in die Höhe“⁵⁵⁶ schnellen, da das durch die wegfallenden Ablösesummen „gesparte Geld“ auf die Gehälter umgelegt wird. Im gleichen Zuge sah Jürgen Rollmann – der Präsident des Verbandes der Vertragsfußballer – : „Ablösesummen wird es auch weiterhin geben.“⁵⁵⁷, was Gerhard Aigner – der Generalsekretär der UEFA – präzi-

⁵⁴⁷ Detaillierte Schilderungen der Chronologie der Reaktionen auf das „Bosman-Urteil“ finden sich bei FLORY (1997), S. 89 ff., DINKELMEIER (1999), S. 121 ff. und TROMMER (1999), S. 79 ff.

⁵⁴⁸ HANDELSBLATT, 18.12.1995, S. 14.

⁵⁴⁹ FAZ, 18.12.1995, S. 25.

⁵⁵⁰ FAZ, 21.09.1995, S. 36.

⁵⁵¹ FAZ, 18.12.1995, S. 25.

⁵⁵² HANDELSBLATT, 18.12.1995, S. 2.

⁵⁵³ FAZ, 21.12.1995, S. 29.

⁵⁵⁴ HANDELSBLATT, 18.12.1995, S. 14.

⁵⁵⁵ FAZ, 22.09.1995, S. 38

⁵⁵⁶ HANDELSBLATT, 18.12.1995, S. 14.

⁵⁵⁷ FAZ, 22.09.1995, S. 38.

sierte: „Diese Transfergelder fließen weiter – in die Taschen der Spieler.“⁵⁵⁸ Weiterhin wurden „in Zukunft mit jungen talentierten Spielern langfristige Verträge“⁵⁵⁹ von allen Seiten prophezeit.

Zeitlich traf der Urteilsspruch den DFB sowie die 36 Vereine der ersten und zweiten Bundesliga in der laufenden Spielzeit mitten in der Winterpause.⁵⁶⁰ Bei einem Krisengipfel im Januar 1996 in Frankfurt am Main waren sich die versammelten Vertreter der Profivereine einig, dass eine unmittelbare Umsetzung des Urteils, insbesondere der modifizierten Ausländerklausel, zu einer Wettbewerbsverzerrung der aktuellen Saison geführt hätte.⁵⁶¹ So wurde in dem sog. „Gentlemen’s Agreement“ einstimmig eine Selbstbeschränkung⁵⁶² des Einsatzes ausländischer Spieler in Sinne der „alten“ (institutionellen) Regelungen vereinbart.⁵⁶³ Auch die UEFA überzeugte die Teilnehmer der aktuellen europäischen Vereinswettbewerbe, diese unter Beachtung des ursprünglichen Regelwerkes fortzusetzen. Ab der folgenden Saison 1996/1997 hob der DFB die Ausländerklauseln für „UEFA-Ausländer“⁵⁶⁴ für den professionellen Fußball auf.⁵⁶⁵ So durften neben beliebig vielen UEFA-Ausländern maximal drei Nicht-UEFA-Ausländer gleichzeitig eingesetzt werden. Für die Spielzeit 2001/2002 hob der DFB diese Beschränkung schließlich auf fünf Nicht-EU-Spieler an.⁵⁶⁶ Damit ist zu konstatieren, dass der DFB mit seinen Regeländerungen über

⁵⁵⁸ FAZ, 18.12.1995, S. 25.

⁵⁵⁹ HANDELSBLATT, 18.12.1995, S. 2.

⁵⁶⁰ Dadurch hatte der deutsche Fußball den Vorteil, abwartend handeln zu können. In Italien und England bspw. wurden die Verbände – mangels Spielpause – unmittelbar gezwungen zu reagieren. Auf Empfehlung der FIFA und UEFA sollten die bestehenden Regeln für die laufende Spielzeit konserviert werden. Doch bereits am 26. Dezember widersetzte sich Manchester City in einem Spiel der englischen Premier League dem „Stillhalteabkommen“, indem erstmals vier ausländische Spieler eingesetzt wurden. Vgl. FAZ, 27.12.1995, S. 17. Aber auch in der Bundesliga rief die neue Rechtslage Reaktionen hervor: 1860 München verschob den geplanten Wechsel von Harald Cerny vom FC Tirol auf das Saisonende, um einer Ablösesumme zu entgehen. Vgl. FAZ, 22.12.1995, S. 34.

⁵⁶¹ Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 124 f.

⁵⁶² Interessant ist dass, der Generalanwalt Lenz diese Selbstbeschränkung als ebenfalls rechtswidrig einstufte. Aufgrund der Freiwilligkeit der Beschränkung wären rechtliche Schritte aber aussichtslos gewesen; so obliegt es dem Trainer und dessen Taktik, welche Spieler des Kaders zum Einsatz kommen. Vgl. HAAS (2002), S. 8.

⁵⁶³ Vgl. FLORY (1997), S. 99 ff. Das Gentlemen’s-Agreement sah somit die Beibehaltung der „3+2“-Regel vor. Ein Verstoß wäre seitens des DFB nicht sanktioniert worden. Als aber der 1. FC Köln im Abstiegskampf einen Verstoß nicht ausschloss, wurde dieses Vorhaben nach heftiger Kritik der Liga-Mitstreiter wieder verworfen. Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 125.

⁵⁶⁴ Unter diesem Begriff werden hier alle UEFA-Mitgliedstaaten subsumiert.

⁵⁶⁵ Vgl. sowie auch im Folgenden FLORY (1997), S. 104 ff.

⁵⁶⁶ Da sich auch diese Beschränkung auf den gleichzeitigen Einsatz der Spieler bezieht, können, entsprechende Auswechslungen vorausgesetzt, nunmehr insgesamt acht Nicht-EU-Ausländer bei einem Pflichtspiel eingesetzt werden. Die Regelungen der „assimilierten“ Deutschen wurden beibehalten. Die Beschränkung des Einsatzes der Nicht-EU-Ausländer lässt sich in der Praxis in vielen Fällen umgehen. Oftmals besitzen gebürtige Nicht-EU-Ausländer doppelte Staatsbürgerschaften und somit einen Pass ei-

die Vorgaben des EuGH hinausgegangen ist, indem die Beschränkung des Einsatzes sämtlicher europäischer Spieler aufgehoben wurde.⁵⁶⁷ Noch einen Schritt weiter ging die UEFA, die im Februar 1996⁵⁶⁸ für die europäischen Wettbewerbe sämtliche Ausländerklauseln ohne Einschränkung abschaffte.⁵⁶⁹

Im Rahmen der Neuregelung der Transferbedingungen trat bei zahlreichen Verträgen mit Ablauf der Saison 1995/1996 der bereits erläuterte § 11 Abs. 4⁵⁷⁰ des DFB-Musterarbeitsvertrages in Kraft.⁵⁷¹ Entgegen der Ausländerklauseln fand der DFB für die Regelungen bezüglich der Transferentschädigungen – ausgenommen der o.g. Option – keine Übergangslösung. So wurde die Pflicht zur Zahlung einer Transfersumme nach Ablauf eines Vertrages auch bei Vereinswechseln innerhalb der Bundesliga mit der Saison 1996/1997 abgeschafft. Der oben diskutierten Ausländerdiskriminierung sowie später auch einem Urteil des Bundesarbeitsgerichtes wurde damit Rechnung getragen.⁵⁷² Folglich ziehen derzeit nur noch Wechsel von Spielern bei abgelaufenem Vertrag, unabhängig von der Nationalität, von Vereinen aus Nicht-EU-Staaten zu EU-Staaten und vice versa Ablösesummen nach sich.⁵⁷³ Damit wurde das EuGH-Urteil auch bezüglich der Transferbestimmungen über das notwendige Maß hinaus erfüllt.⁵⁷⁴ Trotzdem behält sich die DFL für jeden Lizenzverein die Auflage vor, mindestens zwölf deutsche Lizenzspieler im Kader für Pflichtspiele zu haben.⁵⁷⁵

nes EU-Mitgliedsstaates und werden damit fußball-rechtlich wie EU-Bürger behandelt. Vgl. ZIEBS (2002), S. 56.

⁵⁶⁷ Vgl. DOCKTER (2002), S. 39 f.

⁵⁶⁸ Wie bereits erwähnt wurden die laufenden Wettbewerbe freiwillig unter Einhaltung des „alten“ Regelwerkes zu Ende geführt.

⁵⁶⁹ Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 122.

⁵⁷⁰ Bemerkenswert ist, dass Fachleute auch diesem Paragraphen die Rechtmäßigkeit absprachen. Vgl. hierzu FLORY (1997), S. 98.

⁵⁷¹ Obwohl auch dieser Regelung letztendlich durch einen Rechtsstreit die Rechtmäßigkeit entzogen wurde – der Torwart Stefan Klos verklagte seinen Arbeitgeber Borussia Dortmund –, kam die Option in über 200 Fällen zum Vollzug. Bemerkenswert ist dabei, dass lediglich ca. ¼ der Vertragsverlängerungsgesuche auf Wunsch des Spielers erfolgte. Vgl. SWIETER (2002), S. 85.

⁵⁷² Der Eishockey-Profi Torsten Kienass klagte im November 1996 gegen die innerdeutschen Ablösesummen. Darauf hin wurde entschieden, dass eine solche Zahlung gegen Art. 12 Abs. 1 GG verstoße und für Kienass das Grundrecht der freien Arbeitsplatzwahl einschränke. Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 128 f. Damit hatte der Sachverhalt des Bosman-Urteils auch bei „innerdeutschen“ Rechtssachen juristische Gültigkeit.

⁵⁷³ Vgl. SWIETER (2002), S. 87. Nennenswerte Summe fallen dabei insbesondere bei Wechseln von süd-amerikanischen Spielern in die Bundesliga an.

⁵⁷⁴ Vgl. DOCKTER (2002), S. 40.

⁵⁷⁵ Vgl. LIGAVEBAND (2002a), LO §5 Abs. 1a. Gegen diese Auflage äußern Juristen Bedenken. Vgl. DINKELMEIER (1999), S. 126.

Seit Dezember 2001 sind weitergehende Modifikationen des Transfersystems in Kraft getreten. Dabei handelt es sich um einen Kompromiss⁵⁷⁶ der FIFA, UEFA und der EU-Kommission:⁵⁷⁷ Die Reform beinhaltet die Legitimität von Ablösesummen für Spieler bis zum 23. Lebensjahr auch nach Ablauf des Vertrages. Die Entschädigung soll sich nach den Kosten der Ausbildung richten und unter den „Ausbilder-Vereinen“ aufgeteilt werden. Zudem wird die Laufzeit der Verträge auf maximal fünf Jahre begrenzt. Darüber hinaus sieht die Reform vor, dass bei Spielern bis zum 28. Lebensjahr Kontrakte drei Jahre nach Vertragsbeginn nicht einseitig gekündigt werden dürfen.⁵⁷⁸ Danach kann eine ordentliche Vertragskündigung erfolgen, sofern ein finanzieller Ausgleich gewährt wird.

Wie die Reaktionen der Betroffenen gezeigt haben, sahen viele Akteure des Profi-Fußballs in der Abschaffung des bestehenden Transferentschädigungssystems und der Änderung der Ausländerklauseln eine existenzielle Bedrohung⁵⁷⁹ des Fußballsports. Bevor die unmittelbaren Folgen des „Bosman-Urteils“ analysiert werden, soll die Entscheidung des EuGH und potenzielle Auswirkungen aus ökonomischer Sicht skizziert werden.

3.4.4 Würdigung des Urteils aus theoretischer ökonomischer Sicht

Die Zitate der unmittelbar betroffenen Akteure im Kapitel zuvor verdeutlichen zum einen die Argumente der Befürworter der institutionellen Regelungen vor dem „Bosman-Urteil“, zum anderen prognostizieren sie die Entwicklung im deutschen Profi-Fußball nach dem Urteil.⁵⁸⁰

- Durch die wegfallenden Ablösesummen fehlt der finanzielle Ausgleich der Ausbildungsaufwendungen für den abgebenden Verein, was zu einem sportlichen und wirtschaftlichen Ungleichgewicht in der Bundesliga führt.

⁵⁷⁶ Dieser wurde von der EU-Kommission veranlasst. Wegen der durch das „Bosman-Urteil“ steigenden Ablösesummen vor Vertragsende sowie des Anstiegs der mittleren Vertragsdauern sah die Kommission die Freizügigkeit der Berufsfußballer abermals gefährdet.

⁵⁷⁷ Vgl. dazu auch im Folgenden FEESS/MÜHLHEUBER (2002), S. 144 ff.

⁵⁷⁸ Vgl. HÜBL/SWIETER (2002b), S. 55. Bei älteren Spielern dauert das Kündigungsverbot zwei Jahre.

⁵⁷⁹ Vgl. zusätzlich LEMKE (1999), S. 113.

⁵⁸⁰ Bei den angeführten Zitaten ist zu beachten, dass sie sich auf den unmittelbaren Urteilsspruch beziehen. Die in der Folgezeit eingeführten Modifikationen des Transfersystems, die teilweise sogar über den Rahmen des „Bosman-Urteils“ hinausgingen, sind folglich nicht in die Meinungsäußerungen eingeflossen.

- Es kommt zu einem Rückgang der Anzahl deutscher Spieler in der Bundesliga. Dieser wird einen Identifikationsverlust der Zuschauer mit den jeweiligen Mannschaften nach sich ziehen.
- Es bestehen keine Anreize mehr für die Vereine, in die Nachwuchsausbildung zu investieren, da dies nicht mehr entlohnt wird.
- Die wegfallenden Ablösesummen werden höhere Gehälter und Handgeldzahlungen zur Folge haben. Damit abgebende Vereine künftig nicht auf Ablösesummen verzichten müssen, erhöhen sie die Vertragslaufzeiten mit den Spielern.

Diese Hypothesen sollen nun aus ökonomischer Sicht überprüft werden. Zunächst einmal muss konstatiert werden, dass die finanzielle Entschädigung für die geleisteten Ausbildungsinvestitionen prinzipiell ökonomisch plausibel erscheint; besonders vor dem Hintergrund, dass die erlernten Fähigkeiten des Spielers nur mit geringen Qualitätsverlusten bei anderen Vereinen zum Einsatz kommen können.⁵⁸¹ Um die Hypothese der weggefallenen Entschädigung für die Ausbildung zu prüfen, ist aber zuerst zu klären, ob die gezahlten Ablösesummen tatsächlich unmittelbare Ausbildungsentgelte darstellen. Dies wäre der Fall, wenn sich die Höhe der ausgehandelten Ablösesumme zumindest zum Teil an den Kosten der Ausbildung orientieren. Ein solcher Sachverhalt liegt jedoch nicht vor: Zum einen leitet sich die Ablösesumme aus der Differenz der potenziellen Wertschöpfung und dem Gehalt des Spielers ab. Zum anderen würde dies bedeuten, dass die weltbesten Spieler die weitaus intensivste Ausbildung genossen hätten. Überspitzt formuliert würde es sich bei dieser Betrachtung bei den sog. Weltstars somit um die untalentiertesten Fußballer handeln, da für sie die intensivste Ausbildung notwendig gewesen ist.⁵⁸² Allein der Versuch, die Ablösesummenhöhe anhand der individuellen Ausbildungskosten eines Spielers zu quantifizieren, offenbart ökonomische Problemfelder. Die von einem Verein investierten Nachwuchsförderungskosten lassen sich nur zu einem sehr geringen Grad einzelnen Spielern zurechnen. Sie stellen vielmehr Gemeinkosten für die Ausbildung des gesamten Jugendbereichs bzw. eines Mannschaftskaders dar. Die Transferentschädigung müsste folgerichtig einen kaum definierbaren Anteil des gesamten Gemeinkostenblockes decken.⁵⁸³

⁵⁸¹ Dies ist nicht der Regelfall. Nach der Neuen Institutionenökonomik investiert ein Arbeitgeber dann in den Produktionsfaktor Arbeit, wenn es sich um spezifisches Humankapital handelt; der Arbeitnehmer sein Know-how also nicht unmittelbar der Konkurrenz zur Verfügung stellen kann. Ansonsten bedarf es einer entsprechenden Austrittsbarriere für den Arbeitnehmer, z.B. einer Rückzahlung für die Ausbildungskosten. Vgl. SCHUMANN/MEYER/STRÖBELE (1999), S. 477 ff.

⁵⁸² Vgl. SWIETER (2002), S. 95.

⁵⁸³ Vgl. BÜCH/SHELLHAAB (1984), S. 219.

Darüber hinaus wird bei der Verhandlung um die Ablösesumme nicht danach separiert, ob es sich um einen gerade ausgebildeten Spieler oder um einen erfahrenen Profi handelt. Im letzteren Fall müsste die Ausbildungsentschädigung in letzter Konsequenz – sofern ein steter Spielstärkezuwachs in Laufe der Karriere unterstellt wird – unter sämtlichen Vereinen geteilt werden, für die der betreffende Spieler tätig war. Aus ökonomischer Sicht ist die verursachungsgerechte Teilung von Gemeinkosten⁵⁸⁴ jedoch unmöglich. Wird das Ende der Ausbildung mit dem ersten Vereinwechsel gleich gesetzt, dürften im zuvor geschilderten Fall gar keine Ausbildungsentschädigungen anfallen.⁵⁸⁵

Transferentschädigungen sprechen die Kritiker des Urteils des Weiteren die Funktion zu, die Spielstärken der Vereine innerhalb der Bundesliga auszugleichen. Auch dieser Hypothese stehen ökonomische Überlegungen entgegen,⁵⁸⁶ die zeigen, dass sich die Allokation von Spielern auf einem freien Markt nicht von der eines wechselbeschränkten Marktes unterscheiden.⁵⁸⁷ Unabhängig von den o.g. Charakteristika des Arbeitsmarktes präferiert ein Spieler den Arbeitnehmer, bei dem er die höchste Wertschöpfung für das Unternehmen erzielt.⁵⁸⁸ Die Investitionsbereitschaft des aufnehmenden Vereins richtet sich nach der Wertschöpfung des Spielers bzw. übersteigt diese nicht. Dabei ist es unerheblich, ob sich die Investition in Gehalt und Ablösesumme spaltet oder nur in das Gehalt fließt.⁵⁸⁹ Aus ökonomischer Sicht kann daher vielmehr eine Finanzmittelumverteilung zugunsten der Spieler, aber keine veränderte Spielerallokation konstatiert werden.

Neben dem sportlichen ist noch die vorausgesagte Zunahme des finanziellen Ungleichgewichts näher zu betrachten. Ökonomisch ist diese Prognose nicht haltbar, da vor dem

⁵⁸⁴ Im vorliegenden Fall sind dies Gemeinkosten mehrerer Vereine.

⁵⁸⁵ Derart funktionieren bspw. die Personalrekrutierungsmechanismen der freien Wirtschaft. Wechselt ein eigens ausgebildeter Mitarbeiter zu einem Konkurrenten, wird i.d.R. keine Ausbildungsentschädigung geltend gemacht.

⁵⁸⁶ Nicht gefolgt werden kann dabei dem Argument, dass die rational handelnden, finanzstarken Vereine unter Kenntnis der Unsicherheitshypothese eine gewisse sportliche Ausgeglichenheit quasi freiwillig schützen und so kein Interesse an ablösefreien Wechseln der leistungsstärksten Spieler finanzschwacher Konkurrenten hegen, vgl. FRICK/WAGNER (1996), S. 614. Da die Ausgeglichenheit ein öffentliches Gut für alle Ligateilnehmer darstellt, werden gerade rational handelnde Akteure als Trittbrettfahrer auftreten, den Nutzen aus dem externen Effekt genießen und währenddessen eigene, individuelle Ziele verfolgen.

⁵⁸⁷ Vgl. ausführlich ROTTENBERG (1956) sowie zusammenfassend ERNING (2000), S. 174 ff. sowie SWIETER (2002), S. 87 ff. Allerdings definiert ROTTENBERG in seinem Modell die Prämissen der vollkommenen Information und der Nicht-Existenz von Transaktionskosten.

⁵⁸⁸ Vgl. ERNING (2000), S. 174 f. Anzumerken ist, dass bei der Überlegung allein pekuniäre Aspekte betrachtet werden. Weitergehende Einflussfaktoren auf die Nutzenfunktion bei der Vereinswahl – wie regionale Verbundenheit, Stadionatmosphäre etc. – werden ausgeklammert.

⁵⁸⁹ Vgl. FRANCK (1999), S. 194 sowie SWIETER (2002), S. 91.

„Bosman-Urteil“ sogar finanziell gut situierte Vereine bei einem Spielerwechsel zu einem finanziell schwachen Club durch die Ablösesumme profitierten.⁵⁹⁰ Im umgekehrten Falle wird der finanzschwache Verein zwar bestrebt sein, auf Basis der Transferentschädigung eine adäquate Neuverpflichtung zu tätigen. Doch ist dieser auf dem Transfermarkt den finanzstarken Clubs aufgrund mangelnder Gehaltsspielräume regelmäßig unterlegen. Ablösesummen reichen mithin nicht als Impuls zur Überwindung dieses Dilemmas. Vielmehr müsste das zusätzliche Finanzpotenzial genutzt werden, um die Finanzbasis des Vereins langfristig zu stärken.⁵⁹¹ Dies könnte bspw. durch den Ausbau des Stadions und die Verbesserung der Stadion-Infrastruktur erfolgen. Die Höhe solcher Investitionen steht aber in keinem zielführenden Verhältnis zu einer durchschnittlich generierten Ablösesumme, so dass ein derartiges Vorgehen wenig geeignet erscheint, ein bestehendes Ungleichgewicht zu überwinden.⁵⁹²

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entsprach die Beschränkung des Einsatzes von ausländischen Spielern einer rechtlichen Markteintrittsbarriere. Im Zuge des befürchteten Rückgangs des Einsatzes deutscher Talente in der Bundesliga muss zuerst der Anstieg der Anzahl ausländischer Spieler bestätigt werden.⁵⁹³ Mit dieser Entwicklung einher geht auch zwangsweise die Reduzierung vorhandener Arbeitsplätze für nationale Talente. Im Gegenzug eröffnet sich aber damit für deutsche Spieler die Chance, einen vakanten Arbeitsplatz im europäischen Ausland zu belegen.⁵⁹⁴ Nach der Theorie des gemeinsamen Marktes⁵⁹⁵ wird jeder Spieler zu dem Verein wechseln, bei dem er die größte Wertschöpfung erzielen kann.⁵⁹⁶ So entspricht es nur ökonomischen Gesetzmäßigkeiten, wenn spielstarke Ausländer die Nachfrage der finanziell lukrativen Bundesligavereine bedienen und damit eine Wertschöpfung generieren, die über der einiger potenzieller nationaler Bewerber liegt.⁵⁹⁷

⁵⁹⁰ Vgl. FLORY (1997), S. 121 f.

⁵⁹¹ Vgl. SWIETER (2002), S. 92.

⁵⁹² Die Opportunitätskosten der gesunkenen sportlichen Qualität müssen zudem durch den nicht kompensierten Spielerabgang mitberücksichtigt werden.

⁵⁹³ Vgl. hierzu das folgende Kapitel.

⁵⁹⁴ Vgl. SWIETER (2002), S. 98.

⁵⁹⁵ Vgl. zum gemeinsamen Arbeitsmarkt exemplarisch FISCHER/STRAUBHAAR (1994).

⁵⁹⁶ Diese Option wird von deutschen Nachwuchsspielern bereits wahrgenommen. Bspw. wechselte Moritz Volz im Sommer 2000 im Alter von 16 Jahren von der B-Jugend des FC Schalke 04 zu Arsenal London in die britische Premier League und konnte die Vorteile der britischen Nachwuchsausbildung nutzen. Gleiches gilt für Thomas Hitzlsperger, der ebenfalls im Sommer 2000 als Jugendlicher vom FC Bayern München zu Aston Villa wechselte. Mit dem Amtsantritt von Bundestrainer Jürgen Klinsmann gelang Hitzlsperger 2005 sogar der Sprung in die Nationalmannschaft.

⁵⁹⁷ Vgl. MÜLLER, J.C. (2002), S. 150.

Diese Entwicklung zieht zudem eine Intensivierung des Konkurrenzkampfes der Spieler nach sich, welche die Qualität der sportlichen Leistung der jeweiligen Mannschaften fördert.

Dieses hat auch einen positiven Einfluss auf die Zuschaueridentifikation, da die Nationalität der Spieler der favorisierten Mannschaft nur ein Einflussfaktor ist. Andere Kriterien wirken sicherlich signifikanter auf den Identifikationsgrad der Anhänger.⁵⁹⁸ So kann ohne Zweifel unterstellt werden, dass die sportliche Performance des Teams einen größeren Einfluss hat als die Staatsbürgerschaften der eingesetzten Lizenzspieler.⁵⁹⁹ Darüber hinaus wird die sportliche Leitung der Vereine mit der neuen Regelung mitnichten daran gehindert, auch weiterhin eine begrenzte Anzahl an Ausländern aufzustellen. Vielmehr ist von rational handelnden Verantwortlichen in den Vereinen zu erwarten, dass sie die Präferenzen ihrer Anhängerschaft in das Entscheidungskalkül der Kaderzusammenstellung einbeziehen.⁶⁰⁰ In welchem Maße dies zu erfolgen hat, wird jeder Club individuell zielführender steuern können als eine einheitliche, administrative Vorschrift. Vor dem Hintergrund der Zuschaueridentifikation sind dezentrale Entscheidungen rational agierender Vereine gegenüber einer zentralen, pauschalen Markteintrittsbarriere demnach zu präferieren. Zusammenfassend müssen die zuvor institutionalisierten Ausländerklauseln als Protektionismus zugunsten des inländischen Arbeitskräfteangebotes bezeichnet werden; aus ökonomischer Sicht sind sie zur Erreichung der gewünschten Ziele nicht geeignet.⁶⁰¹

Hinsichtlich der Gehaltshöhen wurde bereits zuvor eine Umschichtung der Aufteilung der Zahlungsbeträge zugunsten der Spieler und damit eine Bestätigung der zitierten Prognose herausgearbeitet. Die Verhandlungsmacht der Spieler ist durch den Urteilsspruch erheblich gestiegen und schlägt sich in erhöhten Gehaltsforderungen nieder. Auch der Einschätzung, dass nach dem Urteil weiterhin „ablösesummenartige“ Gelder fließen werden, kann mit

⁵⁹⁸ Vgl. FRICK/WAGNER (1996), S. 613.

⁵⁹⁹ Natürlich variiert dieser Zusammenhang in Abhängigkeit von der individuellen Nutzenfunktion eines jeden Fans. Dennoch zeigen die Reaktionen der Fans in den letzten Spielzeiten, dass die o.g. Aussage in dieser Form pauschaliert werden kann. Ein Beispiel hierfür ist Energie Cottbus; dieser Verein trat im April 2001 als erster in der Geschichte der Bundesliga zu Beginn eines Spiels ohne einen einzigen deutschen Spieler an. Obwohl dem Fanumfeld ein „ausländerfeindlicher Charakter“ nachgesagt wird, war das Stadion der Freundschaft bei Erstligaspielen fast immer ausverkauft. Vgl. zu einer detaillierten Erörterung der Determinanten der Fanidentifikation, PROSSER (2002) sowie DOBERENZ (1980), S. 51 ff. und GÄRTNER/POMMERHNE (1984).

⁶⁰⁰ Vgl. FRICK/WAGNER (1996), S. 611.

⁶⁰¹ Vgl. FRICK/WAGNER (1996), S. 614.

dieser Argumentation gefolgt werden. Sog. Handgeldzahlungen⁶⁰² lassen sich ökonomisch ebenfalls mit der Umverteilung der wertschöpfungsorientierten Zahlungen begründen.

Weiterhin gibt das Urteil des EuGH auch Anreize für eine verstärkte Nachwuchsförderung. So erweist es sich als eine ökonomisch zielführende Strategie, eigene Jugendtalente „zu produzieren“ und diese mit langfristigen Verträgen auszustatten.⁶⁰³ Zum einen werden diese ein Gehalt unterhalb der eigenen Wertschöpfung akzeptieren. Zum anderen wird damit die Möglichkeit gefördert, dass ein Interessent den Spieler vor Vertragsende – mit einer hohen Ablösesumme – abwirbt.⁶⁰⁴ Schließlich sind die Transferentschädigungen nicht vollkommen weggefallen, sondern nur nach Vertragsablauf. Bei den letztgenannten Argumentationen bleibt festzuhalten, dass diese weitergehende Folgen des EuGH-Urteils darstellen und nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit den erörterten Gründen für die abgeschafften institutionalisierten Regelungen stehen. Eine Bestätigung der zitierten Prognosen in diesem Bereich korrespondiert also mitnichten mit einer Argumentation gegen den Urteilsspruch.

Als Fazit kann daher festgestellt werden, dass das Urteil des EuGH unter ökonomischen Gesichtspunkten zielführende Wirkungen induziert hat, indem es ökonomische Restriktionen aufgehoben und Markt-Freiheitsgrade geschaffen hat. Der Argumentation der Befürworter der „alten“ institutionalisierten Regelungen kann demnach ökonomisch nicht gefolgt werden.⁶⁰⁵ Wenn WILLI LEMKE nach dem Urteilsspruch bemängelte: „Entweder man bietet dem Spieler die Summe, die er auch anderswo verdienen kann, oder man gibt ihn ab.“⁶⁰⁶,

⁶⁰² Unter einem Handgeld wird im Fußballjargon eine einmalige (leistungsunabhängige) Zahlung an einen Spieler vom aufnehmenden Verein bei einem Vereinswechsel verstanden. Der Presse lassen sich regelmäßig Meldungen über entsprechende Beträge entnehmen. Exemplarisch sei hier auf den Wechsel von Sebastian Deisler von Hertha BSC Berlin zum FC Bayern München in der Saison 2002/2003 verwiesen, bei dem der Jungstar 10 Millionen Euro erhalten haben soll. Vgl. hierzu auch den folgenden Gliederungspunkt.

⁶⁰³ Vgl. ERNING (2000), S. 185 f.

⁶⁰⁴ ERNING spricht dieser Strategie sogar noch eine Risikoreduktion zu, indem er den Zukauf von ausländischen Spielern mit dem Anstieg von „Unsicherheit“ verbindet, vgl. ERNING (2000), S. 185 f. Demgegenüber ließe sich aber auch ein Anstieg des finanziellen Risikos konstatieren: Die langfristigen Verträge sichern den Spielern ihr Gehalt, auch wenn diese in der Zukunft nicht die erwarteten sportlichen Entwicklungen nehmen.

⁶⁰⁵ An dieser Stelle sollen alternative Möglichkeiten zur Umsetzung der mit dem Bosman-Urteil verfolgten Ziele nicht diskutiert werden. Vgl. hierzu u.a. DIETL/FANCK (2000), ERNING (2000), S. 168 ff., FLORY (1997), S. 156 ff., FRANCK (1999), S. 193 ff., FRANCK (2002), S. 27 ff., FRICK/WAGNER (1996), HORCH (1999b), S. 195 f., SCHELLHAAß/ENDERLE (1999), S. 28 ff., SCHEWE/LITTKEMANN (1999), S. 196 f., SWIETER (2002), S. 165 ff., TROMMER (1999), S. 101 ff.

⁶⁰⁶ LEMKE (1999), S. 115.

dann erfasst er – evtl. unwissentlich – eben genau die ökonomische Theorie des freien Marktes, der sich auch die Akteure des Profi-Fußballs stellen müssen.

Nach der Beurteilung des Urteils aus ökonomischer Sicht soll nun empirisch analysiert werden, welche unmittelbaren und längerfristigen Folgen das „Bosman-Urteil“ tatsächlich nach sich zog. Dazu werden empirische Untersuchungen der zuvor analysierten Hypothesen hinsichtlich der Folgen der geänderten Rahmenbedingungen herangezogen.

3.4.5 Empirische Analyse der wesentlichen Folgen des Urteils

Bezüglich der Überprüfung der Entwicklung der sportlichen Ausgeglichenheit dienen die erreichten Punkte bei der Deutschen Meisterschaft als Argumentationsbasis. Einführend gibt Abbildung 22 einen Überblick über die generierten Punkte des Meisters, des Fünftplatzierten⁶⁰⁷ sowie des Dritttletzten⁶⁰⁸ der jeweiligen Bundesligasaison.

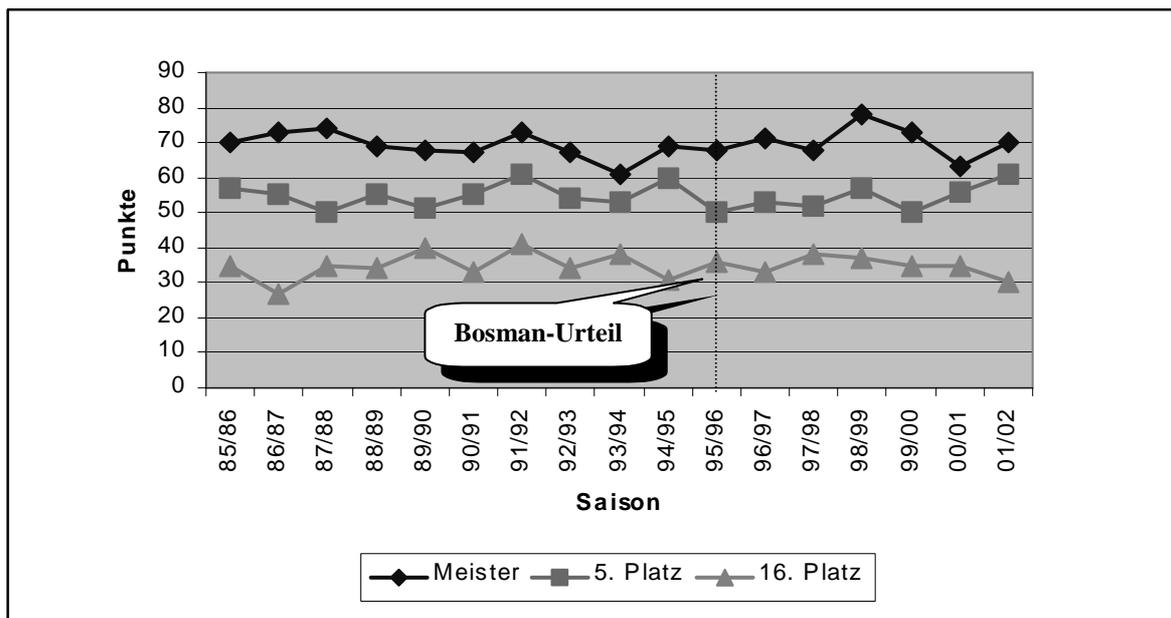


Abbildung 22: Absolute Punktzahlen ausgewählter Rangplätze der Spielzeiten von 1985 bis 2002

Bereits die Entwicklung der absoluten Punktzahlen repräsentativer Rangplätze legt „augenscheinlich“ die Vermutung nahe, dass sich das sportliche Gleichgewicht im Rahmen

⁶⁰⁷ Dieser Rangplatz soll als Indikator der notwendigen Punkte für die Qualifikation für einen Internationalen Wettbewerb fungieren.

⁶⁰⁸ Dieser Rangplatz repräsentiert den „besten“ Absteiger.

der Deutschen Meisterschaft nach dem „Bosman-Urteil“ nicht spürbar gewandelt hat.⁶⁰⁹ Dennoch ist es notwendig, diesen Eindruck statistisch zu festigen. Wird unterstellt, dass bei völliger Übereinstimmung der erzielten Punkte⁶¹⁰ aller Vereine totale sportliche Ausgeglichenheit vorliegt, so bedeutet dies im Umkehrschluss, dass ein Auseinanderklaffen der erzielten Punkte einen Verlust der Ausgeglichenheit markiert. Als statistisches Maß für die Homogenität der Punkteverteilung kann demzufolge die Standardabweichung⁶¹¹ der erzielten Punkte vom arithmetischen Mittelwert der erreichten Punkte der jeweiligen Saison fungieren.⁶¹² Je geringer die Standardabweichung, desto näher liegen die Punktzahlen der Teams statistisch bei einander, desto höher ist die sportliche Ausgeglichenheit und vice versa. Abbildung 23 zeigt die Ergebnisse dieser Betrachtung.

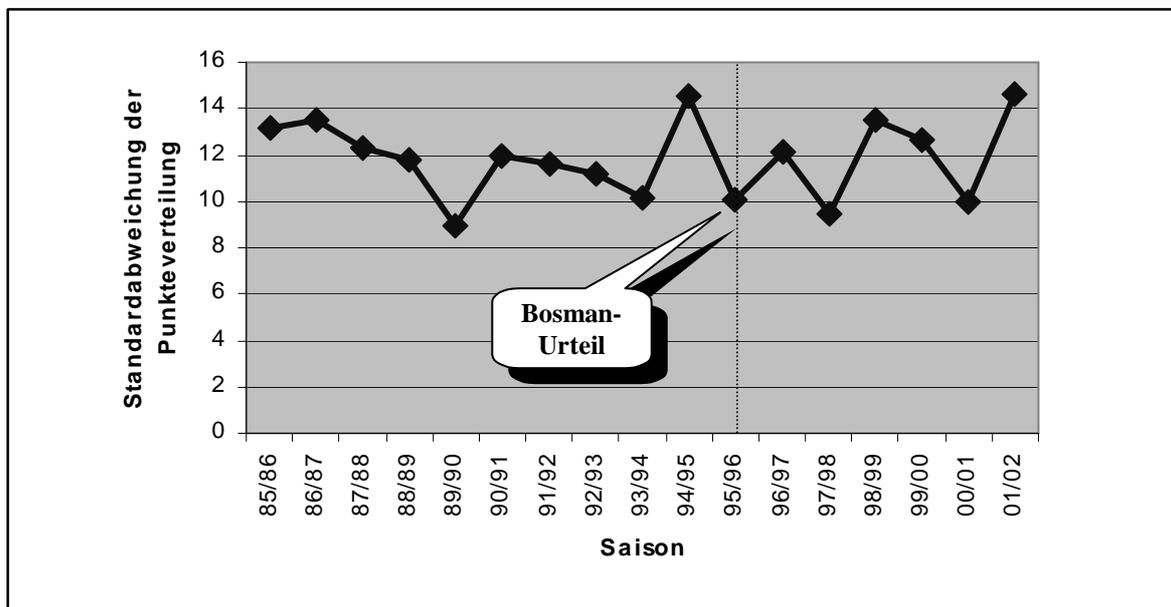


Abbildung 23: Entwicklung der Standardabweichungen der Punkteverteilung zum Ende der jeweiligen Saison von 1985 bis 2002

⁶⁰⁹ An dieser Stelle könnte die statistische Analyse weiter vorangetrieben werden. Bspw. könnten die Mittelwerte der Punktzahlen auf Gleichheit getestet werden. Für solche statistische Analysen liegen allerdings zu wenig Zeitpunkte – d.h. Punktzahlen der Rangplätze an Ende einer Saison – vor.

⁶¹⁰ Das Torverhältnis wird bei der Betrachtung ausgeklammert, da die Punktzahl das primäre Rangfolgekriterium darstellt.

⁶¹¹ Für eine statistische Untersuchung der Standardnormalverteilung der Punktestände am Ende einer jeweiligen Bundesliga-Saison vgl. ERNING (2000), S. 118 ff.

⁶¹² ERNING nimmt eine ähnliche Rechnung vor. Jedoch ermittelt er die Standardabweichung von dem Normwert „34“. Ausgehend von der Zwei-Punkte-Regel entspricht dies dem Punktwert, den alle Teams realisieren, wenn ausschließlich unentschiedene Spiele vorliegen (bzw. dem arithmetischen Mittel über alle Teams). Vgl. ERNING (2000), S. 116 ff. Dieser Vorgehensweise soll hier nicht gefolgt werden: Die Rechnung erfolgt zur Analyse der Auswirkungen des „Bosman-Urteils“. Da zu Zeiten des Urteilspruchs die 3-Punkte-Regel längst eingeführt war, ist es nicht sinnvoll, die davor gültigen Scoring-Verfahren fortzuschreiben. Vielmehr wird das aktuelle Regelwerk rückwirkend verrechnet.

Die Entwicklung der Standardabweichungen der Punkteverteilung zum Ende der jeweiligen Saison bestätigt die o.g. Annahme. Die Modifikation des sportlichen Entscheidungsfeldes hatte keine signifikanten Auswirkungen auf die sportliche Ausgeglichenheit der Bundesliga.⁶¹³ Zwar weist die Standardabweichung der erzielten Punkte zu Saisonschluss 2001/2002 mit 14,64 ein deutlich höheres Niveau auf als am Ende der Saison 1995/1996, in welcher das Urteil noch keine Gültigkeit besaß, mit 10,07. Jedoch liegt dieser Differenz weder ein kontinuierlicher Anstieg zugrunde noch handelt es sich im betrachteten Zeitraum um außergewöhnliche Schwankungen, verglichen mit dem gesamten Verlauf der absoluten Werte.

Zur Beurteilung der wirtschaftlichen Ausgeglichenheit hat SWIETER eine empirische Untersuchung von FRICK/LEHMANN/WEIGAND erweitert.⁶¹⁴ Anhand der entsprechenden Gini-Koeffizienten⁶¹⁵ wird die Entwicklung der Etatkonzentrationen in der ersten Bundesliga für die Spielzeiten von 1990/1991 bis 2001/2002 berechnet. Um der Unschärfe der Etatangaben zu begegnen, wird das ursprüngliche Modell um die geleisteten Gehaltsausgaben, sog. Teaminvestitionen und die Jahresumsätze der Vereine ergänzt. Im Ergebnis⁶¹⁶ zeigt sich, dass erst ab der Spielzeit 1999/2000 der Trend zu einem wirtschaftlichen Ungleichgewicht neigt, dessen Ursache der Modellanwender nicht im Bosman-Urteil sondern in den Einnahmeunterschieden aus der Teilnahme an internationalen Wettbewerben sieht.

Die Prognose einer gestiegenen Quote ausländischer Spieler in der Bundesliga kann empirisch bestätigt werden. Wie Abbildung 24 zeigt, ist der Anteil ausländischer Spieler im Kader der Bundesligateams stetig gewachsen. Mittlerweile ist die Mehrheit der Bundesligaspieler nicht deutscher Nationalität.

⁶¹³ Auch eine Untersuchung von SWIETER kommt zu diesem Resultat. Dieser verwendet als Beurteilungskennzahl die Rangstabilität. Vgl. SWIETER (2002), S. 131 f.

⁶¹⁴ Vgl. auch im Folgenden SWIETER (2002), S. 131 ff. sowie FRICK/LEHMANN/WEIGAND (1999).

⁶¹⁵ Der Gini-Koeffizient misst die Etatkonzentration. Verfügen alle Vereine innerhalb des kumulierten „Liga-Etats“ über dieselbe Etatsumme, resultiert ein Wert von Null, bringt ein Verein die gesamte Summe ein, ergibt sich ein Wert von Eins. Vgl. ASSENMACHER (2003), S. 140 ff., BAMBERG/BAUR (2001), S. 26 ff. und WINKER (1997), S. 87 f.

⁶¹⁶ Die Spannweite der Werte liegt zwischen 0,129 (1997/1998) und 0,24 (1990/1991).

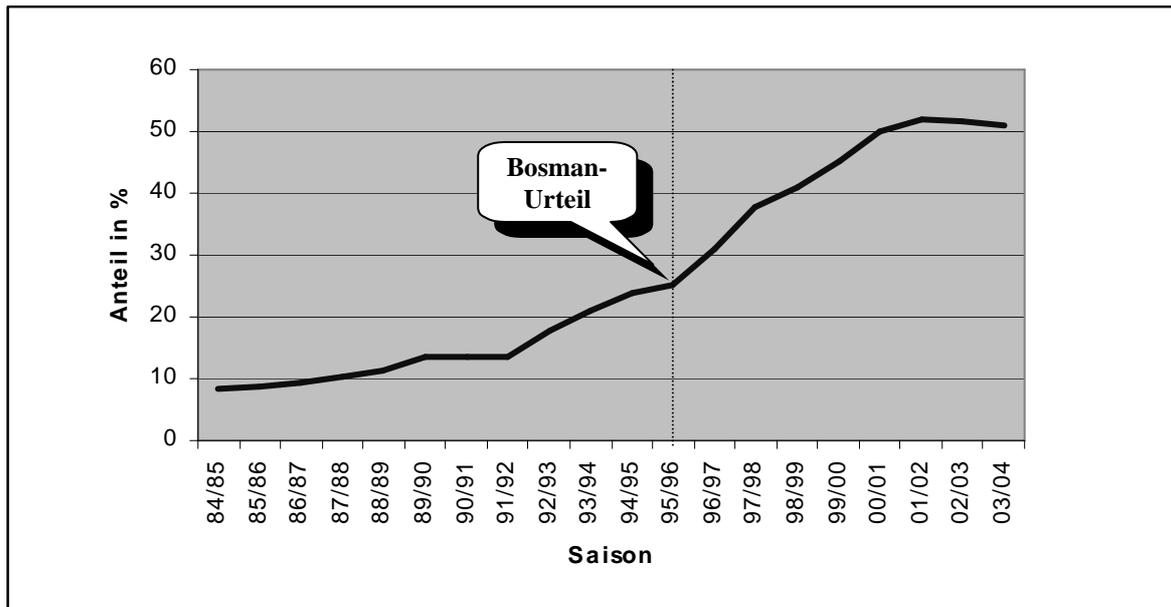


Abbildung 24: Entwicklung des Ausländeranteils in der Bundesliga von 1984 bis 2004⁶¹⁷

Das „Bosman-Urteil“ hat dem Wachstum der Ausländerquote einen zusätzlichen Impuls gegeben. War bis zum Urteil des EuGH in den neunziger Jahren ein moderates Wachstum des Anteils ausländischer Spieler konstatierbar, so wurde der Wert dieser Kennzahl von 1995 bis 2000 von 26,6% auf 52,5% nahezu verdoppelt. Seit der Spielzeit 2000/2001 scheint sich die Ausländerquote auf einem Niveau etwas oberhalb der 50%-Marke eingependelt zu haben. Anhand der erhobenen Daten ist damit zu festzustellen, dass die Hypothese eines Zuwachses der Anzahl ausländischer Spieler in der Bundesliga nach dem „Bosman-Urteil“ eindeutig zu bestätigen ist. Aufgrund des zuvor identifizierten Anstiegs des Wertes auch vor der Regeländerung ist der unmittelbare Einfluss der geänderten Rechtslage jedoch nicht direkt quantifizierbar. Es kann aber unterstellt werden, dass sich bei einer Beibehaltung der ursprünglichen Regelungen ein dauerhafter Wert auf dem Niveau unmittelbar vor dem Urteil realistisch gewesen wäre.⁶¹⁸ Inwiefern sich diese Entwicklung auf das Zuschauerinteresse ausgewirkt hat, veranschaulicht Abbildung 25.

⁶¹⁷ In Anlehnung an ZIEBS (2002), S. 60.

⁶¹⁸ Ein Kader mit überwiegend ausländischen Spielern wäre bei der „3+2“-Regelung nicht zielführend gewesen.

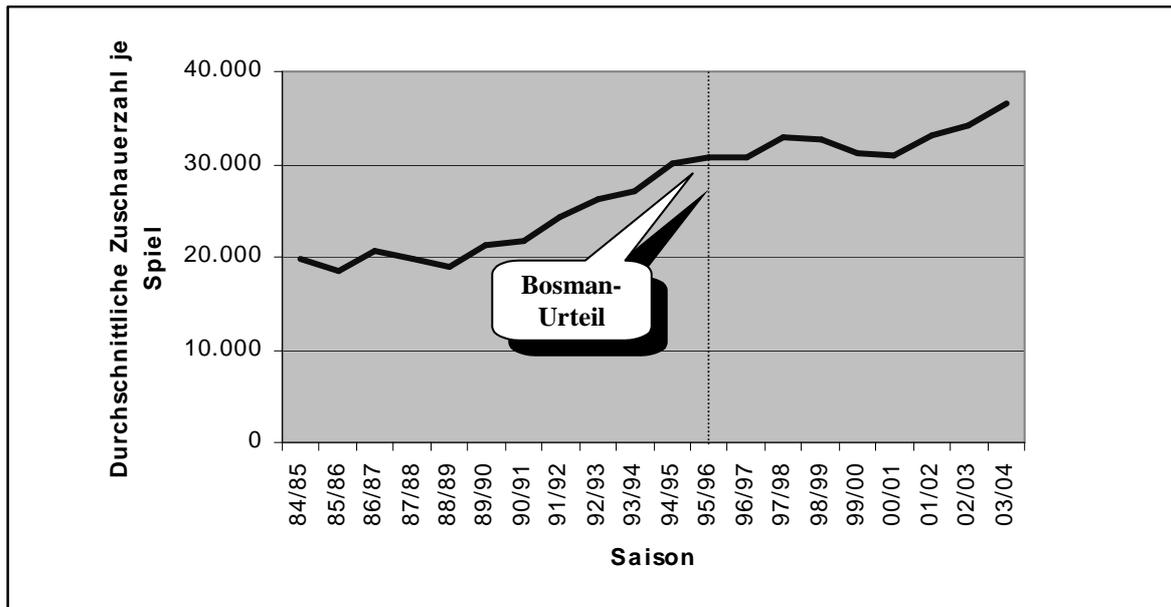


Abbildung 25: Entwicklung der durchschnittlichen Stadionbesucherzahl pro Spiel in der 1. Bundesliga von 1984 bis 2004⁶¹⁹

Es wird deutlich, dass die Nachfrage nach Bundesligaspielen nach dem „Bosman-Urteil“ nicht zurückgegangen ist. Vielmehr ist der Zuschauerschnitt pro Spiel von 30.795 in der Saison 1995/1996 auf 36.625 in der Spielzeit 2003/2004 angestiegen. Absolut erhöhte sich die Anzahl der Stadionbesucher in diesem Zeitraum von 9.423.283 auf 11.207.250. Da der Stadionbesuch als eindeutiges Indiz für die Identifikation mit den betrachteten Mannschaften unterstellt werden kann, lässt sich hiermit empirisch belegen, dass die erhöhte Zahl an Ausländern in der Bundesliga nicht zu einem Identifikationsverlust auf Seiten der Zuschauer führte. Dies unterstreichen auch die Ergebnisse einer Studie von SPORTFIVE:⁶²⁰ Etwa 65% der befragten fußballinteressierten Deutschen glaubt nicht, dass eine höhere Anzahl von einheimischen Spielern die Identifikation mit dem Bundesliga-Club erleichtern würde. Im Gegenzug sehen ca. 58% der Fußballfans die ausländischen Spieler sogar als wichtigsten Erfolgsfaktor.

Die Folgen des „Bosman-Urteils“ auf die Nachwuchsförderung haben RIEDL/CACHAY empirisch mittels einer Befragung untersucht.⁶²¹ Die an dieser Studie teilnehmenden Manager

⁶¹⁹ Die Daten stammen vom der DFL. Vgl. <http://www.bundesliga.de/intern/hilfe/index.php>.

⁶²⁰ Vgl. SPORTFIVE (2002a), S. 130.

⁶²¹ Vgl. auch im Folgenden RIEDL/CACHAY (2002). Im Rahmen der Untersuchung der Auswirkungen auf die Fußball-Bundesliga wurden die Manager, Trainer, Jugendtrainer und Nachwuchsspieler der Bundesligateams befragt.

und (Jugend-)Trainer stimmen der Einschätzung zu,⁶²² dass die Chancen für den deutschen Nachwuchs, in der ersten Bundesliga zu spielen, deutlich gesunken sind.⁶²³ Dies deckt sich mit dem vorangegangenen Ergebnis der ökonomischen Analyse, dass sich nach der Abschaffung der Wechselbarrieren die Spielerallokation nach der optimalen Wertschöpfung richtet und somit verstärkt ausländische Spieler eine höhere Wertschöpfung generieren können als einheimische Arbeitskräfte. Die indifferente Einstellung der Manager hinsichtlich der Präferenz von ausgebildeten Spielern vor Nachwuchskräften⁶²⁴ bekräftigt diese Argumentation zusätzlich. Des Weiteren bescheinigen die Manager der Bundesliga der Nachwuchsförderung nach dem „Bosman-Urteil“ einen Bedeutungszuwachs⁶²⁵ und konstatieren einen Anstieg der Investitionen⁶²⁶ in die Nachwuchsförderung in diesem Zeitraum. Auch weiterhin wird – nach Ansicht der Manager – die Nachwuchsförderung in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen.⁶²⁷ Als Zwischenfazit lässt sich zusammenfassen, dass die Chancen für den Nachwuchs in der Bundesliga zwar gesunken sind, auf das Engagement der Vereine bezogen auf die eigene Ausbildung des Nachwuchses hatte dies jedoch keinen negativen Einfluss.

Der oben hergeleitete Anstieg⁶²⁸ der Gehälter nach dem Urteilsspruch lässt sich auch empirisch verifizieren. SWIETER zeigt mittels eines repräsentativen Datensatzes, dass in der Spielzeit unmittelbar nach dem Urteil ein äußerst hoher Gehaltssprung – von annähernd 100% des durchschnittlichen Gehaltes innerhalb des betrachteten Samples – zu verzeichnen ist.⁶²⁹ Weiterhin wird dies durch die Manager und Trainer der Bundesliga belegt, die der Aussage, dass sich infolge des „Bosman-Urteils“ die Spielergehälter in der ersten Bundesliga deutlich erhöht hätten, fast ausnahmslos voll zustimmten,⁶³⁰ belegt. Mithin lässt sich empirisch ein eindeutiger, positiver Einfluss des EuGH-Urteils auf die durchschnittli-

⁶²² Die Befragten wurden mit dieser und weiteren Aussagen konfrontiert und sollten anhand einer Ordinalskala äußern, ob sie voll zustimmen (Wert 5) oder gar nicht zustimmen (Wert 1). Anschließend wurde das arithmetische Mittel berechnet. In der folgenden argumentativen Reflexion der Ergebnisse wird dem Wert 3 der Terminus „Indifferenz“, dem Wert 4 „Zustimmung“ und dem Wert 2 „keine Zustimmung“ zugeordnet.

⁶²³ Vgl. RIEDL/CACHAY (2002), S. 136.

⁶²⁴ Vgl. RIEDL/CACHAY (2002), S. 155.

⁶²⁵ Vgl. RIEDL/CACHAY (2002), S. 166.

⁶²⁶ Vgl. RIEDL/CACHAY (2002), S. 168.

⁶²⁷ Vgl. RIEDL/CACHAY (2002), S. 172.

⁶²⁸ In diesem Zusammenhang wird auch immer wieder von der „Explosion der Spielergehälter“ gesprochen. LEMKE (1999), S. 113.

⁶²⁹ Vgl. SWIETER (2002), S. 101.

⁶³⁰ Vgl. RIEDL/CACHAY (2002), S. 116.

che Höhe der Spielergehälter ermitteln. Dabei darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die Einnahmen der Bundesliga-Clubs in dem betrachteten Zeitraum ebenfalls sehr stark angewachsen sind.⁶³¹ Die Veränderung der Wechselbedingungen ist demnach nicht die einzige Determinante des Anstiegs der Spielergehälter, wohl aber eine deutlich spürbare.

Ebenfalls deutlich gestiegen sind die mittleren Vertragslaufzeiten.⁶³² SWIETER verdeutlicht anhand der jeweils neu abgeschlossenen Verträge für die Spielzeiten von 1994/1995 bis 1999/2000, dass das arithmetischen Mittel der Laufzeiten in der Saison unmittelbar nach dem Bosman-Urteil um 25,65% auf etwa drei Jahre gestiegen ist.⁶³³ Zu diesem Resultat gelangen auch RIEDL/CACHAY. Deren Hypothese, dass sich die durchschnittliche Laufzeit der Spielerverträge erhöht hat, stimmen die befragten Manager und (Jugend-)Trainer der ersten Fußball-Bundesliga zu.⁶³⁴

Eine empirische Analyse der Entwicklung von Handgeldzahlungen hingegen erweist sich als äußerst problematisch. Zwar untersagen weder die Satzung des DFB noch die Bestimmungen der DFL solche Vorauszahlungen, doch werden diese von den Entscheidungsträgern des Dachverbandes sehr kritisch beäugt.⁶³⁵ Aus diesem Grund liegen auch keine verlässlichen Informationen über die tatsächliche Häufigkeit solcher Zahlungen und die Höhen vor. Deshalb kann an dieser Stelle einzig exemplarisch auf Pressemitteilungen zurückgegriffen werden, die von solchen Transaktionen berichten. Solchen zu Folge erhielt Sebastian Deisler vor seinem Wechsel zum FC Bayern München ein Handgeld in Höhe von 20 Millionen DM.⁶³⁶ 10 Millionen DM mehr flossen von demselben Verein vor Vertragsbeginn auf das Konto von Michael Ballack.⁶³⁷ Allein die absoluten Höhen dieser einmaligen Zahlungen vermitteln einen Eindruck des Ausmaßes der gestiegenen Verhandlungsmacht der Spieler.

⁶³¹ Vgl. SWIETER (2002), S. 103.

⁶³² Vgl. zur juristischen Perspektive langfristiger Arbeitsverträge bei Lizenzfußballspielern HAUSCH (2002).

⁶³³ Vgl. SWIETER (2002), S. 105 f.

⁶³⁴ Vgl. RIEDL/CACHAY (2002), S. 126.

⁶³⁵ So werden besonders solche Vorauszahlungen missbilligt, die sechs Monate vor Vertragsende gezahlt werden. Erhalten Spieler derartige Zahlungen – zu diesem Zeitpunkt von einem Ligakonkurrenten –, kann für Außenstehende der Verdacht von Wettbewerbsverzerrungen aufkeimen. Zu den Verhaltensfolgen garantierter Handgeldzahlungen vgl. FRICK/DILGER/PRINZ (2002).

⁶³⁶ Vgl. FAZ, 16.01.2002, S. 40.

⁶³⁷ Vgl. FAZ, 27.12.2001, S. 43.

Insgesamt wurde deutlich, dass sich einerseits neben den juristischen auch ökonomische Argumente für das Urteil des EuGH konstatieren lassen. Darüber hinaus konnten alle Argumente der Befürworter der alten Regelungen zunächst theoretisch und anschließend empirisch widerlegt werden. Schließlich manifestieren sich als zentrale Konsequenzen des Urteilspruchs der vehemente Anstieg der Spielergehälter, der deutliche Anstieg der Vertragslaufzeiten und die Existenz von Handgeldzahlungen. Damit hatte die juristische Modifikation des sportlichen Entscheidungsfeldes auch eine nachhaltige Veränderung des wirtschaftlichen Entscheidungsfeldes zur Folge. Die ehemals sicheren Ablösesummen, die einst zur Deckung von Verbindlichkeiten aktiviert wurden, fallen nun (zumeist⁶³⁸) nach Vertragsablauf weg und schlagen sich in einer erhöhten Verhandlungsmacht der Spieler nieder.⁶³⁹ Diese wiederum schlägt sich in sehr deutlich höheren Gehältern und Handgeldzahlungen nieder. Zum einen hat sich also das unternehmerische Risiko der Vereine erhöht und zum anderen kann aus Finanzierungssicht von einem erhöhten Bedarf an Finanzmittelzuflüssen ausgegangen werden.

Damit wird deutlich, dass das Bosman-Urteil nachhaltige Wirkungen – insbesondere auf die Ausgabensituation – der Vereine induziert hat. Im folgenden Kapitel wird die Perspektive der Ausgaben auf alle Finanzmittelab- und -zuflüsse der Profi-Sport-Clubs erweitert. Um diese unterschiedlichen Sichtweisen korrekt voneinander trennen zu können, werden die Begrifflichkeiten zuerst definitorisch abgegrenzt.

⁶³⁸ Es bleibt zu betonen, dass Wechsel von Spielern von Clubs aus Nicht-EU-Staaten – bspw. aus Südamerika – weiterhin unabhängig vom Vertragsstatus Ablösesummen nach sich ziehen.

⁶³⁹ In der Bilanz der Vereine wandelt sich die jährliche Abschreibung der früher aktivierten Spieler in laufenden Personalaufwand. Vgl. SCHEWE/LITTKEMANN (1999), S. 196.

3.5 Finanzmittelab- und -zuflüsse aus der Sicht der Profi-Sport-Clubs

3.5.1 Definitorische Abgrenzung der Begrifflichkeiten

Die begriffliche Verwendung der ökonomischen Rechnungsgrößen in Artikeln über den Profi-Sport ist in Deutschland allgegenwärtig, unabhängig davon ob die jeweilige Quelle wissenschaftlichen Anspruch erhebt oder journalistische Ziele verfolgt. Ebenso durchgängig fällt jedoch nicht nur die fehlende Abgrenzung der Termini, sondern auch die bisweilen fehlerhafte Verwendung derselben auf. Besonders bei der erstgenannten Kategorie an Veröffentlichungen ist dies zumindest überraschend. Deshalb soll das der einschlägigen Literatur immanente Defizit an dieser Stelle behoben werden, wohl wissend, dass unzählige Standardlehrbücher der Betriebswirtschaftslehre diesen Zweck ebenfalls erfüllen.⁶⁴⁰ Vor dem Hintergrund der folgenden Analyse der Finanzierungsmöglichkeiten der Fußballunternehmen erweist sich die kurze Abgrenzung der betrieblichen Rechnungsgrößen indes als unabdingbar.

Das betriebliche Rechnungswesen besteht aus den vier Teilbereichen Investitionsrechnung, Finanzrechnung, Kostenrechnung und Finanzbuchführung. Investitionsentscheidungen werden in erstgenannter Rechnung auf Basis von Ein- und Auszahlungen gefällt. Darunter werden die Zahlungsstromgrößen in Form von direkten Zahlungsmiteleingängen und Zahlungsmittelausgängen subsumiert.

In der Finanzrechnung indes wird die mittel- bis langfristige Kapitalbeschaffung mit Ausgaben und Einnahmen geplant. Unter Ausgaben werden alle Verminderungen des Nettogeldvermögens verstanden, wobei das Nettogeldvermögen die liquiden Mittel zuzüglich der Forderungen und abzüglich der Verbindlichkeiten umfasst. Sachlogisch sind Einnahmen als alle Zunahmen des Nettogeldvermögens definiert.

Im Rahmen der leistungswirtschaftlichen Planung der Kostenrechnung finden Leistungen und Kosten Verwendung. Kosten sind der bewertete Verbrauch von Produktionsfaktoren einer Periode zur Erstellung einer betrieblichen Leistung. Letztere hingegen bezeichnet das bewertete Ergebnis eben dieser betrieblichen Tätigkeit.

⁶⁴⁰ Vgl. exemplarisch für die folgenden Definitionen BAETGE/KIRSCH/THIELE (2003), S. 1 ff., COENENBERG (2003), S. 7 ff. und die dort jeweils angegebene Literatur.

Als Bestandsgrößen greift die Finanzbuchhaltung auf Vermögen und Schulden zurück. Als Stromgrößen werden indes Aufwendungen und Erträge herangezogen. Erstere sind zu Bilanzierungszwecken zu einem Stichtag als periodisierte Ausgaben definiert, wohingegen zweite analog periodisierte Einnahmen darstellen.

Im Normalfall decken sich die wertmäßigen Beträge der unterschiedlichen Stromgrößen in einer bestimmten Periode nicht.⁶⁴¹ Dieser Umstand lässt sich auf zwei Ursachen zurückführen:

1. Das Auseinanderfallen der Begriffe ist in einer unterschiedlichen sachlichen Abgrenzung begründet.
2. Das Auseinanderfallen der Begriffe ist in einer unterschiedlichen zeitlichen Abgrenzung begründet.

Der Unterschied sachlicher und zeitlicher Abgrenzung wird durch Abbildung 26 verdeutlicht. Dazu werden die Beziehungen der Stromgrößen näher betrachtet.

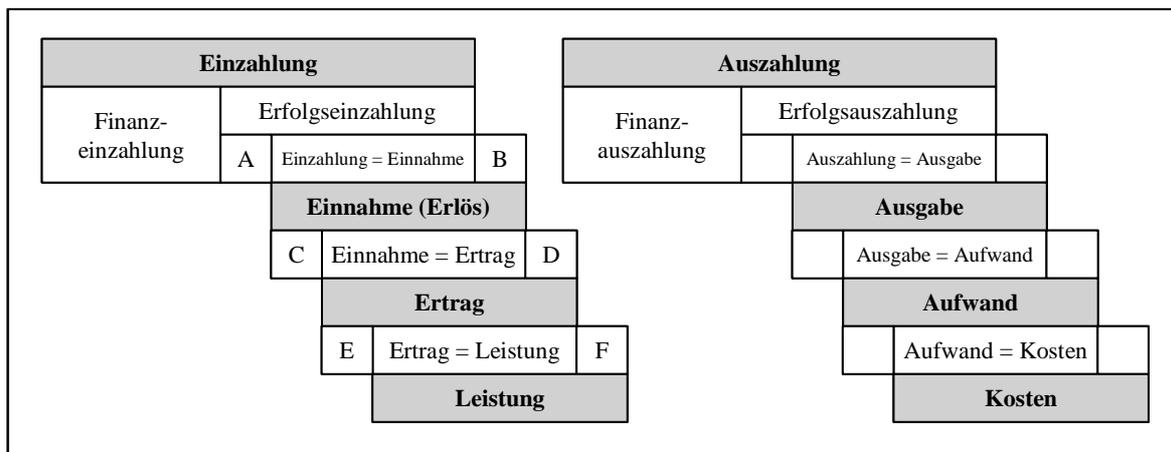


Abbildung 26: Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Stromgrößen⁶⁴²

Zur Erklärung der Unterschiede sei der obere, graue Balken des linken Teils der Abbildung betrachtet. Dieser symbolisiert den Zufluss von Zahlungsmitteln in der Periode (Einzahlungen). Der darunter liegende graue Balken hingegen stellt den Wert der abgegangenen Güter (Einnahmen) in der Periode dar.⁶⁴³ Die Versetzung der Balken gegeneinander deutet an, dass sich Einzahlungen und Einnahmen nicht (immer) decken: Zwar besteht ein großer

⁶⁴¹ Vgl. auch im Folgenden PLINKE/RESE (2002), S. 10 ff.

⁶⁴² Die Abbildung stellt eine Zusammenfassung der Abbildungen bei PLINKE/RESE dar. Vgl. PLINKE/RESE (2002), S. 12 ff.

⁶⁴³ Zur Vereinfachung sei hier das Beispiel eines Industrieunternehmens verwendet.

Bereich der Übereinstimmung, es existieren aber auch Einnahmen, die nicht Einzahlungen sind und umgekehrt. Hierfür lassen sich die o.g. Ursachen heranziehen:

- Zu einem Einzahlungsvorgang gehört sachlich keine Einnahme. Dies ist der Fall bei sog. Finanzeinzahlungen wie der Aufnahme von Krediten, die nicht direkt mit einer Transaktion von Gütern verknüpft ist.
- Die zu einer Gütertransaktion gehörende Einzahlung fällt zeitlich in eine andere Periode als die Einnahme. Fall A: Das Unternehmen erhält eine Anzahlung in Periode 1, die Lieferung erfolgt aber erst in Periode 2. Fall B: Das Unternehmen verkauft Güter auf Ziel.

Erfolgseinzahlungen sind dagegen entweder periodengleich oder in früheren oder späteren Perioden mit Einnahmen verbunden. Bei der Unterscheidung von Finanz- und Erfolgseinzahlungen handelt es sich mithin allein um eine sachliche Abgrenzung. Der betriebliche Rechnungsbereich der Finanzierung stellt jedoch sowohl auf Finanz- als auch auf Erfolgseinzahlungen ab. Wünschenswert ist dabei ein Ausgleich sämtlicher Ein- und Auszahlungen.

Wie bereits deutlich wurde, können Einnahmen – oder auch Erlöse – ausschließlich aus Erfolgseinzahlungen hervorgehen. Das Zuordnungskriterium eines Vorganges zu einer Periode ist bei einer Einnahme der Verlust der Verfügungsmacht über das veräußerte Gut. Ertrag wird demgegenüber in derjenigen Periode erfasst, in der das Gut entsteht. Die Abgrenzung zwischen Einnahmen und Ertrag ist demnach allein eine zeitliche Abgrenzung, die wiederum zu unterschiedlichen Beträgen in einer Periode führen kann: In der Abbildung 26 beschreibt Fall C in diesem Sinne den Lagerverkauf, während Fall D die Produktion auf Lager beinhaltet.

Die Abgrenzung von Ertrag und Leistung verdeutlicht der untere Abschnitt des linken Teils der Abbildung. Erträge, die keine Leistungen darstellen, werden neutrale Erträge genannt und sind betriebsfremd, periodenfremd oder außerordentlich. Im umgekehrten Fall wird von sog. Zusatzleistungen gesprochen.

Im Folgenden werden alle Begrifflichkeiten im hier definierten Sinne verwendet. Dabei ist der begonnene Gliederungspunkt vom Hauptteil hinsichtlich der in erster Linie betrachteten Rechnungsgrößen zu unterscheiden. Während zunächst im Rahmen möglicher Finanzierungsquellen in erster Linie sämtliche Einzahlungen und Auszahlungen, also sowohl die erfolgs- als auch die erfolgsunwirksamen Ein- und Auszahlungen, betrachtet werden, wird

im Kern der Arbeit die Steuerung von Einnahmequellen im Sinne von Erfolgseinzahlungen analysiert. Der Fokus der Betrachtung wird also von der übergreifenden Sicht der Finanzierung auf den erfolgswirksamen Teil des Finanzmittelzuflusses verengt.

Zusätzlich ist bei der nun anstehenden Betrachtung der Finanzierungsebene zu berücksichtigen, dass sich die Struktur der Gliederung der Finanzierung aus Erlösen (Innenfinanzierung) nach dem Zufluss und dem Abfluss der Finanzmittel richtet, um dann im Anschluss die beiden Perspektiven zu der übergreifenden Finanzierungsperspektive zu verknüpfen.

3.5.2 Produkt-Bündel der Profi-Sport-Clubs und daraus ergehende Finanzierungsmöglichkeiten

Die Analyse der Spezifika des sportlichen Organisationsrahmens hat gezeigt, dass die Produktionsstruktur der Fußball-Bundesliga eine mehrstufige Gemeinschaftsproduktion darstellt. Im Folgenden ist zu untersuchen, welche Vermarktungsmöglichkeiten für die Clubs aus der Teilnahme an diesem Organisationsrahmen resultieren und welche Finanzmittelflüsse damit einhergehen. Dazu ist das „Produkt“ Fußball differenzierter zu beleuchten.

Gemeinhin werden Absatzobjekte als Bündel von Teilleistungen charakterisiert.⁶⁴⁴ Es ist zwischen dem Leistungskern (Primärleistung), zusätzlichen obligatorischen Sekundärleistungen (Leistungsbündel i.e.S.) und weiteren fakultativen Sekundärleistungen⁶⁴⁵ zu unterscheiden.⁶⁴⁶ Hier stellt das Fußballspiel die Kernleistung dar, welche durch die aktive, spielregelkonforme Betätigung von Fußballspielern zu Stande kommt. Für die Vermarktung sind zunächst obligatorische Sekundärleistungen notwendig, die gewährleisten, dass aktuelle und potenzielle Nachfrager der Leistung (bzw. des Leistungsbündels) über deren Existenz Kenntnis erlangen (obligatorische Kommunikationsleistung), dass die Wahrnehmung der Leistung vor Ort oder medial möglich ist (obligatorische Distributionsleistung) und dass eine Gegenleistung durch Zahlung eines Entgelts erbracht wird (obligatorische

⁶⁴⁴ Vgl. ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (1993). Die Autoren fundieren auf dieser Hypothese ihren Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. Im sportspezifischen Kontext verwies bereits NEALE auf den Leistungsbündelcharakter der Absatzobjekte. Vgl. NEALE (1964), S. 3.

⁶⁴⁵ Vgl. zur Sekundärleistungspolitik als absatzpolitisches Instrument HAMMANN (1974).

⁶⁴⁶ Vgl. allgemein KLEINALTENKAMP (2001), S. 43 und fußballspezifisch auch im Folgenden WELLING (2003a), S. 17 ff. Vgl. auch SHILBURY/QUICK/WESTERBEEK (1998), S. 91, die eine Einteilung in core product und product extension für den Sport allgemein vornehmen.

Preisleistung). Primärleistung und obligatorische Sekundärleistungen bilden im Folgenden das vermarktbare Produkt „Fußball i.e.S.“ (vgl. Abbildung 27).

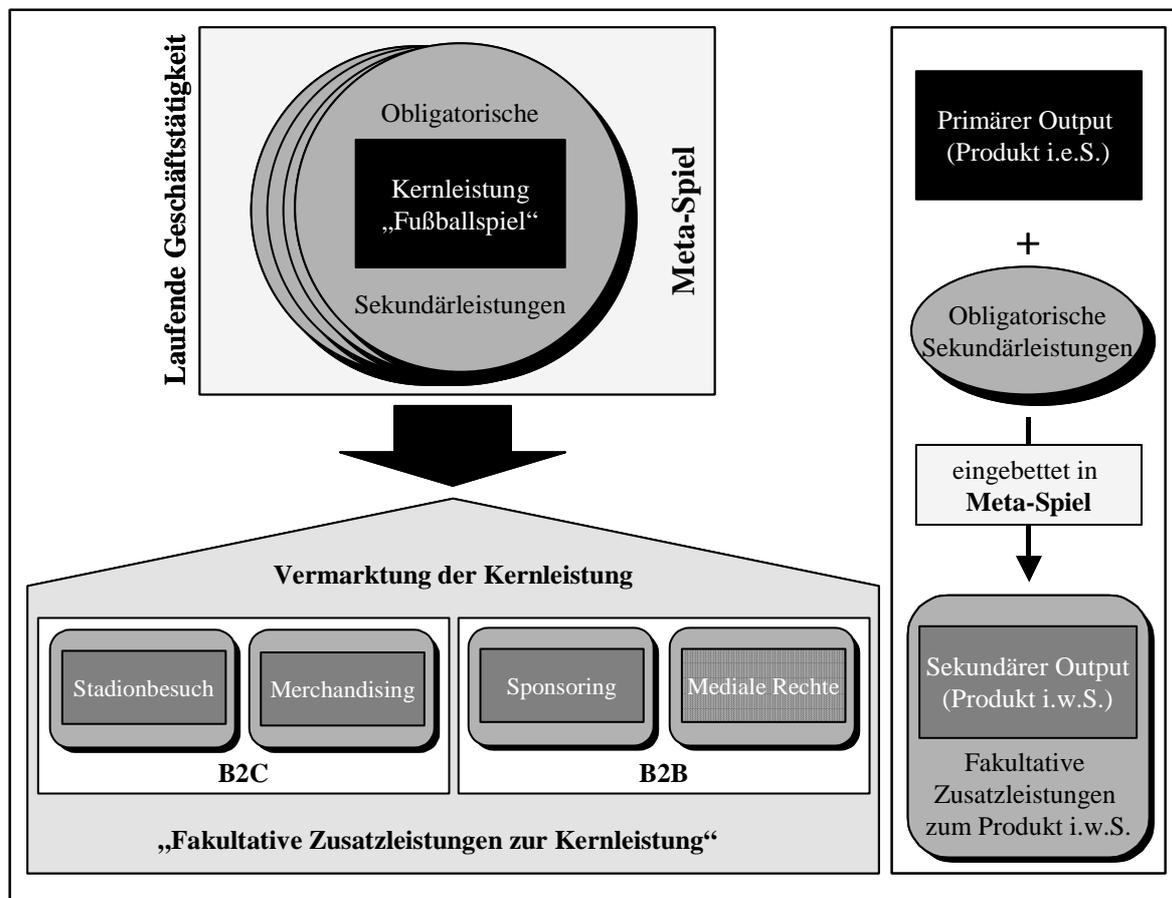


Abbildung 27: Komponenten des Leistungsbündels „Fußball i.w.S.“⁶⁴⁷

Mittels weiterer – teilweise sehr weitreichender – fakultativer Sekundärleistungen kann der primäre Output (inklusive der obligatorischen Sekundärleistungen) auf verschiedenen Märkten vermarktet werden. Eine besondere Wertsteigerung des Vermarktungspotenzials resultiert dabei aus der Einbettung der einzelnen Kernleistungen in das Meta-Spiel⁶⁴⁸. Im Einzelnen können die Clubs ihren primären Output durch Aktivitäten rund um den Stadionbesuch, Merchandising- und Sponsoringaktivitäten sowie durch die Vermarktung medialer Rechte finanziell verwerten. Zwar ergeben sich alle diese Vermarktungsbestrebungen allein aus der Existenz der Kernleistung, jedoch sind sie derart heterogen, dass wiederum

⁶⁴⁷ Die Abbildung stellt eine Erweiterung derer von WELLING dar. Vgl. WELLING (2003a), S. 19.

⁶⁴⁸ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 3.1.3.2.

von eigenen Leistungsbündeln oder sekundärem Output mit zugehörigen Zusatzleistungen gesprochen werden kann.⁶⁴⁹

Die Vielschichtigkeit des Leistungsbündels impliziert, dass eine trennscharfe Zuordnung zu den ökonomischen Begrifflichkeiten Sach- und Dienstleistung nicht möglich ist.⁶⁵⁰ Die konstitutiven Merkmale einer Dienstleistung, Immaterialität⁶⁵¹ und Integration des externen Faktors⁶⁵², sind unterschiedlich stark ausgeprägt und variieren in Anhängigkeit vom betrachteten sekundären Output. Die Kernleistung hingegen kann als immateriell charakterisiert werden. Die Materialität wird auch nicht durch die obligatorischen Sekundärleistungen erhöht, da diese ebenfalls Dienstleistungscharakter aufweisen. Die Integration des externen Faktors zur Produktion des primären Outputs ist streng genommen nicht notwendig, denn im Gegensatz zu klassischen Dienstleistungen wird das Produkt Fußball i.e.S. nicht direkt am Zuschauer umgesetzt.⁶⁵³ Da die Wertigkeit des sekundären Outputs jedoch fundamental vom Zuschauerzuspruch abhängt und dieser im Profi-Sport nachweislich obligatorisch und sehr hoch ist, ist eine Produktion ohne Stadionbesucher eher theoretischer Natur. Die Masse der Stadionbesucher ist mithin keine notwendige Bedingung, sondern für den einzelnen Gast vielmehr eine obligatorische Sekundärleistung. Darüber hinaus kann

⁶⁴⁹ Beispielhaft sei dies an den Ticketingaktivitäten verdeutlicht: Die Erörterung der Kernleistung wurde bereits ebenso vorgenommen wie jene der obligatorischen Zusatzleistungen. Die fakultativen Zusatzleistungen beziehen sich in diesem Fall in erster Linie auf die zielgerichtete Ausgestaltung der obligatorischen Distributionsleistung und der daran geknüpften Preisleistung. So sind den Präferenzen der Konsumenten entsprechend verschiedene Platz- und Preiskategorien zu offerieren. Ebenso können weitere fakultative Zusatzleistungen des Ticketing, wie Integration eines Tickets des öffentlichen Nahverkehrs, das Angebot eines Rahmenprogramms oder das Angebot an Speisen und Getränken, Teil des Leistungsbündels Ticketing sein.

⁶⁵⁰ Vielfach wird Fußball – teilweise unreflektiert – als Dienstleistung tituliert und damit implizit von Sachleistungen abgegrenzt. Vgl. RIEDMÜLLER (2001), S. 271 ff., WORATSCHEK (2002), S. 1 ff. Dies ist – allein theoretisch – vor der anhaltenden Diskussion um eine einheitliche Dienstleistungsdefinition und damit einhergehenden Abgrenzungsversuchen als problematisch zu beurteilen. Vgl. zum Dienstleistungsbegriff und Abgrenzungsversuchen statt unzähliger KLEINALTENKAMP (2001) und MEFFERT/BRUHN (2003), S. 27 ff. sowie die dort angegebene Literatur. Vgl. für eine ausführliche Diskussion des Dienstleistungsbegriffes im Sport statt vieler BENNER (1992), S. 52, RIEDMÜLLER (2003), S. 47 ff. und WORATSCHEK (2002). Vgl. außerdem zu den Gemeinsamkeiten und Unterschieden von Dienstleistungs- und Fußballunternehmen HAAS (2002), S. 53 ff.

⁶⁵¹ Das Kriterium der Immaterialität wird als eines der häufigsten Merkmale zur Charakterisierung von Dienstleistungen herangezogen. Die Immaterialität bezieht sich bei der sog. ergebnisorientierten Definition insbesondere auf das Leistungsergebnis. Vgl. hierzu CORSTEN (2001), S. 22 f. und MEFFERT/BRUHN (2003), S. 28.

⁶⁵² Externe Faktoren sind solche, die nicht seitens des Dienstleisters in den Produktionsprozess eingebracht werden. Vgl. dazu MEFFERT/BRUHN (2003), S. 30.

⁶⁵³ WELLING weist – zu Recht – darauf hin, dass die Erstellung der Kernleistung auch ohne die Integration der Zuschauer möglich ist. Vgl. WELLING (2003a), S. 25.

beim Fan von sog. Prosumer⁶⁵⁴ gesprochen werden, weil jener zeitgleich⁶⁵⁵ „Producer“ und „Consumer“ des Erlebnisses um das Fußballspiel im Stadion ist.⁶⁵⁶ Dieses wird zeitgleich simultan für mehrere Besucher erbracht, so dass von einem geringen Individualisierungsgrad der Kernleistung ausgegangen werden kann. Diese Besonderheiten des primären Outputs sind bei der zielgerichteten Vermarktung des sekundären Output zu berücksichtigen.

Insgesamt wird deutlich, dass die Vermarktung der Produkte i.w.S. Einnahmequellen der Clubs darstellen, die sich aus der Teilnahme am sportlichen Organisationsrahmen, also der laufenden Geschäftstätigkeit, ergeben. Folglich können die angesprochenen Vermarktungsaktivitäten als Quellen zur Innenfinanzierung aus Erlösen fungieren, sofern mit den Aktivitäten ein Finanzmittelüberschuss einhergeht. Zu separieren ist in diesem Zuge zwischen B2C- und B2B-Märkten. Während die Vermarktung des Stadionbesuches und das Merchandising sich in erster Linie an den Endverbraucher richten, entspringen die Einnahmen aus Sponsoring und der medialen Rechtevermarktung von solchen Anspruchsgruppen, die die Gegenleistung im Rahmen der eigenen Wertschöpfungskette zielgerichtet verwenden. Eine weitere Besonderheit ist hinsichtlich der letztgenannten Einnahmequelle zu konstatieren, weshalb diese in der obigen Abbildung gesondert gekennzeichnet wurde: Bei der Vermarktung der medialen Rechte der Bundesliga ist die DFL Trägerin des sekundären Outputs. Zwar partizipieren die Clubs von der Verteilung der zentral generierten Erlöse, jedoch ist der Gestaltungsraum der fakultativen Zusatzleistungen auf Vereinsebene in diesem Bereich sehr stark eingeschränkt.

Den Einnahmen aus der Vermarktung des sekundären Outputs stehen jedoch auch Ausgaben gegenüber. Die Ausgabenstruktur von Profi-Sport-Clubs ist dabei grob zweigeteilt: Zum einen entstehen Ausgaben im Rahmen der o.g. Vermarktungsaktivitäten, zum anderen verursacht die Produktion der Kernleistung ebenfalls Ausgaben. In letztgenanntem Rahmen sind alle Ausgaben für „Ressourcen“ zu nennen, die für die Produktion eines Fußballspiels erforderlich sind, wie bspw. die Entlohnung der Spieler oder der Unterhalt des Stadi-

⁶⁵⁴ Der Begriff geht zurück auf TOFFLER. Vgl. daher TOFFLER (1980), S. 272. Siehe auch FREYER (2003), S. 74.

⁶⁵⁵ Dies impliziert die Gültigkeit des Uno-actu-Prinzips, also die Synchronität von Produktion und Absatz. Damit entfällt zugleich die Möglichkeit der „Vorratsproduktion“ im engeren Sinne. Vgl. HEINEMANN (1999), S. 31.

⁶⁵⁶ Den Zuschauern kommt somit eine unterstützende Funktion bei der Leistungserstellung zu. Der Einfluss der Fans als sog. „zwölfter Mann“ auf das Ergebnis der Kernleistung ist empirisch schwer nachweisbar. WELLING spricht hier von der „Integrationsillusion“ seitens der Fans. Vgl. WELLING (2003a), S. 26. Aus der Sicht des Verfassers ist der Zugewinn der integrativen Zuschauerleistung indes keineswegs illusorisch.

ons. Charakteristisch ist, dass dieser Ausgabenposten den einzelnen Vermarktungsaktivitäten nicht direkt zurechenbar ist, sondern vielmehr einen für alle Einnahmequellen zwingend notwendigen Finanzmittelabfluss darstellt. Darüber hinaus geht dieser Posten mit deutlich höheren Gesamtbeträgen einher als die Ausgaben für die Vermarktung der Kernleistung. Eine weitere Besonderheit ist, dass den relativ niedrigen Ausgaben für die Produkte i.w.S. innerhalb der jeweiligen Vermarktungsaktivitäten – mit Ausnahme des Merchandising – deutlich höhere Einnahmen gegenüberstehen. Vereinfacht gesprochen entspringen aus einer Ausgaben- vier Einnahmequellen.

Die Vermarktungsaktivitäten des Produktes i.w.S. sind jedoch nicht die einzigen Möglichkeiten der Fußballunternehmen, um den hohen Bedarf an Finanzmittelzuflüssen zu decken. Abbildung 28 ordnet dazu die Innenfinanzierungsmöglichkeiten in den zugehörigen Gesamtkontext ein.

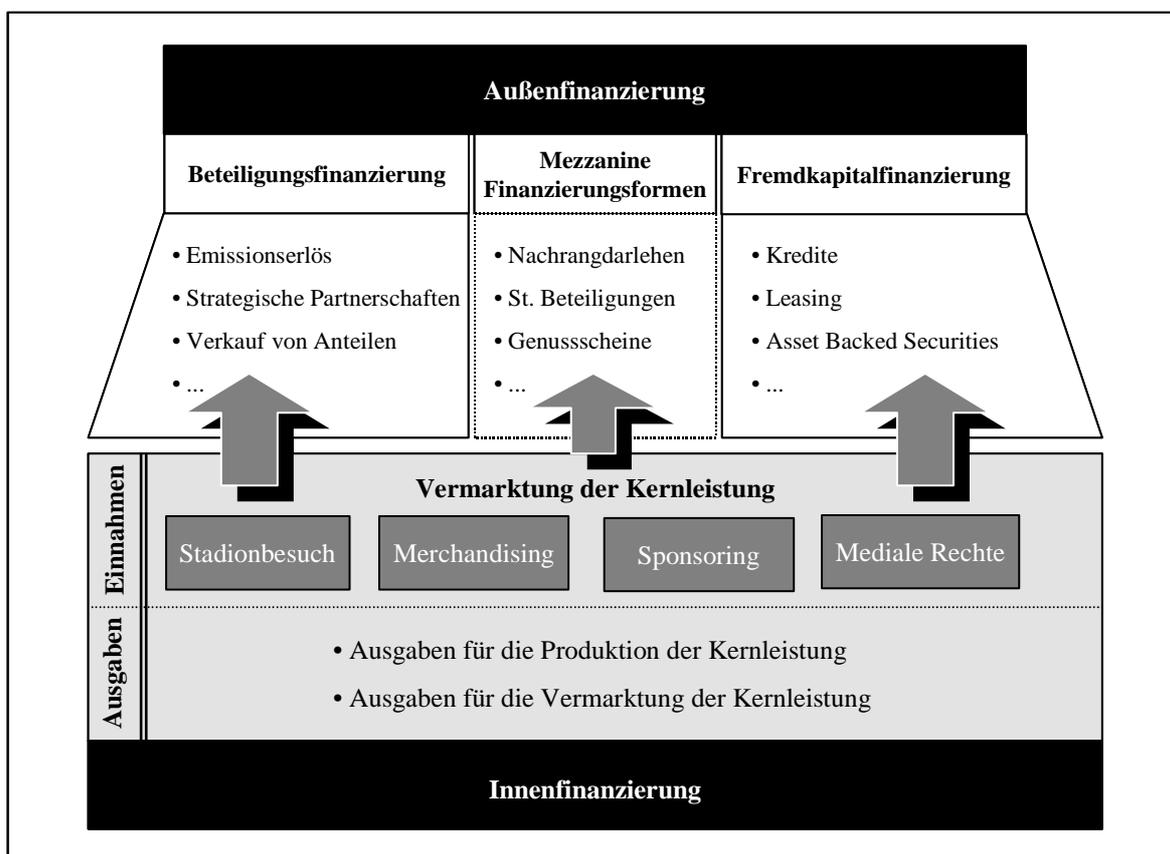


Abbildung 28: Finanzierungsmöglichkeiten der Fußballunternehmen

Neben den Möglichkeiten der Innenfinanzierung bieten sich den Fußballunternehmen auch Optionen der Außenfinanzierung. Bei letzteren ist zwischen Beteiligungs-, Fremdkapitalfinanzierung und mezzaninen Finanzierungsformen zu unterscheiden. Besonders herauszustellen ist, dass mit dem Erfolg der Vermarktungsaktivitäten auf der Innenfinanzierungs-

ebene nachhaltige Wirkungen – besonders auf die Kapitalkosten – der Außenfinanzierungsebene einhergehen. Die Effizienz der Vermarktung des primären Outputs ist daher die zwingende Basis für eine zielgerichtete ökonomische Steuerung der Kapitalstruktur.⁶⁵⁷ Daher werden im Folgenden zuerst die Möglichkeiten der Innenfinanzierung beleuchtet, um danach die Optionen der Außenfinanzierung näher zu erörtern.

3.5.3 Innenfinanzierungsebene

3.5.3.1 Ausgaben

3.5.3.1.1 Humankapital

3.5.3.1.1.1 Bedeutung des Produktionsfaktors Humankapital

Die Humankapitaltheorie wurde zu Beginn der 60er Jahre maßgeblich von BECKER vorangetrieben.⁶⁵⁸ In erster Linie erfolgte dabei die Forschung zur ökonomischen Plausibilisierung verschiedener Rekrutierungsstrategien. In diesem Kontext wird unter Humankapital der Bestand an Wissen und Fertigkeiten subsumiert, über die ein ausgebildeter Arbeitnehmer verfügt. Im Gegensatz zum personenunabhängigen Sachkapital ist Humankapital folglich untrennbar mit einem Individuum verbunden.⁶⁵⁹ Mit BECKER lässt sich zwischen allgemeinem und spezifischen Humankapital differenzieren:⁶⁶⁰ Bei erstgenannter Art sind die erlernten Fähigkeiten auch außerhalb der Institution anwendbar, in der sie erworben wurden.⁶⁶¹ Die Produktivität spezifischen Humankapitals ist indes an eine spezielle Institution – oder besser einen speziellen Kontext – geknüpft.⁶⁶²

⁶⁵⁷ Vgl. LEKI bei ERNST&YOUNG (2004), S. 41.

⁶⁵⁸ Vgl. auch im Folgenden BECKER (1964).

⁶⁵⁹ Vgl. GOLLA (2002), S. 57 ff.

⁶⁶⁰ Vgl. BECKER (1964), S. 11 ff.

⁶⁶¹ Bspw. können Handwerker ihre Fähigkeiten auch außerhalb ihres Lehrbetriebes produktiv einsetzen.

⁶⁶² BECKER verwendet das Beispiel eines Astronauten, der sein spezifisches Wissen kaum zivilen Verwendungsmöglichkeiten zuführen kann. Bei dem Vergleich von Handwerker und Astronaut ist aber weniger der Grad der Abhängigkeit vom Ausbildungsbetrieb charakteristisch, sondern das Spektrum alternativer Einsatzmöglichkeiten. So zählt hier sämtliches Humankapital zum allgemeinen Humankapital, wenn es in der Bevölkerung hohe Nachfrage danach gibt. Wenn – überspitzt formuliert – im nächsten Jahrhundert jeder Haushalt über ein Raumschiff verfügt, wandelt sich das spezielle Humankapital „Astronaut“ zu allgemeinem Humankapital. Konsistenter erscheint in diesem Zusammenhang die Definition von WILLIAMSON, der unter Humankapital-Spezifität spezielles Wissen über die individuellen Besonderheiten einer Institution durch „learning by doing“ versteht. Vgl. hierzu SCHUMANN/MEYER/STRÖBELE (1999), S. 477 ff.

Die elementare Bedeutung des Humankapitals für Fußballunternehmen wurde bereits im Kontext der Besonderheiten des sportlichen Organisationsrahmens angedeutet.⁶⁶³ Zwar erweist sich die Ausstattung mit Sachkapital genauso als *conditio sine qua non* für den Spielbetrieb,⁶⁶⁴ die Ausgestaltung der ersten Produktionsstufe mit Humankapital ist jedoch der entscheidende Differenzierungsfaktor gegenüber der sportlichen Konkurrenz. Der entscheidende Output eines Fußballteams ist allein seine Spielstärke, die sich in erster Linie aus den Fähigkeiten der Spieler und des Trainers ergibt.⁶⁶⁵ Damit wird deutlich, dass Humankapital als Produktionsfaktor im Teamsport nicht substituierbar ist. Der Rekrutierung des Spielerkaders wird deshalb besondere Aufmerksamkeit zuteil. Dabei ist die Unterscheidung von allgemeinem und spezifischem Humankapital bedeutsam: Die individuellen Potenziale eines Spielers entsprechen allgemeinem Humankapital. Das Zusammenpiel der Individuen hingegen stellt spezifisches Humankapital dar.⁶⁶⁶ Die Spielstärke einer Mannschaft ergibt sich aus dem Zusammenspiel der beiden Kategorien. Zum einen sind die individuellen, allgemeinen Potenziale der Spieler von Bedeutung. Zum anderen ist jedoch deren spezifisches Resultat im Zusammenspiel entscheidend. Je besser *ceteris paribus* die Individuen und je besser *ceteris paribus* deren Zusammenwirken, desto besser ist der Output. Aufgrund der nachhaltigen Wirkung der Harmonie der Einzelköpfer im Teamsport spricht FRANCK auch von „teamspezifische[m] Humankapital“.⁶⁶⁷ Charakteristisch ist überdies, dass in einer Mannschaft allgemeines und teamspezifisches Humankapital in gewissen Toleranzen substituierbar sind.⁶⁶⁸ Bei der zielgerichteten Zusammenstellung eines Teams sind also beide Humankapitalkategorien zu berücksichtigen.

⁶⁶³ Vgl. hierzu die Kapitel 3.1.3.2 und 3.1.3.3.

⁶⁶⁴ Ohne die notwendige Ausrüstung wie Spielfeld, Ball etc. und die Teilnahmeberechtigung an der Liga kann natürlich gar nicht produziert werden. Die Ausstattung mit Sachkapital hat aber weniger Einfluss auf die sportliche Performance als die mit Humankapital. Als Ausnahme kann hier allein die Stadionbeschaffenheit konstatiert werden, da sich enge, reine Fußballstadien durch die aufkeimende emotionale Atmosphäre regelmäßig positiv auf den Output auswirken.

⁶⁶⁵ Vgl. FRANCK (1995), S. 168 ff. Zum Humankapital zählen neben den Spielern natürlich auch die medizinische Abteilung, sonstige Betreuer und das Management. Im anschließenden analysierenden Gehaltsgefüge nehmen letztere aber nur eine relativ unbedeutende Position gegenüber den Spielern ein. Deshalb fokussiert der Gliederungspunkt in erster Linie den Spielerkader.

⁶⁶⁶ Damit wird deutlich, dass sich im Teamsport spezifisches Humankapital immer auf mindestens zwei (spezielle) Akteure bezieht.

⁶⁶⁷ FRANCK (1995), S. 169.

⁶⁶⁸ So beweisen „unterklassige“ Mannschaften im DFB-Pokal regelmäßig, dass eine starke Kollektivleistung hochdotierten Individualisten standhalten kann. Bspw. erreichte der Zweitligist Alemannia Aachen in der Saison 2003/2004 sensationell das Finale, indem er mehrere Erstligisten ausschaltete. Demgegenüber wäre eine noch so gut harmonisierende Freizeitmannschaft gegen ein nicht eingespieltes Profiteam chancenlos. Der Leistungsunterschied von Amateuren und Profis ist im Sport derart hoch, dass die Teamspezifität wohl erst den zweiten Schritt nach der Rekrutierung von Spitzenspielern darstellt.

Bei der Rekrutierung des Spielerkaders bieten sich generell drei Möglichkeiten: eigene Ausbildung, externer Zugang und Leihgeschäft.⁶⁶⁹ Wie zuvor erörtert sind die Teilnehmer der Bundesligen zu einem gewissen Grad verpflichtet, Ausbildungskapazitäten für den Nachwuchs vorzuhalten.⁶⁷⁰ Die Clubs gehen bei ihren Engagements im Nachwuchs- und Amateurbereich jedoch meist weit über die Vorgaben des Dachverbandes hinaus, so dass regelmäßig eigens ausgebildete Nachwuchskräfte in die Profi-Kader aufsteigen. Demgegenüber steht die Rekrutierung Spieler anderer Clubs. Im Rahmen dieser Möglichkeit hat sich in der Branche ein eigener Markt, der sog. Transfermarkt, entwickelt, der speziellen Regeln unterliegt.⁶⁷¹ Ist ein Spieler zum Zeitpunkt des vereinbarten Wechsels ohne Vertrag, erfolgt der Zugang ohne die Zahlung einer Transfersumme an den alten Verein.⁶⁷² Eine solche ist jedoch notwendig falls sich der Spieler noch in einem gültigen Vertragsverhältnis befindet. Ebenfalls ist es möglich, einen Spieler von einem anderen Verein auszulihen. Bei einer solchen Übereinkunft erteilt ein anderer Club gegen eine vertraglich geregelte Leihgebühr⁶⁷³ dem Spieler die Freigabe, für den leihenden Verein zu spielen. Dabei ist die Option des abgebenden Clubs üblich, den Spieler nach Ablauf der Leihfrist zurückzufordern. Der leihende Verein finanziert dann das Gehalt des Spielers⁶⁷⁴ genau wie die Leihgebühr.

Bei den o.g. Rekrutierungsmöglichkeiten des Humankapitals weisen die Spielergehälter und die Transfersummen in den Etats der Clubs die höchsten Beträge auf und nehmen damit eine besondere Bedeutung ein. Deshalb beleuchtet der sich anschließende Gliederungspunkt insbesondere die finanzielle Tragweite dieser beiden Ausgabenposten.

⁶⁶⁹ Vgl. zu den Optionen SCHWENDOWIUS (2002), S. 32 ff.

⁶⁷⁰ Vgl. Kapitel 3.2.1.

⁶⁷¹ Mittlerweile fungieren sog. Spielervermittler oder Spielerberater als Intermediäre zwischen Sportlern und Clubs auf diesem Markt. Vgl. zum Umfeld dieser Akteure JUNGHEIM (2002), KATHMANN (2002), SCHIMKE (2002).

⁶⁷² Vgl. Kapitel 3.4.

⁶⁷³ Obwohl der Begriff „Leihe“ im herkömmlichen Sprachgebrauch eine unentgeltliche Überlassung impliziert, hat sich dieser Begriff im „Fußballfachjargon“ im o.g. Kontext durchgesetzt. Präziser wäre indes der Terminus „Miete“.

⁶⁷⁴ Beizeiten übernimmt auch der „abgebende“ Verein Teile des Gehaltes. Auf diese Weise können dann zumindest Auszüge des Fixgehältes eingespart werden. Dies geschah bspw. bei der Abgabe von Sunday Oliseh von Borussia Dortmund zum VFL Bochum in der Spielzeit 2002/2003.

3.5.3.1.1.2 Ausgaben für Humankapital des Profi-Kaders

Die Überlegungen zur Bedeutung des Produktionsfaktors Humankapital haben gezeigt, dass dieser Produktionsfaktor das entscheidende Kriterium der sportlichen Stärke des Teams darstellt. Eine dementsprechend hohe Bedeutung kommt auch den Ausgaben für diesen Produktionsfaktor zu. Die zugehörigen Zahlungsmittelabflüsse stellen überdies die notwendige Voraussetzung für die Vermarktung der Kernleistung dar. Darüber hinaus ist es sogar möglich, über die Rekrutierung der Spieler und damit die Höhe der investierten Finanzmittel den wirtschaftlichen Erfolg der Vermarktung positiv zu beeinflussen.⁶⁷⁵ Die betrachteten Ausgaben stehen also in einer unmittelbaren Wirkungsbeziehung zu den später zu diskutierenden Einnahmequellen, eine kausale Zurechnung ist indes nicht möglich.

Die Entlohnung⁶⁷⁶ der Profi-Sportler setzt sich i.A. aus fixen und variablen Bestandteilen zusammen.⁶⁷⁷ Zu ersteren zählen in erster Linie feste Gehälter,⁶⁷⁸ während die variablen Komponenten aus Prämien bestehen, die an die individuelle Leistung und/oder den sportlichen Teamerfolg gekoppelt sind.⁶⁷⁹

Während der Anfangsjahre der Bundesliga war das monatliche Höchstgehalt eines Spielers offiziell auf 1.200 DM beschränkt.⁶⁸⁰ In den folgenden Jahren erfuhr das durchschnittlich gezahlte Monatsgehalt ein kontinuierliches aber dennoch moderates Wachstum auf etwa 9.000 DM Mitte der 80er Jahre.⁶⁸¹ Weitere acht Jahre später stieg dieselbe Kennzahl be-

⁶⁷⁵ Vgl. zur Interdependenz sportlicher und wirtschaftlicher Ziele den Gliederungspunkt 3.6.3.

⁶⁷⁶ Die Determinanten der Entlohnung sollen hier nicht untersucht werden. Vgl. dazu den LEHMANN (2000), LEHMANN/WEIGAND (1999) UND SWIETER (2002), S. 109 ff. sowie weiterführend im US-amerikanischen Team sport statt vieler FRICK (1999b) und FRICK (2001).

⁶⁷⁷ Vgl. zur Gestaltung der Vertragsarrangements zwischen Clubs und Spielern en Detail SCHWENDOWIUS (2002), S. 89 ff. Nicht im Einzelnen werden hier Zusatzleistungen der Arbeitgeber wie Immobilien oder Kraftfahrzeuge betrachtet.

⁶⁷⁸ Zu den fixen Bestandteilen gehören auch Handgeldzahlungen. Da diese jedoch mit einem Vereinswechsel des Spielers einhergehen, werden selbige im folgenden Kapitel betrachtet.

⁶⁷⁹ Bspw. können die Spieler ihr Gehalt durch sog. Auflaufprämien, die sich nach der Anzahl der individuellen Spieleinsätze richten, genau wie durch eine Meisterschaftsprämie, die kollektiv an das Team ausgeschüttet wird, aufbessern.

⁶⁸⁰ Vgl. hierzu Kapitel 3.1.1.

⁶⁸¹ Vgl. FISCHER (1984), S. 53. Die Angaben bezüglich der Spielergehälter in diversen Medienberichten sind stets mit Skepsis zu betrachten und oft Ergebnisse von Schätzungen. Da die Vereine die Höhe solcher Zahlungen lediglich dem DFB im Rahmen des vertraulichen Lizenzierungsverfahren unterbreiten müssen, ist die Recherche dieser Daten sehr schwierig. Daher können die hier genannten Werte lediglich als grobe Eckdaten zur Veranschaulichung der monetären Tragweite fungieren.

reits auf 25.000 DM.⁶⁸² Einschneidend in der Entwicklung der Spielergehälter war das Bosman-Urteil. Während sich zuvor die Zahlungsbereitschaft auf Gehalt und Transfer-summe aufteilte, fließt seitdem die Zahlungsbereitschaft bei Spielerwechseln nach Vertragsablauf allein in das Gehalt und evtl. Handgeldzahlungen. Damit stieg die Verhandlungsmacht der Spieler, was sich zwangsweise in erhöhten Gehaltsforderungen niederschlug, die wegen der teilweise eingesparten Transferentschädigungen seitens der Clubs auch bedient wurden (werden mussten).⁶⁸³ Abbildung 29 visualisiert zusammenfassend die Entwicklung der kumulierten Gehaltsausgaben der Clubs sowie den Anteil des Ausgabenpostens bezogen auf den gesamten Ligaumsatz.

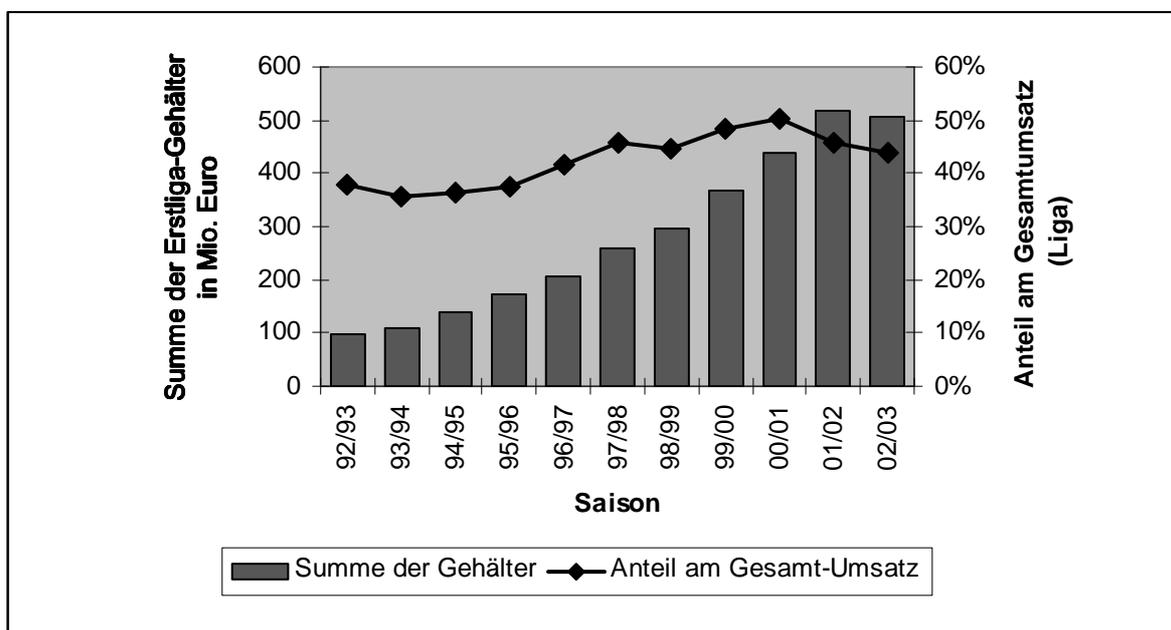


Abbildung 29: Summe der Gehaltsausgaben der 1. Bundesliga und deren Anteil am Gesamtumsatz im Saisonvergleich⁶⁸⁴

Dabei wird deutlich, dass die Gehaltssumme der Bundesliga bis 2001 (meist) relativ stärker gestiegen ist als die Summe der Umsätze. Außerdem ist ein erhebliches generelles Wachstum der kumulierten Ausgaben bis zur Spielzeit 2001/2002 zu konstatieren. Hier-

⁶⁸² Bei allen arithmetischen Mittelwerten muss natürlich auch die Streuung analysiert werden: Charakteristisch für die Gehaltszahlungen der Bundesliga ist die enorm große Streuung, die sich im Spieler- und Vereinsvergleich in der gesamten Historie feststellen lässt. So war der Unterschied der finanziellen Vergütung zwischen sog. Topstars und den Mitläufern seit jeher sehr hoch. Vgl. für eine Analyse der Konzentration der Gehaltszahlungen auf Vereinsebene mit Hilfe des Gini-Koeffizienten LEHMANN/WEIGAND (1999), S. 130 ff., SWIETER (2002), S. 120 ff.

⁶⁸³ Einen empirischen Beweis für die Gehaltsexplosion nach dem Bosman-Urteil gibt SWIETER (2002), S. 99 ff.

⁶⁸⁴ Die Abbildung basiert auf Daten der DFL und von SWIETER. Vgl. DFL (2004), S. 26 und SWIETER (2002), S. 102.

nach scheinen die Ausgaben zu stagnieren.⁶⁸⁵ Da die Anzahl der Beschäftigten nicht ergründet werden konnte, sind Rückschlüsse auf die individuellen Spielergehälter nicht zulässig. Die Abbildung reicht aber dennoch zu einer Einschätzung der finanziellen Dimension der Ausgaben für Spielergehälter. Insgesamt muss konstatiert werden, dass nach dem Bosman-Urteil der Status quo der Gehälter ein sehr hohes Niveau aufweist. Damit ist allein durch die Betrachtung dieses Teils der Ausgaben aus Finanzierungssicht ein sehr hoher Bedarf an Zahlungsmittelzuflüssen der Clubs evident. Folglich unterliegen selbige einem dringlichen Finanzmittelbedarf, um einerseits das Lizenzierungsverfahren nicht zu gefährden und andererseits einen konkurrenzfähigen sportlichen Kader zu rekrutieren. Hierzu kommen noch die Ausgaben für Transfersummen bei Spielerwechseln.

Arbeitgeberwechsel von Spielern mit auslaufendem Vertrag und die hiermit einhergehende Transferentschädigung können für einen Verein je nach Zu- oder Abgang Ausgaben oder Einnahmen bedeuten. Da in der Historie der Bundesliga im Saisonvergleich traditionell die Ausgaben hierfür die Einnahmen übertreffen,⁶⁸⁶ wird die Zahlung von Transfersummen hier den Ausgaben zugeordnet.⁶⁸⁷ Diese Zahlung leistet der aufnehmende an den abgebenden Verein. Seit der Gründung der Liga existierende Handgeldzahlungen oder auch „Signing fees“ hingegen erhält der Spieler als Wechselanreiz bei Vertragsunterschrift. So sind Handgelder nicht an den Vertragsstatus des Spielers gekoppelt; im Gegenteil ist die Wahrscheinlichkeit bzw. die absolute Höhe umso größer, falls ein Spieler ablösefrei wechseln kann.⁶⁸⁸ Da selbige Zahlungen meist diskret behandelt werden, lassen sich nur vereinzelte Meldungen über das Ausmaß der Beträge identifizieren, die jedoch für eine repräsentative

⁶⁸⁵ Die Reduzierung der Ausgaben ist im Einbruch der Einnahmen aus der Vermarktung der medialen Rechte nach der Kirch-Krise begründet. Diese wird in den Kapiteln 3.5.3.2.4 und 4.4.1.5 näher beleuchtet.

⁶⁸⁶ Dies bedeutet, dass aus deutscher Sicht Geld ins Ausland abfließt. Vgl. hierfür z.B. MÜLLER, MI. (2000), S. 28 f. und SWIETER (2002), S. 123.

⁶⁸⁷ Wird die Transfersumme gezahlt stellt selbige eine Ausgabe dar. Nach den Vorgaben des Dachverbandes können die Clubs das Spielervermögen aktivieren und über die Vertragslaufzeit abschreiben oder den Betrag in der GuV direkt als Aufwand buchen. In der letzten zugänglichen Erhebung gaben zwei Drittel der Erstligisten an, die Transferzahlungen zu aktivieren, während in der zweiten Liga nur zwei Clubs von dieser Möglichkeit Gebrauch machten. Vgl. MÜLLER, J.C. (2003), S. 193 ff. Zu der Diskussion um die Aktivierung von Spielervermögen vgl. LITTKEMANN (2003), PARENSEN (2003) und MÜLLER, J.C. (2003).

⁶⁸⁸ Den Vereinen wird hierdurch bilanzielles Vermögen entzogen. Zwar fällt die Handgeldzahlung wohl zumeist geringer aus als die ehemals vorgeschriebene Ablösesumme, jedoch entfällt die einstige Erfassung als Anlagevermögen mit einer Abschreibung über die Vertragslaufzeit. Im Gegenteil muss das Handgeld sogar direkt als Aufwand in der GuV gebucht werden. Es wird also im Vergleich die Liquiditätssituation verbessert, das Eigenkapital hingegen verringert. Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 23. Vgl. Zur bilanziellen Behandlung der Transfersumme auch EBEL/KLIMMER (2003), GALLI (2003), LITTKEMANN (2003), LITTKEMANN/SCHAARSCHMIDT (2002), MÜLLER, J.C. (2003) und STRÖFER (1982).

Analyse kaum ausreichen. Deshalb fungieren im Folgenden allein die Zahlungen auf der Vereinsebene als Indikatoren für die wirtschaftliche Tragweite der Ausgaben für Spielerwechsel.

In den Gründungsjahren der Bundesliga war die Höhe der Ablösesumme auf 100.000 DM begrenzt.⁶⁸⁹ Als Maß für das moderate Wachstum der Transfersummen kann der erste Millionentransfer in die Bundesliga herangezogen werden, der 1976 getätigt wurde.⁶⁹⁰ Die durchschnittliche Zahlung muss aufgrund der immensen Streuung zu dieser Spielzeit deutlich unter dem Rekordniveau gelegen haben. Abermals hatte die ständig voranschreitende Kommerzialisierung des Fußballs nachhaltige Auswirkungen auf die Zahlungsbereitschaft der Clubs.⁶⁹¹ Abbildung 30 verdeutlicht die Entwicklung der kumulierten Transfersummen im Saisonvergleich.

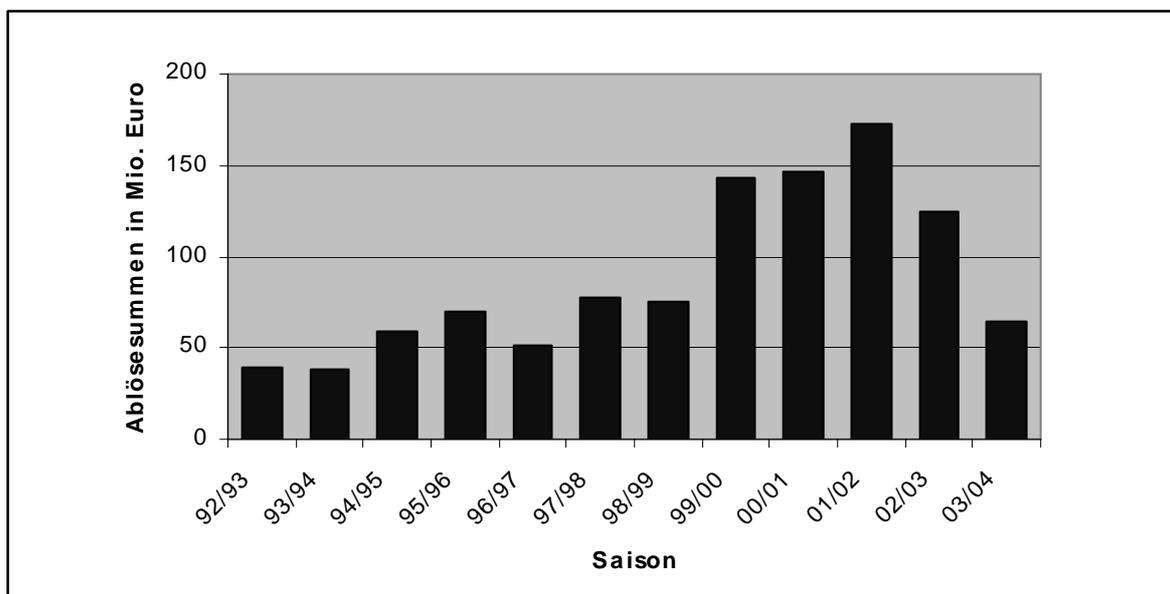


Abbildung 30: Kumulierte Ablösesummen der 1. Bundesliga im Saisonvergleich⁶⁹²

Der Verlauf zeigt bis zur Saison 2001/2002 eine ansteigende Tendenz der kumulierten Ablösesummen.⁶⁹³ Danach ist eine Verringerung der Ausgaben für Transferzahlungen zu kon-

⁶⁸⁹ Vgl. hierzu das Kapitel 3.1.1. Dennoch wurde diese Obergrenze zuweilen missachtet. Vgl. auch im Folgenden MÜLLER, MI. (2000), S. 28 f.

⁶⁹⁰ Der Belgier van Gool wechselte damals vom FC Brügge zum 1. FC Köln. Vgl. ebenda.

⁶⁹¹ Vgl. zu den Determinanten der absoluten Zahlungsbereitschaft der Clubs für einen bestimmten Spieler ESCHWEILER/VIETH (2003).

⁶⁹² Zu den Daten vgl. SWIETER (2002), S. 123 und S. 126.

⁶⁹³ Begünstigt wurde der rasante Anstieg durch die Möglichkeiten der Bilanzierung der Transferzahlungen, die die Clubs in erster Linie aus steuerstrategischen Motiven nutzen. Vgl. hierzu KRACHT (2001).

statieren.⁶⁹⁴ Diese scheint sich auch in Zukunft fortzusetzen, denn in einer Umfrage prognostizieren über 50% der Vereinsverantwortlichen, dass sämtliche Personalausgaben über die nächsten fünf Jahre weiter sinken werden.⁶⁹⁵

3.5.3.1.2 Weitere Ausgaben

Im Gegensatz zu den Ausgaben des Humankapitals für den Profi-Kader nehmen die hier zusammengefassten Ausgaben nur eine untergeordnete Position in der Ausgabenstruktur der Clubs ein. Deswegen werden die übrigen Ausgabenposten nur knapp beleuchtet.

Neben den Ausgaben für die Sportler entstehen noch weitere Ausgabenposten für die Produktion der Kernleistung. So fallen auch Gehälter für den Trainerstab, für weitere Angestellte des Clubs wie Angestellte der ärztlichen Versorgung, für den Zeug- und den Platzwart sowie für sonstige Betreuer des sportlichen Bereiches an. Für die Austragung der Heimspiele entstehen unmittelbare Ausgaben, sofern das Stadion nicht im Besitz des Clubs ist.⁶⁹⁶ Ebenso sind Abgaben an die Stadt für die Infrastruktur, wie das zur Verfügung gestellte Polizei-Aufgebot und die öffentlichen Verkehrsmittel, zu entrichten.⁶⁹⁷ Darüber hinaus müssen diverses Hilfspersonal, Reinigungskräfte, Ordner etc. entlohnt werden. Bei Auswärtsspielen müssen Ausgaben für Reisen und Spesen kalkuliert werden. Schließlich fallen noch laufende Ausgaben für den Unterhalt der o.g. Nachwuchsförderung an.

Die mit der Kommerzialisierung korrespondierende Professionalisierung zog – wenn auch schleppend – die sukzessive Abkehr von ehrenamtlichen Führungskräften zu einen hauptamtlichen Management nach sich.⁶⁹⁸ Somit muss auch das Management entlohnt werden. Gleiches gilt für die Arbeitskräfte, die im operativen Geschäft der Vermarktung der Kernleistung agieren, wie die Mitarbeiter der Geschäftsstelle. Schließlich fallen für alle Bereiche des Clubs Ausgaben an, bspw. für Verwaltung und Werbung.

⁶⁹⁴ Diese lässt sich analog der Entwicklung der Ausgaben für Spielergehälter erklären: Durch die Kirch-Krise sind die Clubs hinsichtlich der Ausgaben sensibilisiert worden, welches sich auch in einer bewussteren Einkaufspolitik manifestiert hat. Die Verantwortlichen sind zunehmend bestrebt, ablösefreie Spieler zu rekrutieren, um die Ablösesumme zu sparen.

⁶⁹⁵ Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 19.

⁶⁹⁶ Ist das Stadion im Besitz des Clubs so entsteht eine sehr hohe Anschaffungs Ausgabe, die im Zeitlauf in Aufwand, in Form von Abschreibungen, übergeht. Gleiches gilt für alle Aktiva der Fußballunternehmen.

⁶⁹⁷ Vgl. WGZ-BANK (2001), S. 81.

⁶⁹⁸ Vgl. zum Ehrenamt im Sport MICHALIK (2002) und WINKLER (1984).

Im Rahmen der Produkte i.w.S. entstehen ebenfalls Ausgaben. Die Ausgaben für die Vermarktungsaktivitäten des Stadionbesuches können im Wesentlichen der Produktion der Kernleistung zugeordnet werden. Dem Bereich der Merchandising-Aktivitäten hingegen lassen sich Ausgaben – z.B. für das zu beschaffende Material und Mitarbeiter im Verkauf – unmittelbar zurechnen. Sofern einer Vermarktungsagentur die Sponsoring-Aktivitäten oder die mediale Rechte-Vermarktung übertragen wurde, stellen die vertraglich fixierten Zahlungsmittelabflüsse zu dieser Anspruchsgruppe Ausgaben des jeweiligen Vermarktungsbereiches dar. Insgesamt ist aber allen Profi-Sport-Clubs gemein, dass Angestellte des Managements selten ausschließlich nur in einem Vermarktungsbereich Tätig sind. Damit ist auch eine klare Zuordnung der Ausgaben des dispositiven Bereiches zu den einzelnen Vermarktungsbereichen kaum möglich.

Schließlich unterliegen auch die Profi-Sport-Organisationen der Steuerpflicht und müssen entsprechende Abgaben an den Staat leisten.

Insgesamt lassen sich aus der Betrachtung der Ausgaben folgende zentrale Schlüsse ziehen: Es ist ein sehr hoher Bedarf an Zahlungsmittelzuflüssen der Clubs offensichtlich. Dieser resultiert zum größten Teil aus den hohen Gehältern für Humankapital, insbesondere nach der Gehaltsexplosion nach dem Bosman-Urteil. Wegen der elementaren Bedeutung des Humankapitals bei Teamsportarten und den positionalen externen Effekten bestehen für die Clubs wenig Anreize, die Ausgaben in diesem Bereich zu senken. Allein die Lizenzierungskriterien zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit stellen eine Nebenbedingung im Entscheidungsfeld der Fußballunternehmen dar. Aber auch eine solche Restriktion befreit die Clubs nicht von der zwingenden Notwendigkeit, einen sportlich konkurrenzfähigen oder gar der Konkurrenz überlegenen Kader zu rekrutieren. Insofern ist der aufgedeckte Bedarf nicht nur als hoch sondern auch als dauerhaft zu beurteilen.

Es ist nun zu untersuchen, inwiefern dieser Bedarf durch die Einnahmen aus der Vermarktung der Kernleistung gedeckt werden kann. Dazu werden die einzelnen Einnahmenkomponenten der Fußballunternehmen im Folgenden näher beleuchtet.

3.5.3.2 Einnahmen

3.5.3.2.1 Stadionbesuch

In den Gründungsjahren der Fußball-Bundesliga bestand die nahezu einzige Einnahmequelle der Clubs im Verkauf von Eintrittskarten (Ticketing).⁶⁹⁹ Das Ticketing stellt damit die ursprünglichste Form der Vermarktung eines Fußballspiels dar. Sie manifestiert sich in der Gegenleistung des Stadionbesuchers für den unmittelbaren Konsum des primären Outputs und ist diesem daher leistungsbezogen – verglichen mit den übrigen Produkten i.w.S. – am nächsten.⁷⁰⁰ Doch in modernen Fußballstadien bietet sich neben der Veräußerung von Eintrittskarten weiteres ökonomisches Potenzial. In erster Linie eröffnen VIP-Plätze und Stadion-Catering zusätzliche Möglichkeiten, um Einnahmen zu generieren.⁷⁰¹ VIP-Plätze offerieren den Nachfragern neben dem Live-Konsum des Spiels zusätzliche Leistungen wie besonderen Sitzkomfort, eingeschlossene Gastronomieleistungen und Werbemöglichkeiten.⁷⁰² Stadion-Catering indes bezeichnet die Möglichkeit der übrigen Stadionbesucher, gegen ein Entgelt kleine Speisen und Getränke zu konsumieren.⁷⁰³

Dennoch bleiben die Zuschauerzahlen der erste Indikator für die ökonomische Tragweite der Einnahmequelle „Stadionbesuch“. ⁷⁰⁴ In den letzten 15 Jahren ist ein kontinuierliches Wachstum auf durchschnittlich etwa 36.000 Besucher je Spiel zu verzeichnen.⁷⁰⁵ Diese Zahl signalisiert einerseits die ungebrochene Attraktivität der Bundesliga aus der Sicht der Fußballinteressierten in Deutschland, andererseits ist sie auch Resultat des erfolgreichen Modernisierungstrends deutscher Spielstätten.⁷⁰⁶ Besonders im Hinblick auf die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 wurden bereits viele Stadien im Zuge von Um- und Neubauten vergrößert und modernisiert.

⁶⁹⁹ Ende der 60er Jahre des vorigen Jahrhunderts machten die Ticketerlöse noch ca. 90% der Gesamteinnahmen aus. Vgl. z.B. BRANDMAIER/SCHIMANY (1998), S. 78 und ERNING (2000), S. 247. Diese Aussage lässt sich auch auf Sportveranstaltungen generell ausdehnen. Vgl. hierzu WOCHNOWSKI (1996), S. 83.

⁷⁰⁰ Vgl. DAUMANN/LANGER (2003), S. 16 ff.

⁷⁰¹ Merchandising-Aktivitäten werden in diesem Gliederungspunkt bewusst ausgeklammert und gesondert betrachtet.

⁷⁰² Vgl. VORNHOLZ (2002).

⁷⁰³ Vgl. NORD/LB (2001), S. 34 ff.

⁷⁰⁴ Vgl. zu dieser Einnahmequelle auch im Folgenden die detaillierten Ausführungen unter Gliederungspunkt 4.1.1.

⁷⁰⁵ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 4.1.1.4.

⁷⁰⁶ Vgl. hierzu BRANNASCH (2001).

In der Spielzeit 2002/2003 konnten aus dem Stadionbesuch insgesamt ca. 185 Mio. Euro in der ersten Bundesliga eingenommen werden.⁷⁰⁷ Dies entspricht einem arithmetischen Mittel von etwa. 10,3 Mio. Euro je Club.⁷⁰⁸ Zwar ist mit einem weiteren moderaten Anstieg dieser Kennzahl zu rechnen, das Wachstumspotenzial ist in diesem Bereich jedoch insbesondere durch die Stadionkapazitäten begrenzt.

Dennoch darf das Potenzial dieser Einnahmequelle nicht nur auf das direkte Potenzial beschränkt werden. Der Zuschauerzuspruch wird auch als primäre Nachfrage titulierte, da diese die Nachfrage nach den übrigen Produkten i.w.S. maßgeblich determiniert.⁷⁰⁹ Ein stets volles Stadion induziert Nachfrage nach allen weiteren Produkten i.w.S. und erschließt damit zusätzliches indirektes wirtschaftliches Potenzial.

3.5.3.2.2 Merchandising

Merchandising bezeichnet den Handel mit Fanartikeln.⁷¹⁰ Dabei ist zu unterscheiden, ob ein Club die Vermarktung in Eigenregie (Merchandising i.e.S.) durchführt oder Rechte hierzu an Dritte veräußert (Licensing). Hinsichtlich der mit den Merchandising-Aktivitäten verfolgten Ziele sind neben der Generierung von direkten Einnahmen auch Marketingziele herauszustellen.⁷¹¹ Durch eine auf die Kundenwünsche abgestimmte Sortimentsgestaltung wird insbesondere die Fanbindung und die Stärkung der Vereinsmarke angestrebt.

Seit den frühen 90er Jahren des vorangegangenen Jahrhunderts betreiben die Vereine inkonsequentes Merchandising.⁷¹² Bis 1997 erzielte die Bundesliga in diesem Bereich Zuwachsraten der Einnahmen von über 60%. Danach verringerten sich die Grenzzuwächse und waren von 1998 bis 2000 sogar rückläufig.⁷¹³ Im Rahmen der vom Verfasser geführten Experteninterviews wurden insbesondere eine falsche Markteinschätzung und generelle Managementfehler als Ursachen für diesen Einbruch genannt. Seit 2001 entwickeln sich die Umsätze wieder positiv, so dass in der Saison 2003/2003 in der ersten Bundesliga Ein-

⁷⁰⁷ Vgl. DFL (2004), S. 13.

⁷⁰⁸ Vgl. ebenda.

⁷⁰⁹ Vgl. RIEDMÜLLER (2003), S. 95.

⁷¹⁰ Vgl. auch im Folgenden KARLOWITSCH/MICHAELIS (2005), S. 3 ff. Vgl. zu dieser Einnahmequelle die detaillierten Ausführungen unter Gliederungspunkt 4.2.1.

⁷¹¹ Vgl. ROHLMANN (2004), S. 7.

⁷¹² Vgl. auch im Folgenden GÖMMEL (2002), S. 113 ff.

⁷¹³ Vgl. ROHLMANN (2002), S. 389.

nahmen – inklusive der Lizenzeinnahmen – in Höhe von ca. 82 Mio. Euro generiert werden konnten.⁷¹⁴ Dies entspricht einem arithmetischen Mittel von etwa 4,5 Mio. Euro je Club.

Diesen Einnahmen stehen jedoch auch Ausgaben in nennenswerter Höhe gegenüber, so dass nicht allgemeingültig von einem unmittelbar profitablen Vermarktungsbereich bzw. einer Finanzierungsmöglichkeit im direkten Sinne gesprochen werden kann.⁷¹⁵ So bestätigen die Experten in den Interviews, dass nur etwa ein Drittel der Vereine Gewinne im Merchandising-Bereich erwirtschaftet, während die übrigen Clubs um ein ausgeglichenes Ergebnis bemüht sind.

3.5.3.2.3 Sponsoring

Sponsoring bezeichnet die Bereitstellung von Geld, Sachzuwendungen oder Dienstleistungen eines Sponsors gegen die Übertragung von Werberechten durch den Gesponserten.⁷¹⁶ Während diese vertraglich fixierte Zusammenarbeit beim Sponsor ein Instrument der Kommunikationspolitik darstellt,⁷¹⁷ fungiert sie für die gesponserten Clubs in erster Linie als Einnahmequelle.⁷¹⁸

Die Einnahmen im deutschen Profi-Fußball werden im Wesentlichen durch die drei zentralen Formen des Sponsoring erwirtschaftet:⁷¹⁹ das Trikotsponsoring, die Bandenwerbung und die Ausrüsterverträge. Gemeinhin strukturieren die Clubs ihre Sponsoring-Angebote hinsichtlich des Exklusivitätsgrades hierarchisch.⁷²⁰ Ein Hauptsponsor erhält das Privileg der Trikotwerbung sowie zusätzlicher Werbepattformen. Einen etwas geringeren Leistungsumfang umfasst i.d.R. der Ausrüstervertrag, der unter das Co-Sponsoring fällt. In der Sponsoren-Pyramide darunter sind die Exklusiv- und hierunter wiederum die Regional-Partner positioniert.

⁷¹⁴ Vgl. ROHLMANN (2003), S. 5.

⁷¹⁵ Vgl. ZACHARIAS (1999), S. 164 f.

⁷¹⁶ Vgl. DREES (1989), S. 16.

⁷¹⁷ Vgl. MUNKELT (1996), S. 27.

⁷¹⁸ Vgl. zu dieser Einnahmequelle auch im Folgenden die detaillierten Ausführungen unter Gliederungspunkt 4.3.1.

⁷¹⁹ Daneben existieren noch zahlreiche weitere Sponsoringformen, die jedoch nicht dieselbe ökonomische Tragweite besitzen. Vgl. hierzu ausführlich das Kapitel 4.3.1.2.

⁷²⁰ Vgl. z.B. MÜLLER VON VULTEJUS (2004), S. 100 f.

In der Spielzeit 2002/2003 konnten in der ersten Bundesliga insgesamt knapp 340 Mio. Euro erwirtschaftet werden. Dies entspricht einem arithmetischen Mittel von ca. 18,9 Mio. Euro.⁷²¹ Damit konnten die Einnahmen seit 1998 um 250% gesteigert werden.⁷²² Aufgrund dieser Entwicklung ist auch in Zukunft von einem weiteren Wachstum auszugehen.

3.5.3.2.4 Vermarktung medialer Rechte

Einnahmen generieren die Clubs ebenfalls aus der Vermarktung der medialen Rechte.⁷²³ Selbige verbriefen das Recht in Bild und/ oder Ton von einem Fußballspiel zu berichten.⁷²⁴ Obwohl der größte Anteil dieser Einnahmen den Fernseheinnahmen zuzurechnen ist, muss aufgrund des breiten technischen Spektrums der medialen Verwertung – wie Radio und Neue Medien – konsistenterweise von medialen Rechten gesprochen werden.⁷²⁵

Deutsche Clubs haben in diesem Rahmen auf nationaler Ebene im Wesentlichen die Möglichkeit, durch die Teilnahme an der Bundesliga und dem DFB-Pokal Einnahmen zu generieren. Beide Wettbewerbe werden durch die DFL zentral vermarktet und die generierten Gelder nach festgelegten Verteilungsschlüsseln auf die Clubs umgelegt.⁷²⁶ Auf internationaler Ebene können solche Clubs, die sich für die Champions League oder den UEFA-Cup qualifiziert haben, relativ hohe zusätzliche Einnahmen erzielen. Während die Champions League zentral von der UEFA vermarktet wird, können die Clubs im UEFA-Cup die medialen Rechte in Eigenregie an potenzielle Interessenten veräußern.⁷²⁷

Die Einnahmenentwicklung der zentral vermarkteten Bundesligarechte weist einschneidende Ereignisse auf:⁷²⁸ Von den Gründungsjahren bis 1988 wiesen die Erlöse aus dem gesamten Rechtepaketein sehr moderates Wachstum bis auf 9,2 Mio. Euro auf. Mit dem Markteintritt der privaten Sendeanstalten wurde jedoch das Nachfragemonopol der öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten aufgebrochen. Ein erheblicher Preisanstieg auf 20,5 Mio.

⁷²¹ Vgl. DFL (2004), S. 13.

⁷²² Vgl. ebenda.

⁷²³ Vgl. zu dieser Einnahmequelle auch im Folgenden die detaillierten Ausführungen unter Gliederungspunkt 4.4.1.

⁷²⁴ Vgl. NITSCHKE (2003), S. 16.

⁷²⁵ Vgl. ELTER (2003), S. 22 ff.

⁷²⁶ Vgl. ELTER (2002a), S. 263.

⁷²⁷ Vgl. NITSCHKE (2003), S. 20 f.

⁷²⁸ Vgl. zur Chronologie der Entwicklung ausführlich ELTER (2003), S. 279 ff.

Euro in der anschließenden Saison war das Resultat. In der Folgezeit führte nunmehr das Nachfrageoligopol zu äußerst hohen Wachstumsraten, was 2000 in einem vierjährigen Vertrag mit jährlichen Zahlungen auf bis zu 460 Mio. Euro durch das Unternehmen KirchMedia gipfelte. Zu Beginn des Jahres 2002 musste das Unternehmen jedoch Insolvenz beantragen. Die vereinbarte Vertragssumme für die laufende Spielzeit konnte nur in Teilen, für die übrigen Jahre gar nicht, geleistet werden. Die medialen Rechte wurden für die folgenden Saisons neu vergeben. Doch die Wachstumsraten der Rechtepreise erlitten durch die sog. Kirch-Krise einen herben Rückschlag. Kein Nachfrager war bereit, ähnlich hohe Preise zu zahlen, wie es KirchMedia in Jahre 2000 zugesichert hatte. Vielmehr sanken die Preise auf 290 Euro je Spielzeit. Damit erfuhr der ehemals ständig florierende Markt der medialen Rechte einen signifikanten Einbruch. Zwar ist in Zukunft mit Wachstumsraten in diesem Bereich zu rechnen; es ist aber anzunehmen, dass diese äußerst moderat ausfallen und weitab von dem einstigen Niveau liegen werden.

In der Saison nach der Kirch-Krise erlösten die deutschen Clubs insgesamt knapp 365 Mio. Euro aus der Vermarktung medialer Rechte.⁷²⁹ Dies entspricht einem arithmetischen Mittel von 20,3 Mio. Euro je Club.⁷³⁰ Gegenüber der Vorsaison sank damit die Kennzahl um etwa 13,5 %. Dieser Wert muss aber bereinigt werden, da er auch die Einnahmen aus internationalen Wettbewerben beinhaltet, die aber nur von einem kleinen Teil der Bundesligateilnehmer erschlossen werden können. Die Einnahmen aus den Bundesligarechten betragen in der betrachteten Spielzeit indes durchschnittlich ca. 12,4 Mio. Euro je Club.⁷³¹

3.5.3.2.5 Weitere Einnahmequellen

Neben den Einnahmequellen aus der Vermarktung des originären Produktes besteht für die Fußballunternehmen auch die Möglichkeit, durch Spielerverkäufe aus gültigen Verträgen Transfererlöse zu generieren.⁷³² Im Umkehrschluss stellen die Zahlungen für Ablösesummen einen wesentlichen Posten in der Ausgabenstruktur der Clubs dar, so dass die ökonomischen Wirkungen von Transfers konsequenterweise sowohl auf der Einnahmen- als auch

⁷²⁹ Vgl. DFL (2004), S. 13.

⁷³⁰ Vgl. ebenda.

⁷³¹ Der Wert errechnet sich aus der Gesamtzahlung von 290 Mio. Euro abzüglich 4% durch den Dachverband geteilt durch die Zahl der Ligateilnehmer.

⁷³² Entgegen der zuvor beschriebenen Optionen der Finanzierung aus laufender Geschäftstätigkeit stellen Spielertransfers eher Finanzierungsmaßnahmen aus Kapitalfreisetzung dar.

auf der Ausgabenseite zu analysieren wären. Im Saisonvergleich zeigt sich jedoch, dass die Ausgaben die Einnahmen in diesem Bereich meist deutlich übersteigen.⁷³³ Daher wurde die pekuniäre Tragweite von ablösepflichtigen Spielertransfers im Kontext der Ausgaben von Fußballunternehmen erörtert.⁷³⁴

Zu den planbaren Einnahmen der Fußballclubs zählen auch die jährlichen Beiträge der Vereinsmitglieder. Doch diese sind bei den Clubs vergleichsweise gering. So generierte bspw. Borussia Dortmund in der Saison 2001/2002 0,65 Mio. Euro an Mitgliedsbeiträgen. Dagegen betrug die Summe der Haupteinnahmequellen⁷³⁵ derselben Saison etwa 101,8 Mio. Euro. Damit erreichten die Beitragszahlungen der Mitglieder einen Anteil von lediglich 0,6% der Gesamteinnahmen. Allein dieser verschwindend geringe Prozentsatz veranschaulicht die periphere Bedeutung der betrachteten direkten Zahlungen in der Budgetplanung der Fußballunternehmen.⁷³⁶ Zusätzlich stehen diesen Einnahmen noch Pflichtabgaben für den Landessportbund oder Versicherungen gegenüber, so dass keine nennenswerten Überschüsse zu konstatieren sind.⁷³⁷ Neben den traditionellen Einnahmequellen versuchen die Fußballunternehmen in jüngster Zeit, durch diversifizierende Expansion zusätzliche Einnahmen zu generieren.

Die inhaltliche Abgrenzung des Begriffes „Diversifikation“ ist in der betriebswirtschaftlichen Theorie wie in der sportökonomischen Praxis stark heterogen. Etymologisch lässt sich er sich aus dem Lateinischen aus den Wörtern „diversus“ und „facere“ ableiten, was zu der Übersetzung mit „Vielfalt“ bzw. „Unterschiedlichkeit“ führt.⁷³⁸ Transferiert auf die Ökonomie kann in diesem Kontext allgemein von einer Vielfalt des Leistungsprogramms gesprochen werden. Im ökonomischen Schrifttum wird basierend auf dieser definitorischen Grundlage kontrovers diskutiert, anhand welcher Kriterien die Vielfalt zu messen ist, um eine eindeutige Abgrenzung der Diversifikation ableiten zu können. In diesem Zusammen-

⁷³³ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 3.5.3.1.1.2 und SWIETER (2002), S. 123.

⁷³⁴ Vgl. dazu das Kapitel 3.5.3.1.

⁷³⁵ Diese setzen sich aus der Vermarktung der medialen Rechte, dem Stadionbesuch, dem Sponsoring und dem Merchandising zusammen.

⁷³⁶ Von der geringen Bedeutung der Mitgliedsbeiträge darf aber nicht auf eine generelle Bedeutungslosigkeit der Vereinsmitglieder geschlossen werden. Selbige treten vielfach als Nachfrager nach den Leistungen der traditionellen Einnahmequellen auf. Vgl. BIERWIRTH/KARLOWITSCH (2004).

⁷³⁷ Überdies gelten im Falle von Borussia Dortmund – genau wie allen Kapitalgesellschaften im Profisport – die Beiträge dem Idealverein und nicht der ausgegliederten Lizenzspielerabteilung. Auch wenn der Profisport durch legere Rechtsauslegungen geprägt ist, dürften die Gelder in streng juristischen Sinne nicht in das Wirtschaftsunternehmen investiert werden.

⁷³⁸ Vgl. auch im Folgenden FEY (2000), S. 7.

hang haben sich die Dimensionen Produkt, Markt und Ressourcen durchgesetzt, deren Ausprägungen zugleich zur Kategorisierung verschiedener Diversifikationstypen herangezogen werden.⁷³⁹

In der sportökonomischen Literatur hat bis dato keine wissenschaftliche Diskussion des Diversifikationsbegriffes stattgefunden. In der Praxis des Profi-Fußballs wird der Terminus indes meist mit Geschäftsfeldern gleichgesetzt, die über die traditionellen Einnahmequellen hinausgehen.⁷⁴⁰ Aber auch Vertreter mit strikteren Abgrenzungen, die sämtliche Wertschöpfung außerhalb „den ureigensten Aufgaben des Fußballs“ – also auch Merchandising und Catering – als Diversifikation bezeichnen, lassen sich finden.⁷⁴¹

Um eine pragmatische Arbeitsdefinition ableiten zu können, sollen im Rahmen dieser Arbeit, die Diversifikationsmotive der Fußballunternehmen als Abgrenzungsbasis dienen. Als Ziele der Diversifikation werden – unabhängig von der Definition – allgemein das Erschließen neuer Ertragsquellen und die Risikostreuung formuliert.⁷⁴² Bezogen auf das betrachtete Entscheidungsfeld sind diese allgemeingültigen Ziele nur leicht zu modifizieren: Die Clubs wollen neue Finanzierungsquellen erschließen, die möglichst unabhängig vom sportlichen Erfolg des Lizenzspielerteams sind.⁷⁴³ Dementsprechend ist es im vorliegenden Kontext zielführend, den Grad der Diversifikation eines Geschäftsfeldes in Abhängigkeit von der Kopplung mit dem sportlichen Erfolg zu definieren. Dadurch entsteht, bezogen auf die beiden o.g. Definitionsversuche, eine integrative Sichtweise. Bspw. wäre bei der Gründung einer eigenen Catering-Gesellschaft nach dem Einsatzgebiet zu unterscheiden. Übernimmt selbiges Unternehmen allein die Bewirtung der Stadionbesucher, so ist eine spürbare Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg konstatierbar, die wesentlich verringert wird, falls dasselbe Unternehmen auch bei Veranstaltungen außerhalb der eigenen Spielstätte gebucht werden würde. Je größer also die Ausprägungsvielfalt der Kombination aus Produkt, Markt

⁷³⁹ Vgl. zu einem Überblick alternativer Definitionen mit den zugrunde gelegten Dimensionen SZELESS (2001), S. 26.

⁷⁴⁰ Vgl. HOCKENJOS (2002), S. 90.

⁷⁴¹ So ein Experte in einem der vom Verfasser geführten Interviews.

⁷⁴² Vgl. hierzu die Literaturlauswertung bei FEY (2000), S. 22 ff. und SZELESS (2001), S. 39 ff. sowie die angegebene Literatur bei HUTZSCHENREUTER/SONNTAG (1998).

⁷⁴³ Vgl. HOCKENJOS (2002), S. 90.

und Ressourcen und je höher damit die Emanzipation vom sportlichen Erfolg, desto höher der Grad der Diversifizierung des Fußballunternehmens.⁷⁴⁴

Einige deutsche Vereine haben bereits Unternehmen gegründet oder halten Anteile an solchen, deren Tätigkeit auch über das fußballerische Kerngeschäft hinaus reicht. So hat Borussia Dortmund eine Tochtergesellschaft aus der Sportartikelbranche, die nicht nur als Ausrüster des Profi-Teams fungierte, sondern auch den sportlichen Bekleidungsmarkt beliefert.⁷⁴⁵ Daneben werden auch Anteile an einer Internetagentur, einem medizinischen Leistungs- und Rehabilitationszentrum, einem Hotel und einem Reisebüro gehalten. Der FC Schalke 04 verfügt über eine eigene Catering-Firma und einen Ticket- und Sicherheitsdienst. Werder Bremen gründete einen Reinigungsdienst, einen Bewachungsdienst und ein Sport-Therapie-Zentrum.⁷⁴⁶ Im europäischen Vergleich zeigen sich indes noch erhebliche Steigerungspotenziale. Manchester United nennt u.a. einen Pay-TV-Kanal sein eigen, Ajax Amsterdam betreibt ein Museum und der AS Rom unterhält mehrere Restaurants.⁷⁴⁷

Der Zielerreichungsgrad der Diversifikationsmaßnahmen ist vielfach zweifelhaft.⁷⁴⁸ Zwar gelingt eine teilweise Emanzipation des Erfolges der Aktivitäten vom sportlichen Erfolg, jedoch zeigt sich, dass die Umsätze aus solchen Aktivitäten, die sich durch einen hohen Diversifikationsgrad und damit eine hohe Risikoreduktion auszeichnen, relativ gering sind. Dies legt die Vermutung nahe, dass in diesem Kontext bei den Profi-Sport-Clubs ein Zielkonflikt von Finanzmittelgenerierung und Risikoreduktion vorliegt. Ergo können die Vereine bei einer geringen Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg auch nur Finanzvolumina erschließen, die in einem Missverhältnis zum tatsächlichen Bedarf stehen. Borussia Dortmund wies in der Saison 2002/2003 einen Umsatz in Höhe von 14,4 Mio. Euro für die Tochterunternehmen aus.⁷⁴⁹ Dies entsprach etwa 10% des gesamten Umsatzes. Diese Kennzahlen sind jedoch im Sinne der oben abgeleiteten Definition differenziert zu betrachten. Zu den damaligen Tochterunternehmen zählten auch das Westfalenstadion und die

⁷⁴⁴ Die Dimensionen werden hier substituierend betrachtet. Ein hoher Produktinnovationsgrad reicht bei einem Club bereits, um die sportliche Abhängigkeit zu reduzieren.

⁷⁴⁵ Vgl. auch im Folgenden HOCKENJOS (2002), S. 91 ff.

⁷⁴⁶ Vgl. MÜLLER, MA. (2000), S. 81.

⁷⁴⁷ In diesem Zuge soll eine vollständige Aufzählung aller Beteiligungen der europäischen Konkurrenz genauso wenig erfolgen wie die Diskussion um den Diversifikationsgrad selbiger.

⁷⁴⁸ Die Unternehmensberatung Roland Berger kam nach einer Studie zu dem Schluss, dass mit den Diversifikationsgrad die Profitabilität eines Fußballunternehmens sinkt. Vgl. hierzu FAZ, 20.04.2003, S. 17.

⁷⁴⁹ Vgl. HVB (2003), S. 46.

Sportartikelfirma. Es ist daher zu unterstellen, dass der Nettoumsatz sportlich weitgehend unabhängiger Betätigungsfelder weit unter den ausgewiesenen 10% lag.

3.5.3.3 Zusammenfassende Beurteilung der Innenfinanzierungsebene

Abbildung 31 führt die vorangegangenen Überlegungen der Innenfinanzierungsebene der Profi-Sport-Clubs zusammen. Da sich die Angaben auf Daten der DFL beziehen und der Dachverband von den Lizenznehmern periodisierte Ausgaben und Einnahmen einfordert, thematisiert auch die Graphik Aufwendungen und Erträge. Da sich aber mögliche betragsmäßige Unterschiede der beiden Rechnungsgrößenpaare allein auf die Periodisierung und damit auf die unterschiedliche zeitliche Abgrenzung zurückführen lassen, kann die Argumentation auch auf der Basis von Aufwendungen und Erträgen fortgeführt werden. Da es sich bei den Angaben um Primärdaten des Dachverbandes handelt, steht den Unterschieden der zeitlichen Abgrenzung die äußerst hohe Zuverlässigkeit der Daten entgegen. Darüber hinaus führt die Verwendung von Aufwendungen und Erträgen zu einer Glättung der Beträge der Rechnungsgrößen, was einen besseren Einblick in die Situation der laufenden Geschäftstätigkeit ermöglicht.

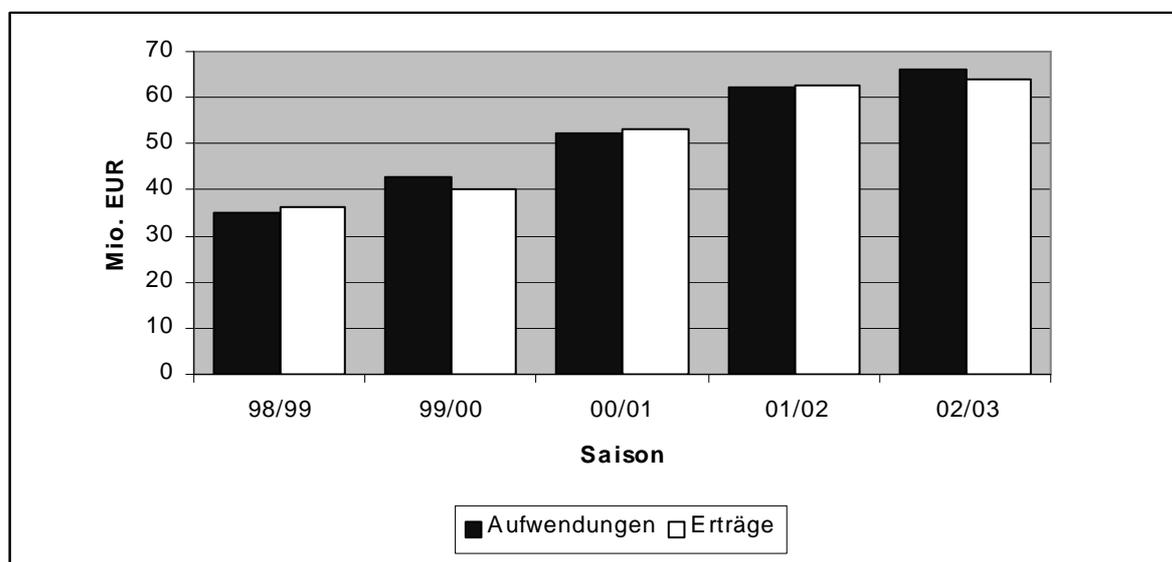


Abbildung 31: Entwicklung der durchschnittlichen Gesamtaufwendungen und -erträge der Erstliga-Clubs im Saisonvergleich⁷⁵⁰

⁷⁵⁰ Vgl. DFL (2004), S. 13 und S. 21. In ihrer Publikation veröffentlicht die DFL die durchschnittlichen Gesamtaufwendungen der ersten und zweiten Bundesliga. Die Aufwendungen werden dabei nach den Kategorien „Personal“, „Transfer“, „Spiel“, „Jugend/Amateure“ und „sonstige“ unterschieden. Mithin

Die Betrachtung der durchschnittlichen Gesamtaufwendungen der Teilnehmer der ersten Liga zeigt sehr deutlich den rasanten Anstieg auf etwa 66 Mio. Euro je Club in der Spielzeit 2002/2003. Die Entwicklung der durchschnittlichen Gesamterträge hingegen zeigt den rasanten Anstieg bis zum analysierten Einbruch auf dem Markt der medialen Rechte. Nach der Kirch-Krise ist dieses durchschnittliche Wachstum einer äußerst moderaten Steigerungsrate gewichen. Insgesamt sind die sehr hohen Dimensionen der Finanzvolumina von etwa 65 Mio. Euro in der Spielzeit 2002/2003 festzuhalten.

Abschließend zeigt Abbildung 32 die durchschnittlichen Strukturen der Aufwendungen und Erträge der Erstligisten in der Saison 2002/2003. Dabei wird die Dominanz des Anteils der Aufwendungen für das Humankapital des sportlichen Bereiches im Vergleich zu den übrigen Posten offensichtlich. Erstere nehmen durchschnittlich knapp 60% der gesamten Aufwendungen der Erstligisten ein.

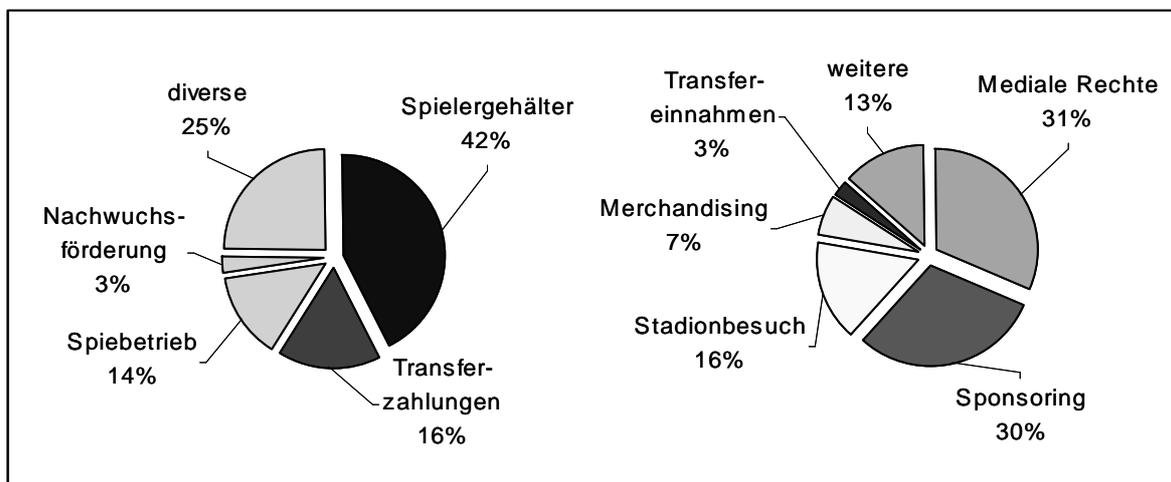


Abbildung 32 Durchschnittliche Struktur der Aufwendungen und Erträge der Erstliga-Clubs⁷⁵¹

Auf der Seite der Erträge wird nach dem Einbruch der Vermarktung der medialen Rechte deutlich, dass von einer eindeutigen Dominanz selbiger im Vergleich mit den übrigen Positionen nicht mehr gesprochen werden kann.

werden sowohl die Aufwendungen der Innen- als auch der Außenfinanzierungsebene betrachtet. Da hier die Innenfinanzierungsperspektive eingenommen wurde, müssten die Aufwendungen der Aufnahme von Finanzmitteln von außen subtrahiert werden. Ein solches Verfahren scheidet jedoch an dem hohen Aggregationgrad der Daten: Es ist nicht ersichtlich, welche der Aufwendungen welcher Finanzierungsebene zuzurechnen sind. Deshalb soll auf eine Bereinigung verzichtet werden und die Gesamtaufwendungen als Maßstab für die Aufwendungen der Innenfinanzierungsebene herangezogen werden.

⁷⁵¹ Zu den Daten vgl. DFL (2004), S. 13 und S. 21.

Der Bedarf an finanziellen Mitteln der Fußballunternehmen kann indes nicht nur durch die Möglichkeiten der Innenfinanzierungsebene gedeckt werden, sondern auch durch Optionen der Außenfinanzierung. Deshalb rücken letztere jetzt in das Zentrum der Betrachtungen.

3.5.4 Außenfinanzierungsebene

Im Gegensatz zur Innenfinanzierung impliziert die Außenfinanzierung die Zuführung frischen Kapitals, welches nicht vom Club selbst erwirtschaftet, sondern i.d.R. von Externen bereitgestellt wird.⁷⁵² In diesem Zuge lassen sich Fremd- von Eigenkapitalfinanzierungen unterscheiden: Während letztere Eigentumsrechte für den Kapitalgeber mit sich bringen und den Kapitalnehmern meist langfristig bzw. unbefristet zur Verfügung stehen, wird Fremdkapital gemeinhin auf bestimmte Zeit, zu einer fixierten Verzinsung und gegen eine Besicherung überlassen und bringt keine eigentumsähnliche Stellung des Finanzmittelgebers mit sich. Diese Formen der Außenfinanzierung werden im Folgenden kurz erörtert und in das Entscheidungsfeld der Fußballunternehmen eingeordnet.

3.5.4.1 Fremdkapitalfinanzierung

Die weitaus populärste Form der Fremdkapitalfinanzierung – auch bei Fußballclubs – ist die Kreditfinanzierung.⁷⁵³ Im engeren Sinne wird unter einem Kredit die befristete Überlassung von Zahlungsmitteln verstanden.⁷⁵⁴ Dabei stellt der Kreditgeber dem Schuldner – dem Kreditnehmer – eine festgeschriebene Summe an Kapital zu einem fixierten Zins über eine vertraglich geregelte Laufzeit zur Verfügung und vertraut auf die Bereitschaft und Fähigkeit des Kreditnehmers, die mit der Zahlungsmittelüberlassung verknüpften Verpflichtungen vereinbarungsgemäß zu erfüllen.⁷⁵⁵ In diesem Zuge ist das Kreditinstitut gesetzlich verpflichtet, acht Prozent der Kreditsumme mit Eigenkapital zu hinterlegen.⁷⁵⁶

⁷⁵² Vgl. auch im Folgenden und generell zur Systematisierung der Finanzierungsformen z.B. DRUKARCYK (2003), S. 3 ff., GRÄFER/BEIKE/SCHELD (1997), S. 26 ff, PERRIDON/STEINER (2002), S. 353 ff. und SCHMALENBACH (1966), S. 10 ff.

⁷⁵³ Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 34. 58% der Vereinsverantwortlichen beurteilten zudem in einer repräsentativen Umfrage die klassische Kreditfinanzierung mindestens als wichtige Finanzierungsform. Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 47.

⁷⁵⁴ Vgl. BÜHLER (1975), S. 2381.

⁷⁵⁵ Vgl. dazu und zur Systematisierung von Krediten HÖLSCHER (2001), S. 1372 ff.

⁷⁵⁶ Vgl. zum Ablauf der Kreditfinanzierung OLFERT (2001), S. 265 ff.

Diese Vorschrift unterliegt in Zukunft durch die Neuregelung der Kreditvergabe der Banken – Basel II – einer nachhaltigen Änderung.⁷⁵⁷ Der Kerngedanke von Basel II ist die Differenzierung des Betrags der Kapitalunterlegung durch die Geldinstitute nach der Bonität der Kunden. Dazu soll eine gestaffelte Hinterlegung erfolgen, welche sich am Ausfallrisiko des Kredits bemisst. Eine schlechte Bonität verpflichtet die Banken zu einer höheren Eigenkapitalhinterlegung. Die damit einhergehenden höheren Eigenkapitalkosten gibt das Geldinstitut durch schlechtere Kreditkonditionen an die Clubs weiter. Als Bemessungsgrundlage des Ausfallrisikos soll eine jährliche Beurteilung der Bonität des Kreditnehmers durch ein sog. Rating⁷⁵⁸ fungieren.⁷⁵⁹ Die wesentlichen Entscheidungskriterien stellen in diesem Verfahren die Eigenkapitalquote und die Zukunftsperspektiven des Schuldners dar. Die Basel II-Regelungen sollen bis Ende 2006 implementiert werden.

Für die deutschen Fußballunternehmen haben die Modifikationen durch Basel II nachhaltige Auswirkungen auf das Entscheidungsfeld der Finanzierung zur Folge. Es ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Profi-Clubs in der aktuellen wirtschaftlichen Situation einer schlechten Bonitätsklasse zugeordnet wird.⁷⁶⁰ Dies ist gleichbedeutend mit einer Erhöhung der Fremdkapitalkosten durch die hohen – am unterdurchschnittlichen Rating orientierten – Kreditzinssätze. Gleichzeitig ist zudem mit einer generell sinkenden Bereitschaft zur Fremdkapitalvergabe der Kreditinstitute an Fußballvereine zu rechnen.⁷⁶¹ Die Bonitätsprüfung von Fußballclubs ist per se durch die mangelnde Validität von Cash flow-Prognosen und die Quantifizierung von Branchenrisiken schwierig.⁷⁶² Verknüpft mit den generellen Implementierungsrückständen professioneller Managementstrukturen und fehlenden Bürgschaften bzw. Sicherheiten stellt die Kreditvergabe an solche Profi-Sport-Organisationen in Zukunft aus Sicht der Kreditgeber ein äußerst risikobehaftetes Unterfangen dar, was in einer restriktiveren Kreditvergabe mündet.

⁷⁵⁷ Vgl. zu den Inhalten von Basel II grundlegend BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2004) sowie auch im Folgenden HANKER (2003), S. 19 ff., KEINER (2001), S. 22 ff., PRÜMER (2003), S. 13 ff.

⁷⁵⁸ Der Begriff beinhaltet allgemein das Ergebnis eines Bewertungsprozesses wirtschaftlicher Sachverhalte. Vgl. KEINER (2001), S. 13.

⁷⁵⁹ Dabei ist zwischen externem Rating durch eine Ratingagentur (Standardansatz) und bankinternem Rating (bankinterner Ratingansatz) zu unterscheiden. Vgl. zu den Grundlagen des Kreditratings HANKER (2003), S. 69 ff., KEINER (2001), S. 109 ff., NAGEL (2002), PRÜMER (2003), S. 29 ff., WOLF (2003), S. 11 ff.

⁷⁶⁰ Vgl. LEKI (2004), S. 171 und SCHWENDOWIUS (2002), S. 212.

⁷⁶¹ Vgl. WGZ-BANK (2004), S. 112.

⁷⁶² Vgl. SCHWENDOWIUS (2002), S. 212.

Damit wird abermals die Relevanz eines zielgerichteten Management der Haupteinnahmequellen evident: Zum einen wird das erwirtschaftete Eigenkapital auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen, zum anderen implizieren die dafür notwendigen Strukturen einer fundierten Unternehmensführung sowohl den Zugang zu als auch zugleich günstige Konditionen bei Fremdkapitalfinanzierungen.

Aufgrund der o.g. Änderungen des Entscheidungsfeldes erschließen Fußballunternehmen in jüngster Zeit auch vermehrt weitere Formen der Finanzierung, wie Kreditsubstitute in Form von Leasing oder Asset Backed Securities. Dennoch kommen selbige erst vereinzelt bei den Profi-Sport-Clubs zum Einsatz.

Leasing stellt eine besondere Form der Miete dar.⁷⁶³ Dabei überlässt ein Leasinggeber einem Leasingnehmer ein Leasingobjekt gegen ein fixiertes Entgelt, die sog. Leasingrate.⁷⁶⁴ Bei Fußballunternehmen kann diese Finanzierungsform insbesondere bei der Anschaffung von Immobilienwerten wie dem Stadion oder der Geschäftsstelle sowie bei der Rekrutierung von Humankapital für den sportlichen Bereich eine ökonomisch sinnvolle Alternative darstellen.⁷⁶⁵ Neben einer potenziellen „Bilanzverbesserung“ entsprechen insbesondere die konstanten Leasingraten einer verlässlichen Kalkulationsgrundlage und sind zudem als Betriebsausgaben absetzbar. Nichtsdestotrotz verlangt auch der Leasinggeber vor Vertragsabschluss Rechenschaft über die Bonität des Leasingnehmers, was dem *Procedere* der Kreditprüfung entspricht.⁷⁶⁶ Dennoch wird Spielerleasing in unterschiedlichen Varianten in der Bundesliga praktiziert.⁷⁶⁷ Aus den auf fünf Jahre begrenzten Vertragslaufzeiten der Spieler resultieren jedoch relativ hohe Leasingraten, welche die Anzahl der geleasten Spieler einschränken und damit die Finanzierungsform als alleinige in diesem Rahmen per se ausschließen. Darüber hinaus ist eine Versicherung des Sportlers gegen Invalidität i.d.R. *conditio sine qua non* des Leasinggebers. Aus Vereinssicht werden dadurch die Kosten des Leasing zusätzlich erhöht. Bezüglich des Immobilienleasing kommen in der Branche sog.

⁷⁶³ Wegen der heterogenen Gestaltungsmöglichkeiten von Miet- und Pachtverträgen in der Praxis ist der Begriff des Leasing-Vertrages weder in der juristischen noch in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eindeutig geklärt. Vgl. WÖHE (2002), S. 698.

⁷⁶⁴ Vgl. OLFERT (2001), S. 340. Zu den verschiedenen Arten und Erscheinungsformen des Leasing vgl. exemplarisch BUHL (2001) und FEINEN (2001).

⁷⁶⁵ Vgl. auch im Folgenden ERNST&YOUNG (2004), S. 43 ff.

⁷⁶⁶ Vgl. auch generell zu den betriebswirtschaftlichen Motiven des Leasing BUHL (2001), S. 1492 ff. und FEINEN (2001), S. 390 ff. sowie DRUKARCYK (2003), S. 459 ff.

⁷⁶⁷ Vgl. auch im Folgenden ERNST&YOUNG (2004), S. 44.

Sale-and-Lease-Back-Verfahren zum Einsatz.⁷⁶⁸ Bspw. veräußerte Borussia Dortmund das Westfalenstadion an einem Immobilienfonds und leaste selbiges zur Austragung der Bundesliga-Heimspiele zurück. Darüber hinaus ist der Einsatz klassischen Leasing im Bereich des übrigen Anlagevermögens auch bei Fußballunternehmen denkbar.⁷⁶⁹

Bei einer Anleihenfinanzierung nehmen die Clubs das Kapital nicht durch einen Finanzintermediär auf, wie i.d.R. bei der Kreditfinanzierung sondern vom Kapitalmarkt.⁷⁷⁰ Eine Anleihenvariante⁷⁷¹ – sog. Asset Backed Securities – hat in jüngster Zeit sehr viel Aufmerksamkeit in der deutschen Fußballbranche erregt.⁷⁷² Bei dieser Finanzierungsform werden Forderungen an eine speziell gegründete Zweckgesellschaft – das sog. Special Purpose Vehicle – veräußert, welche ihrerseits die Refinanzierung über den Kapitalmarkt durch die Ausgabe von Wertpapieren anstrebt.⁷⁷³ Es werden mithin Wertpapiere (Securities) geschaffen, deren Besicherung (Backed) über Finanzaktiva in Form von Forderungsansprüchen (Assets) erfolgt.⁷⁷⁴ Charakteristisch ist, dass die Forderungen über lange Laufzeiten verfügen und dass der Verkauf regresslos erfolgt.⁷⁷⁵ Damit geht das Ausfallrisiko auf die Zweckgesellschaft über und die Forderungen werden aus der Bilanz des Verkäufers eliminiert.⁷⁷⁶ Die Vorteile von Asset Backed Securities liegen in der Senkung der durchschnittlichen Finanzierungskosten, der langfristigen Planungssicherheit und der Reduzierung der Abhängigkeit von kurz- und mittelfristigen Krediten.⁷⁷⁷ Fußballclubs verfügen über keinen nennenswerten Forderungsbestand, jedoch weisen sie mit einer gewissen Sicherheit behaftete zukünftige Cash flows auf.⁷⁷⁸ Hierbei handelt es sich um die Einnahmen aus der Vermarktung des primären Outputs. Die zukünftigen Cash flows fungieren folglich als Sicherheit für die ausgegebenen Wertpapiere des Special Purpose Vehicle ebenso wie zur Tilgung des Auszahlungsbetrages.⁷⁷⁹ In Europa haben mittlerweile 13 Clubs eine sol-

⁷⁶⁸ Vgl. zu diesem Verfahren GRÄFER/BEIKE/SCHELD (1997), S. 259.

⁷⁶⁹ 58% der Vereinsverantwortlichen beurteilten in einer repräsentativen Umfrage Leasing zumindest als wichtige Finanzierungsform. Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 47.

⁷⁷⁰ Vgl. GRÄFER/BEIKE/SCHELD (1997), S. 201 ff.

⁷⁷¹ Daneben ist auch das Fondszertifikatskonzept möglich. Vgl. dazu PERRIDON/STEINER (2002), S. 448 f.

⁷⁷² Vgl. LEKI (2004), S. 172.

⁷⁷³ Vgl. SCHWENDOWIUS (2002), S. 216 sowie generell zum Grundmodell dieser Finanzierungsform PAUL (2001), S. 127 ff.

⁷⁷⁴ Vgl. OLFERT (2001), S. 339.

⁷⁷⁵ Vgl. PAUL (2001), S. 127 ff.

⁷⁷⁶ Vgl. LEKI (2004), S. 172.

⁷⁷⁷ Vgl. KERN (2003), S. 445.

⁷⁷⁸ Deshalb wäre im betrachteten Kontext die Bezeichnung "Future Cash Flow Securities" treffender.

⁷⁷⁹ Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 45.

che Anleihe emittiert, wovon der FC Schalke 04 der einzige deutsche Vertreter ist.⁷⁸⁰ In Sinne der Fristenkongruenz sollten die generierten Einzahlungen verwendet werden, um langfristig in das Vermögen der Clubs zu investieren und nicht, um kurzfristig sportliche Erfolge zu erzwingen.

Hinsichtlich der Finanzmittelflüsse ist zu kostatieren, dass einerseits der Zugang zu Quellen der Fremdfinanzierung für Fußballunternehmen in Zukunft – aufgrund der Neuregelungen durch Basel II – erschwert wird. Bei einer Aufnahme von Fremdkapital erfolgt i.d.R. eine Finanzeinzahlung der eine Finanzauszahlung in gleicher Höhe (oder mehrere Finanzauszahlungen in aggregiert gleicher Höhe) gegenübersteht. Dazu kommen Erfolgsauszahlungen im Form der Zinszahlungen, deren Höhe sich in Zukunft nach dem Ergebnis des Rating richtet. Die Bedeutung der Fremdfinanzierung ist in der ersten Bundesliga sehr hoch. In der Saison 2002/2003 betrug der Anteil der Verbindlichkeiten an der Bilanzsumme 55%.⁷⁸¹ Damit wird abermals deutlich, dass die bevorstehenden Neuregelungen der Fremdkapitalvergabe eine große Gefahr, aber auch eine Chance, für die Fußballunternehmen darstellen, denn bei schlecht beurteilten Clubs wird sich der hohe Anteil an Fremdkapital in zusätzlichen Erfolgsauszahlungen niederschlagen, aber umgekehrt können ökonomisch gut geführte Clubs ihre Erfolgsauszahlungen auch senken.

3.5.4.2 Beteiligungsfinanzierung

Die Formen der Beteiligungsfinanzierung sind zur Eigenkapitalfinanzierung zu zählen.⁷⁸² Seit der Zulassung von Kapitalgesellschaften am Spielbetrieb der Bundesliga besteht für die Teilnehmer die Möglichkeit des Going Public und damit die Möglichkeit der direkten Finanzmittelbeschaffung über den Kapitalmarkt durch die Ausgabe von Aktien.⁷⁸³ Mit einem Börsengang kann „auf einen Schlag“ ein relativ hohes Volumen an Eigenkapital

⁷⁸⁰ Die Gelsenkirchener emittierten im April 2003 eine Anleihe über 85 Mio. Euro bei einer Laufzeit von 23 Jahren. Selbige ist durch die künftigen Zuschauereinnahmen der Arena „AufSchalke“ besichert. Vgl. hierzu detailliert KERN (2003). Immerhin 25% der Vereinsverantwortlichen beurteilten in einer repräsentativen Umfrage Asset Backed Securities zumindest als wichtige Finanzierungsform. Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 47 und für weitere europäische Beispiele WGZ-BANK (2004), S. 114 f.

⁷⁸¹ Vgl. DFL (2004), S. 6. Dieser Wert kann als repräsentativ angesehen werden.

⁷⁸² Vgl. PERRIDON/STEINER (2002), S. 354.

⁷⁸³ Vgl. hierzu ausführlich ZACHARIAS (1999), S. 109 ff. sowie DÖRFLINGER (1998), LEHMANN/WEIGAND (1998), SUCIU-SIBIANU (2004), SÜBMILCH (2002a), WGZ-BANK (2001), WGZ-BANK (2002).

generiert werden.⁷⁸⁴ Die Eigentümerschaft kann in gleichem Zuge breit gestreut werden und auch die sportlichen Anhänger können sich finanziell an ihrem Fußballunternehmen beteiligen.⁷⁸⁵ Allerdings gestaltet sich die Erreichung der Börsenreife für die Fußballunternehmen als langfristiges und diffiziles Unterfangen.⁷⁸⁶ Neben der Einhaltung der Publizitäts- und weiterer Formalvorschriften sind besonders wirtschaftlich nachhaltig erfolgreiche Managementstrukturen zwingend notwendig.⁷⁸⁷ Mit mäßigem Erfolg wagte bislang als einziges deutsches Fußballunternehmen die Borussia Dortmund GmbH & Co KGaA den Gang an die Börse.⁷⁸⁸ Entsprechend der schlechten Aktienperformance der Westfalen und aufgrund der generellen Baisse der Aktienmärkte ist das aktuelle Interesse der Clubmanager an einem Going Public gleich null.⁷⁸⁹ Diese Form der Außenfinanzierung stellt mithin aktuell keine gangbare Option für die Fußballunternehmen dar, vielmehr ist zuerst eine Konsolidierung der Managementstrukturen erforderlich.

Eine weitere Form der Eigenkapitalfinanzierung ist die Veräußerung von Gesellschaftsanteilen an einen strategischen Partner.⁷⁹⁰ Dieser beteiligt sich am Gesellschaftskapital und wird somit Mitgesellschafter.⁷⁹¹ Dies bedeutet, dass auch Gewinnanteile und Verfügungsrechte an den Partner abgetreten werden (müssen).⁷⁹² Auf der anderen Seite trägt der neue Gesellschafter aber auch einen Teil des unternehmerischen Risikos. In der betrachteten Branche streben potenzielle strategische Partner indes weniger die unmittelbare Generierung von Renditen an, sondern zielen vielmehr auf die strategische Sicherung eines langfristig attraktiven Werbeträgers auf exklusiver Basis ab.⁷⁹³ Damit kommen in erster Linie Sponsoren für derartige Partnerschaften in Betracht. Das populärste Beispiel einer strategischen Partnerschaft im deutschen Profi-Fußball stellt die Kooperation von Adidas und dem FC Bayern München dar:⁷⁹⁴ Der Sportartikelhersteller zahlte für zehn Prozent der Unternehmensanteile 76,7 Mio. Euro an die Münchener. Dennoch ist es für den durchschnittli-

⁷⁸⁴ Vgl. WGZ-BANK (2004), S. 120.

⁷⁸⁵ Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 36.

⁷⁸⁶ Vgl. zur Börsenfähigkeit ausführlich ZACHARIAS (1999), S. 417 ff.

⁷⁸⁷ Vgl. zu den Pflichten und Folgen des Going Public SCHANZ (2000), S. 507 ff.

⁷⁸⁸ Vgl. zur Aktienkursentwicklung FAZ, 26.09.2004, S. 37.

⁷⁸⁹ Dies ergab eine repräsentative Umfrage unter Vereinsverantwortlichen des Profi-Fußballs. Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 47.

⁷⁹⁰ Vgl. PERRIDON/STEINER (2002), S. 357 ff.

⁷⁹¹ Die Beteiligung kann sowohl durch Geld- als auch durch Sacheinlagen erfolgen. Vgl. OLFERT (2001), S. 185.

⁷⁹² Vgl. auch im Folgenden SCHMALENBACH (1966), S. 16.

⁷⁹³ Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 36.

⁷⁹⁴ Vgl. dazu WGZ-BANK (2004), S. 119.

chen Verein sehr schwer, einen derartigen Partner zu akquirieren. Neben den bereits mehrfach herausgestellten ökonomischen Mängeln der Clubs wirkt auch die gesetzlich fixierte Begrenzung des Mitspracherechts potenzieller Partner durch die erläuterte „50 Prozent + 1-Regel“ als investitionshemmend.⁷⁹⁵

Insgesamt stellen die Formen der Beteiligungsfinanzierung „Ausnahmen“ in der üblichen Generierung von Finanzmitteln der Profi-Sport-Clubs dar. Gelingt jedoch die Erschließung einer solchen Finanzierungsquelle sind Vorteile gegenüber der Fremdkapitalfinanzierung zu nennen. Während bei letztgenannter das Kapital befristet und zu einer festen Verzinsung zur Verfügung gestellt wird, bietet die Formen der Beteiligungsfinanzierung i.d.R. unbefristetes Kapital. Der hohen Erfolgseinzahlung zu Beginn stehen im Zeitablauf kleinere Erfolgsauszahlungen, z.B. in Form von Gewinnbeteiligungen, gegenüber. Diese sind jedoch nicht ex-ante vorgegeben, sondern sind erfolgsabhängig und damit durch das Fußballunternehmen steuerbar.

Nachfolgend werden mit den mezzaninen Finanzierungsformen solche Finanzierungsformen beschrieben, die weder unmittelbar den Fremdkapital- noch den Eigenkapitalfinanzierungen zugeordnet werden können. Zu diesen hybriden Finanzierungsinstrumenten zählen Nachrangdarlehen, Genussscheine und stille Beteiligungen.

3.5.4.3 Mezzanine Finanzierungsformen

Nachrangdarlehen sind solche Darlehen, die im Insolvenzfall erst bedient werden, wenn die übrigen Gläubiger befriedigt sind.⁷⁹⁶ Auch wenn sie im Rahmen von Ratingverfahren i.d.R. dem Eigenkapital zugerechnet werden, stellen sie rechtlich Fremdkapital dar, welches für eine fest definierte Laufzeit zu einem fixierten Zinssatz ausgegeben wird.⁷⁹⁷ Im betrachteten Kontext werden Darlehen von Sponsoren oder wohlgesonnenen Kreditgebern oftmals nachträglich per Lizenzauflage der DFL mit einem Rangrücktritt versehen.

⁷⁹⁵ Trotzdem beurteilen immerhin 38% der Vereinsverantwortlichen in einer repräsentativen Umfrage die Veräußerung von Gesellschaftsanteilen zumindest als wichtige Finanzierungsform. Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 47.

⁷⁹⁶ Vgl. KRUMNOW ET AL. (2002), S. 946.

⁷⁹⁷ Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 38.

Bei stillen Beteiligungen stellt ein Investor Beteiligungskapital bereit, ohne die Beteiligung nach außen zu tragen.⁷⁹⁸ Der Kapitalgeber haftet nicht gegenüber Dritten, sondern allein im Innenverhältnis in Höhe der Einlage.⁷⁹⁹ Während der Partnerschaft erhält der Investor eine laufende Verzinsung in Form von Gewinnbeteiligungen, jedoch keine Gesellschafterrechte.⁸⁰⁰ Am Ende der Kooperation kauft der Kapitalnehmer zumeist die Anteile zurück.⁸⁰¹ Analog zu strategischen Partnerschaften stellt die Partnerakquise auch bei stillen Beteiligungen für die Fußballunternehmen ein sehr ambitioniertes Ziel dar.

Genussscheine stellen eine Kategorie von Wertpapieren dar, die unabhängig von der Rechtsform ausgegeben werden kann und bestimmte Vermögens-, jedoch keine Mitgliedschaftsrechte verbrieft.⁸⁰² Die Verzinsung besteht i.d.R. aus einer fixen Grundverzinsung und/oder aus einer variablen Gewinnbeteiligung.⁸⁰³ Genussscheine sind in ihrer generellen Ausgestaltung vielseitig strukturierbar.⁸⁰⁴ Für Fußballclubs ist besonders die Option einer geringen Basisverzinsung bei einer gleichzeitigen Kopplung des variablen Anteils an sportliche Erfolge interessant.⁸⁰⁵ Die Finanzierungsform kann so den Spezifika der Branche angepasst werden. Eine Ausgabe ist bis dato in Deutschland noch nicht erfolgt, die Verantwortlichen der Clubs zeigen sich jedoch interessiert.⁸⁰⁶

⁷⁹⁸ Vgl. SCHMALENBACH (1966), S. 132.

⁷⁹⁹ Vgl. OLFERT (2001), S. 198.

⁸⁰⁰ Vgl. PERRIDON/STEINER (2002), S. 363.

⁸⁰¹ Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 38.

⁸⁰² Vgl. WÖHE (2002), S. 693 f..

⁸⁰³ Vgl. OLFERT (2001), S. 224 f.

⁸⁰⁴ Vgl. GRÄFER/BEIKE/SCHELD (1997), S. 230.

⁸⁰⁵ Vgl. ERNST&YOUNG (2004), S. 39.

⁸⁰⁶ Zum 1.FC Köln vgl. LEKI (2004), S. 175 f., zu Werder Bremen vgl. BORN/MOHR/BOHL (2004), S. 208 ff.

3.5.5 Zusammenfassende Beurteilung der Finanzmittelzu- und -abflüsse

Insgesamt lassen sich die Entwicklungen der Finanzmittelzu- und -abflüsse der Fußballunternehmen wie folgt beurteilen:

- Besonders nach dem Bosman-Urteil haben die Ausgaben für sportliches Humankapital einen weiteren Sprung in der ohnehin ansteigenden Entwicklung erfahren. Auch zukünftig ist der Bedarf an Finanzmittelzuflüssen der Clubs daher ebenso hoch wie erfolgskritisch.
- Dem hohen Finanzmittelbedarf stehen einerseits stagnierende Einnahmen aus den Haupteinnahmequellen gegenüber. Dies ist in erster Linie im Einbruch der Vermarktung der medialen Rechte durch die Kirch-Krise begründet. Dadurch haben die übrigen sekundären Outputs wieder eine höhere Gewichtung erfahren. Andererseits ist durch die anstehende Umsetzung der Basel II-Konditionen eine Verknappung und Verteuerung des Fremdkapitals unmittelbar absehbar. Alternative Finanzierungsformen sind aber allein für solche Fußballclubs zugänglich, die über ein „gesundes“ Management der Einnahmequellen aus der Vermarktung der Kernleistung verfügen.

Damit ist evident, dass der Fokus betriebswirtschaftlicher Professionalisierungsprozesse bei den Fußballunternehmen auf das Management der Einnahmequellen aus der Vermarktung des primären Outputs gelegt werden muss. Dies erweist sich aus zweierlei Motiven als zielführend: Zum ersten sind die Vereine auf die Generierung der Erlöse zur Finanzierung des laufenden Spielbetriebes zwingend angewiesen. Zum anderen können durch die damit einhergehenden professionellen Strukturen und die Eigenkapitalzuwächse erforderliche Kanäle der Außenfinanzierung erschlossen und die Außenfinanzierungskosten nachhaltig gesenkt werden.

Um eine Beurteilung dieser Vorgehensweise im Sinne der Profi-Sport-Clubs vornehmen zu können, ist ein Abgleich mit deren Zielsystem notwendig. Dazu werden im Folgenden zuerst die alternativen Ziele isoliert betrachtet, um im Anschluss integrativ zu einem Zielsystem verdichtet zu werden.

3.6 Zielsystem moderner Profi-Sport-Clubs

3.6.1 Definitorische Grundlagen

Mit BIDLINGMAIER beschreibt ein Ziel „einen vorgestellten und gewollten zukünftigen Vorgang oder Zustand, eine antizipative Vorstellung der Wirkung unseres Handelns“⁸⁰⁷. Damit spricht er einem Ziel einen handlungssteuernden Charakter und eine anzustrebende Erfüllungsabsicht zu.⁸⁰⁸ Ziele sind damit im betrieblichen Führungsprozess unabdingbar, denn ohne eine klar definierte Zielsetzung ist die Auswahl einer optimalen, respektive die Beurteilung irgendeiner Gestaltungsalternative im gegebenen Entscheidungsfeld nicht möglich.⁸⁰⁹ Die Operationalisierung von Zielen, d.h. die Fixierung nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug, gestaltet sich somit als Voraussetzung jedes rationalen Handelns.

Im nahezu allen betriebswirtschaftlichen Kontexten kann für verschiedenste Betrachtungsobjekte stets eine Fülle derartiger Zielvorgaben konstatiert werden. Die Gesamtheit aller gewollten zukünftigen Zustände definiert das Zielsystem des Betrachtungsobjektes.⁸¹⁰ Aus theoretischer Sicht werden die einzelnen Ziele innerhalb des Zielbündels gemeinhin weiter spezifiziert. Eine in der einschlägigen Literatur gängige Unterscheidung ist die in Sach- bzw. Leistungs- und Formalziele.⁸¹¹ Sachziele beziehen sich auf die Objekte, die ursächlich für alle Aktivitäten der betrachteten Organisation sind. Sie erfassen damit das originäre Leistungsprogramm in konkreter Weise. Formalziele indes spiegeln den Handlungsrahmen dieser Aktivitäten wider. Daneben wird auch in Ober- und Unterziele kategorisiert. Während Oberziele sehr allgemein formuliert sind, zeichnen sich Unterziele durch einen hohen Grad der Operationalisierung aus.⁸¹² Dabei werden die Zielinhalte verfeinert, so dass die Unterziele als repräsentativ für die Oberzielerreichung angesehen werden können. REICHMANN schreibt dem Herunterbrechen von Ober- zu Unterzielen in diesem Sinne eine Mittel-Zweck-Beziehung zu.⁸¹³ Unterziele erfüllen demnach eine Doppelfunktion, indem sie gleichzeitig als Mittel zur Erreichung der Oberziele und selbst wiederum als Oberziele nachgelagerter Stufen fungieren. Das derart formulierte stufenförmige Mittel-Zweck-

⁸⁰⁷ BIDLINGMAIER (1973), S. 28.

⁸⁰⁸ Vgl. dazu auch im Folgenden HAMEL (1992).

⁸⁰⁹ Vgl. ADAM (1996), S. 99 ff.

⁸¹⁰ Vgl. JUNGA (2000), S. 12. Synonym werden auch die Termini Zielbündel, Zielfigur und Zielstruktur verwendet.

⁸¹¹ Vgl. HAMEL (1992), Sp. 2638 ff.

⁸¹² Vgl. NAGEL (1992), Sp. 2628 ff.

⁸¹³ Vgl. REICHMANN (2001), S. 51 ff.

Schema führt zu einer Hierarchisierung des Zielsystems. ADAM titulierte diese Art der positiv korrelierten Beziehungen als Zielkomplementarität.⁸¹⁴ Bei Zielkonkurrenz hingegen besteht eine Konfliktsituation zwischen der simultanen Erreichung zweier Ziele, während bei Zielneutralität kein Zusammenhang der Veränderungen einer Zielgröße auf eine andere existiert.

Im Folgenden ist zu untersuchen inwiefern sich die Ziele bzw. das Zielsystem von Fußballunternehmen im betriebswirtschaftlichen Sinne charakterisieren lassen.

3.6.2 Isolierte Betrachtung der Ziele

Die einzelnen Ziele moderner Fußballunternehmen lassen sich nach dem sportlichen und dem wirtschaftlichen Bereich zweiteilen (vgl. Abbildung 33). Als Ziele der Teilnahme an den sportlichen Wettbewerben gelten „Erfolge“ wie das Erringen einer Meisterschaft, das Erreichen der Qualifikation für einen europäischen Wettbewerb, der Klassenerhalt oder der Aufstieg in eine ranghöhere Liga. Aber auch eine besonders attraktive oder faire Spielweise können als sportliche Ziele formuliert werden. Auf der anderen Seite markiert im ökonomischen Bereich die Erfüllung der wirtschaftlichen Lizenzierungsanforderungen ein zwingend notwendiges Ziel.⁸¹⁵ Weitergehend stellen klassische monetäre Zielgrößen, bspw. Gewinn, Rentabilität oder Liquidität, potenzielle Erfüllungsabsichten dar. Ebenso können die Befriedigung von finanziell involvierten Stakeholdern oder die Steigerung von Image und Bekanntheitsgrad als wirtschaftliche Ziele fungieren.

Eine Kategorisierung der hier erläuterten Ziele in Sach- und Formalziele erweist sich als äußerst diffizil. Die Ursache für diese Schwierigkeit liegt in dem sehr vielschichtigen und heterogenen Leistungsprogramm der Profi-Sport-Clubs.⁸¹⁶ Die vermarkteten Produkte (im weiteren Sinne) lassen sich einerseits kaum trennscharf Sach- und Formalzielen zuordnen, andererseits würde ein solches Unterfangen stets mit einer Abkehr von der Trennung wirtschaftlicher und sportlicher Ziele einhergehen, was dem funktionalen Aufbau und damit dem wesentlichen Spezifikum der Clubs entgegenstehen würde.⁸¹⁷ Zwar weisen der sport-

⁸¹⁴ Vgl. auch im Folgenden ADAM (1996), S. 106 ff.

⁸¹⁵ Vgl. hierzu das Kapitel 3.2.1.

⁸¹⁶ Vgl. hierzu das Kapitel 3.1.3.

⁸¹⁷ SCHWENDOWIUS nimmt eine solche, aus der Sicht des Verfassers wenig überzeugende, Einordnung vor. Vgl. SCHWENDOWIUS (2002), S. 112,

liche und der wirtschaftliche Bereich erhebliche Verflechtungen auf, die organisatorische Trennung – und damit die jeweils getrennte Verfolgung eigener Ziele – ist aber ein gemeinsames Merkmal aller Profi-Sport-Clubs. Deshalb wird eine Kategorisierung in Sach- und Formalziele hier verworfen und stattdessen jener funktionalen Einordnung in Abbildung 33 gefolgt.

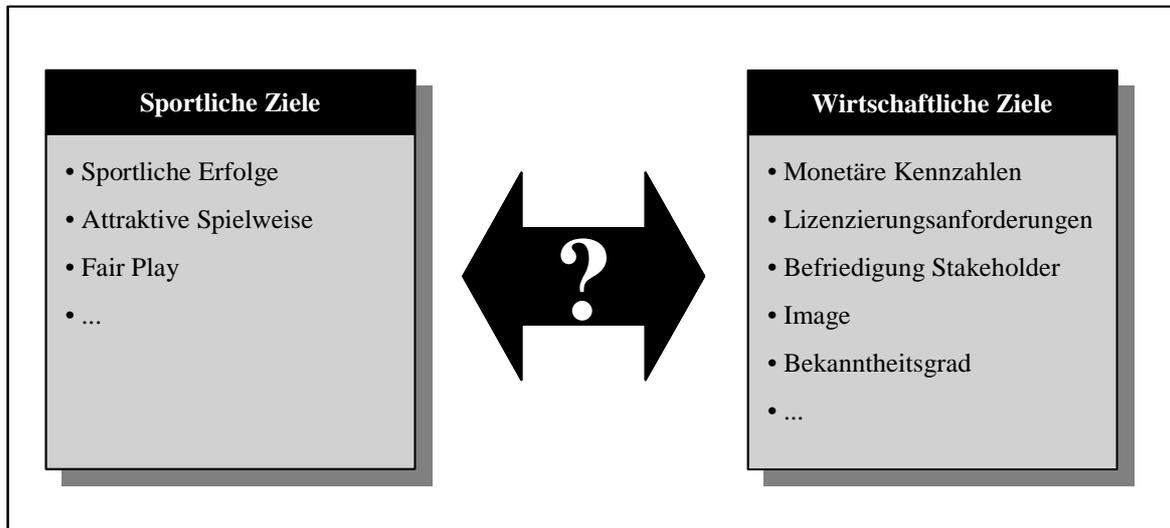


Abbildung 33: Sportliche und wirtschaftliche Ziele von Fußballunternehmen

Zu untersuchen bleibt, in welcher Form sich die isolierten Ziele bzw. Zielkategorien der Fußball-Clubs zu einem Zielsystem verdichten lassen. Insbesondere sind potenzielle Hierarchien oder Prioritäten im Zielbündel zu beleuchten. Zusätzliche Hinweise kann dabei die Analyse der gegenseitigen Beziehungen der Kategorien liefern.

3.6.3 Integrative Betrachtung des Zielsystems

Eine unmittelbare Mittel-Zweck-Beziehung von sportlichen und wirtschaftlichen Zielen lässt sich einfach argumentativ ableiten und bedarf aus sachlogischen Gründen keines empirischen Fundaments. Eine erfolgreiche Maximierung des Tabellenplatzes bedeutet nach jedem Spieltag höhere Zahlungen seitens der DFL aus der Vermarktung der medialen Rechte. Ebenso resultiert hieraus die Qualifikation für einen europäischen Wettbewerb, der wiederum Erlöse aus der medialen Vermarktung garantiert. Ein hoher Zielerreichungsgrad der sportlichen Handlungsabsichten zieht zudem eine hohe Zuschauer- wie eine hohe Nachfrage nach Merchandisingartikeln nach sich. Ein hohes Zuschaueraufkommen sowie hohe mediale Präsenzzeiten erhöhen darüber hinaus die Verhandlungsmacht gegenüber

aktuellen und potenziellen Sponsoren. Es ist offensichtlich, dass die hier abgeleiteten ökonomischen Wirkungen sämtliche zuvor genannten (wirtschaftlichen) Ziele positiv beeinflussen. Zusammenfassend kann daher gefolgert werden, dass sportlicher Erfolg unmittelbar wirtschaftlichen Erfolg fördert.

Auch für die umgekehrte Wirkungsrichtung lassen sich Argumente finden, die aber keinesfalls als wissenschaftlich korrekter Beweis fungieren können. Auch wenn das Argument, dass finanzstarke Clubs stets in der Lage sind, die spielstärksten Spieler in einem Team zu vereinen und damit die Siegwahrscheinlichkeit deutlich erhöhen, zu überzeugen scheint.⁸¹⁸ Zwar gewinnen scheinbar regelmäßig solche Mannschaften mit besonders hoher Finanzkraft nationale und internationale Titel, aber es lassen sich ebenso häufig Ausnahmen für diese „Regel“ identifizieren. Bspw. wurde die zielsetzungsgerechte teamspezifische Rekrutierung von Humankapital erläutert, deren Ergebnis in gewissen Toleranzen die individuelle spieltechnische Überlegenheit des Gegners kompensieren kann. KRUSE identifiziert darüber hinaus tagesspezifische Faktoren wie die jeweilige Motivation, Tagesform und Zufall bzw. Glück als weitere Determinanten eines Spielausganges.⁸¹⁹

Eine fundierte Aussage über den Zusammenhang von wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg erlauben folglich nur empirische Untersuchungen. Für die Bundesliga liegen mehrere solcher Analysen bereits vor.⁸²⁰ Die Untersuchungen unterscheiden sich in den betrachteten Zeiträumen, den verwendeten Maßgrößen für die Finanzkraft und den eingesetzten statistischen Methoden.⁸²¹ Ihnen allen ist jedoch gemein, dass ein positiver Zusammenhang finanzieller „Ressourcen“ auf den sportlichen Erfolg nachgewiesen werden kann. Bekräftigt werden die Untersuchungsergebnisse durch analoge Resultate, bezogen auf den engli-

⁸¹⁸ Diese Argumentation vertreten auch die Manager der Clubs. Aus 14 gesammelten Statements der Entscheidungsträger geht hervor, dass lediglich einer die o.g. Vermutung nicht (explizit) bestätigt. Die übrigen 13 Vertreter bestätigen den Zusammenhang. Dabei wird aber auch deutlich, dass alle neben der Finanzkraft an weitere Einflussfaktoren glauben, die Überraschungen im Ausgang des Meisterschaftsrennens jederzeit möglich machen. Vgl. KICKER SPORTMAGAZIN, 15.11.2001, S. 12 f.

⁸¹⁹ Vgl. KRUSE (2000), S. 23 f. Fraglich bleibt dabei aber, ob sich diese Faktoren über eine komplette Spielzeit nicht ausgleichen und damit keinen spürbaren Einfluss auf ganze Meisterschaftsrennen ausüben.

⁸²⁰ Vgl. FRICK (2004), FRICK/LEHMANN/WEIGAND (1999), S. 500 f., FORREST/SIMMONS (2002), S. 227 ff., LEHMANN/WEIGAND (1997), S. 388 ff. und SWIETER (2002), S. 66 ff. sowie auch ERNING (2000), S. 125 f. und ZIEBS (2002), S. 254 ff. und S. 274 ff.

⁸²¹ Modellkritik an den oben zitierten Untersuchungen – insbesondere die Diskussion der Validität der verwendeten Kennzahlen für die Finanzkraft – soll hier nicht vorgenommen werden. Indes wird der allgemeinen Akzeptanz der positiven Korrelation gefolgt.

schen Fußball und sämtliche US-amerikanischen Teamsportarten.⁸²² In der einschlägigen sportökonomischen Literatur wird der statistische Beweis der positiven Wirkung des wirtschaftlichen auf den sportlichen Erfolg allgemein wissenschaftlich akzeptiert. Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass im Zielsystem der Clubs der Fußball-Bundesliga eine positive Korrelation von wirtschaftlichem Erfolg und sportlichem Erfolg vorliegt.

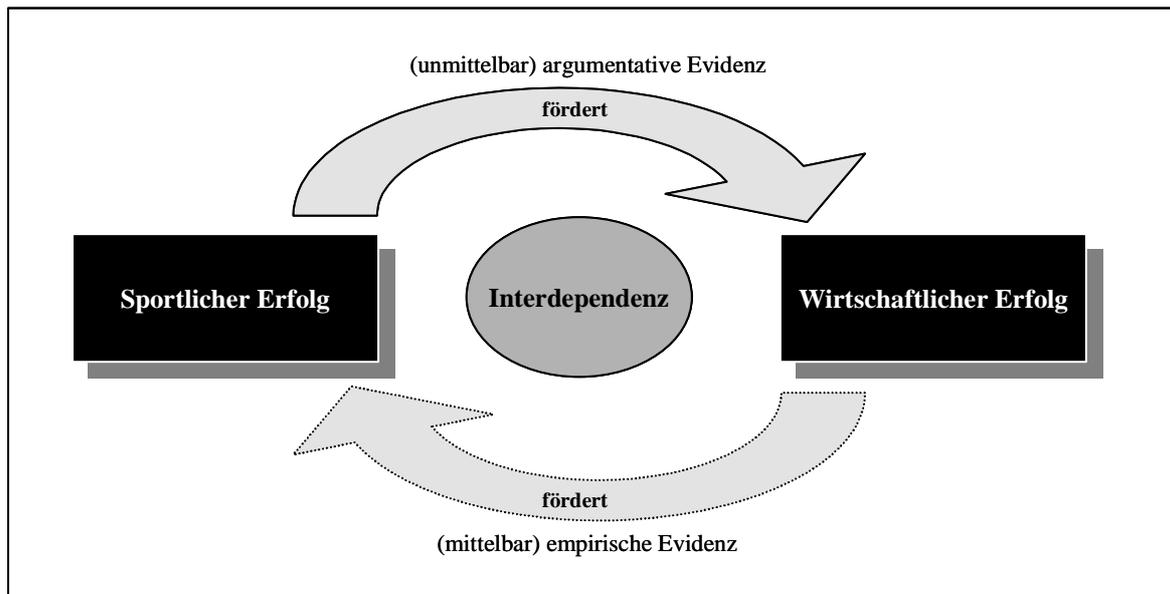


Abbildung 34: Interdependenz von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg

Von einer Unterscheidung in Ober- und Unterziele im klassischen Sinne kann somit ebenfalls nicht gesprochen werden, da keine einseitige sondern eine (zumindest bedingt) gegenseitige Zielkomplementarität bzw. Mittel-Zweck-Beziehung vorliegt. Es existiert eine Interdependenz von sportlichen und wirtschaftlichen Zielen (vgl. Abbildung 34). Im Rahmen dieses Beziehungsgeflechtes ist vielmehr das originäre „Oberziel“ der Clubs zu identifizieren, um das Zielsystem weiter zu spezifizieren. In der US-amerikanischen Literatur zur Sportökonomie wird stets das Modell gewinnmaximierender Sportorganisationen verwendet,⁸²³ während SLOANE in der ersten europäischen Veröffentlichung zu diesem Thema die Nutzenmaximierung proklamiert.⁸²⁴ Im Zuge der deutschsprachigen Forschung zur Sport-

⁸²² Vgl. hierzu die Literaturüberblicke bei FRICK (2004), S. 75 f. und SWIETER (2002), S. 67 ff. und die dort jeweils angegebene Literatur.

⁸²³ Vgl. als ersten ROTTENBERG (1956).

⁸²⁴ Vgl. SLOANE (1971). Nutzenmaximierung meint in diesem Zusammenhang die Maximierung des Nutzens unter einer finanziellen Solvenzrestriktion. SLOANE schlägt als Nutzenbestandteile der Zielfunktion u.a. Gewinn, wirtschaftliche Bestandssicherung und sportlichen Erfolg vor. Zwar implizierten bereits MELZER/STÄGLIN in ihrer Pionierarbeit Nutzenmaximierung als Ziel der Fußballvereine, jedoch erfolgte dabei keine detaillierte Auseinandersetzung mit der Problematik. Vgl. MELZER/STÄGLIN (1965).

ökonomie wird das Zielsystem der Nutzenmaximierung gemeinhin in Siegmaximierung bzw. Maximierung des sportlichen Erfolges überführt.⁸²⁵

Im Rahmen der vorliegenden Analyse soll die in der Theorie geführte Diskussion nicht en Detail beleuchtet oder gar fortgeführt werden.⁸²⁶ Vielmehr soll die Auffassung vertreten werden, dass sich eben aufgrund der o.g. Interdependenz sieg- und profitmaximierendes Verhalten kaum trennscharf diskriminieren lassen.⁸²⁷ Gewinnmaximierende Aktionen im wirtschaftlichen Bereich konterkarieren eben nicht (zwangsweise) das Postulat der Siegmaximierung,⁸²⁸ da einerseits hierdurch erst die Basis für die sportliche Teilnahme garantiert wird und andererseits eben (mittelbar) direkt positiv auf das andere Ziel Einfluss genommen werden kann und vice versa. Durch die fortschreitende Kommerzialisierung sind die Clubs im Bewusstsein der Interdependenz der Zielgrößen gar einem selbstverstärkendem Prozess der andauernden Motivierung zur Gewinnmaximierung (im wirtschaftlichen Bereich) ausgesetzt. Eine Analyse der sportlichen und wirtschaftlichen Aktivitäten kann mithin nicht eine einzelne Absicht isolieren oder als dominant identifizieren. So wird im Sinne der Historie der Bundesligavereine als Oberziel die Maximierung des sportlichen Erfolges unterstellt, dessen Nebenbedingung die wirtschaftliche Stabilität darstellt. Im Entscheidungsfeld der Vereine ist die Erfüllung der Nebenbedingung gleichbedeutend mit der Erfüllung der Lizenzierungsbedingungen bzw. -auflagen sowie weitergehend eigenen Budgetvorgaben. Neben der Historie der (gemeinnützigen) Vereine lassen sich noch weitere Ansatzpunkte für die vorgenommene Rangordnung der Zielkategorien ableiten. Dem Verfasser ist kein Beispiel bekannt, wo ein finanziell „gut situierter“ Club eine mäßige sportliche Saisonperformance mit dem Verweis auf den Erfüllungsgrad der ökonomischen Ziele kommentiert hat.⁸²⁹ So bestätigt in einer Umfrage die überwiegende Mehrheit der Entscheidungsträger des Profi-Fußballs die Gültigkeit der Zielsetzung der Maximierung

⁸²⁵ Siegmaximierung meint in diesem Zusammenhang, dass sich der Nutzen der Zielfunktion allein aus (sportlichen) Siegen ergibt, während die Nebenbedingung gegenüber der Nutzenmaximierung gleich bleibt. Vgl. statt vieler FRICK (1999a), S. 146, BÜCH (1979), S. 448.

⁸²⁶ Vgl. hierzu neben SLOANE (1971), KÉSENNE (1996) und NOLL (1974).

⁸²⁷ Vgl. hierzu auch MEIER (2003), S. 7.

⁸²⁸ Selbiges postuliert – kaum überzeugend – ERNING (2000), S. 191.

⁸²⁹ Eine Ausnahme im Rahmen der vorgenommenen Argumentation stellen börsennotierte Fußballunternehmen dar, die natürlich die (finanzielle) Befriedigung der Shareholder anstreben müssen. Über die dargelegte Interdependenz ist dies aber auch durch die „Siegmaximierung“ erreichbar. Parallel muss indes die Nebenbedingung um die Shareholder-Aspekte erweitert werden.

des sportlichen Erfolges unter Wahrung wirtschaftlicher Nebenbedingungen.⁸³⁰ Abbildung 35 veranschaulicht das sich hieraus ergebende Zielsystem.

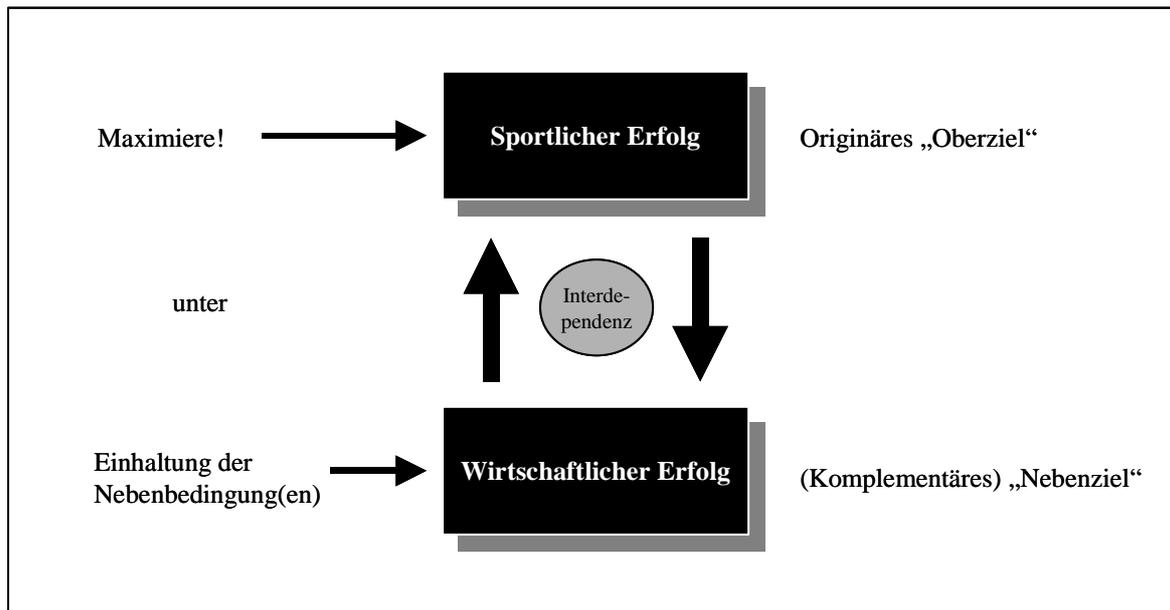


Abbildung 35: Zielsystem der Fußballunternehmen

Dieses Zielsystem mit den analysierten Verflechtungen soll im Folgenden als Orientierungsrahmen für alle Profi-Clubs unterstellt werden.⁸³¹

Im sich anschließenden Gliederungspunkt sollen die Spezifika des generellen Entscheidungsfeldes der Profi-Sport-Clubs zusammenfassend pointiert werden, um so als fundierte Grundlage für die zielgerichtete Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens zu fungieren.

⁸³⁰ Vgl. SWIETER (2002), S. 63. Dieses Ergebnis konnte überdies in den Experteninterviews bestätigt werden. Vgl. hierzu das Kapitel 1.2.

⁸³¹ Eine weitergehende vereinspezifische Ausgestaltung des Zielsystems soll hier nicht vorgenommen werden. Die Erkenntnisse der abgeleiteten Grobstruktur des Zielbündels sind für die folgenden Argumentationslinien völlig ausreichend.

3.7 Zusammenfassung der Analyse des generellen Entscheidungsfeldes und Ausgestaltung des Bezugsrahmens

Die Analyse des Entscheidungsfeldes der Profi-Sport-Clubs des deutschen Fußballs hat gezeigt, dass dieser in einem speziellen Organisationsrahmen ausgetragen wird. Der Organisationsrahmen zeichnet sich – aus der Sicht der Teilnehmer – basierend auf den ihm immanenten Produktionsexternalitäten, durch große Anreize zu hohen Investitionen in Spielervermögen aus. Auch aus diesem Grund verlangt der nationale Dachverband von potenziellen Lizenznehmern einen Nachweis der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zur Teilnahme am sportlichen Wettbewerb.

Die internationalen und nationalen Dachverbände sind aber nicht die einzigen Anspruchsgruppen im Entscheidungsfeld der Profi-Sport-Clubs. Letztere sehen sich vielmehr einem vielschichtigen Beziehungsgeflecht heterogener Stakeholder gegenüber. Eine nachhaltige Modifikation des Entscheidungsfeldes resultierte aus dem sog. Bosman-Urteil des EuGH. Die ohnehin sehr hohen Ausgaben für sportliches Humankapital der Profi-Sport-Clubs erfuhren danach einen zusätzlichen Anstieg. Der damit einhergehende hohe Finanzmittelbedarf kann aktuell durch die Einnahmen nur schwer gedeckt werden. Insbesondere die Finanzmittelzuflüsse aus den Haupteinnahmequellen zeigen eine stagnierende Tendenz, die in erster Linie im Einbruch der Vermarktung der medialen Rechte nach der sog. Kirch-Krise begründet ist. Die Potenziale zusätzlicher Einnahmen aus der Vermarktung der übrigen sekundären Outputs hat mithin in jüngerer Vergangenheit eine höhere Relevanz erfahren. Dies wird durch die anstehende Umsetzung der Basel II-Regelungen zusätzlich verstärkt. Die professionelle betriebswirtschaftliche Steuerung der Haupteinnahmequellen ist folglich aus zwei Gesichtspunkten notwendig: Die Profi-Sport-Clubs benötigen einerseits dringend Erlöse zur Deckung des Finanzmittelbedarfes und andererseits werden dadurch simultan Möglichkeiten der „fremden“ Finanzierung erschlossen und die korrespondierenden Kosten gesenkt.

Dieser Notwendigkeit wird im Folgenden Rechnung getragen, indem die vier Haupteinnahmequellen der Fußballunternehmen als eine Achsendimension des zu modifizierenden Controller-Teppiches fungieren. Abbildung 36 zeigt dazu das erarbeitete Zwischenergebnis der Analyse anhand der fortschreitenden Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens.

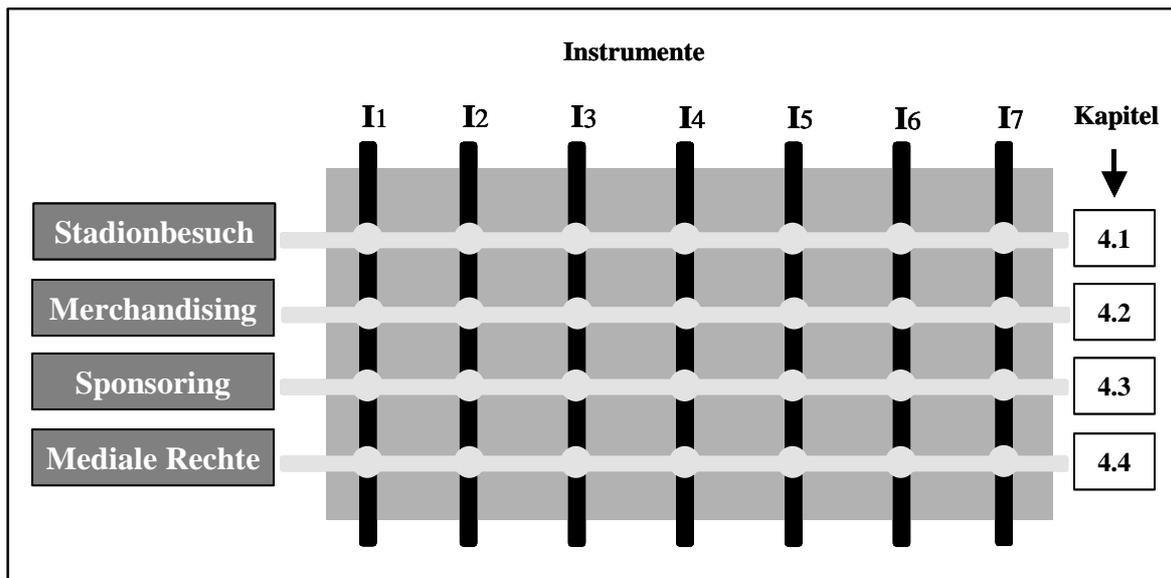


Abbildung 36: Controller-Teppich – um die spezifischen Anwendungsgebiete ausgestaltet

Damit sind die Schussfäden des „Teppich-Modells“ identifiziert. Aufgrund der hohen Bedeutung der einzelnen Einnahmequellen und der Heterogenität der entsprechenden Märkte des sekundären Outputs strukturieren die Anwendungsgebiete im Folgenden den Hauptteil, indem für jedes Anwendungsgebiet nacheinander Instrumente situativ adaptiert werden. Demnach werden anwendungsgebietorientierte situative Konzeptionen zur Steuerung der entsprechenden Einnahmen entwickelt.

Im Abgleich mit dem Zielsystem der Profi-Sport-Clubs wird evident, dass eine situative Adaption des Controller-Teppiches doppelt zielführend ist: Zum einen wird unmittelbar positiv auf die Einhaltung der wirtschaftlichen Nebenbedingung eingewirkt, welche die *conditio sine qua non* für die Teilnahme am sportlichen Organisationsrahmen überhaupt darstellt. Zum zweiten wird über die Interdependenz der Zielgrößen mittelbar positiv auf das Oberziel eingewirkt.

Es erweist sich mithin als zweifach fruchtbar, die Einnahmen aus laufender Geschäftstätigkeit durch ein zielgerichtetes Management bzw. durch eine Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens ökonomisch zu steuern. Die Umsetzung genau dieses Ziels steht im Zentrum des folgenden Hauptteils. Jener verknüpft die Erkenntnisse der Analyse des generellen Entscheidungsfeldes mit dem konzeptionellen Bezugsrahmen. Um die für den Bezugsrahmen erforderlichen Instrumente zur Steuerung der Haupteinnahmequellen situationsadäquat selektieren zu können, werden im Folgenden für jedes Anwendungsgebiet zuerst die internen und externen Besonderheiten in einem Grundlagenteil dezidiert analysiert.

Im Anschluss erfolgt dann jeweils die konkrete situative Adaption der ausgewählten Instrumente.

Wegen der besonders herausragenden Bedeutung der Stadionbesucher, wird zuerst die damit direkt korrespondierende Einnahmequelle fokussiert.

4 SITUATIVE ADAPTION AUSGEWÄHLTER INSTRUMENTE ZUR STEUERUNG DER HAUPT-EINNAHMEQUELLEN VON PROFI-SPORT-CLUBS

4.1 Steuerung der Einnahmen aus dem Stadionbesuch

4.1.1 Grundlagen

4.1.1.1 Definitorische Abgrenzung des Untersuchungsfeldes

Vor der detaillierten Analyse der betrachteten Einnahmequelle ist eine definitorische Abgrenzung derselben zwingend erforderlich. Diese Notwendigkeit ist durch die äußerst uneinheitliche Verwendung zentraler Termini in der einschlägigen Literatur begründet. Gemeinhin wird im Zusammenhang rund um die Einnahmen des Stadionbesuches der Begriff „Ticketing“ verwendet.⁸³² Doch die dem Begriff zugewiesenen ökonomischen Komponenten sind in Abhängigkeit vom jeweiligen Verfasser unterschiedlich. Einerseits wird im etymologischen Sinne nur der Verkauf der Eintrittskarten eingeschlossen,⁸³³ andererseits fassen einige Autoren hierunter auch die übrigen Einnahmen, die durch die Stadionbesucher generiert werden.⁸³⁴ Im diesem Zwiespalt bewegen sich zudem die Begriffe „Einnahmen aus Eintrittskarten“⁸³⁵, „Zuschauereinnahmen“⁸³⁶, „Spieltageeinnahmen“⁸³⁷ und „Einnahmen aus dem Spielbetrieb“⁸³⁸. Es zeigt sich jedoch, dass sämtliche Begrifflichkeiten nicht präzise sind. „Ticketing“ impliziert allein den Verkauf von Eintrittskarten und ignoriert damit zusätzliche Einnahmen. Der Begriff greift folglich entweder zu kurz oder wird etymologisch falsch verwendet. Selbiges gilt für den Ausdruck „Einnahmen aus Eintrittskarten“. Unter „Zuschauereinnahmen“ könnten bspw. auch Pay-per-View-Erlöse fallen, weswegen das Untersuchungsfeld zu weit umrissen wird. Mit „Spieltageeinnahmen“ wird eine spieltagsbezogene Variabilität der Einnahmen verbunden. Ein Teil der zu untersu-

⁸³² Vgl. statt exemplarisch ELTER (2002a), S. 268, KERN/HAAS/DWORAK (2002), S. 424 ff., und SÜBMILCH (2002b), S. 58 ff.

⁸³³ Vgl. z.B. ELTER (2002a), S. 268.

⁸³⁴ Vgl. z.B. SÜBMILCH (2002b), S. 58 ff.

⁸³⁵ Vgl. z.B. DAUMANN/LANGER (2003), S. 16 ff.

⁸³⁶ Vgl. z.B. KERN/HAAS/DWORAK (2002), S. 424 ff.

⁸³⁷ Vgl. z.B. ebenda.

⁸³⁸ Vgl. z.B. MAUER/SCHMALHOFER (2001), S. 26 ff. Dies ist auch die Terminologie der Bilanzierung nach den Richtlinien der DFL, die hierunter die direkten Einnahmen aus der Teilnahme an den Clubwettbewerben fasst – exklusive der medialen Verwertung. Cateringeinnahmen fallen hingegen unter den Posten „Handel“. Vgl. ELLROTT/GALLI (2000), S. 273.

chenden Einnahmen ist jedoch saisonbezogen; deshalb ist auch dieser Terminus nicht präzise. Noch unzuweckmäßiger stellt sich des Weiteren der Titel „Einnahmen aus dem Spielbetrieb“ dar. Im direkten Sinne sind auch die Erlöse aus der medialen Zentralvermarktung dem Spielbetrieb zurechenbar, während indirekt sämtliche Finanzierungsmöglichkeiten der Fußballunternehmen aus dem primären Unternehmenszweck – dem Spielbetrieb – resultieren.

In der vorliegenden Analyse soll daher unter der Einnahmequelle „Stadionbesuch“ sämtliches finanzielles Potenzial untersucht werden, welches ein gastgebender Verein durch die Stadionbesucher bei Heimspielen nutzen kann. Hierunter fallen im direkten Sinne insbesondere die Einnahmen aus dem Verkauf von Einzel- und Dauerkarten, den VIP-Plätzen und dem Catering.⁸³⁹ Andererseits impliziert die Definition auch die aus einer hohen Stadionauslastung induzierten indirekten Einnahmen im Bereich der übrigen Haupteinnahmequellen. Da dieses indirekte Potenzial nicht trennscharf quantifiziert werden kann, beschränkt sich die Potenzialanalyse in diesem Bereich auf die qualitative Erörterung der Zusammenhänge.

Bevor die ökonomischen Wirkungen und Ziele des Stadionbesuches genauer untersucht werden, wird selbiger aus der Sicht der Konsumenten phasenbezogen unterteilt. Dies erweist sich vor dem Hintergrund der später zu entwickelnden Aussagen über eine zielführende Gestaltung der Rahmenbedingungen des Stadionbesuches als besonders fruchtbar.

4.1.1.2 Phasenstruktur des Stadionbesuches

In der Wahrnehmung des Zuschauers ist der Stadionbesuch in mehrere Phasen unterteilt.⁸⁴⁰ Erst das Zusammenspiel aller Phasen und deren subjektive Wahrnehmung mündet in der

⁸³⁹ Dieses sind die Haupteinnahmeposten. Kleinere Umsatzquellen wie der Verkauf der Stadionzeitung, die Parkplatzvermietung etc. sollen nicht explizit betrachtet werden. Genauso wird das Merchandising aus der direkten Potenzialanalyse ausgeklammert, da sich dieses über den Umlauf des Stadions hinaus erstreckt und eine Zurechnung zum Stadionbesuch damit kaum möglich ist. Aus diesem Grund wird der Merchandising-Bereich in dieser Arbeit eigenständig betrachtet.

⁸⁴⁰ Vgl. auch im Folgenden RIEDMÜLLER (2001), S. 277 ff. und RIEDMÜLLER (2003), S. 161 ff. Dort ist die Phasenunterteilung Grundlage für die Bewertung der Qualität des Dienstleistungsbündels einer Sportveranstaltung. In der vorliegenden Analyse indes fungiert die Unterteilung als Strukturierungsbasis für den folgenden Untersuchungsgang.

übergreifenden Perspektive „Stadionbesuch“.⁸⁴¹ Durch die zunehmende Ausweitung des Dienstleistungsbündels geht ein Stadionbesuch erheblich über das reine Betrachten des Fußballspiels hinaus. Der Entschluss eines potenziellen Besuchers, ein bestimmtes Fußballspiel zu besuchen, markiert den Beginn der Pre-Event-Phase⁸⁴². Dieses Motiv ist an den Erwerb einer Eintrittskarte geknüpft und damit erst mit dem Start des Vorverkaufes in eine Aktion wandelbar. Da selbst die Vorverkaufstermine der Einzelkarten mit erheblichem zeitlichen Vorlauf starten, überlappen sich die Pre-Event-Phasen mehrerer Heimspiele. Die betrachtete Phase endet mit dem Stadioneintritt und beinhaltet folglich neben dem Kartenerwerb im Wesentlichen die Anreise und den Zutritt (vgl. Abbildung 37).

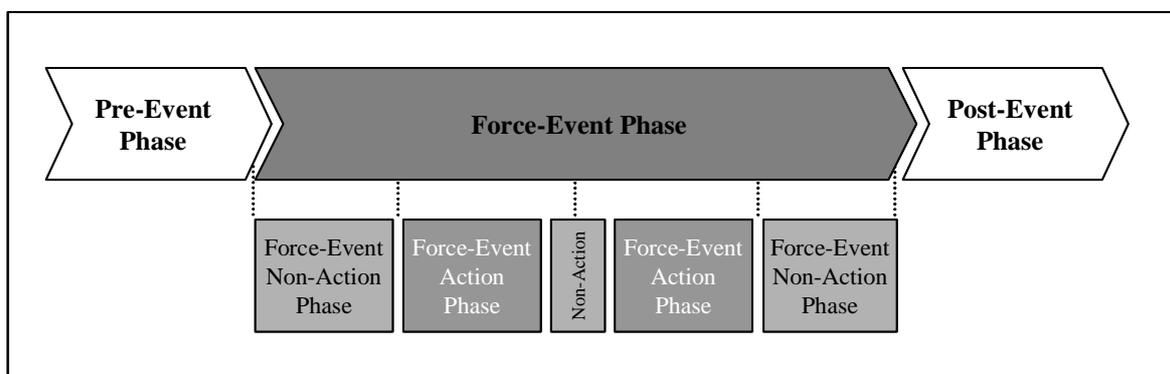


Abbildung 37: Phasenstruktur des Stadionbesuches⁸⁴³

Die Zeitspanne, in der sich der Konsument im Stadion aufhält (Force-Event-Phase), lässt sich bei einem Fußballspiel weiter spezifizieren. Zu unterscheiden sind die Zeiträume, in denen das Spiel angepfiffen ist – also die beiden Halbzeiten – (Force-Event-Action-Phasen), von denen vor und nach dem Spiel bzw. der Halbzeitpause (Force-Event-Non-Action-Phasen). Im Zentrum des Konsuminteresses steht bei dem Besuch eines Bundesligaspiels das Betrachten des Spielgeschehens in den Force-Event-Action-Phasen.⁸⁴⁴ Während der Force-Event-Non-Action-Phasen indes richtet sich die Aufmerksamkeit insbesondere auf die zusätzlichen Dienstleistungen im Stadion. Neben der Generierung weiterer

⁸⁴¹ Riedmüller unterstellt eine additive Verknüpfung der phasenbezogenen Einzelurteile und entwirft ein phasenbezogenes Scoring-Modell zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität von Sportveranstaltungen. Vgl. RIEDMÜLLER (2003), S. 164 f. Vgl. zu den Problemfeldern der Nutzwertanalyse im Allgemeinen und der Additivität im Speziellen ADAM (2000), S. 93 ff.

⁸⁴² Die Verwendung des Begriffes „Event“ geht hier allein auf die englische Bedeutung (Veranstaltung) zurück und ist nicht im betriebswirtschaftlichen Sinne gemeint. Im ökonomischen Sinne wird von „Event“ gesprochen, wenn eine Veranstaltung primär zur Kommunikation unternehmerischer Inhalte konzipiert und organisiert wird. Vgl. RIEDMÜLLER (2003), S. 49 f.

⁸⁴³ Abbildung eigene Darstellung in Anlehnung an RIEDMÜLLER (2001), S. 278.

⁸⁴⁴ Bei anderen Sportveranstaltungen hingegen nehmen die Force-Event-Non-Action-Phasen eine relativ höhere Bedeutung ein. Vgl. hierzu die empirischen Ergebnisse bei PFAFF (2003), S. 147 ff.

Informationen wie den (Zwischen-)Resultaten anderer Begegnungen werden hierbei besonders die Catering-Angebote – z.B. kleine Mahlzeiten und Getränke – stark nachgefragt.

Die Post-Event-Phase startet mit dem Verlassen des Stadions und ist insbesondere durch die Abreise des Stadionbesuchers gekennzeichnet. Mit dem Abschluss der Post-Event-Phase ist der Stadionbesuch jedoch nicht, analog eines Projektes, als beendet zu erachten. Vielmehr sollte der Start der nächsten Pre-Event-Phase anvisiert werden.

4.1.1.3 Ökonomische Wirkungen des Stadionbesuches und Ziele des gastgebenden Profi-Sport-Clubs

Aus der übergreifenden Perspektive über sämtliche Stadionbesuche lassen sich zwei ökonomische Wirkungsrichtungen unterscheiden. Zum einen sind Einnahmen zu nennen, die direkt aus dem Stadionbesuch der Zuschauer resultieren. Hierzu zählen in erster Linie die Einnahmen aus den Eintrittskarten, den VIP-Plätzen und dem Catering. Auf der anderen Seite gehen von den Stadionbesuchern nachhaltige indirekte ökonomische Wirkungen aus, die eine – mindestens genauso – hohe ökonomische Bedeutung haben. Eine hohe Stadionauslastung induziert Nachfrage für alle übrigen Einnahmequellen der Fußballunternehmen. Der Stadionbesucher als primärer Nachfrager fungiert als Indikator der Publikumswirksamkeit des Gastgebers. Eine dauerhaft hohe Nachfrage nach Heimspielen ist der elementare Grundstein für eine emotionale, mitreißende Atmosphäre im Stadion. Selbige wiederum erhöht die Attraktivität für die Medienunternehmen und damit die mediale Präsenz. Gleiches gilt für potenzielle Sponsoren: Auch hier ist eine hohe Stadionzuschauernachfrage ein sich auch preislich manifestierender Vorzug. Zudem wirkt sich eine hohe Zuschauerresonanz auch positiv auf den Verkauf der clubeigenen Merchandisingartikel aus. Damit lässt sich resümieren, dass ein hohes Aufkommen von Stadionbesuchern einerseits direkte Einnahmen mit sich bringt und andererseits eine unverzichtbare Triebfeder im interdependenten Zusammenspiel aller Einnahmequellen eines Bundesligateilnehmers ist.

Dementsprechend muss bei der Betrachtung der wirtschaftlichen Wirkungen und der hieraus abzuleitenden Zielbündel zwischen einer spieltagsbezogenen und einer spieltagsübergreifenden Perspektive separiert werden (vgl. Abbildung 38).

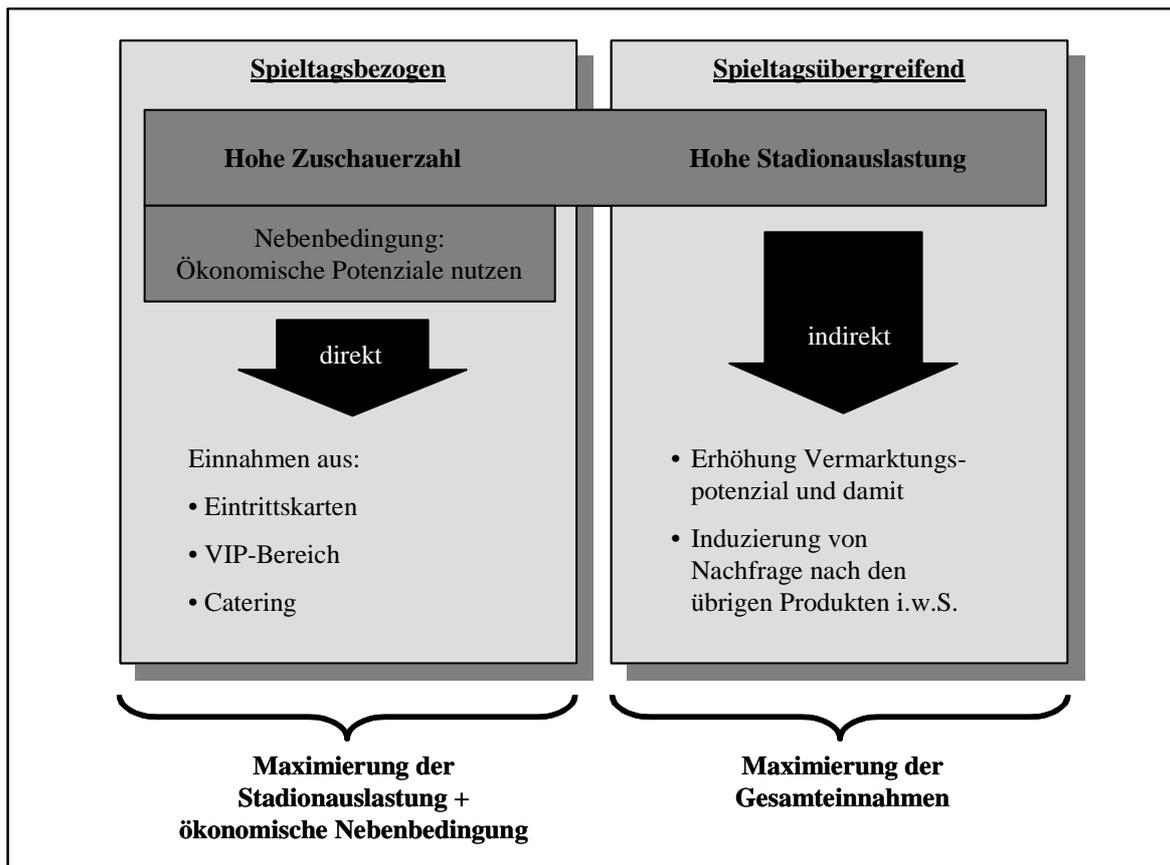


Abbildung 38: *Ökonomische Wirkungen des Stadionbesuches*

Als spieltagsbezogenes Primärziel des Gastgebers kann die Maximierung der Stadionbesucherzahl formuliert werden. Dieses ist um eine Restriktion zu erweitern. Eine mögliche Nebenbedingung könnte z.B. das Erwirtschaften eines festgelegten Erlösbetrages am Spieltag sein.⁸⁴⁵ Durch die ökonomische Nebenbedingung ist die spieltagsbezogene Zielfunktion weitgehend kongruent mit der Maximierung sämtlicher Einnahmen aus allen Heimspielen einer Saison. Aus diesem Zielbündel lassen sich verschiedene Unterziele derivativ ableiten. Charakteristisch ist dabei, dass die Stellräder jeweils weitere (Neben-)Bedingungen implizieren, da sie nur in spezifischen Grenzen variiert werden können. Eine Grenze bei der Maximierung der Stadionbesucherzahl bildet bspw. die Stadionkapazität. Sie ist nur mit nennenswerten Investitionen erweiterbar und daher spieltags- (und saison)bezogen als fix zu konstatieren. Weiterhin kann sich die Preisgestaltung positiv auf das Oberziel auswirken. Insbesondere durch das aufeinander abgestimmte Zusammenspiel vom Leistungsumfang der verschiedenen Ticketangebote – vom Stehplatz bis zur VIP-Loge – mit dem

⁸⁴⁵ Würde die Nebenbedingung entfallen, wäre die kostenlose Distribution der Eintrittskarten zielführend. Dabei ist neben dem Ausbleiben der direkten Wirkungen anzuzweifeln, ob das Vermarktungspotenzial bei kostenlosem Eintritt ähnlich hoch wäre wie bei belegter Zahlungsbereitschaft der Konsumenten.

jeweils zugewiesenen Preis kann die Konsumentenrente abgeschöpft werden.⁸⁴⁶ Als zusätzliche Variable fungiert noch die jeweilige Quantität der Leistungsangebote. Zu berücksichtigen ist dabei jedoch, dass nicht die direkten Einnahmen das alleinige Entscheidungskriterium darstellen, da eine relativ hohe Anzahl von VIP-Plätzen in einer Antinomie zu den indirekten ökonomischen Wirkungen steht.⁸⁴⁷ Eine im Zielbündel der Fußballunternehmen notwendige Nebenbedingung ist daher ein aus übergreifender Sicht „ausgewogener Mix“ der Anteile der Leistungsangebote unter Berücksichtigung der Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen. Auf Spieltageebene ist zudem das Offerieren von zusätzlichen Angeboten wie Catering sinnvoll. So lassen sich die Einnahmen über den reinen Eintrittskartenverkauf hinaus steigern.

Insgesamt zeigt sich, dass der Ort der Leistungserstellung und des Konsums – das Stadion – maßgeblich die Einnahmepotenziale des Stadionbesuches determiniert. Die Spielstätten waren historisch durch triste Bauweise, wenig Komfort und ein spärliches Angebot an Serviceeinrichtungen geprägt.⁸⁴⁸ Der geringe Modernisierungsgrad der Spielstätten ist in den frühen Errichtungszeitpunkten begründet.⁸⁴⁹ Vielfach gehen selbige sogar auf die Gründungsphase der Bundesliga zurück. In solchen Fällen mangelt es an modernen Einrichtungen, die den gewandelten Bedürfnissen der Stadionbesucher gerecht werden.⁸⁵⁰ Neben der allgemeinen Kommerzialisierung des Fußballs hat aber besonders die Ausrichtung der WM 2006 den Trend der Stadionmodernisierungen und Stadionneubauten in Deutschland nachhaltig beschleunigt.⁸⁵¹ Nicht nur die Errichtung völlig neuer Arenen sondern auch bauliche Maßnahmen wie der Ausbau von Stadionüberdachungen, Erhöhung der Sitzplatzkontin-

⁸⁴⁶ Vgl. VORNHOLZ (2002), S. 39.

⁸⁴⁷ So wäre ein Stadion mit ausschließlich VIP-Plätzen bereits auch im direkten Sinne ökonomisch fragwürdig. Die Nachfrage nach VIP-Plätzen wird nachhaltig durch die emotionale Atmosphäre im Stadion bestimmt, die allein von den Fans und Zuschauern und nicht von den Dienstleistungskunden kreiert wird. Es liegt somit ein trade off zwischen niedrigeren direkten Einzahlungen bei hoher Induzierung von indirekten Wirkungen (Fans) und hohen Einzahlungen bei niedrigen indirekten Wirkungen (Dienstleistungskunde) vor.

⁸⁴⁸ Vgl. VORNHOLZ (2000), S. 481.

⁸⁴⁹ Vgl. zur Historie der Fußballstadien RANDL (2002).

⁸⁵⁰ Hier sind neben allgemeinen Bedürfnissen wie Überdachung und optimale Sicht insbesondere anspruchsgruppengerechte Bedingungen wie VIP-Angebote zu nennen. Vgl. zu den Qualitätsdeterminanten der Phasen des Stadionbesuches RIEDMÜLLER (2003), S. 189 ff. SIEGFRIED/ZIMBALIST konstatieren, dass die Mängel der alten Stadien insbesondere in dem begrenzten ökonomischen Potenzial liegen. Vgl. SIEGFRIED/ZIMBALIST (2000), S. 98.

⁸⁵¹ Vgl. zu einem Einblick in die deutschen „Stadionprojekte“ u.a. BRANNASCH (2001), DIETL/PAULI (2002), S. 241, NORD/LB (2001), S. 68 f., PAULI (2002), S. 11 ff. und S. 199 ff., ZACHARIAS (1999), S. 156 ff. Zur Finanzierung von Stadionprojekten vgl. PAULI (2002).

gente⁸⁵² und Beseitigung von Leichtathletikanlagen⁸⁵³ induzieren trotz gehobener Preise eine höhere Nachfrage.⁸⁵⁴ Unter dem Schlagwort „Erlebniswelt Stadion“ versuchen die Gastgeber, dem Stadionbesucher über das Betrachten des reinen Fußballspiels hinaus während aller Veranstaltungsphasen ein Bündel an Dienstleistungen zu bieten, das den Stadionbesuch zu einem Gesamterlebnis⁸⁵⁵ werden lassen soll.⁸⁵⁶ Ziel ist die Förderung einer positiven Wahrnehmung der gebotenen Gesamtleistung seitens der Stadionbesucher unabhängig von der sportlichen Performance des heimischen Teams.⁸⁵⁷ Im Fokus stehen daher die Non-Action-Phasen. Über die optimale Gestaltung des Dienstleistungsbündels soll die Zufriedenheit der Kunden gesteigert werden. Dies beginnt in der Pre-Event-Phase mit einer bequemen Anreise und setzt sich mit einem zügigen Stadioneinlass fort. Das fortwährende Angebot eines Rahmenprogramms wie Fan-TV auf Videoleinwänden im Stadion und Monitoren im Umlauf oder Animationsprogramme⁸⁵⁸ auf dem Spielfeld soll die positive Wahrnehmung während der Force-Event-Non-Action-Phasen steigern. Damit wird ein

⁸⁵² Die zunehmende „Versitzplatzung“ hatte ihre Ursache zunächst nicht in einem Einnahmenmaximierungskalkül der Clubs, sondern war die Reaktion des britischen Dachverbandes auf tragische Stadionkatastrophen in den 80er Jahren. Nachdem beim Europapokalfinale 1985 zwischen dem FC Liverpool und Juventus Turin im Brüsseler Heysel-Stadion 39 italienische Fans durch den Einsturz einer Mauer getötet wurden, kostete eine Massenpanik beim FA-Cup-Halbfinale 1989 im Sheffielder Stadion Hillsborough sogar 96 Fans des FC Liverpool das Leben. Nach diesen Tragödien entschloss sich zuerst der britische Dachverband FA und später auch die UEFA bei den europäischen Wettbewerben ab 1998 ausschließlich Sitzplätze zuzulassen. Vgl. SCHULZE-MARMELING (2000), S. 201 ff. Die hieraus resultierende „Versitzplatzung“ ging mit einer erheblichen Verringerung der Stadionkapazitäten einher. Vgl. VOSS-UHLENBROCK (1996), S. 52. Da deutsche Fußballanhänger gegen die Abschaffung aller Stehplätze protestierten, wurden bei einigen Stadionprojekten flexible – d.h. bei Europapokalspielen in Sitzplätze umrüstbare – Stehplätze installiert.

⁸⁵³ Diese Maßnahme ermöglicht die Verringerung der Distanz der Zuschauer zum Spielgeschehen und verbessert die Stadionatmosphäre spürbar.

⁸⁵⁴ In diesem Zuge spricht der Manager des FC Schalke 04 – Rudi Assauer – auf von den „Festspielhäusern des deutschen Fußballs“. Vgl. HÜTELIN ET AL. (2004), S. 55.

⁸⁵⁵ In diesem Zusammenhang ist die Abgrenzung der Termini Ereignis, Veranstaltung, Event und Erlebnis wegen der heterogenen Verwendung im Schrifttum notwendig. Ein Ereignis bezeichnet einen zeitlich und räumlich begrenzten Vorgang, der durch einen inhaltlichen Fokus und öffentliche Aufmerksamkeit charakterisiert ist und seiner selbst Willen geschieht. Eine Veranstaltung schafft hierfür einen organisatorischen Rahmen und bietet Ereignisse in einer geplanten, geschlossenen, zeitlich abgegrenzten Einheit an. Wird eine Veranstaltung primär zur Kommunikation unternehmerischer Inhalte konzipiert liegt das absatzpolitische Instrument (Marketing-)Event vor. Vgl. RIEDMÜLLER (2003), S. 49 f. Ein Erlebnis entsteht in der Wahrnehmung eines Ereignisses seitens des Konsumenten. Vgl. zu den verschiedenen Perspektiven des Erlebnisbegriffes PFAFF (2003), S. 13 f. Vgl. zu den Faktoren wirkungsvoller Events SCHULZE (2000). Oftmals wird in diesem Kontext auch der Begriff Show(-event) benutzt. Entgegen dem Sport ist bei einer Show – unabhängig ob Veranstaltung oder Event – der Ablauf und das Resultat des Ereignisses inszeniert. Vgl. hierzu DAUBITZER (2000), S. 110 ff.

⁸⁵⁶ Vgl. VOSS-UHLENBROCK (1996), S. 56 ff. Dieser Trend ist nicht isoliert bei Sportveranstaltungen festzustellen. Vielmehr geht er mit dem allgemeinen Wandel zur Erlebnisorientierung der Freizeitgestaltung der Bevölkerung einher. Vgl. zu den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der Erlebnisorientierung PFAFF (2003), S. 28 ff.

⁸⁵⁷ Vgl. HERMANN/RIEDMÜLLER (2001), S. 690.

⁸⁵⁸ Vgl. ausführlich zu den Nebenveranstaltungen SOHNS/WEILGUNY/KLOTZ (2002).

weiteres Unterziel anvisiert: Die attraktiven Zusatzangebote sollen die Verweildauer des Stadionbesuchers, also die Dauer der Force-Event-Phase, erhöhen.⁸⁵⁹ Denn genau diese determiniert den Zeitraum weiterer potenzieller direkter Einnahmen. Die Wahrscheinlichkeit höherer Ausgaben der Besucher wird durch eine längere Präsenz derselben spürbar angehoben. Schließlich ist auch die Post-Event-Phase zielführend zu gestalten, z.B. durch einen reibungslosen Verlauf der Abreise. Die Stadionbetreiber versuchen demnach, das angebotene Leistungsbündel konsequent an den emotionalen Bedürfnissen der Kundengruppen zu orientieren und so den Stadionbesuch zu einer (geplanten) Welt von inszenierten und nicht inszenierten Erlebnissen werden zu lassen.

Insgesamt lassen sich innerhalb des Phasenablaufes eines Stadionbesuches mit Eintrittskarten, VIP-Plätzen und Catering drei Einnahmebereiche auf Seiten der direkten ökonomischen Wirkungen identifizieren. Daher wird in der nachfolgenden Untersuchung der Fokus von der globalen Betrachtung des Zielbündels auf die spezielle Analyse der alternativen direkten Einnahmenkomponenten verengt.

4.1.1.4 Direkte Einnahmebereiche im Rahmen des Stadionbesuches

Eintrittskarten verbriefen für ihre Besitzer das Recht, einer Sportveranstaltung unmittelbar im Stadion beizuwohnen. Hierfür ist der entsprechende Eintrittspreis zu entrichten, der dem Veranstalter zufällt.⁸⁶⁰ Zu unterscheiden ist bei der Kartendistribution zwischen dem Vor- und dem Stadionverkauf. Im Rahmen des Vorverkaufes kann der Konsument die Eintrittskarte mit einem zeitlichen Vorlauf zur Veranstaltung direkt bei Vorverkaufsstellen, über Call-Center oder das Internet erwerben. Beim Stadionverkauf erfolgt der Kartenerwerb unmittelbar vor der Veranstaltung im Stadionbereich.

Preislich differenziert werden die Karten anhand verschiedener Kriterien. Zum einen determiniert der qualitative Leistungsumfang den Preis. Neben der Trennung von Steh- und

⁸⁵⁹ Vgl. HERMANN/RIEDMÜLLER (2001), S. 609, PFAFF (2003), S. 91 ff. und VOSS-UHLENBROCK (1996), S. 57.

⁸⁶⁰ Vgl. DAUMANN/LANGER (2003), S. 16. Hier wird bewusst der Ausdruck Veranstalter verwendet, da sich die Besitzverhältnisse der Bundesligastadien als sehr heterogen erweisen. Da die Überlegungen unabhängig von den Besitzverhältnissen vorgenommen werden können, werden letztere nicht näher untersucht. Darüber hinaus wird die Durchführung des Spieltages bzw. die Distribution der Eintrittskarten oftmals an Vermarktungsagenturen übertragen. Diese werden an den Kartenerlösen beteiligt. Vgl. ELTER (2002a), S. 268.

Sitzplätzen, Überdachung und Nicht-Überdachung ist auch die räumliche Positionierung des Platzes im Stadion und damit die Sicht auf das Spielgeschehen entscheidend.⁸⁶¹ Ferner wird eine preisliche Abstufung auf Basis soziodemographischer Kriterien – wie Schüler, Studenten, Rentner, Behinderte etc. – vorgenommen.

Anhand des quantitativen Leistungsumfangs lassen sich Einzel- von Dauerkarten unterscheiden. Einzelkarten berechtigen zum einmaligen Eintritt einer Veranstaltung. Während somit das sportliche Ereignis (Spieltag x) fest vorgegeben ist, kann die Einzelkarte aber auf andere Personen übertragen werden. Mit dem Erwerb einer Dauerkarte erhält der Konsument indes das Recht, eine Serie von Heimspielen im Stadion zu verfolgen. I.d.R. handelt es sich hierbei um alle Heimspiele einer Saison bzw. alle heimischen Rückspiele derselben. Üblich ist die Ausgabe als nicht übertragbare Namenskarte seitens der Vereine.⁸⁶² Die Bundesliga-Clubs entlohnen die personelle Kontinuität der Nachfrage mit Mengenrabatten.⁸⁶³ Die Preisnachlässe variieren in Abhängigkeit vom qualitativen Leistungsumfang der Karte sowie jeweils vereinsbezogen. Vor der Spielzeit 2003/2004 konnten von den Erstligisten insgesamt etwa 336.000 Dauerkarten abgesetzt werden, was einem Durchschnitt von ca. 18.600 Dauerkarten je Club entspricht.⁸⁶⁴ Ein ökonomischer Vorteil der Dauerkarten liegt aus Sicht der Clubs in der vorweggenommenen Bündelung der Nachfrage. Bereits vor der Spielzeit können Einnahmen generiert werden, die nicht durch unsichere Faktoren wie sportliches Abschneiden des Teams, Wetter etc. im Saisonverlauf beeinträchtigt werden.⁸⁶⁵ Dem Einnahmenverlust gegenüber Einzelkarten steht folglich eine signifikante Reduktion des Risikos der Gesamteinnahmen aus dem Stadionbesuch gegenüber. Allerdings ist eine hohe Fluktuation der Stadionbesucher ebenfalls ökonomisch zielführend. So kann der Marktanteil erhöht und es können damit neue Kunden für die weiteren Einnahmequellen gewonnen werden. Bei der Kontingentierung der Dauerkarten ist daher besonders der Anteil an der gesamten Stadionkapazität bzw. der jeweiligen Preiskategorie steuerungsrele-

⁸⁶¹ Darüber hinaus lässt sich die Preispolitik durch zusätzlich eingeschlossene Dienstleistungen positiv beeinflussen. In diesem Gliederungspunkt werden jedoch nur solche Kartenkontingente betrachtet, die ausschließlich den Stadionzutritt gewähren. Die besondere Bedeutung der VIP-Plätze wird im folgenden Kapitel untersucht.

⁸⁶² Vgl. BRANDMAIER/SCHIMANY (1998), S. 41. Hier sind jedoch auch Ausnahmen von der Regel zu nennen. Bspw. waren die Dauerkarten des 1. FC Köln in der Saison 2003/2004 übertragbar.

⁸⁶³ Mit KOCH liegt sogar eine quantitative Preisdifferenzierung zweiten Grades nach Pigou vor. Vgl. KOCH, C. (2001), S. 286.

⁸⁶⁴ Vgl. HVB (2003), S. 14. Die meisten Dauerkarten verkaufte Borussia Dortmund mit 49.000, die wenigsten Hansa Rostock mit 4.600. Der Median lag bei 17.500 Karten, die Standardabweichung betrug 11.113.

⁸⁶⁵ Vgl. KOCH, C. (2001), S. 286.

vant:⁸⁶⁶ Die Planungssicherheit der Dauerkarten ist den höheren (unsichereren) Umsatzpotenzialen der Einzelkarten vereinspezifisch gegenüber zu stellen. Dabei scheinen bei den Clubs die vorweggenommene direkten Einnahmen favorisiert zu werden.⁸⁶⁷

Einen Eindruck über die Nachfrage nach dem Gut „Stadionbesuch“ gibt die durchschnittliche Besucherzahl je Bundesligaspiel. Abbildung 39 visualisiert die Entwicklung im Saisonvergleich.⁸⁶⁸

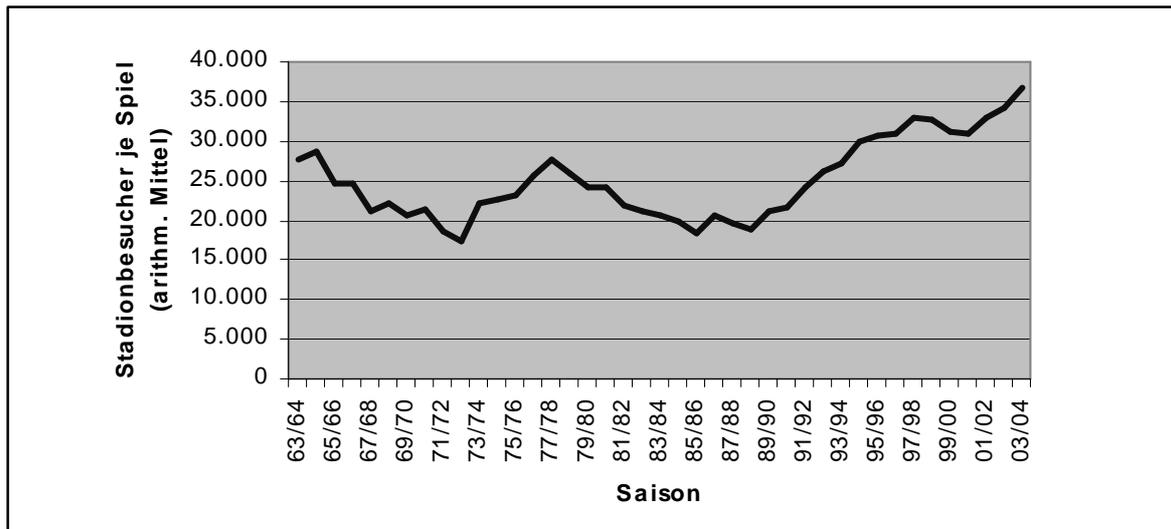


Abbildung 39: Durchschnitt der Stadionbesucheranzahl der Clubs je Spiel im Saisonvergleich⁸⁶⁹

Die Entwicklung zeigt, dass sich das arithmetische Mittel der Zuschauerzahl in der ersten Bundesliga seit 1988 nahezu verdoppelt hat und in der letzten Spielzeit etwa 36.000 Zuschauern beträgt. Der kurzfristige Rückgang um die Jahrtausendwende ist in dem Aufstieg von Teams mit einem geringeren Fanaufkommen bei gleichzeitigem Abstieg von zuschau-

⁸⁶⁶ Vgl. auch im Folgenden KERN/HAAS/DWORAK (2002), S. 426.

⁸⁶⁷ Der FC Bayern München indes begrenzt das Dauerkartenkontingent bewusst auf etwa 30% der Stadionkapazität. Der Club weist eine sehr hohe und geographisch breit gestreute Fanzahl auf, so dass der Stadionbesucher eine Anreise von durchschnittlich 250 km zurück zu legen hat. Vgl. ULI HOENEß bei DROSTEN (1999), S. 21. Durch die Kontingentierung wollen die Münchener allen Interessenten den Erwerb eines Tagestickets ermöglichen. Ähnlich argumentiert der FC Schalke 04. Die Gelsenkirchener beschränken die Dauerkarten aber nicht ganz so restriktiv. Vgl. STEININGER (2000), S. 118. Die beiden Clubs stellen aufgrund ihrer hohen Anhängerzahl aber eher die Ausnahme in der Bundesliga dar.

⁸⁶⁸ Dabei werden alle Stadionbesucher – Einzel- und Dauer- sowie VIP-Kartenbesitzer – kumuliert betrachtet.

⁸⁶⁹ Die Daten basieren auf Angaben der DFL. Vgl. hierzu <http://www.bundesliga.de/intern/hilfe/index.php>.

erreichen Traditionsvereinen begründet und nicht das Resultat einer Übersättigung der Nachfrager.⁸⁷⁰

Die Gesamteinnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten errechnen sich aus der Stadionbesucherkarte und aus dem Eintrittspreis. Da, wie oben erläutert, die Preise stark variieren, ist es schwierig, einen Durchschnittswert zu berechnen. Die in Abbildung 40 dargestellte Entwicklung der Gesamteinnahmen kann daher nur als Orientierungsrahmen der gesamten ökonomischen Tragweite des betrachteten Marktes fungieren und nicht als Quelle präziser Werte.⁸⁷¹

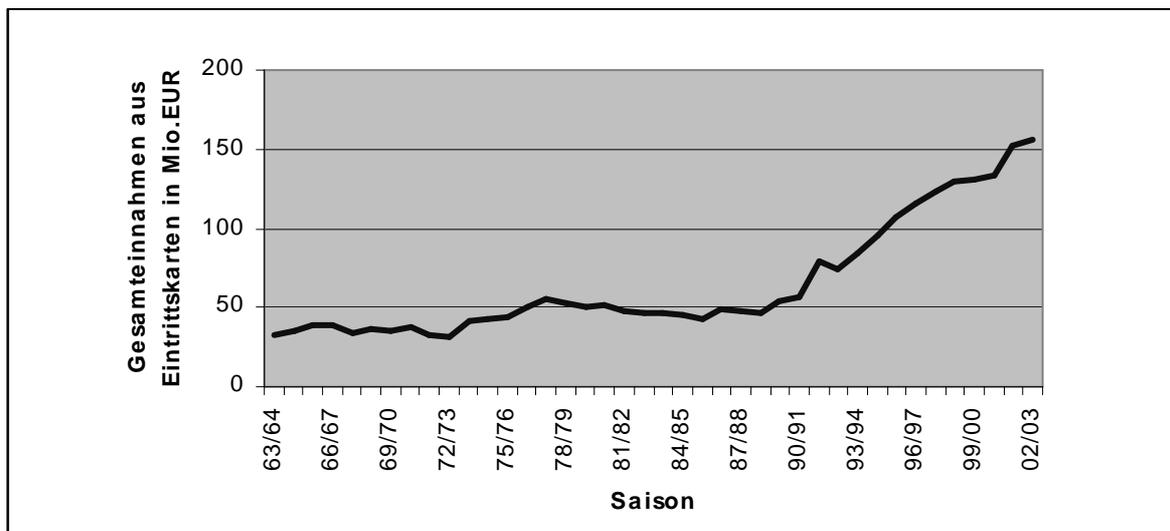


Abbildung 40: Entwicklung der Gesamteinnahmen der Erstligisten aus dem Verkauf von Eintrittskarten im Saisonvergleich

Auffällig ist hier der starke Anstieg der Gesamteinnahmen seit der Saison 1988/1989. Dieser spiegelt den anhaltenden Zuwachs der Zuschauerzahlen bei ständigen Erhöhungen der durchschnittlichen Eintrittspreise wider.⁸⁷² In der betrachteten Zeitspanne konnten die Gesamteinnahmen in etwa verdreifacht werden. In der Spielzeit 2002/2003 lag der betrachtete Wert bei 156.131.653 Euro.⁸⁷³ Diese Größe auf Clubebene umzurechnen, erweist sich als

⁸⁷⁰ So qualifizierten sich der SSV Ulm und die SpVgg Unterhaching 1999 für die erste Bundesliga, während Borussia Mönchengladbach und der 1.FC Nürnberg abstiegen.

⁸⁷¹ Die zugrunde gelegten mittleren Preise basieren auf Angaben der DFL genauso wie die Zuschauerzahlen. Vgl. hierzu <http://www.bundesliga.de/intern/hilfe/index.php>.

⁸⁷² Das durchschnittliche jährliche Wachstum der Preise der letzten zehn Jahre betrug etwa 5,5%. Vgl. VORNHOLZ (2002), S. 38. Nach der Ligagründung 1963 mussten die Stadionbesucher noch durchschnittlich ca. 1,9 Euro für ein Tagesticket entrichten, während dieselbe Leistung heute etwa 15 Euro kostet.

⁸⁷³ Der Durchschnittspreis betrug 14,92 Euro und die durchschnittliche Stadionbesucherkarte bei den 306 Spielen belief sich auf 34.189 Zuschauer.

nicht sinnvoll, da die Stadionkapazitäten und deren Auslastungen bei den Ligateilnehmern große Spannweiten zeigen. Bspw. war Borussia Dortmund mit durchschnittlich 63.777 Zuschauern und einer Auslastung von 93,2% der Branchenprimus. Die geringste Stadionauslastung wies der TSV 1860 München mit 40,6% auf, während im Durchschnitt am wenigsten Zuschauer (12.169) die Heimspiele von Energie Cottbus besuchten.⁸⁷⁴ Damit setzte Dortmund im Mittel etwa 951.553 Euro je Heimspiel allein durch den Verkauf der Eintrittskarten um. Bei Cottbus belief sich der gleiche Wert indes auf 181.561 Euro.

Da einige Stadionneubau- und Modernisierungsprojekte noch nicht abgeschlossen sind, besteht hinsichtlich der Stadionbesucherzahl noch Potenzial für weiteres Wachstum. Gleichzeitig eröffnen selbige Maßnahmen auch Potenziale in der Preispolitik. Zusammen mit der zu antizipierenden Euphorie um die WM 2006 ist mit einer steigenden Nachfrage nach dem Gut „Stadionbesuch“ zu rechnen, so dass ein moderates, aber stetiges Ansteigen der Gesamteinnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten prognostiziert werden kann

VIP-Plätze differenzieren sich baulich und preislich signifikant von den o.g. Kartenkontingenten. Produktpolitisch lassen sie sich in Logen und Business Seats zweiteilen. Beide Kartenkategorien sind i.d.R. als Dauerkarten⁸⁷⁵ konzipiert und in den sog. Hospitality-Bereich des Stadions integriert.⁸⁷⁶ Der qualitative Leistungsumfang der VIP-Plätze ist durch Exklusivität geprägt. Diese wird durch eine hervorragende Platzierung im Stadion mit guter Sicht auf das Spielgeschehen gewährleistet. Gleichzeitig wird die exponierte Stellung gegenüber den übrigen Stadionbesuchern markiert.⁸⁷⁷ Hinsichtlich der spezifischen Ausgestaltung der jeweils eingeschlossenen Leistungen unterscheiden sich Logen und Business Seats.⁸⁷⁸

⁸⁷⁴ Vgl. HVB (2003), S. 15.

⁸⁷⁵ Ausnahmen bilden z.B. Bayer Leverkusen, die Logen nur für drei Jahre vermieten und der FC Schalke 04, der sog. „Incentive Boxen“ auch spieltagsbezogen anbietet.

⁸⁷⁶ Letzterer ist gesondert von den Plätzen zu betrachten, da auch Besucher der übrigen Kartenangebote den Zutritt erwerben können. Die Bezeichnung für den Hospitality-Bereich ist bei den Bundesligastadien verschieden. Sehr populär sind die Namen „Business Lounge“ oder „Business Club“.

⁸⁷⁷ Mit PFAFF liegt die zentrale Motivation der VIP-Gäste in der Korrelation von öffentlicher Selbstpräsentation und privater Selbstidentifikation. Populistisch fasst er dieses Zusammenspiel als das Phänomen des „Sehens-und-Gesehen-Werdens“ zusammen. Vgl. PFAFF (2003), S. 83.

⁸⁷⁸ Das Leistungsspektrum ist vereinspezifisch sehr heterogen. Die folgend skizzierten Leistungsmerkmale sind Ergebnis eigener Recherchen, bezogen auf alle Ligateilnehmer, und liefern daher einen repräsentativen Gesamtüberblick.

Der traditionelle Begriff „Loge“ entstammt aus dem Bereich von Theater und Oper und bezeichnet ursprünglich einen nach einer Seite offenen kleinen Zuschauerraum.⁸⁷⁹ Im Sport sind es geschlossene Räumlichkeiten mit großzügigem Blick auf das Spielfeld und teilweise mit vorgelagerten Balkons.⁸⁸⁰ Logen weisen das umfassendere Leistungsspektrum auf. Eine Loge zählt etwa zehn Plätze und ist mit besonderem Service für die Besucher verbunden. Sie verfügt meist über eigene Bewirtung, Garderobe und teilweise gesonderte Parkplätze.⁸⁸¹ Darüber hinaus ist der Raum für den Mieter nicht nur in den Force-Event-Phasen der Saison nutzbar, sondern ganzjährig.⁸⁸² Die Funktion wird so über den Stadionsitzplatz zu einem Konferenzraum ausgedehnt. Zusätzlich beinhalten die Angebote Werbeplattformen, die von der Bandenwerbung über der Loge bis zu kurzen Werbespots im Stadion-TV reichen.⁸⁸³ Der Preis für eine Loge beträgt im Durchschnitt etwa 50.000 Euro je Saison.⁸⁸⁴

Business Seats sind i.d.R. Sitzplätze⁸⁸⁵ höchster Kategorie auf der Haupttribüne und beinhalten ein nicht ganz so umfassendes Leistungsangebot. Sie ermöglichen den Zutritt zum Hospitality-Bereich und die kostenlose Nutzung des Restaurant-Catering. Typische kommunikationspolitische Leistungen sind die Logodarstellung im Stadionheft und dem Hospitality-Bereich.⁸⁸⁶ Ein Business Seat kostet durchschnittlich ca. 3.500 Euro je Spielzeit.⁸⁸⁷

Insgesamt wird der Wert der VIP-Angebote durch das Zusammenspiel von Exklusivität und emotionaler Atmosphäre determiniert.⁸⁸⁸ Bei den verfolgten Zielen ist zwischen der VIP-Platz-Anmietung und -Vermietung zu separieren. Die Nachfrager der betrachteten

⁸⁷⁹ Vgl. BERTELSMANN LEXIKON (1959a), S. 1313.

⁸⁸⁰ Vgl. STEININGER (2000), S. 121.

⁸⁸¹ Vgl. VORNHOLZ (2000), S. 485.

⁸⁸² Vgl. ASSAUER (1999), S. 141.

⁸⁸³ Teilweise ist der Leistungsumfang der Werbemöglichkeiten derart umfangreich, dass auch von einer Form des Sponsoring gesprochen werden könnte. Hier werden die Einnahmen dennoch dem Stadionbesuch zugeordnet, da der Konsum des Fußballspiels das zentrale Leistungsmerkmal darstellt.

⁸⁸⁴ Wegen der verschiedenen Leistungen variieren auch die Preise sehr stark. Während bei Werder Bremen in der Saison 2003/2004 eine Loge ab 15.000 Euro angeboten wurde, reichte die Preisspanne beim FC Schalke 04 bis zu 74.000 Euro.

⁸⁸⁵ Dabei unterscheidet sich der Sitzkomfort erheblich gegenüber den restlichen Sitzplätzen. Der Platz ist kein herkömmlicher Schalensitz, sondern verfügt i.d.R. über eine bequeme Polsterung, Armlehnen und ausreichend Beinfreiheit.

⁸⁸⁶ Durch die Kommunikationsleistungen stellen die Kosten – auch der Logen – aus Unternehmenssicht weitestgehend Werbeausgaben dar und sind somit teilweise steuerlich anzugänglich. Vgl. hierzu ausführlich EMMRICH (2003).

⁸⁸⁷ Auch hier schwanken die Preise erheblich. Im Kölner Rhein-Energie-Stadion war ein Business Seat 2003/2004 ab 2.400 Euro erhältlich, in der AWD-Arena zu Hannover kostete er bis zu 5.500 Euro.

⁸⁸⁸ Vgl. BRANNASCH/HASE (2002), S. 29.

Kartenkategorien sind in erster Linie Geschäftskunden in Form von Unternehmen jeder Größenklasse.⁸⁸⁹ Für sie stellt das Produkt eine potenzielle Investition dar, da es vornehmlich im Business-to-Business-Bereich zur Pflege und Bindung des eigenen Kundenstammes unternehmenspolitisch verwendet wird.⁸⁹⁰ In die Atmosphäre von Spiel und Spannung wollen die Unternehmen wirtschaftliche Anliegen ungezwungen und damit möglichst erfolgreich integrieren. Die besondere Wirkung haben die Unternehmen erkannt. So ist eine hohe Beliebtheit der VIP-Kontingente in der Bundesliga feststellbar: Durchschnittlich beträgt die Auslastung der Kapazitäten über 95%.⁸⁹¹

Aus Sicht der Fußballclubs fungieren die VIP-Plätze als wichtige Einnahmequellen.⁸⁹² Trotz des sehr geringen Anteils an der gesamten Stadionkapazität (unter 5%) generieren die Vereine durchschnittlich über 40% der gesamten Einnahmen aus Eintrittskarten durch die Vermietung der VIP-Angebote.⁸⁹³ Weitergehend stellen die exklusiven Plätze eine wichtige „Ressource“ im Rahmen der Sponsoringgewinnung dar. Zum einen werden VIP-Kontingente als Baustein in die vereinseigenen Sponsoringpakete integriert, zum anderen ergreifen VIP-Kunden verstärkt weitere Sponsoringmaßnahmen im Stadion.⁸⁹⁴ Als vorteilhaft erweist sich in diesem Zuge, dass aus der Sicht potenzieller Sponsoren mit dem Fußball völlig neue Zielgruppen angesprochen werden können.⁸⁹⁵ Diesen Vorzügen stehen jedoch auch besondere Ausgaben gegenüber. Im Vergleich zu den Tribünensitzen entstehen bei der Errichtung höhere Ausgaben, die insbesondere durch die exklusive Ausstattung

⁸⁸⁹ Vgl. VORNHOLZ (2002), S. 39. Dabei korrelieren Unternehmensgröße und VIP-Kartenkontingent. Vgl. SPORTFIVE (2002b), S. 2.

⁸⁹⁰ 67% der VIP-Kunden gaben bei einer Befragung dieses Motiv an. Vgl. SPORTFIVE (2002b), S. 8. Weiterhin wird bei der Nutzung auch die Gewinnung von Neukunden und die Mitarbeitermotivation verfolgt.

⁸⁹¹ Vgl. SPORTFIVE (2002b), S. 3. Die Befragung enthält nur durch Sportfive vermarktete Clubs. Dieser Richtwert wird jedoch auch von anderen Vereinen bestätigt. Bspw. sind die Logen in der Schalke Arena „über Jahre ausgebucht“. BRANNASCH/HASE (2002), S. 28. Vgl. darüber hinaus KLEWENHAGEN/KROLL/WEILGUNY (2001), S. 22. Für die im Bau befindliche Allianz-Arena in München lagen Mitte 2003 für 100 Logen bereits 500 Anfragen vor. Vgl. WEILGUNY (2003b), S. 20. Das hohe Interesse an Hospitality-Angeboten wird auch durch die steuerlichen Vergünstigungen getragen. So war die Branche von den – schließlich nicht umgesetzten – Plänen des Finanzministers Eichel von den Reformplänen bezüglich Betriebsausgaben schockiert. Vgl. hierzu O.V. (2003c), S. 8 und WEILGUNY (2003b), S. 20.

⁸⁹² Schalke 04 setzt z.B. etwa 8,5 Mio. Euro pro Jahr in diesem Bereich um. Vgl. BRANNASCH/HASE (2002), S. 28.

⁸⁹³ Vgl. VORNHOLZ (2002), S. 39, KLEWENHAGEN/KROLL/WEILGUNY (2001), S. 22. Die Art der Betrachtung weist Analogien zur ABC-Analyse auf. Entgegen der traditionellen Betriebswirtschaftslehre ist hier jedoch charakteristisch, dass die C-Kategorie (Fans) die notwendige Bedingung für die Nachfrage nach der A-Kategorie (VIP-Gäste) ist.

⁸⁹⁴ Vgl. VORNHOLZ (2002), S. 39 und SPORTFIVE (2002b), S. 7.

⁸⁹⁵ Vgl. PAULI (2002), S. 10.

verursacht werden.⁸⁹⁶ Darüber hinaus entstehen Ausgaben durch die offerierten Zusatzleistungen z.B. das Catering. Ebenfalls resultieren aus dem Betrieb der VIP-Plätze gesonderte Ausgaben für Sicherheits- und Reinigungsdienste. Schließlich sind „Opportunitätsausgaben“ zu nennen, die durch die nicht realisierten Erlöse gewöhnlicher Tribünenplätze hervorgerufen werden. Unter Berücksichtigung aller Leistungen und Kosten offenbaren sich aber immer noch erhebliche Gewinnpotenziale. Diese werden noch nicht von allen Bundesliga-Cubs und längst nicht in zielführenden Maße genutzt. Die Tatsache, dass nahezu ausschließlich völlig neu errichtete oder in jüngster Vergangenheit modernisierte Stadien über angemessene VIP-Angebote verfügen, unterstreicht die Aktualität des Trends und offenbart andererseits, dass die Clubs das latente Potenzial sehr lange nicht erkannt haben.⁸⁹⁷

Im Vergleich der ökonomischen Motive von Club und Unternehmen zeigt sich, dass bei adäquater Ausgestaltung des Leistungsangebotes eine partnerschaftliche Win-Win-Situation erzielt werden kann. Allerdings genießen die VIP-Plätze bei den Fans nur ein bescheidenes Ansehen.⁸⁹⁸ Aus diesem Grund wird seitens der Vereinsverantwortlichen oftmals die Quersubventionierung der preiswerten Ticketkategorien durch die VIP-Plätze kolportiert.⁸⁹⁹ Insgesamt gilt es für die Fußballunternehmen, eine über alle Anspruchsgruppen zielführende Relation von VIP-Kontingenten zu ermitteln.⁹⁰⁰ Diese variiert durchaus vereinsbezogen in Abhängigkeit von der gesamten Positionierung des Clubs. Ein „modernes europäisches Fußballunternehmen“ genießt in diesem Zusammenhang sicher größere Freiheiten als ein „traditioneller Arbeiterverein“. Allen Lizenznehmern gemein ist aber, dass die Fans die primären Nachfrager darstellen müssen, damit für die hochpreisigen Eintritts-Segmente überhaupt Nachfrage generiert werden kann.

Beim Catering ist zwischen dem VIP-Catering und dem Zuschauer-Catering zu differenzieren. Das VIP-Catering ist ein integrativer Bestandteil des qualitativen Leistungsumfangs der Logen und Business Seats. Somit kann dieser Bereich keine direkten Einnahmen ver-

⁸⁹⁶ Vgl. auch im Folgenden VORNHOLZ (2002), S. 39 und NORD/LB (2001), S. 30.

⁸⁹⁷ Vgl. im Detail NORD/LB (2001), S. 68 f. und PAULI (2002), S. 11 ff. und S. 199 ff.

⁸⁹⁸ Diese Abneigung liegt primär in der individuell völlig unterschiedlich gewichteten Bedeutung von Ergebnis- und Unterhaltungswert bei der Wahrnehmung des Spielgeschehens. In den Augen der Fans sind die VIP-Gäste keine „wahren Anhänger“ des Clubs.

⁸⁹⁹ Vgl. bspw. ASSAUER (1999), S. 141.

⁹⁰⁰ So titelt Vornholz: „Stimmung von Fans – Geld von VIPs“. Vgl. VORNHOLZ (2002).

zeichnen, da ausschließlich die Gesamtpakete der VIP-Kontingente Erlöst werden.⁹⁰¹ Das Potenzial des VIP-Catering ist folglich auch nur im Gesamtkontext analysierbar.⁹⁰²

Unter das Zuschauer-Catering fallen alle direkten Einnahmen während der Force-Event-Non-Action-Phasen, die durch den Nahrungsmittelverzehr der Stadionbesucher erwirtschaftet werden. Während hierunter ehemals die obligatorische Stadionwurst und der Bierausschank verstanden wurde, sind heute die Stadionbetreiber im Zuge der Erlebnisorientierung der Veranstaltungsorte bemüht, eine hohe Dichte von Ständen mit einer breiteren Angebotspalette anzubieten.⁹⁰³ Auffallend ist trotz des steigenden Angebots, dass nahezu ausschließlich Standardprodukte aus dem Fast-Food-Bereich nachgefragt werden, die weniger auf ein Genusserlebnis abzielen denn auf die zügige Sättigung.

Die Einnahmen aus dem Stadion-Catering sind insbesondere abhängig von der Stadionbesucherzahl und der Verweildauer der Zuschauer. Derzeit betragen die durchschnittlichen Einnahmen je Stadionbesucher etwa drei Euro.⁹⁰⁴ Da sich die Konsumgewohnheiten der Nachfrager wohl nicht in Richtung gehobener Nahrungsmittel lenken lassen, liegen die größten Potenziale in der Optimierung der Auslastung und der Erhöhung der Verweildauer. Derzeit werden bspw. in der Arena „AufSchalke“ etwa 80 Prozent des Catering-Umsatzes eines Spieltages in nur 60 Minuten der Force-Event-Non-Action-Phasen generiert.⁹⁰⁵ Daher stellt die Implementierung eines Bezahlkartensystems, welches eine schnellere Abwicklung der Kundenbedienung und damit eine Erhöhung der Bedienungskapazität in der knappen Zeit ermöglicht, eine weitere Option dar.⁹⁰⁶ Insgesamt ist eine völlige Übereinstimmung mit den übergeordneten Zielen des Gastgebers gegeben.

⁹⁰¹ Eine Zurechnung des Erlöses auf die einzelnen Leistungskomponenten wäre betriebswirtschaftstheoretisch nicht sinnvoll und erweist sich sogar in der Praxis als problematisch. Vgl. KROLL (2002), S. 45.

⁹⁰² Vgl. hierzu das vorangegangene Kapitel.

⁹⁰³ Vgl. auch im Folgenden NORD/LB (2001), S. 34 ff.

⁹⁰⁴ Vgl. ZELTINGER/HAAAS (2002), S. 460.

⁹⁰⁵ Diese 60 Minuten verteilen sich auf die Zeit unmittelbar vor und nach dem Spiel sowie auf die Halbzeitpause und reflektieren die durchschnittlich sehr geringe Verweildauer der Stadionbesucher. Um zusätzliche Einnahmen zu generieren, erwog der DFB Anfang 2004 sogar, bei der FIFA einen Antrag auf eine Verlängerung der Halbzeitpause auf 20 Minuten zu stellen. Schalke 04 errechnete durch diese mögliche Änderung Zusatzeinnahmen von etwa 300.000 Euro je Saison. Vgl. <http://www.sportbusiness.horizont.net/topstories.html>.

⁹⁰⁶ Pionier in der Bundesliga ist der FC Schalke 04, der als erster Club mit der sog. „Knappenkarte“ ein bargeldloses System führt. Neben den o.g. Vorteilen können zudem die umgesetzten Leistungen elektronisch erfasst werden, um Informationen für die Programmplanung zu gewinnen. U.A. dadurch konnte das Fußballunternehmen die durchschnittlichen Ausgaben je Fan im Stadion vervierfachen. Vgl. BRANNASCH/HASE (2002), S. 28.

Den Einnahmen stehen erhebliche Kosten für Material und vor allem Personal⁹⁰⁷ gegenüber, die die Gewinnmargen gering halten. Gewinne werden daher in diesem Bereich von nur wenigen Bundesliga-Clubs und in geringer Höhe erwirtschaftet. Aus diesem Grund werden die vereinseigenen Verpflegungsdienste zunehmend durch spezialisierte Caterer ersetzt.⁹⁰⁸ Die Dienstleistungsunternehmen erwerben in diesem Zuge i.d.R. die gesamten Bewirtschaftungsrechte⁹⁰⁹ für das Stadion⁹¹⁰ über mehrere Jahre gegen eine Einmalzahlung.⁹¹¹ Die Stadionbetreiber stehen in diesem Kontext also vor der klassischen ökonomischen make-or-buy-Entscheidung. Aus monetären Gesichtspunkten sind hier die eigenen Einnahmepotenziale der Einmalzahlung des Caterers gegenüber zu stellen. Der mit der direkten Einnahme einhergehenden Planungssicherheit steht das Risiko, zukünftige Umsatzpotenziale unter Wert abzutreten, entgegen. Aus qualitativer Sicht indes kann durch die horizontale Integration eines Subunternehmens spezielles Know-how genutzt werden. Die Dienstleistungen könnten dann im Sinne der Besucher effizienter gestaltet werden.

Trotz der relativ geringen direkten Einnahmen aus dem Stadion-Catering darf dieser Bereich nicht vernachlässigt werden. Er ist vielmehr als notwendiger Baustein im Gesamtkonzept der „Erlebniswelt Stadion“ integrativ zu betrachten. Dieser Baustein generiert seinen Wert im Zusammenspiel mit den übergeordneten Zielen des Stadionbesuches.⁹¹² Wenn die Kunden auch in diesem Segment positiv befriedigt werden, lässt sich die Gesamtwahrnehmung des Spieltages optimieren.

⁹⁰⁷ Bspw. beschäftigt die vereinseigene Gesellschaft des FC Schalke 04 etwa 600 Kräfte pro Spiel im Catering, während im outgesourceten Catering von Borussia Dortmund knapp 550 Mitarbeiter zum Einsatz kommen.

⁹⁰⁸ Vgl. zu den verschiedenen Caterern ausführlich KROLL (2002).

⁹⁰⁹ Gemeint sind die Bewirtung im Hospitality- und im „normalen“ Bereich.

⁹¹⁰ Damit haben die Bewirtschaftungsrechte neben den Fußball-Spielen auch für weitere Veranstaltungen wie Konzerte Gültigkeit.

⁹¹¹ So verlängerte der Caterer „Aramark“ 2004 den Kontrakt mit dem Hamburger Sportverein über die gesamte Bewirtung der AOL-Arena bis 2011 für etwa acht Mio. Euro. Neben dem HSV bewirbt Aramark auch das Dortmunder Westfalenstadion, das Olympiastadion in Berlin, das Bochumer Ruhrstadion und das Waldstadion in Frankfurt.

⁹¹² Vgl. KROLL (2002), S. 44.

4.1.1.5 Zusammenfassung des situativen Kontextes und Selektion situationsadäquater Instrumente

Ausgangspunkt der Überlegungen sind die – von den Profi-Sport-Clubs nur unzureichend genutzten – Potenziale der Vermarktung des Stadionbesuches. Die elementare wirtschaftliche Bedeutung einer hohen Stadionauslastung wurde bereits durch die doppelte Funktion der Stadionbesucher analysiert. Einerseits werden durch sie direkte Einnahmen am Spieltag durch den Erlös aus den Eintrittskarten, dem Catering und dem Merchandising generiert, andererseits bestimmen und beeinflussen sie als Indikator und Multiplikator der Breitenwirkung der „Marke“ des Gastgebers maßgeblich dessen Vermarktungspotenzial im Rahmen der übrigen Einnahmequellen. SPOELSTRA pointiert daher die exponierte Bedeutung des Ticketverkaufs: „We see Tickets as the lifeblood“⁹¹³.

Die ökonomische Tragweite der direkten Einnahmen konnte nicht nur absolut quantifiziert, sondern auch relativ in die finanzielle Struktur der Einnahmequellen eingeordnet werden. Hier zeigt sich eine Erhöhung der Bedeutung in jüngerer Vergangenheit besonders im Vergleich zu den Einnahmen aus der Vermarktung der medialen Rechte. Nachdem die Erlöse aus den Eintrittskarten in den Anfängen der Bundesliga die einzige Einnahmequelle darstellten, wurde selbige im Zuge der Kommerzialisierung des Profi-Sports zunehmend in den Hintergrund gerückt. Die mit der Kirch-Krise einhergehenden stagnierenden Einnahmen aus der zentralen Vermarktung der medialen Rechte und die hieraus resultierenden „Umdenkungsprozesse“ im Management der Profi-Clubs haben zu einer verstärkten Fokussierung auf die Stadionbesucher geführt. Im Rahmen der Finanzmittelzuflüsse der Profi-Sport-Clubs stellen die Einnahmen aus dem Stadionbesuch einerseits eine unverzichtbare und andererseits eine besonders stabile und damit gut planbare Quelle dar.

Die indirekten Wirkungen, die mit einer hohen Stadionauslastung einhergehen, können indes nicht in gleichem Maße quantifiziert werden. Hier muss die Argumentation ausreichen, dass eine Vielzahl primärer Nachfrager – besonders multipliziert durch den medialen Hebel – eine noch größere sekundäre Nachfrage nach den Produkten i.w.S. stimuliert. Im Rahmen der Vermarktung der übrigen Produkte i.w.S. ist die von den Stadionbesuchern ausgehende Nachfrage zwingend nötig, um den notwendigen hohen Finanzmittelbedarf erwirtschaften zu können.

⁹¹³ SPOELSTRA (2003), S. 199.

Aus diesen Wirkungen einer dauerhaft hohen Zuschauerzahl bzw. einer dauerhaft hohen Stadionauslastung gilt es im Folgenden eine adäquate Zielhierarchie für eine zielsetzungsgerechte Steuerung der Einnahmen aus dem Stadionbesuch abzuleiten. Dabei ist den direkten und indirekten Wirkungen Rechnung zu tragen. Bereits zuvor konnte verdeutlicht werden, dass sich die beiden Sichtweisen durch ihre Zielkomplementarität ineinander überführen lassen. Als Oberziele eignen sich daher die Maximierung der Stadionbesucherzahl bzw. der Stadionauslastung und die Maximierung der direkten Einnahmen am Spieltag. Als Sollzustände können daher höhere Einnahmen und eine höhere Auslastung als in der Ausgangslage genannt werden. Gemäß der von REICHMANN postulierten Mittel-Zweck-Beziehungen sind phasenbezogen folgende Unterziele abzuleiten.

Im Rahmen der Pre-Event-Phase (bei spieltagsübergreifender Sichtweise folglich auch der Post-Event-Phase) steht der Kartenverkauf im Vordergrund. Erst der Erwerb einer Karte für einen Spieltag löst weitere Impulse für alle Phasen aus. Ebenso schafft er die Basis für alle direkten Einnahmen. Daraus resultiert die Frage, ob hier die Maximierung der Stadionauslastung als Zielfunktion und ein bestimmtes Einnahmebudget als Nebenbedingung formuliert werden sollten oder vice versa. Obwohl die verschiedenen Clubs der Bundesliga über sehr unterschiedliche Zuschauerresonanzen verfügen, erweist sich unter Berücksichtigung der direkten und indirekten Wirkungen die Maximierung der Zuschauerzahl bei gleichzeitiger Erwirtschaftung eines bestimmten Betrages an Einnahmen als geeignetes Ziel. Die Zielformulierung ist durch weitere Nebenbedingungen zu ergänzen. Neben den fix vorgegebenen Kapazitäten des Stadions können auch die Preise nur in gewissen Grenzen variiert werden. Insbesondere ist im Rahmen der Zielfunktion zu beachten, dass auch bei immens hoher Nachfrage nach einem Spiel die Preise aus Kulanz-Gründen nicht ins Prohibitive gesteigert werden können.

Während der Force-Event-Phase – insbesondere während der Non-Action-Phasen – steht die Maximierung der zusätzlichen direkten Einnahmen im Fokus. Als komplementäres Unterziel lässt sich in diesem Zuge die Erhöhung der Verweildauer des Besuchers im Stadion operationalisieren. Phasenübergreifend ist die Zufriedenheit des Gastes – weitgehend unabhängig vom Spielergebnis – zu maximieren. Dazu sind während aller Phasen Service-Maßnahmen bereitzustellen, die neben den Stadionaufenthalt auch die An- und Abreise in hohem Maße zufriedenstellend gestalten.

Zur Transformation der Ausgangslage in den Zielzustand bietet sich zur Maximierung der Auslastung das Instrument des Yield Management an. Dieses hat sich in der Fluglinien-

Industrie zur nachhaltigen Erreichung des o.g. Ziels etabliert. Dennoch kann keine spiegelbildliche Implementierung erfolgen: Zuerst sind die Anwendungsvoraussetzungen für die Fußballbranche zu überprüfen. Im positiven Fall ist eine Adaption unter besonderer Berücksichtigung der internen und externen Einflussfaktoren des Anwendungsgebietes „Stadionbesuch“ vorzunehmen.

Zur Umsetzung der identifizierten Ziele hinsichtlich der Verweildauer sind geeignete ökonomische Erkenntnisse der Kundenbindung heranzuziehen. Es kann davon ausgegangen werden, dass entsprechende Methoden die Besucher zu einem längerem Stadionaufenthalt motivieren und dass emotional gebundene Zuschauer über ein höheres Cross-Selling-Potenzial verfügen. Abbildung 41 gibt einen Überblick über die abgeleiteten Zusammenhänge.

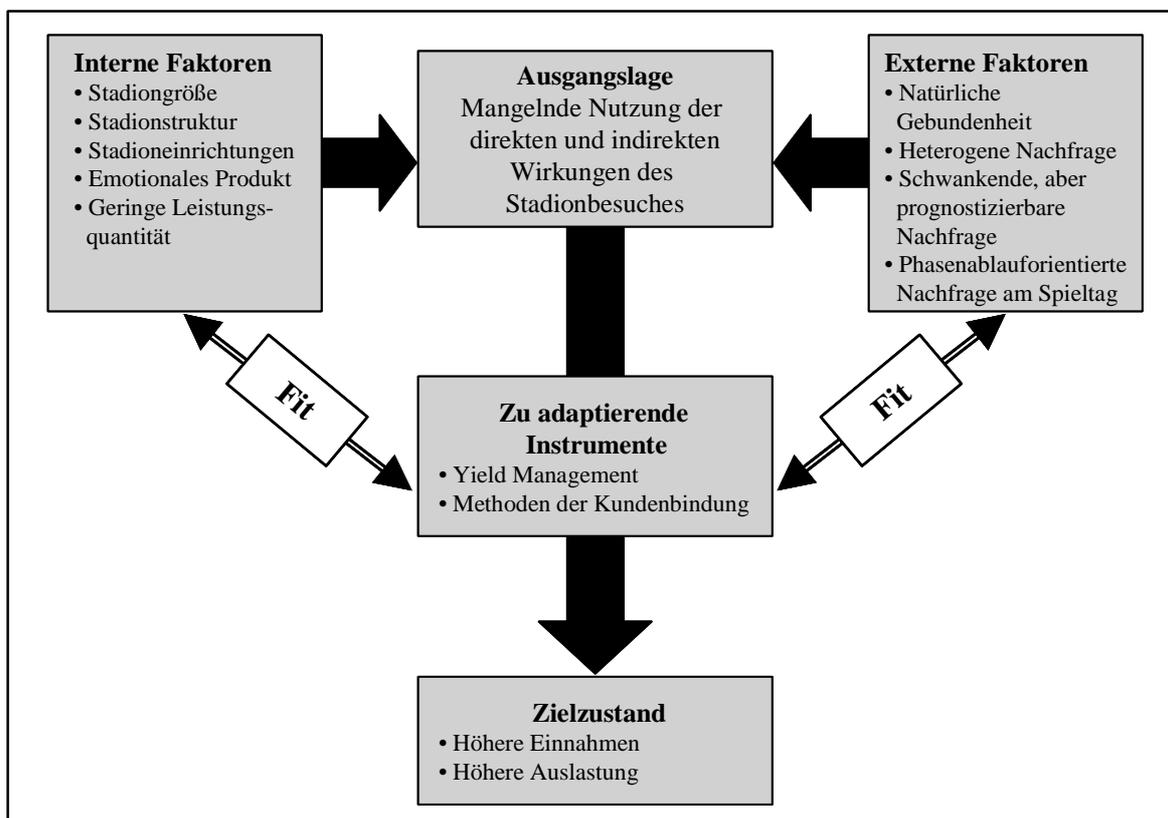


Abbildung 41: Zusammenfassung der situativen Kontextfaktoren und Selektion situationsadäquater Instrumente für die Steuerung der Einnahmen aus dem Stadionbesuch

Maßgebliche Einflussfaktoren der jeweiligen Adaption sind die intern gegebenen Spezifika der Leistungserstellung, wie die Gegebenheiten des Leistungserstellungsortes hinsichtlich der Größe, seiner Struktur und vorhandenen Einrichtungen. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass sich die Leistungserstellung nur auf 17 mal 90 Minuten beschränkt. Ebenso wird ein besonders emotionales Produkt vermarktet. Dies manifestiert sich extern in der

natürlichen Verbundenheit der Nachfrager. Dennoch ist deren Nachfrage gruppenspezifisch heterogen und schwankt im Zeitablauf. Die entsprechenden Schwankungen sind aber in gewissen Grenzen prognostizierbar. Am Spieltag orientieren sich die Bedürfnisse der Gäste indes sehr stark am Phasenablauf der Veranstaltung.

Im Folgenden soll eine Konzeption entwickelt werden, die den analysierten Spezifika in allen Phasen des Stadionbesuches zielsetzungsgerecht Rechnung trägt.

4.1.2 Situative Adaption ausgewählter Instrumente

4.1.2.1 Adaption der Grundideen des Yield Management für die Optimierung der Stadionauslastung

4.1.2.1.1 Grundlagen des Yield Management

Die Idee des Yield Management⁹¹⁴ entstand als Folge der Deregulierung des amerikanischen Luftverkehrs Ende der siebziger Jahre.⁹¹⁵ Die etablierten Luftverkehrsgesellschaften wurden durch die neu in den Markt eintretende Billigflug-Konkurrenz zu neuen Methoden des Kapazitätsmanagement gezwungen.⁹¹⁶ Vom amerikanischen Luftfahrtmarkt hat das Konzept mittlerweile eine rege Verbreitung in zahlreiche Dienstleistungsbereiche erfahren.⁹¹⁷ Wegen des konstitutiven Merkmals der Nichtlagerbarkeit von Dienstleistungen, das sich aus dem uno-actu-Prinzip und der Integration des externen Faktors ergibt, ist der betrachtete Wirtschaftsbereich besonders auf eine hohe Auslastung bedacht.⁹¹⁸ Dies wird durch den sehr hohen Fixkostenanteil bei Fluglinien weiter verschärft. Weiterhin ist es charakteristisch für den Einsatzbereich des Yield Management, dass die Nachfrage durch die Nichtlagerbarkeit und die damit korrespondierende Vergänglichkeit des Angebotes geprägt wird.⁹¹⁹ Aus dem Zusammenspiel dieser Besonderheiten resultiert in der Wahr-

⁹¹⁴ In der Literatur werden die Termini Revenue Management und Ertragsmanagement weitgehend synonym verwendet. Dem soll hier gefolgt werden.

⁹¹⁵ Vgl. dazu detailliert CORSTEN/STUHMANN (1999), S. 81.

⁹¹⁶ Vgl. KUHN/DEFREGGER (2004), S. 319.

⁹¹⁷ Vgl. zu einem Überblick des Yield Management-Einsatzes in verschiedenen Anwendungsgebieten TSCHULIN/LINDENMEIER (2003a), S. 649 ff.

⁹¹⁸ Vgl. FRIEGE (1996), S. 616.

⁹¹⁹ Vgl. BÜTTGEN (1996), S. 261.

nehmung der Kunden eine im Zeitablauf schwankende Produktwertigkeit, die es zu nutzen gilt.⁹²⁰

Nähert man sich der Ableitung einer Definition auf dem etymologischen Weg, so lässt sich „Yield“ – eingebettet in den o.g. Kontext – als Ertrag pro verfügbarer Kapazitätseinheit übersetzen.⁹²¹ Demzufolge könnte „Yield Management“ als zielsetzungsgerechte Steuerung des Ertrages pro verfügbarer Kapazitätseinheit bezeichnet werden. Dieser Ansatz greift für ein umfassendes Yield Management jedoch deutlich zu kurz, da die dem Konzept immanenten Stellräder nicht berücksichtigt werden. Deshalb soll im Folgenden unter dem betrachteten Konzept mit CORSTEN/STUHLMANN ganzheitlich „ein Ansatz zur integrierten Preis- und Kapazitätssteuerung [verstanden werden], mit dem Ziel, eine gegebene Gesamtkapazität so in Teilklassen aufzuteilen und hierzu Preisklassen zu bilden, dass eine Ertrags- oder Umsatzmaximierung erreicht wird“⁹²².

Für einen zielsetzungsgerechten Einsatz des Yield Management werden gemeinhin folgende Anwendungsvoraussetzungen genannt:⁹²³

- Die Kapazität ist unflexibel und mit hohen Bereitstellungskosten verbunden,
- die Grenzkosten einer weiteren Leistung sind niedrig,
- es besteht die Möglichkeit zur Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung,
- die Leistung ist nicht lagerbar und verderblich,
- die Nachfrage ist volatil und
- die Leistungen werden vielfach vorausgebucht.

Aus Gründen der Komplexitätsreduktion wird die dynamische Preis- und Kapazitätssteuerung in Teilprobleme zerlegt. Die zentralen Techniken des Yield Management sind:⁹²⁴

1. Ansatz der Preis-/Mengensteuerung verschiedener Preisklassen
2. Ansatz des Überbuchens
3. Streckenmanagement

⁹²⁰ Vgl. DÖRNEMANN (2000), S. 615.

⁹²¹ Vgl. HOFFJAN (2003), S. 468.

⁹²² CORSTEN/STUHLMANN (1999), S. 85.

⁹²³ Vgl. statt vieler (späterer) KIMES (1989), S. 15 ff. Für eine kritische Diskussion der Anwendungsvoraussetzungen vgl. CORSTEN/STUHLMANN (1999), S. 85 ff.

⁹²⁴ Vgl. DAUDEL/VIALLE (1992), S. 68 ff. Im Folgenden werden nur pragmatische heuristische Lösungsverfahren für die Partialprobleme des Yield Management vorgestellt, da nur diese für den Einsatz bei

Basis der Preis- /Mengensteuerung⁹²⁵ ist eine Preisdifferenzierung.⁹²⁶ Unter Preisdifferenzierung wird in der Ökonomie im engeren Sinne der Verkauf der gleichen Ware an verschiedene Käuferschichten zu unterschiedlichen Preisen verstanden.⁹²⁷ Im weiteren Sinne werden unter demselben Begriff aber auch Preisunterschiede nicht völlig homogener Leistungen subsumiert, die nicht allein auf Kostenunterschiede zurückgeführt werden können.⁹²⁸ Unterscheiden lassen sich weiterhin verschiedene Kriterien, nach denen die Preise differenziert werden können:⁹²⁹

- Bei der personellen Preisdifferenzierung wird nach Merkmalen der Nachfrager differenziert, z.B. Alter, Beruf oder Einkommen.
- Werden für regional abgegrenzte Marktsegmente unterschiedliche Preise gefordert, liegt eine räumliche Preisdifferenzierung vor.
- Zeitliche Preisdifferenzierung äußert sich durch die Variation der Preise im Zeitablauf.
- Bei der quantitativen Preisdifferenzierung werden die Stückpreise in Abhängigkeit von der abgesetzten Menge gesenkt, z.B. bei Mengenrabatten.
- Leistungsbezogene Preisdifferenzierung unterscheidet schließlich nach unterschiedlichen produktpolitischen Varianten. Aus der Sicht der Nachfrager dürfen dabei keine neuen bzw. andere Produkte entstehen wie es bspw. bei Flugtickets erster und zweiter Klasse der Fall ist.
- Preisbündelung⁹³⁰ ist durch das Zusammenfassen mehrerer heterogener Produkte und/oder Dienstleistungen zu einem neuen Produkt charakterisiert.

Fußballunternehmen in Frage kommen. Methoden der Mathematischen Programmierung werden daher bewusst ausgeklammert. Vgl. dazu BERTSCH (1996), S. 2266 ff.

⁹²⁵ Im Folgenden werden die Begriffe Preis-/Mengensteuerung, Kontingentierung, discount allocation und Seat-Inventory-Control synonym verwendet.

⁹²⁶ Vgl. CORSTEN/STUHLMANN (1999), S. 94.

⁹²⁷ Vgl. OTT (1979), S. 189.

⁹²⁸ Vgl. BAUMEISTER (2000), S. 73 f.

⁹²⁹ Vgl. zu den Formen der Preisdifferenzierung und für eine detailliertere Erörterung von Beispielen FANTAPIÉ ALTOBELLI (1992) und FABNACHT (1996), S. 55 ff. Vgl. zur Unterscheidung der Preisdifferenzierung ersten, zweiten und dritten Grades PIGOU (1962), S. 279.

⁹³⁰ Obwohl die o.g. Definition eindeutig eine Bündelung von Leistungen und nicht von Preisen impliziert, wird in der einschlägigen Literatur an dem Begriff „Preisbündelung“ festgehalten. Vgl. z.B. FANTAPIÉ ALTOBELLI (1992).

Das zentrale Motiv sämtlicher Preisdifferenzierungen ist die Abschöpfung der Konsumentenrente⁹³¹ durch die gezielte Nutzung unterschiedlicher Preiselastizitäten und damit die Steigerung des Ertrags. Im Rahmen des Yield Management liegt sowohl die Preisdifferenzierung im engeren als auch im weiteren Sinne vor. Zum einen werden mit unterschiedlichen Preisen auch unterschiedliche Buchungsklassen verknüpft, zum anderen werden für identische Buchungsklassen neben Normal- auch Sonderpreise offeriert. Zudem werden i.d.R. in den klassischen Einsatzbranchen des Konzeptes die Preise nach mehreren der o.g. Kriterien gleichzeitig differenziert.⁹³²

Neben der Festlegung von verschiedenen Preisen und Preisklassen muss im Rahmen der Kontingentierung die Gesamtkapazität in Teilkapazitäten aufgeteilt und in Kontingenten der über den Buchungsverlauf eintreffenden Nachfrage zugeteilt werden.⁹³³ Das Grundproblem dieser Zuteilung äußert sich in der Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung von Buchungsanfragen niedrigerer Wertkategorien⁹³⁴. Damit wird deutlich, dass die Kontingentierung stets in ein sequenzielles Entscheidungsproblem mündet. Abzuwägen im Sinne einer ertragsoptimalen Kapazitätsallokation ist dabei zwischen den diametralen Wirkungen von Umsatzverdrängung und Leerkosten. Pointieren lässt sich die Aufgabe der Kontingentierung damit als gezielte Steuerung der Zahl „ermäßigter“ Buchungsannahmen. Das Entscheidungsfeld der Preis-/Mengensteuerung soll anhand eines Beispiels mit nur einer Buchungsklasse veranschaulicht werden. Abbildung 42 zeigt dazu eine Buchungsanfrage für einen „ermäßigten“ Tarif.⁹³⁵

⁹³¹ Die Konsumentenrente umfasst die Umsatzeinbuße, die daraus resultiert, dass ein Teil der Nachfrager einen höheren Preis für das entsprechende Gut zu zahlen bereit wäre, durch die einheitliche Preissetzung jedoch nur einen geringeren Preis bezahlen muss. Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI (1992).

⁹³² Eine detaillierte Analyse der Preisdifferenzierungsformen bei Fluggesellschaften soll hier unterbleiben, da letztlich allein die spezielle Betrachtung bei Fußballunternehmen relevant ist. Vgl. zu Beispielen von Kombinationen einzelner Formen der Preisdifferenzierung FABNACHT (1996), S. 89 ff.

⁹³³ Vgl. auch zur folgenden Abbildung TSCHULIN/LINDENMEIER (2003a), S. 633.

⁹³⁴ Im Folgenden werden die Begriffe Buchungsklasse, Preisklasse und Wertkategorie aus sprachlichen Gründen synonym verwendet.

⁹³⁵ Vgl. SMITH/LEIMKUHNER/DARROW (1992), S. 14. Dasselbe Entscheidungsproblem lässt sich analog für das Annehmen oder Ablehnen einer niedrigen zugunsten einer höheren Wertkategorie darstellen. Vgl. zur Analyse der Entscheidungssituation zudem CORSTEN/STUHLMANN (1999), S. 90 ff.

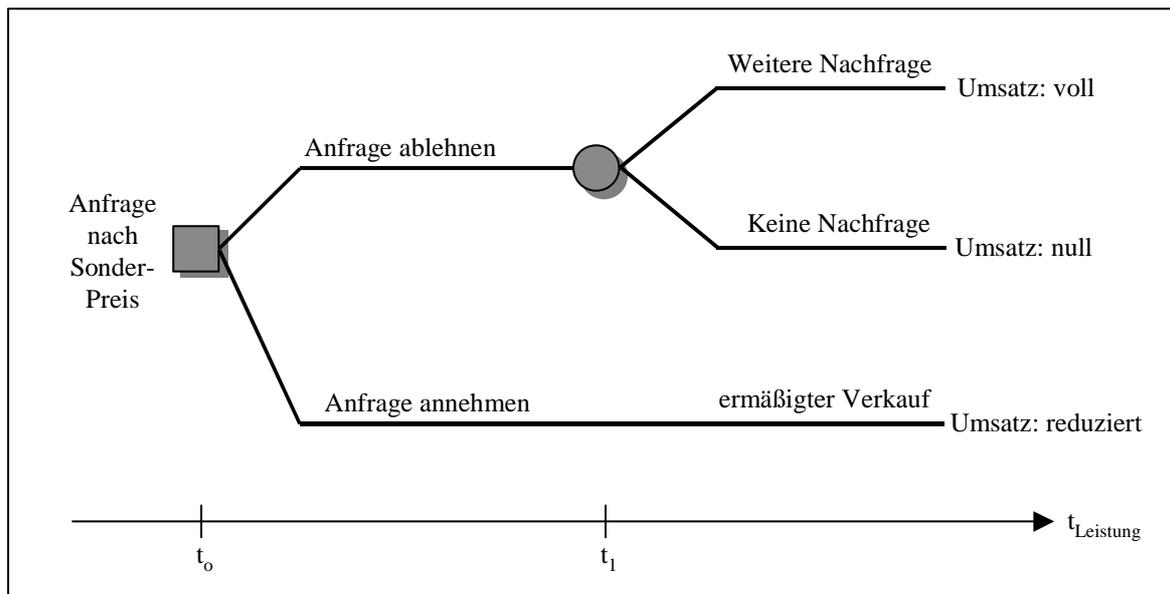


Abbildung 42: Entscheidungsbaum des Grundproblems der Kontingentierung⁹³⁶

Wird unterstellt, dass zum Zeitpunkt der Buchungsanfrage ausreichend Kapazitäten für die betrachtete Klasse vorhanden sind, hat der Entscheider zwei Möglichkeiten. Er nimmt die Anfrage an und generiert damit einen Erlös in Höhe des reduzierten Preises. Er kann aber trotz der ausreichenden Kapazitäten auch ablehnen und darauf hoffen, dass zu einem späteren Zeitpunkt noch eine Anfrage zum vollen Preis eintrifft. Dies würde einerseits einen höheren – den vollen – Umsatz bedeuten, andererseits birgt diese Option aber auch die Gefahr eines Umsatzes von Null, sofern keine Anfrage mehr erfolgt.

Erweitert werden muss dieses vereinfachte Entscheidungsfeld im Rahmen des Yield Management um zusätzliche Buchungsklassen. Das geschilderte Grundproblem der Kontingentierung wird dadurch aber nicht verändert. Zuerst sind demnach (Teil-)Kapazitäten gleicher Art zu Kontingenten unterschiedlicher Wertkategorien festzulegen. Dabei ist zwischen getrennten und geschachtelten Buckets of Inventory zu unterscheiden (vgl. Abbildung 43).⁹³⁷ Als Buckets of Inventory werden die sich aus der Gesamtkapazität ergebenden Teilkapazitäten bezeichnet.

⁹³⁶ Zur Abbildung vgl. SMITH/LEIMKUHNER/DARROW (1992), S. 14.

⁹³⁷ Vgl. FRIEGE (1996), S. 619 f.

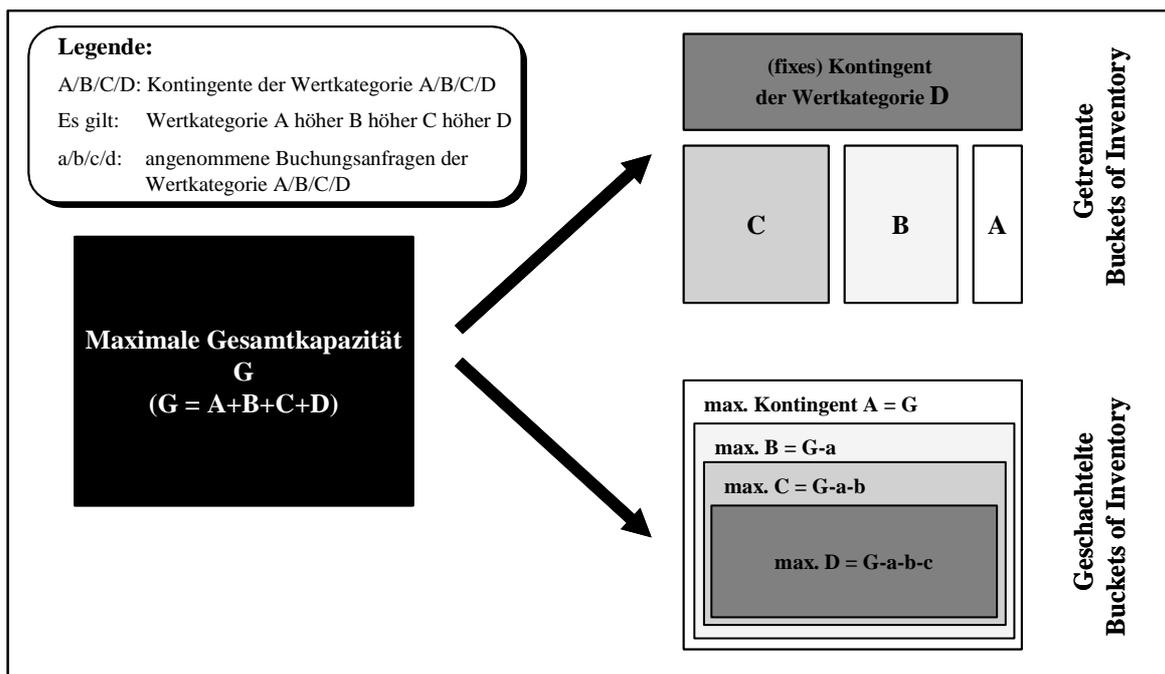


Abbildung 43: *Getrennte und geschachtelte Buckets of Inventory*⁹³⁸

Bei getrennten Buckets of Inventory werden den einzelnen Wertkategorien fixe Teilkontingente der Gesamtkapazität vorgegeben. In der Abbildung 43 wird dies durch die getrennte Darstellung der Rechtecke, die jeweils das Kontingent einer Wertkategorie symbolisieren, dargestellt. Hier werden höheren Kategorien niedrigere Kontingente zugewiesen. Sofern das Kapazitätslimit eines Kontingents erreicht ist, wird die jeweilige Buchungsklasse „geschlossen“ und weitere Buchungsanfragen hierfür werden abgelehnt. Bei geschachtelten Buckets of Inventory hingegen besteht die Option, die Wertkategorien in einer Hierarchie zu strukturieren. Dementsprechend weisen die Rechtecke in der Abbildung Überschneidungen auf. Dabei sind Teilmengen niedriger Wertkategorien für höhere Wertkategorien verfügbar, jedoch nicht umgekehrt.⁹³⁹ Es werden demnach Kapazitäten für den Idealfall von Buchungen der höchsten Klasse (a) in Höhe der gesamten Kapazität (G) (theoretisch) reserviert, also stets Kapazitäten zugunsten höherwertiger Kategorien zu Lasten noch nicht vergebener geringwertiger Kategorien ausgedehnt. Damit soll vermieden werden, dass Buchungen niedrigerer Wertigkeit Buchungen höherer Wertigkeit verdrängen. Das maximale Kontingent einer Kategorie ergibt sich jeweils aus der Differenz der Gesamtkapazität und der Anzahl angenommener Buchungen höherer Klassen. Dieses Verfah-

⁹³⁸ Abbildung eigene Darstellung in Anlehnung an FRIEGE (1996), S. 619.

⁹³⁹ Vgl. HOFFJAN (2003), S. 470.

ren der flexiblen Ausdehnung höherer Wertkategorien wird als Nesting bezeichnet.⁹⁴⁰ Das Zurückhalten von Kapazitäten entspricht dem Öffnen und Schließen bestimmter Wertkategorien im Zeitablauf bis zur Leistungserstellung und geschieht in Abhängigkeit von der Höhe der Nachfrage bzw. den Buchungen pro Tag. Abbildung 44 verdeutlicht dazu die pragmatische Methode der statistischen Steuerung durch den sog. Reservierungskorridor, der dynamisch über die Verfügbarkeit der Buchungsklassen entscheidet.⁹⁴¹

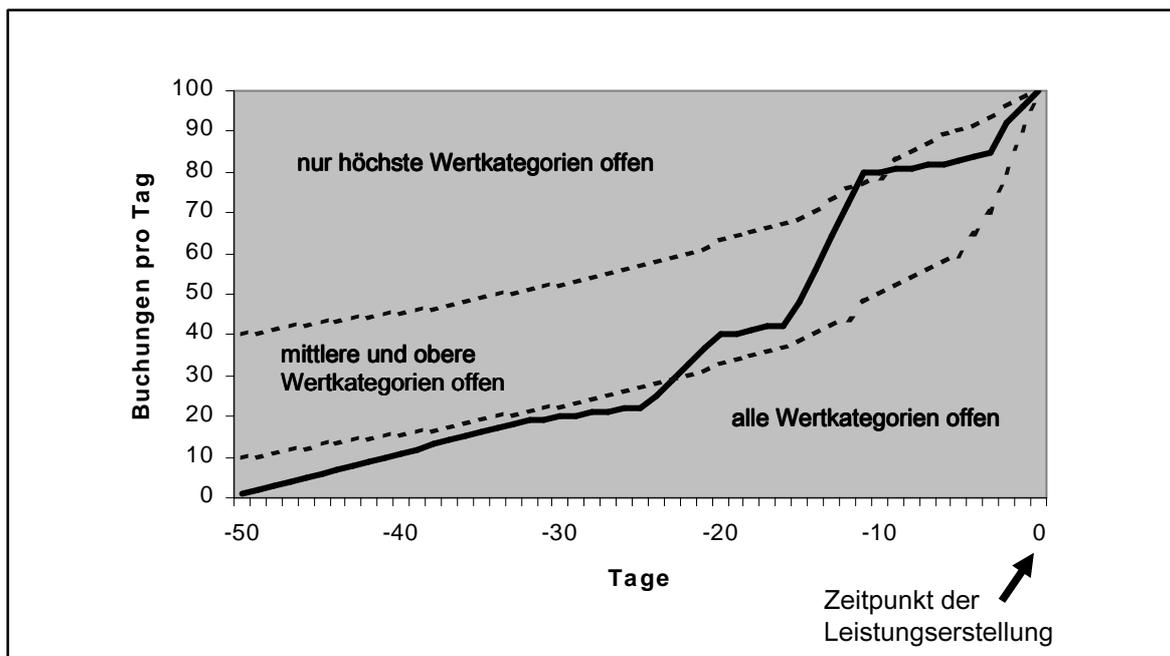


Abbildung 44: Reservierungskorridor⁹⁴²

Die Ordinate der Abbildung 44 gibt die angenommenen Buchung pro Tag an, während die Abzisse die verbleibenden Tage bis zum Leistungserstellungszeitpunkt zeigt. Es wird deutlich, dass mit zunehmender Nähe zum Leistungserstellungszeitpunkt die Anzahl angenommener Buchungen (durchgezogene Linie) und damit die Auslastung stetig zunimmt. Der Zeitpunkt des Öffnens und Schließens verschiedener Wertkategorien wird dabei durch den Reservierungskorridor (gestrichelte Linien) bestimmt. Je nach Position der angenommenen Buchungen im Korridor, werden die Anfragen nach „niedrigeren“ Wertkategorien angenommen oder abgelehnt. In dem in Abbildung 44 veranschaulichten Beispiel wurden 30 Tage vor der Leistungserstellung sämtliche Buchungsanfragen angenommen, während

⁹⁴⁰ Zum Nesting vgl. BERTSCH (1996), S. 2262.

⁹⁴¹ Vgl. zum Reservierungskorridor, der durch die Begrenzungskurven determiniert wird, RELIHAN III (1989), S. 43 ff. und FRIEGE (1996), S. 618. Entgegen des in Abbildung 43 angeführten Beispiels werden hier aus Gründen der besseren Darstellbarkeit lediglich drei Wertkategorien betrachtet.

⁹⁴² Abbildung eigene Darstellung in Anlehnung an FRIEGE (1996), S. 618.

zehn Tage später Anfragen nach der niedrigsten Kategorie abgelehnt wurden. Der Reservierungskorridor ist auf Basis vergangener Nachfrageverläufe zu ermitteln und anhand der täglichen Buchungen fortlaufend zu aktualisieren. Trotz der flexiblen Kapazitäten beim Nesting ist es sinnvoll, zu Anfang einzelnen Wertkategorien Teilkapazitäten zuzuordnen. Selbige entsprechen Schutzgrenzen höherer Tarifklassen bzw. Kapazitätsgrenzen für die Akzeptanz niedriger Wertkategorien.⁹⁴³ Hierzu kann bspw. der erwartete Grenzerlös herangezogen werden. Die optimale Zuteilung von Kapazitäten zu Buchungsklassen liegt dann vor, wenn die Grenzerlöse zwei „benachbarter“ Klassen gleich sind.⁹⁴⁴

Statt pragmatischer Methoden – wie dem Reservierungskorridor – können zur Unterstützung der sequentiellen Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung einer Buchung auch die zugehörigen Wahrscheinlichkeiten für eine kommende Anfrage herangezogen werden. Die Wahrscheinlichkeiten können auf Basis vergangener Buchungsverläufe ermittelt werden. Mit geeigneten Prognoseverfahren sind unter Bezugnahme der Datensätze der Vergangenheit die zukünftigen Entwicklungen zu berechnen.⁹⁴⁵ Abbildung 45 veranschaulicht das „wahrscheinlichkeitsbasierte“ Vorgehen anhand des Beispiels mit nur einer Buchungsklasse.⁹⁴⁶

Die Nachfrage nach dem Sonderpreis ist dann anzunehmen, wenn der sichere Erlös in Höhe des reduzierten Preises höher ist als der Erwartungswert des Erlöses einer künftigen Nachfrage nach einem Normalpreis. Dieser Erwartungswert errechnet sich aus dem Produkt des Normalpreises und der Wahrscheinlichkeit, dass zukünftig noch eine solche Nachfrage eingeht. Wie eingangs bereits festgestellt, ist das Entscheidungsfeld um zusätzliche Klassen und die zeitliche Entwicklung zu erweitern. Dann können weitere Besonderheiten berücksichtigt werden.⁹⁴⁷ Es kann die Möglichkeit in das Kalkül einbezogen werden, dass ein Kunde nach der Ablehnung einer Buchung einer bestimmten Klasse freiwillig

⁹⁴³ Vgl. HOFFJAN (2003), S. 471.

⁹⁴⁴ Die hier angesprochene Methode des Expected Marginal Seat Revenue soll nicht weiter vertieft werden, als nur die Grundidee zu nennen, da sie für den weiteren Verlauf der Überlegungen keine Bedeutung besitzt. Vgl. zu detaillierteren Ausführungen BELOBABA (1989), BERTSCH (1996), S. 2262 f. und TSCHULIN/LINDENMEIER (2003b), S. 1516 ff.

⁹⁴⁵ Die verschiedenen Methoden zur Prognose der Nachfrage wie Trend, exponentielles Glätten oder Neuronale Netze sollen hier nicht dezidiert diskutiert werden. Vgl. zu den Modellen der Nachfrageprognose generell DAUDEL/VIALLE (1992), S. 83 ff., KRÜGER (1990), S. 245 f. und SA (1987). Vgl. speziell zum Einsatz Neuronaler Netze in diesem Kontext z.B. HORMBY (1992).

⁹⁴⁶ Dieses Beispiel wurde bereits zur Erklärung des Grundproblems der Kontingentierung verwendet. Vgl. dazu Abbildung 42.

⁹⁴⁷ Vgl. auch im Folgenden KRÜGER (1990), S. 246.

eine höhere Klasse (Up-Sell) oder die gleiche Leistung zu einem anderen Zeitpunkt (Recapture) bucht. Darüber hinaus ist es seitens des Anbieters auch möglich, die Nachfrage und damit den Preis einer bestimmten Wertkategorie freiwillig mit der Leistung einer höheren Wertkategorie zu bedienen (Up-Grade).

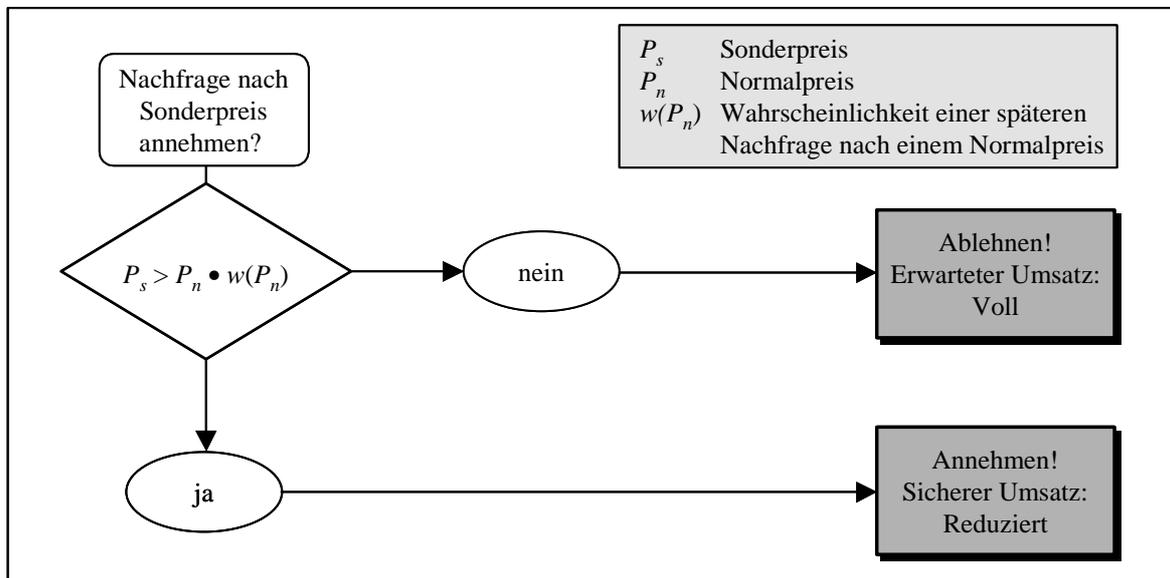


Abbildung 45: Flussdiagramm eines Beispiels zur Steuerung der Nachfrage auf Basis des prognostizierten Nachfrageverlaufes

Neben dem Kontingentierungsproblem ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass Kunden gebuchte Leistungen kurzfristig stornieren oder erst gar nicht in Anspruch nehmen (No Shows). Um diesem Risiko entgegenzuwirken und eine optimale Kapazitätsauslastung zu erreichen, werden im Rahmen des Yield Management die Ressourcen über die maximale Kapazität hinaus überbucht. Beim Überbuchen werden somit mehr Buchungsanfragen angenommen als tatsächlich bedient werden können.⁹⁴⁸ Basierend auf Prognosen der Nachfrage, der Stornierungen und der No-Shows wird eine optimale Überbuchungsrate angestrebt.⁹⁴⁹ Diese muss die entgegenlaufenden Wirkungen von Leerkosten und Fehlmengenkosten ausgleichen. Leerkosten sind Umsatzverluste, die genau dann entstehen, wenn bei der Leistungserstellung Kapazitäten frei bleiben, obwohl zuvor Nachfrage abgewiesen wurde. Demgegenüber geht die Überbuchung aber auch mit dem Risiko einher, dass zum Leistungserstellungszeitpunkt mehr Nachfrager die gebuchte Leistung in Anspruch nehmen wollen, als Kapazität vorhanden ist. In dieser Situation entstehen zunächst unmittelbare pagatorische Fehlmengenkosten für die Bereitstellung einer alternativen Leistung oder

⁹⁴⁸ Vgl. auch im Folgenden DAUDEL/VIALLE (1992), S. 74 ff.

⁹⁴⁹ Vgl. ZEHLE (1991), S. 495 ff.

die finanzielle Entschädigung der überbuchten Nachfrager.⁹⁵⁰ Darüber hinaus sind die Fehlmengenkosten um eine indirekte qualitative Komponente zu ergänzen, die insbesondere aus dem resultierenden Imageschaden besteht. Theoretisch ist die optimale Überbuchungsrate genau dann erreicht, wenn die Summe aus Leer- und Fehlmengenkosten ihr Minimum erreicht.⁹⁵¹ Da besonders die indirekte qualitative Komponente äußerst schwer zu quantifizieren ist, stellt die Ermittlung einer optimalen Überbuchungsrate eine sehr große Herausforderung dar.⁹⁵² Es ist anzunehmen, dass bei häufiger Nichtbedienung angenommener Buchungen ein nachhaltiger Imageverlust durch negative Presseberichte entsteht. Folglich sollte die Überbuchungsquote sehr sensibel festgelegt werden.

Neben den hier dargestellten zentralen Techniken erweitern Transportunternehmen die Entscheidungssituation zusätzlich, indem sie nicht nur eine Teilstrecke betrachten, sondern das gesamte Streckennetz (Streckenmanagement).⁹⁵³ Denkbar ist eine Situation, in der eine Nachfrage nach einer niedrigen Wertkategorie gegenüber einer höheren priorisiert wird, weil noch eine Anschlussleistung – z.B. ein Anschlussflug – nachgefragt wird. Im Rahmen des sog. Virtual Nesting werden daher alle Leistungen, die einen Knotenpunkt berühren in Buckets of Inventory geschachtelt. Es bleibt somit festzuhalten, dass im Sinne eines optimalen Yield Management die partiale zugunsten einer totalen Leistungsbetrachtung ausgedehnt werden muss.

Die Durchführung eines Yield Management erfordert aufgrund der äußerst komplexen Entscheidungssituation den Einsatz leistungsfähiger Hard- und entsprechender Software.⁹⁵⁴ Ein integriertes Yield Management-System besteht aus drei Komponenten.⁹⁵⁵ Zum ersten bildet eine Datenbasis die notwendige Grundlage mit historischen und aktuellen Auslastungsgraden, Buchungsverläufen sowie Stornierungsverhalten und No-Show-Quoten. Die relevanten Daten werden dann zweitens in ein Prognosemodell gespeist, welches die o.g. funktionalen Zusammenhänge für die Zukunft errechnet. In der dritten Ebene werden diese im Rahmen der Optimierungsmodelle verwendet und die Handlungsempfehlungen über die Annahme oder Ablehnung einer Buchungsanfrage ermittelt.

⁹⁵⁰ Bei Fluggesellschaften sind dies bspw. die Kosten der Hotelunterbringung.

⁹⁵¹ Vgl. CORSTEN/STUHMANN (1999), S. 95.

⁹⁵² Vgl. DAUDEL/VIALLE (1992), S. 77.

⁹⁵³ Mit dieser Totalbetrachtung geht auch die Strategie des sog. hub and spoke-Systems einher. Vgl. SMITH/LEIMKUHNER/DARROW (1992), S. 16 ff.

⁹⁵⁴ Vgl. DÖRNEMANN (2000), S. 616.

⁹⁵⁵ Vgl. DAUDEL/VIALLE (1992), S. 101 ff.

Nach der Erläuterung der konzeptionellen Grundlagen des Yield Management ist im nächsten Schritt zu untersuchen, inwiefern die genannten Anwendungsvoraussetzungen für den Ort des Leistungskonsums⁹⁵⁶ bei Clubs des Profi-Sports Gültigkeit besitzen.

4.1.2.1.2 Überprüfung der Anwendungsvoraussetzungen des Yield Management für Profi-Sport-Clubs

Abbildung 46 zeigt einführend die zuvor dargestellten Anwendungsvoraussetzungen eines zielführenden Einsatzes des Yield Management, die nachfolgend sukzessiv überprüft werden sollen.⁹⁵⁷

Unflexible Kapazität und hohe Bereitstellungskosten
Niedrige Grenzkosten
Möglichkeit der Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung
Leistung nicht lagerbar und verderblich
Volatile Nachfrage
Möglichkeit der Vorausbuchung

Abbildung 46: Anwendungsvoraussetzungen des Yield Management⁹⁵⁸

Die Kapazität der Leistungserstellung entspricht bei Fußballunternehmen dem Fassungsvermögen des heimischen Stadions. Bezogen auf die Gesamtkapazität ist der Ort der Leistungserstellung in hohem Maße unflexibel, da eine Ausdehnung des Fassungsvermögens nur durch einen Aus- und Neubau⁹⁵⁹ von Tribünen oder durch die Errichtung eines völlig neuen Stadions erreicht werden kann. Bei allen drei Optionen ist der äußerst hohe Grad des (finanziellen) Aufwands offensichtlich. Bei solchen baulichen Maßnahmen handelt es sich folglich um strategisch orientierte Investitionsprojekte und nicht um spieltagsbezogene Kapazitätsanpassungen. Auch bezogen auf die Teilkapazitäten – die Stadionblöcke – of-

⁹⁵⁶ Die Identität des Ortes der Leistungserstellung und des -konsums wurde bereits dargestellt. Deshalb können beide Begrifflichkeiten im Folgenden synonym verwendet werden.

⁹⁵⁷ Vgl. zur Prüfung der Anwendungsvoraussetzungen auch BARLOW (2004a), S. 317 f. und BARLOW (2004b), S. 109 ff.

⁹⁵⁸ Vgl. KIMES (1989), S. 15.

⁹⁵⁹ Für Beispiele baulicher Maßnahmen an deutschen Stadien vgl. PAULI (2002), S. 201 ff.

fenbart ein Fußballstadion wenig Flexibilität. I.A. lassen sich die Leistungen der Blöcke nicht substituieren, da die räumliche Lage der Blöcke spezifische Produktmerkmale determiniert. In modernen Arenen können zwar teilweise Steh- in Sitzplätze umgewandelt werden, jedoch geschieht dies ausschließlich bei Spielen auf europäischer Ebene. Darüber hinaus hängen die Leistungen der Plätze von ihrem Standort im Stadion ab. D.h., dass ein Platz hinter dem Tor nicht zu einem auf der Gegentribüne ausgestaltet werden kann und vice versa. Damit wird zusammenfassend der sehr geringe Flexibilitätsgrad der Gesamtkapazität und ihrer Teilkontingente deutlich.

Die Bereitstellung der Gesamtkapazität ist mit hohen Kosten verbunden. Selbige wurden bereits zuvor erläutert und setzen sich im Wesentlichen aus den Unterhaltskosten des Stadions (inklusive der Abschreibungen), der Bezahlung der Servicekräfte am Spieltag und den Abgaben an die Stadt zusammen.⁹⁶⁰ Selbige Posten sind einem Heimspieltag unmittelbar zurechenbar. Darüber hinaus könnte zusätzlich diskutiert werden, ob nicht noch weitere Ausgaben der Clubs zu Teilen den Heimspielen angelastet werden könnten, da eigentlich der generelle Spielbetrieb der originären Zwecksetzung des Clubs entspricht. Charakteristisch ist zudem, dass die Bereitstellungskosten fix, d.h. teilweise unabhängig vom Spielbetrieb überhaupt und andererseits unabhängig von der Zuschauerzahl sind. Ebenso typisch ist die geringe Häufigkeit der Leistungserstellung. In einer Bundesliga-Saison hat ein Club lediglich 17 Mal die Möglichkeit, die fixen Kosten zu decken. Daraus lässt sich abschließend folgern, dass einer hohen Auslastung der unflexiblen und mit hohen fixen Bereitstellungskosten einhergehenden Kapazität eine hohe Bedeutung zukommt.

Entgegen den hohen Fixkosten sind die Grenzkosten einer weiteren Leistungserstellung sehr gering. Selbige entspricht im betrachteten Kontext dem mit einem weiteren Ticketverkauf verbundenen Leistungsbündel. Unmittelbar zurechenbare Kosten lassen sich kaum identifizieren. Erst ab gewissen Grenzen sind Anpassungen, insbesondere im Bereich des Servicepersonals, notwendig, was zu Kostensprüngen führt. Allgemein kann daher ein sehr geringes Grenzkostenniveau konstatiert werden.

Die Nachfrager lassen sich in verschiedene Segmente einteilen.⁹⁶¹ Wie im Rahmen der Analyse der Stakeholder gezeigt, kann zwischen Fans, Zuschauern und Dienstleistungs-

⁹⁶⁰ Vgl. hierzu das Kapitel 3.5.3.1.2.

⁹⁶¹ Vgl. hierzu das Kapitel 3.3.2.2.

kunden separiert werden. Selbige weisen unterschiedliche Zahlungsbereitschaften und unterschiedliche Prioritäten hinsichtlich der nachgefragten Leistungen auf.

Diese Divergenzen können in der Preisgestaltung berücksichtigt werden.⁹⁶² Für gleiche Leistungen können auf Basis verschiedener Kriterien unterschiedliche Preise erhoben werden. Bspw. bezahlt ein Schüler im selben Block weniger für seine Karte als ein Erwerbstätiger. Darüber hinaus ergeben sich auch Möglichkeiten der Preisdifferenzierung auf Basis der Leistungsdifferenzierung im Stadion. Ein unterer Rang auf Höhe der Mittellinie kann höher bepreist werden als ein Oberrang hinter dem Tor. Übergeordnet erfolgt durch das Angebot von Dauerkarten eine weitere – quantitative – Preisdifferenzierung, die sich in der Höhe der Abnahmemenge begründet. Die Möglichkeiten der Preisdifferenzierung sind folglich sowohl im engeren als auch im weiteren Sinne gegeben und werden von den Fußball-Unternehmen genutzt.

Auch die Nicht-Lagerbarkeit des originären Outputs wurde bereits herausgestellt. Selbiger kann ausschließlich während der Force-Event-Action-Phasen konsumiert werden. Durch Maßnahmen der Kundenbindung lässt sich die Leistung „Stadionbesuch“ noch zeitlich ausdehnen, aber nicht lagern. Selbst die Aufzeichnung durch Medien verzeichnet einen immens hohen Qualitätsverlust gegenüber dem Live-Erlebnis im Stadion. Auch Erlebnisanker – wie im Stadion verkaufte Merchandisingartikel – können allenfalls die Emotionalität der Erinnerung an die Leistung erhöhen, letztere aber keinesfalls lagern.

Zu der Nicht-Lagerbarkeit der Leistung kommt die Verderblichkeit. Diese ist bei einem Stadionbesuch sogar höher als bei Fluggesellschaften, da alle Spielpaarungen einzigartig sind. Ein Spiel gegen einen bestimmten Gegner – bei genau dieser Tabellenkonstellation – ist einmalig. Dabei kann sogar unterstellt werden, dass der Gegner – oder der betrachtete Verein selbst – die Klasse hält, was nicht per se gegeben ist. Aber allein die Tabellsituation der beiden Teams sowie die übrige Konstellation des Meta-Spiels lässt eine Partie zu einem einmaligen Ereignis werden. Verpasst daher ein Zuschauer ein Bundesliga-Spiel, so kann er genau dieses nicht noch einmal erfolgreich nachfragen. Bei Fluggesellschaften hingegen ist eine Leistung zumindest zu einem späteren Zeitpunkt wiederholbar. Verpasst ein Fluggast einen bestimmten Flug, so hat er die Möglichkeit eben diesen zu einem späteren Zeitpunkt in Anspruch zu nehmen. Die Spezifika eines bestimmten Fluges sind bei

⁹⁶² Vgl. zu einer Beschreibung der Preisdifferenzierung bei Borussia Dortmund KOCH, C. (2001).

dieser Form der Leistung mithin nicht so wichtig wie bei einem Fußballspiel. Noch deutlicher wird die Vergänglichkeit des sportbezogenen Leistungskonsums bei Pokalspielen, wo die Partien keiner planbaren Systematik unterliegen wie im Ligabetrieb, sondern ausgelost werden.

Die Nachfrage nach einem Fußballspiel richtet sich nicht nur nach der Tabellensituation der beiden Mannschaften und der Konstellation des gesamten Meisterschaftsrennens. Weitere Determinanten der Zuschauernachfrage können bspw. der Preis, die aktuelle finanzielle Situation der Nachfrager, das Wetter oder das aktuelle Angebot alternativer Freizeitveranstaltungen sein.⁹⁶³ Gemein ist (fast) allen Einflussfaktoren, dass sie sich im Zeitablauf verändern. Die Nachfrage nach der Leistung Stadionbesuch ist daher (zeitlich) volatil.

Die Vorausbuchung der Leistung ist die gängige Praxis im Profi-Fußball. Erst der Erwerb eines Tickets legitimiert den Zuschauer, das Stadion zu betreten, egal ob er die Karte einige Wochen oder einige Minuten vor dem Anpfiff erwirbt. Eine Vorausbuchung ist in zweierlei Hinsicht evident. Zum einem entspricht der Dauerkartenverkauf einer Vorausbuchung der Leistung für alle Saisonspiele. Zum andern startet der Vorverkauf der Einzelkarten i.A. einen Monat vor dem jeweiligen Spieltag und endet (theoretisch⁹⁶⁴) mit dem Ende der Force-Event-Action-Phase. Im Rahmen des Vorverkaufs werden neben dem Verkauf am Stadion auch weitere Distributionskanäle wie regionale Vorverkaufsstellen oder das Internet genutzt.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass alle der in der einschlägigen Literatur genannten Anwendungsvoraussetzungen für den sinnvollen Einsatz des Yield Management der Überprüfung für Fußballunternehmen standhalten (vgl. Abbildung 47).

⁹⁶³ Vgl. zu den Determinanten der Zuschauernachfrage das Kapitel 3.3.2.2 und die dort angegebene Literatur.

⁹⁶⁴ Zwar können noch Karten während des Spiels erworben werden, mit zeitlich fortschreitender Force-Event-Action-Phase verliert diese Option aus der Sicht der Konsumenten jedoch stark an Wert.

Unflexible Kapazität und hohe Bereitstellungskosten	✓
Niedrige Grenzkosten	✓
Möglichkeit der Marktsegmentierung und Preisdifferenzierung	✓
Leistung nicht lagerbar und verderblich	✓
Volatile Nachfrage	✓
Möglichkeit der Vorausbuchung	✓

Abbildung 47: Ergebnis der Überprüfung der Anwendungsvoraussetzungen des Yield Management bei Fußballunternehmen

Folglich wird im nächsten Schritt dezidiert analysiert, welche der zentralen Techniken des Konzeptes im Profi-Fußball Anwendung finden können und welche Adaptionen hierfür ggf. notwendig sind.

4.1.2.1.3 Adaption zentraler Techniken des Yield Management für Profi-Sport-Clubs

4.1.2.1.3.1 Preis-/Mengensteuerung

Ehe das Teilproblem der Kontingentierung speziell für Fußballunternehmen analysiert werden kann, sind die Charakteristika der Gesamtkapazität genauer zu untersuchen, denn ein Fußballstadion weist erhebliche Unterschiede gegenüber den traditionellen Anwendungsobjekten des Yield Management, wie z.B. Flugzeugen, auf. Einführend zeigt Abbildung 48 exemplarisch den strukturellen Aufbau der zu betrachtenden Leistungserstellungsressource am Beispiel des Stadions im Borussia-Park in Mönchengladbach.

Es zeigt sich, dass die Struktur eines Fußballstadions getrennte Buckets of Inventory aufweist. Über das gesamte Fassungsvermögen lassen sich im Sinne des Nesting nicht (unbegrenzt) Kapazitäten zugunsten höherer Wertkategorien zurückhalten. Dies ist in der unterschiedlichen Leistungsstruktur der einzelnen Blöcke begründet. Deren Werthaltigkeit wird insbesondere durch die Sicht auf und die Nähe zum Spielfeld (Unterrang auf Höhe der Mittellinie vs. Oberrang in der Eckkurve) sowie den Komfort beim Spielkonsum (Steh- vs.

für weitere indirekte ökonomische Wirkungen ist. Aus diesem Grund ist auch das Kontingent an VIP-Plätzen – trotz der hohen direkten Einnahmen – begrenzt zu halten.⁹⁶⁹ Neben der Gestaltung der Kontingente verschiedener Leistungsumfänge ist auch die Abgrenzung einzelner Blockkapazitäten gleicher und ähnlicher Wertkategorien zu hinterfragen. Bspw. kann ein einem stark nachgefragten Block angrenzender Bereich weniger frequentiert sein, obwohl sich die Leistungsumfänge objektiv nicht bzw. kaum unterscheiden. Ein denkbarer Grund für dieses Phänomen ist die unterschiedliche subjektive Wahrnehmung der Stadionbesucher.⁹⁷⁰ Denkbar wäre in diesem Falle eine Ausdehnung des stark nachgefragten Kontingents, in dem die Begrenzungszäune zu Lasten des „schwachen“ Blocks ausgedehnt werden.

Die aufgezeigten Maßnahmen sind jedoch in ihrem Ausmaß stark begrenzt und stellen im Rahmen der spieltagsbezogenen Maximierung der Auslastung keine Entscheidungsvariable dar. Im betrachteten Entscheidungsfeld sind die Buckets of Inventory getrennt und in relativ engen Grenzen vorgegeben. Die Anwendung eines „Stadion-Nesting“ ist somit ausgeschlossen. Stattdessen ist die Gesamt- in eine Partialperspektive zu überführen und die Betrachtung der einzelnen Blöcke in den Fokus zu rücken.

Weiterhin ist naheliegend, dass die unterschiedliche Werthaltigkeit der Blöcke durch die Stadionbetreiber ausgenutzt wird, indem eine Preisdifferenzierung (PD) im leistungsbezogenen Sinne vorgenommen wird. Darüber hinaus werden die Preise i.A. hinsichtlich mehrerer anderer Kriterien zusätzlich differenziert (vgl. Abbildung 49).⁹⁷¹

⁹⁶⁹ Vgl. zu der Trade-off-Beziehung der Besuchergruppen auch das Kapitel 4.1.1.3.

⁹⁷⁰ Selbige beinhaltet auch eine „traditionelle“ Komponente. Bspw. wird dann der alte Block, in dem man schon seit Kindesbeinen stand, stärker nachgefragt als ein „gleichwertiger“ Neu- bzw. Ausbau.

⁹⁷¹ Vgl. zu einer Beschreibung der Preisdifferenzierung im Dortmunder Westfalenstadion KOCH, C. (2001). Für eine ausführliche Analyse der Preisdifferenzierungsformen in den Stadien der englischen Premier League vgl. CLOWES/CLEMENTS (2003).

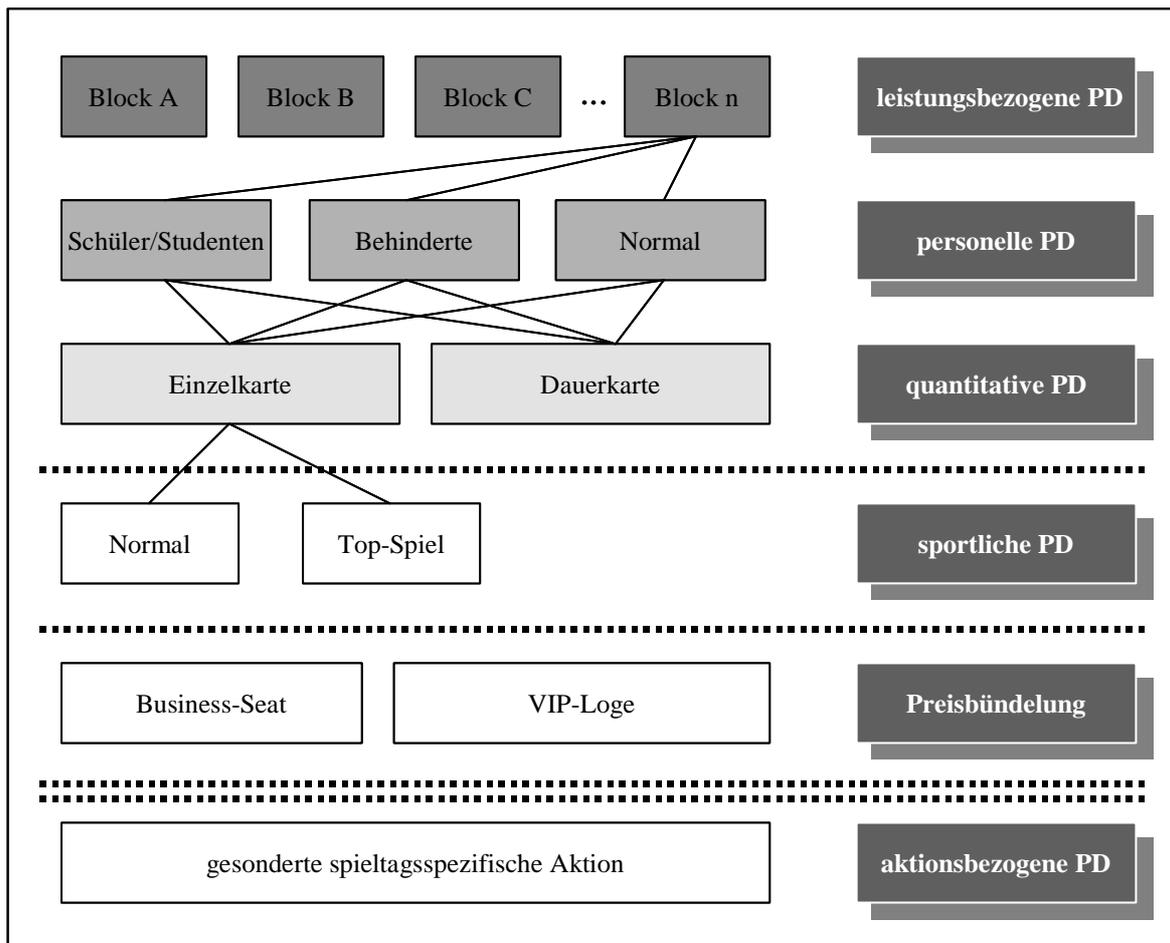


Abbildung 49: Formen der Preisdifferenzierung in Fußballstadien

In den verschiedenen Blöcken werden jeweils nach personellen oder auch soziodemographischen Kriterien differenzierte Preise erhoben. Behinderte sowie Schüler und Studenten erhalten gegenüber den Normalzahlern einen ermäßigten Tarif. Gleichzeitig können diese Zuschauergruppen zwischen Dauer- und Einzelkarten wählen. Die Dauerkarte gewährt dabei im Sinne der quantitativen Preisdifferenzierung gegenüber der Einzelkarte einen Mengenrabatt.⁹⁷² Einige Clubs variieren die Preise zudem in Abhängigkeit von der (sportlichen) Attraktivität des Gegners.⁹⁷³ Die Nachfrager einer Einzelkarte müssen dann zum normalen Preis einen Zuschlag entrichten.⁹⁷⁴ Streng genommen werden die Zuschläge der

⁹⁷² Die leistungsbezogene, die personelle und die quantitative Preisdifferenzierung konnte in der Saison 2004/2005 in allen Stadien festgestellt werden.

⁹⁷³ In der Spielzeit 2004/2005 führten zwölf Clubs eine sportliche Preisdifferenzierung durch. Sieben Vereine unterschieden in der o.g. Weise – Normalpreis vs. Topzuschlag –, während fünf Clubs sogar in drei Preiskategorien – A, B, C – differenzierten. In der angloamerikanischen Literatur wird diese Form der Preisdifferenzierung als „price banding“ bezeichnet. Vgl. CLOWES/CLEMENTS (2003), S. 116 ff.

⁹⁷⁴ Die Topzuschläge beliefen sich auf bis zu 20% vom Normalpreis.

vorher bekannten Top-Spiele⁹⁷⁵ auch bei der Festlegung der Dauerkartenpreise berücksichtigt und beim Erwerb selbiger einmalig und damit nicht wahrnehmbar entgolten. Die zuvor erläuterten Leistungspakete aus Stadionbesuch und Sponsoringplattformen im Hospitality-Bereich können als Form der Preisbündelung interpretiert werden. Unabhängig von diesen Formen der Preisdifferenzierung bieten einige Clubs ausgewählte spieltagsspezifische Aktionen an, bei denen Karten zu gesonderten Konditionen distribuiert werden.⁹⁷⁶ Insgesamt wird deutlich, dass die Profi-Sport-Clubs in der Praxis die verschiedenen Formen der Preisdifferenzierung in verschiedenen Kombinationen durchführen. Daraus ergibt sich ein sehr weites Spektrum unterschiedlicher Preise für einen Stadionbesuch.

Nachdem die Formen der Preisdifferenzierung analysiert wurden, ist nun zu untersuchen, wie hoch die Nachfrage nach der Leistung „Stadionbesuch“ allgemein ist und welche Besonderheiten sich hinsichtlich dieser Nachfrage herausstellen lassen. Abbildung 50 zeigt dazu einleitend die Auslastungsgrade bezogen auf die Gesamtkapazität, d.h. die relative Nachfrage nach dem gesamten preislichen Spektrum der einzelnen Ligateilnehmer in der Saison 2002/2003.⁹⁷⁷

Bei einer durchschnittlichen Saisonauslastung – bezogen auf alle Ligateilnehmer – von etwa 74% zeigt sich eine erhebliche Spannweite zwischen 37,7% (1860 München) und 96,5% (Borussia Dortmund).⁹⁷⁸ Dies bedeutet, dass bei allen Clubs im Saisonmittel noch Plätze frei bleiben, jedoch in deutlich unterschiedlichem Maße: So ist das ökonomische Potenzial nicht nur durch die Unterauslastung sondern auch durch das absolute Fassungsvermögen des jeweiligen Stadions determiniert. Bspw. bedeutet eine zusätzliche Auslastung von 10% in der Bayarena zu Leverkusen 2.250 zusätzliche Besucher, während dies im Nürnberger Franken-Stadion 4.750 zusätzliche Gäste bedeuten würde.

⁹⁷⁵ Einige Spielpaarungen jedes beliebigen Profi-Clubs sind stets Top-Spiele, bspw. gegen Bayern München. Andere Spielpaarungen werden durch die Konstellation des Meisterschaftsrennens zum Top-Spiel und können damit nicht vor der Saison antizipiert werden. I.A. überwiegt aber die erstgenannte Kategorie der Top-Spiele.

⁹⁷⁶ Bspw. initiierte der HSV in der Saison 2003/2004 eine Kooperation mit McDonalds. Unter dem Motto „11 Hamburger für 10 Euro“ konnten Interessenten in allen Hamburger Filialen der Fast-Food-Kette für das Heimspiel gegen 1860 München Karten zu zehn Euro erwerben. Solche Aktionen sind aus der Gesamtperspektive aber derart selten, dass die hier genannte aktionsbezogene Preisdifferenzierung nicht unmittelbar auf derselben Ebene anzusiedeln ist wie die übrigen Formen, welche die gängige (durchschnittliche) Praxis bei den Fußballunternehmen darstellen.

⁹⁷⁷ Vgl. HVB (2003), S. 15.

⁹⁷⁸ Die Standardabweichung beträgt 14,69.

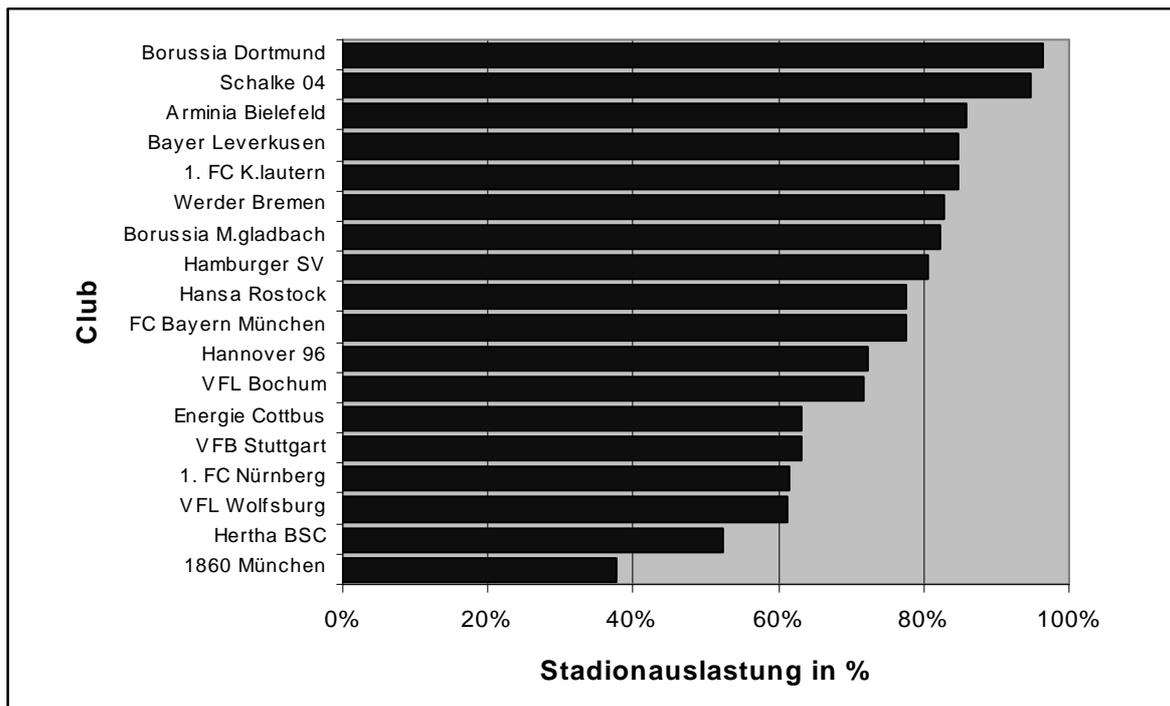


Abbildung 50 Durchschnittliche Stadionauslastung der Erstliga-Clubs in der Saison 2002/2003⁹⁷⁹

Diese Betrachtung ist noch weiter zu spezifizieren. Zum ersten geht im arithmetischen Mittel die Streuung der Nachfrage der einzelnen Partien im Saisonverlauf der Clubs als Information unter. Allen Vereinen ist aber die unterschiedlich hohe Nachfrage in Abhängigkeit vom sportlichen Gegner gemein. Dabei ist zwischen ligaübergreifenden und vereinspezifischen Determinanten der Nachfrage zu separieren. Bei ersteren ist die Nachfrage bei allen Clubs besonders hoch. Das beste Beispiel ist sicherlich der FC Bayern München, bei dessen Auswärtsspielen die zahlreichen sportlichen Erfolge, die Attraktivität des Spielerkaders und das selbstbewusste Positionieren der Vereinsmarke stets überdurchschnittliche Nachfrage induzieren. Die Nachfrage ist demgegenüber vereinspezifisch, wenn sog. Lokalderbys für ein hohes Zuschauerinteresse ursächlich sind. Bspw. ist 1860 München für den FC Bayern München ein äußerst attraktiver Gegner, während der erstgenannte Verein bei den übrigen Clubs eine weitaus geringere Nachfrage hervorruft. Zusammenfassend kann mithin konstatiert werden, dass aus der Sicht aller Clubs – schon ex ante kalkulierbare⁹⁸⁰ – Nachfrageschwankungen im Saisonverlauf charakteristisch sind. Die weitgehende Antizipation der Schwankungen macht eine Kategorisierung der jeweiligen Heimspielgeg-

⁹⁷⁹ Vgl. HVB (2003), S. 15.

⁹⁸⁰ Zu den nicht prognostizierbaren Nachfragespitzen sind solche Spiele zu zählen, deren Brisanz sich aus der Konstellation des Meta-Spiels ergeben. Hierzu zählen bspw. sog. Endspiele um besonders entlohnte Endplatzierungen wie um die Meisterschaft, Teilnahmeplätze für europäische Wettbewerbe und den (Nicht-) Abstieg.

ner vor der Saison für jeden Ligateilnehmer möglich. Zum zweiten liefern die oben abgebildeten Daten keine Informationen über die Verteilung der Nachfrage innerhalb der Stadien. Auch hier offenbaren sich charakteristische Gemeinsamkeiten, die für alle Stadien Gültigkeit besitzen. Hinsichtlich der durchgeführten Preisdifferenzierungsformen fungiert besonders die leistungsbezogene Unterscheidung als Nachfrageindikator. D.h., dass sich innerhalb der Stadien eine signifikante Streuung der Nachfrage in Abhängigkeit der unterschiedlichen Blöcke ergibt.⁹⁸¹ Dieser Zusammenhang ist sogar unabhängig von der Höhe der durchschnittlichen Gesamtauslastung der Clubs zu beobachten. Vereinfacht ausgedrückt ballen sich die Zuschauer bei 1860 München stets hauptsächlich in derselben Kurve, während bei Borussia Dortmund, wenn keine Vollaustung vorliegt, die Restkontingente stets in denselben Blöcken vorliegen. Folglich lassen sich auch die Blöcke ex ante hinsichtlich der Intensität der Nachfrage kategorisieren. Abbildung 51 zeigt eine solche, idealtypische Kategorisierung.

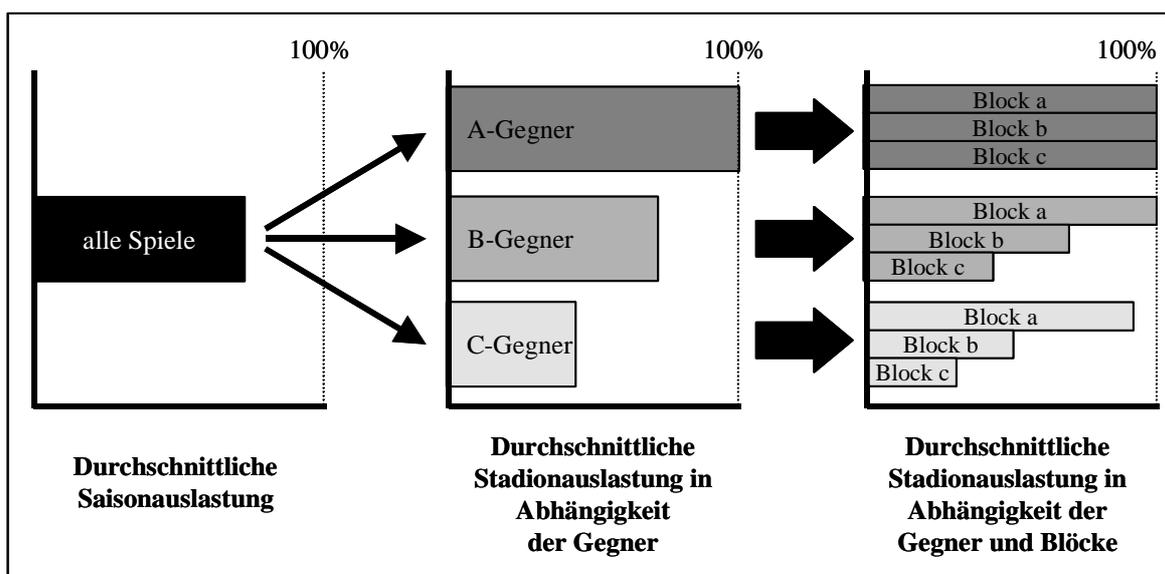


Abbildung 51: Verteilung der Nachfrage

Nach der Höhe der Nachfrage lassen sich A, B und C-Gegner unterscheiden. Ein A-Gegner weist dabei eine höhere Nachfrage als ein B-Gegner und dieser wiederum eine höhere Nachfrage als ein C-Gegner auf. Eine analoge Kategorisierung (a,b und c) lässt sich auch für die Blöcke im Stadion vornehmen. Entsprechend der unterschiedlichen Ausprägungen der Auslastungsgrade der Blöcke a, b und c sind auch deren Nachfrageverläufe des Einzel-

⁹⁸¹ Hierzu wollten die Clubs auf Anfrage keine detaillierten Daten offenlegen. Alle befragten Experten bestätigten jedoch die starke blockbezogene Nachfragestreuung. Vgl. hierzu das Kapitel 1.2.

kartenvorverkaufs heterogen. D.h., dass das Ticketangebot eines a-Blockes einer anderen Nachfrage im Zeitablauf gegenübersteht als ein c-Block. Die Quantifizierung genau dieser funktionalen Zusammenhänge der Nachfrage nach Ticketkontingenten der verschiedenen Blöcke ist für die zielgerichtete Adaption der dynamischen Preis-/Mengensteuerung unerlässlich. Die Fußballunternehmen verfügen jedoch noch nicht (lange genug) über ausreichend digitalisierte⁹⁸² Daten des Ticketverkaufs, so dass eine mathematisch fundierte Quantifizierung des funktionalen Zusammenhangs der Nachfrage im Zeitablauf (noch) nicht möglich ist. Daher ist die Implementierung der Kontingentierung – aus heutiger Sicht – in zwei Phasen vorzunehmen.

1. Phase der heuristischen Ermittlung der Nachfrageverläufe auf Basis von (persönlichen) Erfahrungswerten.
2. Phase der mathematischen Quantifizierung der Nachfrageverläufe auf Basis eines integrierten, digitalisierten Ticketverkaufs.

Wie bereits erwähnt verfügen viele Bundesliga-Clubs noch nicht über eine integrierte Datenbasis über die Ticketdistribution, so dass einerseits eine mathematische Ermittlung der Nachfragefunktionen scheitert und andererseits ein zentraler Überblick über die bereits abgesetzten Einzelkarten erschwert wird. Dennoch lassen sich in der ersten Phase grundlegende Ansätze der Kontingentierung implementieren. So konnten durch die in verschiedenen, vom Verfasser geführten Experteninterviews vermittelten Erfahrungswerte hinsichtlich der Nachfragentwicklung fundierte Aufschlüsse über den o.g. Zusammenhang ermittelt werden. Abbildung 52 verdeutlicht exemplarisch konstruierte Nachfrageverläufe der verschiedenen Blöcke nach Einzelkarten eines Spiels gegen einen B-Gegner im Zeitablauf. Selbige variieren vereinsbezogen, weshalb die Abbildung nur einen schematischen Einblick in die groben (durchschnittlichen) Zusammenhänge liefern kann. Die Ordinate zeigt die in einem Zeitpunkt verkauften Karten, während die Abzisse die zugehörigen Zeitpunkte angibt.

⁹⁸² „Digitalisiert“ meint hier, dass die Möglichkeit der Verarbeitung mit EDV-Einsatz gegeben ist.

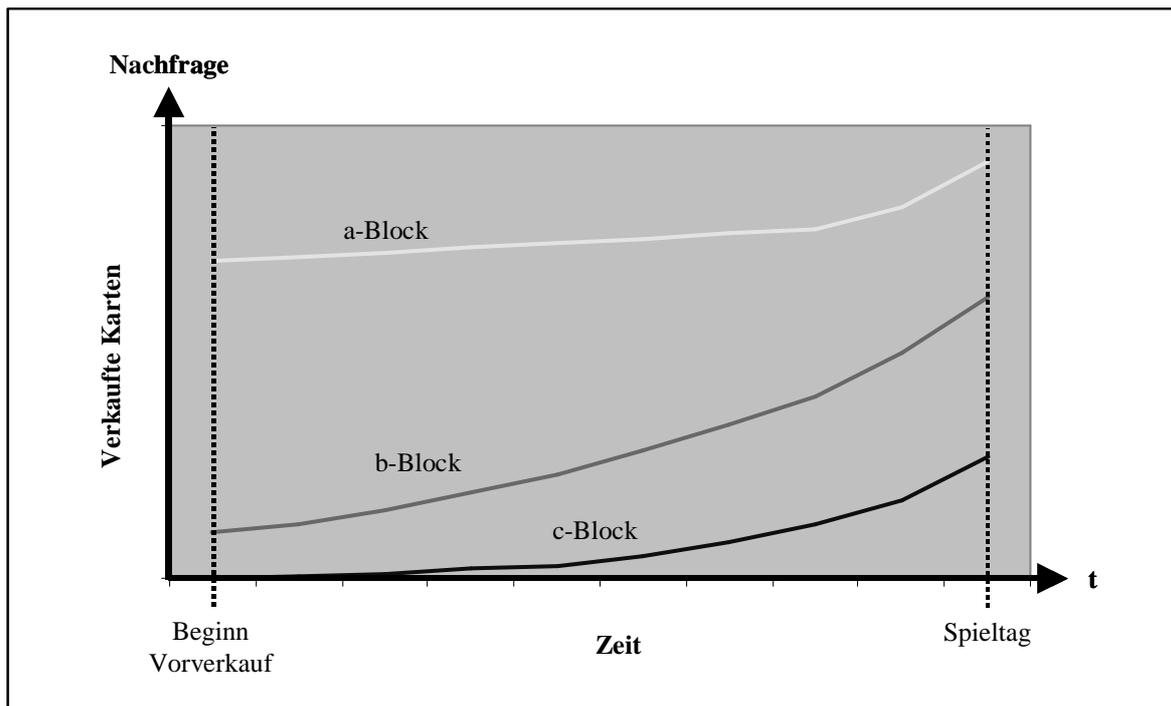


Abbildung 52: Beispielfhafte Nachfrageverläufe nach Einzelkarten verschiedener Blockkategorien zu einem B-Spiel

Die Nachfrage nach Einzelkarten in a-Blöcken weist schon zu Beginn des Vorverkaufs ein hohes Niveau auf. Im Zeitablauf steigt die Nachfrage lediglich moderat an; erst kurz vor dem Spieltag ist das Wachstum überproportional. Die Nachfrage nach Einzelkartenkontingenten der b-Blöcke hingegen startet auf einem deutlich niedrigeren Niveau und steigt im Verlauf des Vorverkaufs stärker an als die der a-Blöcke. Auch hier steigt die Nachfrage vor dem Spieltag überproportional. Die Nachfrage nach Karten der c-Blöcke startet erst später als bei den a- und b-Blöcken auf einem äußerst niedrigen Niveau und weist eine geringere Steigung als die der b-Blöcke auf. Vor dem Spieltag ist das Wachstum jedoch auch überproportional.

Diese – allgemeingültig formulierten – Zusammenhänge gilt es zur Ausgestaltung einer zielgerichteten Kontingentierung vereinspezifisch zu individualisieren. Neben der oben skizzierten Unterscheidung in die Blockkategorien sind auch die Einflüsse der Attraktivität des jeweiligen Gegners zu berücksichtigen. Im Sinne der vorgenommenen Kategorisierung in A-, B- und C-Gegner würde dies in der obigen Abbildung eine Verschiebung/Drehung der Nachfragekurven nach oben (A-Gegner) oder unten (C-Gegner) bedeuten. In der Einführungsphase sind die im Folgenden zu entwickelnden Maßnahmen auf (relativ) schwach frequentierte Kontingente – wie c-Blöcke bei B- und C-Gegnern – zu fokussieren. Hier sind die Potenziale für eine Erhöhung der Auslastungsgrade wegen der recht geringen

Nachfrage bei zugleich niedrigen Dauerkartenquoten besonders hoch. Notwendige Voraussetzung dabei ist die zentrale Abfrage der Anzahl bereits abgesetzter Tickets. Daher können in dieser Phase nur die Kontingente gesamter Blöcke entweder in Eigenregie verkauft oder komplett über einen Dritten vertrieben werden. Dann ist auf Basis blockbezogener Reservierungskorridore über das zielgerichtete Öffnen und Schließen von Sonderpreiskontingenten zu entscheiden. Die im Laufe der ersten Phase gewonnenen Informationen sollten stets als Grundlage zur Verbesserung der heuristisch gewonnenen Prognosen verwendet werden. Um durch die Niedrigpreiskontingente möglichst hohe zusätzliche Nachfrage zu erzeugen, sind selbige weitreichend zu kommunizieren.

Erst mit Hilfe integrierter Ticketingsysteme kann die zweite Implementierungsphase umgesetzt werden.⁹⁸³ Die dann erfassten Daten können statt mit der heuristischen Methode der Expertenbefragung mit geeigneten Prognoseverfahren zu den gesuchten Funktionen verarbeitet werden.⁹⁸⁴ Die Kontingentierung kann dann von den augenscheinlich kritischen Blöcken auf alle Teilkapazitäten ausgedehnt werden. Darüber hinaus sind statt der Reservierungskorridore auf Basis der Nachfrageprognosen die entsprechenden Nachfrage-Wahrscheinlichkeiten zu errechnen. Die Annahme oder Ablehnung einer Buchungsanfrage kann dann unter Berücksichtigung der entsprechenden Wahrscheinlichkeiten gesteuert werden. Abbildung 53 zeigt dazu ein Beispiel für die Steuerung einer Anfrage nach einem Sonderpreis für Block i im Zeitpunkt t . Im Sinne des Grundprinzips der Kontingentierung ist zu entscheiden, ob die Sonderpreisanfrage angenommen oder abgelehnt werden soll. Dazu ist festzustellen, ob der nachgefragte Block i schon ausgebucht ist oder ob noch Kartenkontingente vorhanden sind (1). Sind noch Plätze frei, muss dem sicheren Erlös in Höhe des Sonderpreises der Erwartungswert des Erlöses der zukünftigen Nachfrage nach einem Normalpreis im betrachteten Block gegenübergestellt werden (2). Der Erwartungswert entspricht dem Produkt aus dem Normalpreis und der Wahrscheinlichkeit in diesem Zeitpunkt, später eine Anfrage für einen Normalpreis des entsprechenden Blockes zu erhalten. Ist der sichere Erlös höher als der Erwartungswert des künftigen Erlöses, wird die Anfrage zu dem Sonderpreis angenommen. Im umgekehrten Fall hingegen ist die Anfrage abzulehnen.

⁹⁸³ Die Expertengespräche zeigen einen eindeutigen Trend, in der jüngsten Zeit eben solche integrierten Softwarelösungen zum Ticketing zu implementieren. Vgl. hierzu das Kapitel 1.2.

⁹⁸⁴ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 4.1.2.1.1.

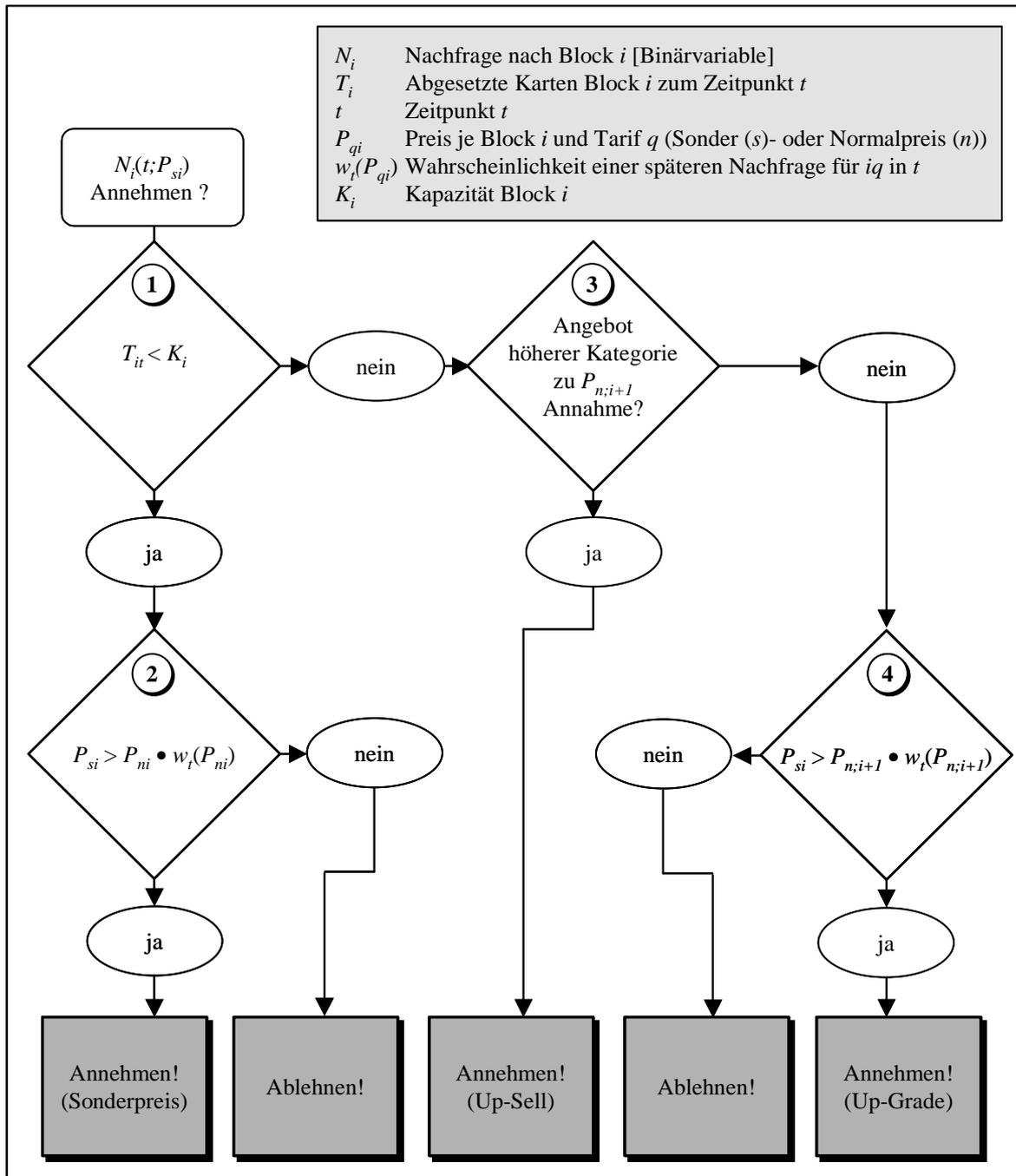


Abbildung 53: Flussdiagramm eines Beispiels zur Steuerung einer Kartenanfrage

Ergibt sich aus der Prüfung der Kapazitätssituation in Block i (1) der Fall, dass selbiger ausgebucht ist, kann dem Nachfrager eine Karte der nächsthöheren Kategorie angeboten werden (3). Nimmt der Kunde dieses Angebot an, wird von einem Up-Sell gesprochen. Ist er hingegen nicht bereit den höheren Preis zu bezahlen, muss erneut der sichere Erlös dem erwarteten Erlös gegenübergestellt werden (4). Dabei ist der Sonderpreis des Blockes i mit dem Erwartungswert in t , zukünftig eine Nachfrage nach einem Normalpreis der betrachteten, höheren Klasse zu erhalten, zu vergleichen. Ist der Erwartungswert des Erlöses höher, wird abgelehnt, andernfalls angenommen. Die mögliche Annahme entspricht dann einer

freiwilligen höheren Leistung des Anbieters und wird Up-Grade genannt. Die hier thematisierte Anfrage nach einem Sondertarif lässt sich in der gleichen Weise auch mit einer Nachfrage nach einem normalen Tarif modellieren.

Zu beachten ist dabei, dass die Abbildung 53 nicht als Totalmodell für die Entscheidungssituation der Kontingentierung missverstanden werden darf. Das Flussdiagramm veranschaulicht vielmehr anhand eines Beispiels, wie der Prozess der Nachfragesteuerung in einem Zeitpunkt des Vorverkaufs gestaltet werden kann. Weiterhin fußt das oben betrachtete Beispiel auf einigen Prämissen, die es ebenfalls zu berücksichtigen gilt:

- Die Technischen Voraussetzungen für die zweite Phase sind gegeben.
- Die Blöcke sind in ihrer Wertigkeit geordnet: $i+1$ entspricht der in der Wertigkeit gerade über i gelegenen Klasse.
- Für jeden Block existieren nur zwei Preise: ein Normal- und ein Sonderpreis.
- Die Nachfrageverläufe und damit die Wahrscheinlichkeiten aller Leistungen sind für alle Zeitpunkte gegeben.
- Bei ausgebuchten Blöcken wird stets die nächsthöhere Kategorie zum Normalpreis angeboten.⁹⁸⁵
- Zielsetzung ist die Maximierung der Erlöse.
- Das Erwartungswertkonzept impliziert die Risikoneutralität des Modellanwenders.

Insgesamt wird deutlich, dass – entsprechende Ressourcen vorausgesetzt – Modelle für die dynamische Kontingentierung des Kartenverkaufs von Fußballspielen konzipiert werden können, die als Grundlage für eine EDV-technische Umsetzung fungieren. Die Kontingentierung des klassischen Yield Management ist also prinzipiell auch bei Profi-Sport-Clubs möglich.

Im Rahmen der Umsetzung – beider Phasen – sind bestimmte Besonderheiten zu beachten. Zum ersten ist bei der Determinierung der Sonderpreise in den Blöcken stets der entsprechende Tarif der quantitativen Preisdifferenzierung als Grenzwert zu interpretieren. D.h., der stückbezogene Mengenrabatt darf durch die Differenz von Normal- und Sonderpreis in

⁹⁸⁵ In der Abbildung 53 könnte diese Prämisse leicht aufgelöst werden, indem in der Entscheidungssituation (3) ein Sonderpreis des höheren Blockes offeriert werden würde. Dies würde in der Abbildung nur zu einer weiteren Entscheidungssequenz – analog der zu (3) und (4) – führen. Die Struktur des Problems bliebe mithin gleich. Ebenso könnte auch der Ablehnung, die aus Entscheidungsknoten (2) ergeht, ein Angebot für dieselbe Klasse zum Normalpreis oder eine höhere Klasse nachgeschaltet werden.

einem Block nicht überdeckt werden. Dies würde bedeuten, dass 17 Sonderpreise in der Summe billiger wären als eine Dauerkarte. Eine solche Erosion des Preisvorteils würde die mit dem Verkauf von Dauerkarten angestrebten strategischen Absichten konterkarieren.

Daneben ist möglichst sicherzustellen, dass die im Zeitablauf gesteuerten Sonderpreise auch zusätzliche Nachfrage induzieren und nicht zu einer preislichen Kannibalisierung seitens der herkömmlichen Normalpreiskunden führen. Dies kann z.B. durch die Trennung der Distributionskanäle von Normal- und Sonderpreisen erreicht werden. Während der Vorverkauf der normalen Kontingente im üblichen Rahmen abgewickelt wird, sind die ermäßigten Tickets nur über das Internet buchbar. Eine weitere Option besteht in der Anwendung personeller Preisdifferenzierung. So könnten stark ermäßigte Kontingente – z.B. eines c-Blocks zu einem C-Spiel – nur an Schüler veräußert werden. Diese Zielgruppe erweist sich unter mehreren Aspekten als ökonomisch lukrativ.⁹⁸⁶ Die Emotionalität der Wahrnehmung des ersten Stadionbesuches ist besonders nachhaltig. Die Wahrscheinlichkeit des Absenkens der Eintrittschwelle für weitere Besuche oder gar der Genese einer loyalen, profitablen Fanbeziehung „auf Lebenszeit“ ist folglich recht hoch. Gleichzeitig wird mit potenziellen zugehörigen erwachsenen Begleitpersonen eine weitere Kundengruppe indirekt involviert. Ebenso ist die Chance von Cross-Selling-Erlösen am Spieltag – wie Umsätze aus Merchandising oder Catering – bei jungen Neukunden besonders hoch.

Wie bereits gezeigt wurde, lassen sich die zuvor identifizierten Stadionbesuchergruppen i.A. bestimmten leistungsbezogenen Preissegmenten zuordnen. Eine empirische Untersuchung der Gewohnheiten der Besuchergruppen beim Ticketerwerb, bspw. hinsichtlich des Distributionskanals und des Zeitpunktes, könnte daher fruchtbare Informationen für eine zielgruppenspezifische Ansprache ergründen. Die zielgerichtete Steuerung der Kontingente sowie insbesondere eine Abschottung der Segmente könnten dann die o.g. Kannibalisierungsgefahr eingedämmen. Anhand der spezifischen Kundencharakteristika ließen sich sog. fences ausgestalten.⁹⁸⁷

Unabhängig von der bewussten Abschottung der Segmente lassen sich im Sinne einer aktionsbezogenen Nachfragebündelung ganze Pakete von Teilkontingenten anbieten.⁹⁸⁸ In diesem Kontext bieten sich wiederum gemeinhin schwächer nachgefragte Kontingente

⁹⁸⁶ Vgl. dazu auch BARLOW (2000), S. 311 und DÖRNEMANN (2002), S. 149.

⁹⁸⁷ Vgl. hierzu TSCHULIN/LINDENMEIER (2003b), S. 1514 f.

⁹⁸⁸ Vgl. zur Nachfragebündelung als Instrument der Preisdifferenzierung ausführlich BAUMEISTER (2000).

sowie die Kooperation mit einem Sponsor an. Die Konditionen einer solchen Zusammenarbeit könnten die Abnahme eines festgelegten c-Block-C-Gegner-Kartenkontingents zum Normalpreis bei Weiterverkauf zu einem Sonderpreis sein. Hieraus erwachsen mehrere positive Aspekte. Zum einen verzeichnet der Gastgeber sichere, direkte Einnahmen auf Basis sonst weniger beachteter Karten in Höhe des vollen Preises. Aufgrund des Angebotes zum ermäßigten Tarif seitens des Sponsors ist die Wahrscheinlichkeit eines hohen Absatzes und damit einer hohen Auslastung sehr hoch. Dabei nutzt der Sponsor die kommunikative Wirkung der Kartendistribution über die eigenen Kanäle und zielt auf zusätzliche Einnahmen durch Cross-Selling ab. Durch die fremden Vertriebswege wiederum steigt die Möglichkeit der Adressierung völliger neuer Kundengruppen auch aus der Sicht der Clubs.

4.1.2.1.3.2 Überbuchung

Die notwendige Voraussetzung der Anwendung eines Überbuchungskonzeptes ist die Kenntnis der Nachfrageverläufe und der Stornierungs- bzw. No-Show-Quoten. Aktuell ist die genaue Quantifizierung letzterer Kenngrößen mangels flächendeckender elektronischer Zugangskontrollen nur sehr begrenzt, d.h. erneut nur auf Basis persönlicher Einschätzungen möglich. Durch die Modernisierung der Stadien und die Pflicht, bei den WM-Standorten solche Systeme zu implementieren, ist zukünftig von einer entsprechenden EDV-technischen Infrastruktur auszugehen. Dadurch wird die minutengenaue Erfassung der jeweiligen Besucherströme – inklusive der Verweildauer und No-Show-Quoten – möglich sein. Zusammen mit den Daten des integrierten Ticketing wird eine umfangreiche Datenbasis für eine zielsetzungsgerechte Anwendung eines Kapazitätsmanagements aufgebaut.⁹⁸⁹

Aufgrund der getrennten Buckets of Inventory ist auch der Fokus der Analyse hinsichtlich des Überbuchens von der Stadion- auf die Blocksicht zu verengen. D.h., es ist nicht eine Überbuchungsrate zu ermitteln, sondern mehrere blockspezifische. In diesem Zuge können aber nicht alle Teilkontingente in Betracht kommen, sondern nur solche, die über eine (antizipierbare) Vollauslastung verfügen, z.B. die a-Block-A-/B-Gegner-Kombinationen. Das Einnahmepotenzial einer erfolgreichen Durchführung ist dabei nicht unerheblich. Unter-

⁹⁸⁹ Darüber hinaus lassen sich die Daten auch für ein zielgerichtetes Customer-Relationship-Management verwenden. Vgl. zum Customer-Relationship-Management in Fußballunternehmen ausführlich ZELTINGER (2004).

stellt sei eine No-Show-Quote von 5% bei einer Kapazität der a-Blöcke von insgesamt 20.000 Plätzen. Je Spiel könnten dann 1.000 Tickets zusätzlich verkauft werden. Ein durchschnittlicher Kartenpreis von 25 Euro und insgesamt 12 A- und B-Gegner angenommen, beläuft sich das Saisonpotenzial der Überbuchung auf 300.000 Euro.

Die Vorteile der zweiten zentralen Technik des Yield Management sind damit augenscheinlich. Es zeigt sich aber, dass mit der möglichen Implementierung des Konzeptes bei Fußballunternehmen erhebliche Probleme einhergehen. Bei dieser Betrachtung ist zunächst zwischen Sitz- und Stehplätzen zu unterscheiden.

Die Ticketdistribution schließt heutzutage bei Sitzplätzen eine ex ante-Zuweisung des Platzes ein. Das bedeutet, dass ein Mehrfachverkauf von Tickets nur möglich ist, wenn genau bekannt ist, welcher Sitzplatz zur No-Show wird. Die platzgenaue Vorhersage der No-Shows ist jedoch völlig unmöglich, die Überbuchung im klassischen Sinne mithin nicht anwendbar. Alternativ könnten aber Blöcke bereit gestellt werden, in denen die Sitzplätze frei gewählt werden können. Dieses Vorgehen würde gleichzeitig den Anreiz für die Zuschauer liefern, früher den Tribünenplatz einzunehmen. Im Erfolgsfall wäre also die Erhöhung der Stadionverweildauer ein zusätzlicher positiver Nebeneffekt, auch wenn ein einmal eingenommener Platz die Wahrscheinlichkeit von Cross-Sells deutlich senkt. Gegen die freie Sitzplatzwahl sprechen in diesem Kontext überdies schwerwiegende Argumente. Betrachtet werden hier a-Blöcke, also solche Teilkapazitäten die über eine sehr hohe Nachfrage verfügen. Traditionell ist der Anteil der Dauerkarten sehr hoch. Ebenso werden diese Blöcke von Stadionbesuchern frequentiert, die über eine sehr hohe und meist langjährige Identifikation mit dem Verein verfügen. Es ist anzunehmen, dass genau diese Besuchergruppen die ex-ante-Zuweisung der Plätze als sehr wichtiges Leistungsmerkmal der Tickets wahrnehmen. Mit anderen Worten lieben sie „ihren“ Platz mit den bekannten Platznachbarn und sind kaum bereit, darauf zu verzichten.⁹⁹⁰ Szenarien von handgreiflichen Auseinandersetzungen sind dabei durchaus vorstellbar, wenn ein sporadischer Stadionbesucher einem eingefleischten Fan seinen Platz wegnimmt. Zusätzlich kann auch die freie Zeiteinteilung vor dem Spielbeginn als geschätztes Produktmerkmal der Sitzplatzbesucher angesehen werden, da in der Bundesliga unabhängig von der Spielstätte beobachtet werden kann, dass sich die Sitzplatzränge meist erst kurz vor dem Anpfiff komplett füllen.

⁹⁹⁰ Genau diese Probleme offenbarte der Versuch von Hannover 96 nach Angaben eines Experten, in einer Saison Blöcke mit freier Platzwahl anzubieten. Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

Anders gestaltet sich dies bei den Stehplätzen. Hier ist die freie Platzwahl obligatorisch, was eben dazu führt, dass die Ränge früher vor den Force-Event-Action-Phasen aufgesucht werden. Verallgemeinert lässt sich zusätzlich eine noch höhere Identifikation mit dem Verein unterstellen. Gegen die Überbuchung der Stehplätze sprechen primär zwei Argumente, die sich auch zusätzlich zur Argumentation gegen die Überbuchung frei wählbarer Sitzplatzkontingente heranziehen lassen. Zum ersten verbietet der Aspekt der Sicherheit eine Überbuchung, falls keine elektronischen Zugangskontrollen existieren. Weitaus schwerwiegender ist hingegen die Gefahr von Fehlmengenkosten. Selbige sind besonders wegen der zuvor analysierten extrem hohen Vergänglichkeit – bzw. der Einmaligkeit eines Ligaspiels – sehr hoch. Sofern Fans mit einer gültigen Karte abgewiesen werden müssen, besteht noch nicht einmal zu einem späteren Zeitpunkt die Möglichkeit, eine fast identische Leistung nachzuliefern. Selbst die unmittelbare Kompensation wäre diffizil: Ein 14-tägiger Aufenthalt bis zum nächsten Heimspiel in einem Hotel der Stadt ist sicher ebenso ungeeignet wie die Bereitstellung einer alternativen Freizeitgestaltung. Als monetäre Fehlmengenkosten müssten in diesem Fall sicherlich auch Betreuungskosten der „Überbuchungsopfer“ quantifiziert werden. Es wäre nicht unwahrscheinlich, dass abgewiesene Fans sonst ihren Unmut gewaltsam äußern würden. Darüber hinaus sind die nicht (unmittelbar) monetären Fehlmengenkosten zu berücksichtigen. Die Verärgerung eines langjährigen loyalen Fans müsste in das Kalkül des Entscheidungsfeldes der Clubs fließen. Dies ist strikt abzulehnen. Genau die betrachteten Stadionbesuchergruppen determinieren das Vermarktungspotenzial der Vereine. Häufige Imageschäden auf individueller Ebene würden somit langfristig erhebliche finanzielle Einbußen provozieren.

Zusammenfassend lässt sich daher konstatieren, dass dem nennenswerten Potenzial des Überbuchens die überproportional schwerer wiegenden Risiken von Fehlmengen gegenüberstehen.⁹⁹¹ Dieses Missverhältnis spricht gegen die Adaption des Überbuchungskonzeptes im klassischen Sinne. Trotzdem lässt sich eine grundlegende Idee der Überbuchung auch bei Fußballunternehmen anwenden.

Im Sinne einer zielgerichteten Preis-/Mengensteuerung von ausgelasteten Blöcken (a-Blöcken) und deren Nachfragern (Zuschauer mit hoher Identifikation) sollte ein Instrument nicht die Gefahr der Kundenverärgerung sondern die Steigerung der Kundenzufriedenheit anvisieren: Wie bereits erwähnt, weisen a-Blöcke eine relativ hohe Quote an Dauerkarten

⁹⁹¹ Überdies werden die Kosten der Implementierung hier völlig außer Acht gelassen.

auf. Bei Clubs, die über Blöcke mit einer sicheren Vollausslastung über die gesamte Saison verfügen, lässt sich ein besonderer Service für Dauerkarteninhaber implementieren. Grundlage ist die Tatsache, dass erfahrungsgemäß eine bestimmte Quote von Dauerkartenplätzen nicht in Anspruch genommen wird. Kündigt ein Dauerkarteninhaber seine No-Show vor dem Spielbeginn an, erhält er von der Vereinsseite einen Bonus. Eine solche Ankündigung könnte telefonisch, per SMS oder via E-mail erfolgen. Die Gutschrift wäre in Form von Vergünstigungen beim Fanartikelkauf denkbar. Durch ein solches Anreizsystem kann der Stadionbetreiber die oben ausgeschlossene platzbezogene Antizipation der No-Shows realisieren. Ein Mehrfachverkauf von Tickets ist damit grundsätzlich möglich. Es wird eine Win-Win-Situation kreiert, da der Club – ohne die Gefahr, Kunden zu verärgern – zusätzliche Erlöse in Höhe des vollen Preises generieren kann, während der Zuschauer für die Informationsbereitstellung ebenfalls belohnt wird. Zusätzlich ist die Erhöhung der Besucherfluktuation in Sinne potenzieller Cross-Sells vorteilhaft. Eine Einführung dieses Services ist vor allem für Vereine mit einer insgesamt hohen Auslastung von Interesse. Die Implementierung könnte zwar nur bei bestimmten Blöcken vorgenommen werden, die entsprechende Kommunikation wäre jedoch problematisch, da die Dauerkarteninhaber anderer Blöcke sich benachteiligt fühlen könnten.

Weiterhin können auch potenzielle Besucher mit einer weiten Anreise zum Stadion wohl kaum von einem solchen Angebot Gebrauch machen, da primär „Kurzentschlossene“ adressiert werden (können). Auch wenn ein Mehrfachverkauf von Tickets möglich ist, so ist das Potenzial zusätzlicher Erlöse bei diesem Ansatz begrenzt. Darüber hinaus ist die (geprüfte) Nichtübertragbarkeit der Dauerkarten *conditio sine qua non*. Können die Saisonkarten übertragen werden, reduziert sich die No-Show-Quote erheblich, da sie erfahrungsgemäß sehr zahlreich im Freundes- und Bekanntenkreis weitergereicht werden. Insgesamt ist daher eher von einer Kundenbindungsmaßnahme zu reden als von einer Methode zur Erzielung unmittelbarer Einnahmen.

4.1.2.1.3.3 Streckenmanagement

Eine pauschale Übernahme des Vorgehens beim Streckenmanagement scheitert im betrachteten Kontext ebenfalls an dessen Charakteristika. Die Produktion des primären Outputs ist zum einen geographisch fixiert. D.h., dass das Kernprodukt nicht mit einer Überbrückung räumlicher Distanzen einhergeht, wie es bei Fluggesellschaften der Fall ist. Eine

streckennetzbezogene Perspektive ist damit obsolet. Zum anderen ist die Produktion auf nur wenige, relativ kurze Zeitfenster beschränkt, die eine kontinuierliche Erstellung ausschließen. Dennoch lässt sich der Grundgedanke des Streckenmanagement, die partielle zugunsten einer totalen Leistungsbetrachtung auszudehnen, auch im Rahmen des Kartenverkaufs von Fußballspielen anwenden.

Bei der Ticketdistribution der Bundesligateilnehmer ist die nahezu ausschließliche Fokussierung auf einen Leistungserstellungstermin auffällig. Die Vermarktung der Leistungen des Kernproduktes ist im o.g. Sinne aber nicht spieltagsbezogen, sondern spieltagsübergreifend zu gestalten. Im Rahmen der dynamischen Steuerung der Nachfrage sollten demnach nicht nur die Kapazitäten eines Spieltages entscheidungsrelevant sein sondern, auch die der folgenden (vgl. Abbildung 54).

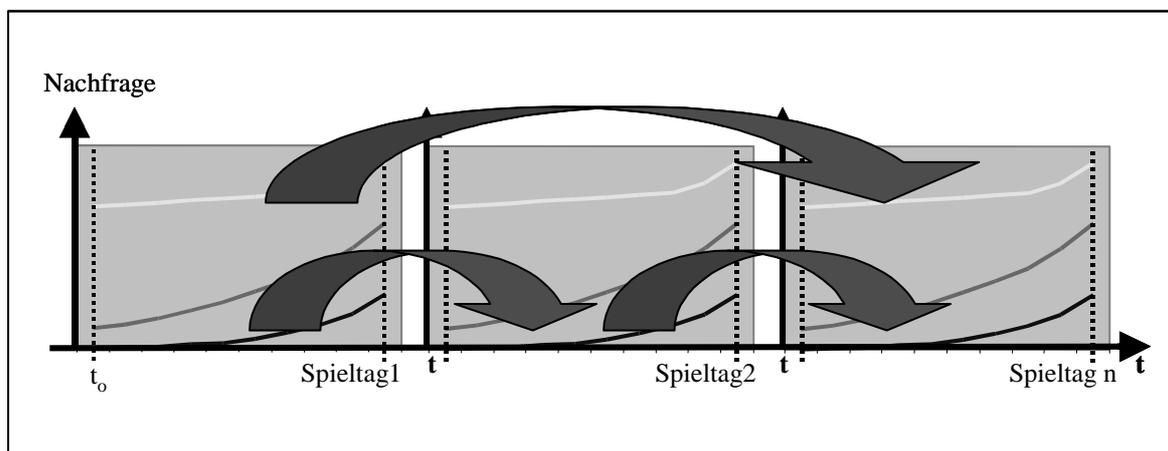


Abbildung 54: Spieltagsübergreifende Verknüpfung der Nachfrage

Bei Nachfragen nach hochpreisigen Leistungen ist z.B. die Möglichkeit des Recapture gegeben. Aufgrund der Präferenzstruktur der Kundensegmente, die solche Kontingente bevorzugt nachfragen, ist die spezielle Spielpaarung eines Termins weniger bedeutsam als die generelle emotionale Stadionatmosphäre, die bestenfalls zu jedem Heimspiel gegeben ist. In einem solchen Fall ist es ökonomisch sinnvoll, die potenzielle Nachfrage stets sämtlichen Kontingenten im Saisonverlauf gegenüber zu stellen. D.h., dass bei der Absage einer Anfrage zu einem bestimmten Termin unmittelbar ein Angebot für einen weiteren Termin unterbreitet wird. Ebenso könnten auch ermäßigte Nachfragen trotz freier Kapazitäten abgelehnt werden und auf eine Annahme des Angebotes zu einem späteren Termin spekuliert werden.

Eine weitere Möglichkeit der spieltagsübergreifenden Verknüpfung der Nachfrage ist das kombinierte Angebot von Einzelleistungen in Form der Preisbündelung.⁹⁹² Unterschieden werden gemeinhin zwei Ausprägungsformen der Preisbündelung: die reine und die gemischte Bündelung. Bei ersterer kann der Nachfrager ausschließlich das Leistungsbündel erwerben, nicht aber die inhärenten einzelnen Produkte. Bei der gemischten Bündelung hingegen werden sowohl die Einzelprodukte als auch das – insgesamt preislich günstigere – Bündel angeboten. Ziel beider Formen ist eine zielgerichtete Abschöpfung der Konsumentenrente bei heterogener Nachfrage als durch den Verkauf zu Einzelpreisen. Im betrachteten Entscheidungsfeld ist besonders die reine Bündelung denkbar. Sie bietet sich bspw. beim Kartenverkauf von Europapokalspielen in Gruppenphasen an. Hier sind zwei Szenarien möglich. Einmal können alle Heimspielgegner sehr attraktiv sein. Dann können bei der Bündelung preisliche Zuschläge erhoben werden. Sofern keine Einzelkartenkontingente vorliegen, können die Aufschläge auf der Kundenseite nicht unmittelbar wahrgenommen werden. Die hohe Nachfrage wird in diesem Fall monetarisiert – sogar in höherem Ausmaß als beim Einzelverkauf. Des Weiteren unterliegt der Club nicht dem Risiko sportlicher Misserfolge. Denn in einer Gruppenphase ist es denkbar, dass die sportliche Qualifikation für die nächste Runde bereits vor dem letzten Spieltag abgeschlossen ist, was i.d.R. zu sehr hohen Einbrüchen in der Nachfrage führt. Zum zweiten kann eine hinsichtlich der Nachfragewirkung der Kontrahenten unausgewogene Gruppe ausgelost werden. Durch die reine Bündelung zu normalen Preisen lässt sich in diesem Fall die Konsumentenrente auf alle Spiele sozialisieren, da die Nachfrager zwangsweise auch solche Tickets kaufen müssen, die sie sonst nicht erworben hätten. Der Aspekt der Risikominimierung ist hier selbstredend zusätzlich zu nennen.

Ebenso ließen sich Pakete im Rahmen der Ligaspiele anbieten. Als Anreizkomponente kann eine Karte für eine stark nachgefragte Partie fungieren, während eine weitere Leistungskomponente die Karte für ein C-Spiel darstellt. So lässt sich die Nachfrage nach einem C-Spiel fördern. Bspw. könnte die späte Bedienung einer Karte für einem A-Gegner mit der simultanen Abnahme einer Karte eines C-Spiels gekoppelt werden. Vor diesem Hintergrund ist auch die gemischte Bündelung denkbar. Dazu ist ein Paket mit Gegnern verschiedener Wertkategorien zu schnüren und mit deutlich wahrnehmbaren Preisnachläs-

⁹⁹² Synonym wird auch der englische Begriff „Bundling“ verwendet. Vgl. zu den Grundlagen und modellgestützten Methoden SIMON/WUEBKER (1999) und FÜRDERER (1999). Zu Beispielen der Preisbündelung vgl. auch FAßNACHT (1996), S. 82 ff. und SIMON (1992).

sen gegenüber den Einzelkarten zu versehen. In diesem Fall induziert der preisliche Vorteil des kombinierten Tickets zusätzliche Nachfrage nach üblicherweise weniger gut besuchten Partien und erhöht die Planungssicherheit. Weiterhin wäre sogar eine Integration dieser Ticketkontingente in die zuvor erörterte Preis-/Mengensteuerung denkbar.

In der englischen Premier League ist das reine und gemischte Bundling sogar über drei Spiele bereits gängige Praxis.⁹⁹³ Durch solche spieltagsübergreifenden Maßnahmen lässt sich insbesondere die Nachfrage nach prognostizierbar schlechter frequentierten Kontingenten antreiben und die „überschüssige“ Preisbereitschaft der Nachfrager abermals auf eine weitere Karte übertragen.

Eine Möglichkeit, Nachfrage sogar saisonübergreifend zu bündeln, wird von den Veranstaltern der US-amerikanischen Teamsportarten offeriert. Dort werden sog. „Permanent Seat Licences“ verkauft, die das mehrjährige Recht verbrieften, einen bestimmten Stadionplatz zu belegen.⁹⁹⁴ Diese Leistung beinhaltet demnach nur den Anspruch auf eine Reservierung und nicht die Kosten für den Eintritt. Unabhängig von der Differenzierungsebene – Einzel- oder Dauerkarten –, auf der dieses Angebot eingesetzt wird, bietet sich eine Integration in den o.g. No-Show-Service an. Macht ein Kunde nicht von seiner Option Gebrauch, kann er gegen einen Bonus sein Nicht-Erscheinen ankündigen. Der Einsatz wäre aber auch bei Pokalwettbewerben denkbar. Hier bieten sich die internationalen Meisterschaften an, bei denen die sportliche Attraktivität der Gegner i.A. mit zunehmender Runde stark ansteigt. Unabhängig vom sportlichen Erfolg könnten vor Beginn des Turniers Rechtspakete für alle Partien angeboten werden.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Clubs im Sinne der Oberziele des Stadionbesuches die statische Perspektive des Kartenverkaufs aufbrechen sollten. Hierfür bieten sich zahlreiche Ansätze, die bis dato bei den Profi-Sport-Clubs nur wenig Anwendung finden. Nachdem damit Maßnahmen zur Optimierung der Stadionauslastung abgeleitet wurden, soll im Folgenden untersucht werden, wie die einzelnen Stadionbesucher dauerhafter gebunden werden können.

⁹⁹³ Vgl. CLOWES/CLEMENTS (2003), S. 113 ff.

⁹⁹⁴ Dieses Angebot wird auch teilweise „Personal Seat Licence“ genannt. Vgl. hierzu MCCARTHY/IRWIN (1998) und GORMAN/BRANNON (2002).

4.1.2.2 Adaption von Maßnahmen zur Bindung von Stadionbesuchern

4.1.2.2.1 Konzeptionelle Grundlagen der Kundenbindung

Der Terminus „Kundenbindung“ ist aus zwei Perspektiven zu beleuchten. Aus der instrumentell orientierten Sicht des Anbieters umfasst er mit HOMBURG/BRUHN „sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten“⁹⁹⁵. Bezogen auf den Kunden beschreibt der Begriff den durch die o.g. Maßnahmen gewünschten psychologischen Zustand der Zielobjekte in Sinne der Bereitschaft zu Folgetransaktionen.⁹⁹⁶ Letztere beinhalten nicht nur Wiederholungskäufe, sondern umfassen auch die Weiterempfehlungs- und Zusatzkaufabsichten, auch „Cross-Buying“ genannt.⁹⁹⁷

Allgemein lassen sich zwei Bindungszustände unterscheiden: Verbundenheit bezeichnet den Bindungszustand eines „Nicht-Wechseln-Wollens“, während sich Gebundenheit in einem „Nicht-Wechseln-Können“ äußert.⁹⁹⁸ Diese Bindungszustände werden auch als emotionale und faktische Bindungen tituliert.⁹⁹⁹ Bei Letzterer werden gemeinhin mehrere Bindungsmotive des Kunden – wie situative oder ökonomische Faktoren – unterschieden, die mit dem Aufbau von Wechselbarrieren einhergehen.¹⁰⁰⁰ Für die emotionale Bindung hingegen werden psychologische Faktoren als Ursache herausgestellt, die die freiwillige Hinwendung des Kunden zum Anbieter begründen.¹⁰⁰¹ Eine hohe Kundenzufriedenheit ist die grundlegende Basis für einen hohen Zielerreichungsgrad der emotionalen Bindung.¹⁰⁰² Kundenzufriedenheit wiederum ist durch den Soll-Ist-Vergleich zwischen der vom Kunden wahrgenommenen Produktleistung und einem individuellen Vergleichsstandard charakterisiert.¹⁰⁰³ Bei Entsprechung oder Übertreffen der geforderten Soll-Leistung entsteht Zufriedenheit.

⁹⁹⁵ HOMBURG/BRUHN (2003), S. 8.

⁹⁹⁶ Vgl. MEFFERT (2003), S. 129, DILLER (1996), S. 83 und GEORGI (2003), S. 225 ff.

⁹⁹⁷ Vgl. MEYER/OEVERMANN (1995), S. 1341 und HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL (2003), S. 99.

⁹⁹⁸ Vgl. Vgl. HOMBURG/BRUHN (2003), S. 10 f. und BLIEMEL/EGGERT (1998).

⁹⁹⁹ Vgl. MEFFERT (2003), S. 129.

¹⁰⁰⁰ Vgl. MEYER/OEVERMANN (1995), S. 1241 und BERTRAMS/BIELING/ESCHWEILER (2004), S. 169 f.

¹⁰⁰¹ Vgl. DILLER (1996), S. 83.

¹⁰⁰² Vgl. dazu auch im Folgenden HOMBURG/BRUHN (2003), S. 11.

¹⁰⁰³ Vgl. dazu auch im Folgenden HOMBURG/BECKER/HENTSCHEL (2003), S. 94 ff.

Ziel der Aktivitäten zur Kundenbindung ist folglich, die aufgezeigten Bindungsarten im Rahmen einer zielgerichteten Strategie positiv zu beeinflussen. Abbildung 55 verdeutlicht die „idealtypische“ Wirkungskette der Kundenbindungsmaßnahmen von den Aktivitäten bis zum ökonomischen Erfolg.

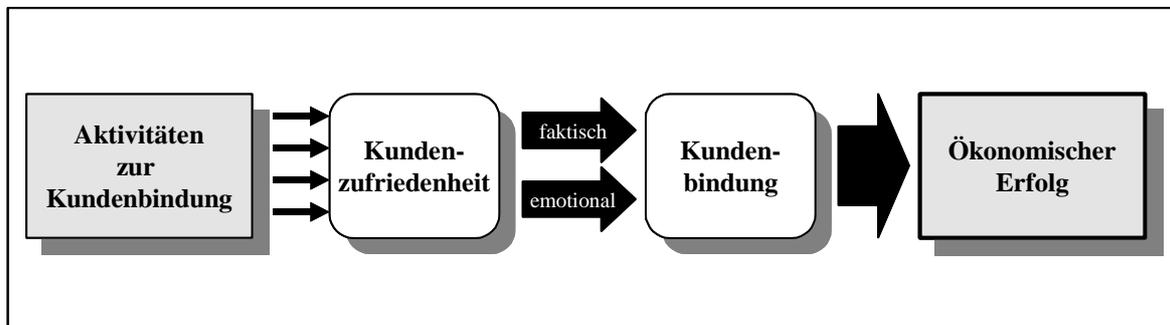


Abbildung 55: Wirkungskette von Aktivitäten der Kundenbindung¹⁰⁰⁴

Die Wirkungsweise des erörterten Zusammenhanges ist jedoch sehr stark von einer Vielzahl situationsbezogener Spezifika – den sog. moderierenden Faktoren – abhängig.¹⁰⁰⁵ Wie diese Wirkungskette im Rahmen des Profi-Fußballs daher auszugestaltet ist, wird im Folgenden detailliert untersucht. Dazu werden die konzeptionellen Grundlagen der Kundenbindung unter Bezugnahme auf die Besonderheiten des Produktbündels „Stadionbesuch“ adaptiert.

4.1.2.2.2 Bedeutung und Ziele der Bindung von Stadionbesuchern

Die zentrale Bedeutung der Stadionzuschauer in direkter und indirekter Hinsicht wurde bereits ausreichend analysiert. Diese Doppelfunktion der Zuschauer stellt auch die grundlegende Motivation für Zuschauerbindungsmaßnahmen dar. Die Notwendigkeit der Implementierung solcher Maßnahmen leitet sich weiterhin aus den Merkmalen des primären Outputs ab. Die hohe Integrativität der Kernleistung erfordert eine „intensive Kooperation zwischen Anbieter und Kunde“¹⁰⁰⁶. Darüber hinaus ist die Qualität des Primärproduktes durch den ungewissen Spielverlauf vom Veranstalter nicht – oder kaum – direkt beeinflussbar. Als Ausgangspunkt der Kundenzufriedenheit wurde jedoch die wahrgenommenen

¹⁰⁰⁴ Abbildung eigene Darstellung in Anlehnung an BRUHN/GEORGI (2003), S. 589.

¹⁰⁰⁵ Vgl. HOMBURG/FABNACHT (2001), S. 443 ff. und BRUHN (2002), S. 38 ff.

¹⁰⁰⁶ WORATSCHEK (2002), S. 8.

Produktleistung herausgestellt. Wie bereits erörtert, ergibt sich diese im Falle des Stadionbesuches aus der Kernleistung plus fakultativen Sekundärleistungen. Ziel der Zuschauerbindungsmaßnahmen ist mithin die positive Beeinflussung der Wahrnehmung der Qualität des Leistungsbündels durch die Besucher. Die Bindung ist derart auszugestalten, dass eine weitgehende Emanzipation der wahrgenommenen Produktleistung vom Ergebniswert des Primärproduktes erreicht wird. Ein Zuschauer soll daher mit der Leistung „Stadionbesuch“ möglichst zufrieden sein, auch wenn das „eigene“ Team verloren hat. Im Zentrum der Zuschauerbindungsmaßnahmen stehen damit Aktivitäten, die auf den Erlebniswert abzielen.

Zu untersuchen ist, inwiefern die zwei Bindungsformen dabei von Bedeutung sind. Die faktische Bindung entsteht durch den Aufbau von Wechselbarrieren, die den Gebundenen zumindest temporär an einem Anbieterwechsel hindern.¹⁰⁰⁷ Solche Wechselbarrieren führen aber „lediglich“ zu einer Zweckbindung zwischen Zuschauer und Veranstalter bzw. Veranstaltung. Beim Wegfall der Barrieren endet auch die Bindung.¹⁰⁰⁸ Ein Beispiel hierfür ist die Nachfrage nach dem Leistungsbündel, die allein auf die räumliche Nähe des Wohnortes zum Stadion oder auf eine Freikarte zurückzuführen ist. Die faktische Bindung kann allein durch die Wahrung der Wechselbarrieren erhalten werden. Im ersten Beispiel hat der Veranstalter jedoch keinen Einfluss auf die Bindung und auch im zweiten Fall besteht nur ein begrenzter Handlungsspielraum.¹⁰⁰⁹ Gezielte Maßnahmen zur faktischen Bindung erweisen sich im hier betrachteten Anwendungsfall daher als problematisch.¹⁰¹⁰ Der faktischen Kundenbindung kommt somit im Rahmen des Stadionbesuches keine große Bedeutung zu.

Anders ist dies hinsichtlich der emotionalen Bindung. Charakteristisch ist, dass die meisten Stadionbesucher bereits – anders als bei „rein kommerziellen“ Beziehungen von Kunden und Dienstleistungen – eine stark emotional geprägte Bindung zum Kernprodukt aufweisen.¹⁰¹¹ Diese ist weniger Ergebnis gezielter ökonomischer Maßnahmen als das Resultat der traditionell gewachsenen Identifikation mit „dem Verein“. Daher verfügen die Fuß-

¹⁰⁰⁷ Vgl. MEFFERT (2003), S. 138.

¹⁰⁰⁸ Vgl. auch im Folgenden BERTRAMS/BIELING/ESCHWEILER (2004), S. 169 f.

¹⁰⁰⁹ Der Stadionstandort und die Wohnorte potenzieller Besucher stellen im Rahmen der zu untersuchenden Aktivitäten selbstredend keine Entscheidungsvariablen dar. Die Preisdifferenzierung wurde oben deziert analysiert. Vgl. hierzu den Gliederungspunkt Preis-/Mengensteuerung.

¹⁰¹⁰ Diese Erkenntnis ist nicht gleichzusetzen mit dem Trugschluss, dass die faktische Bindung im Entscheidungsfeld der Profi-Clubs generell bedeutungslos ist. Bei anderen Zielgruppen, z.B. Vereinsmitgliedern, ist dies differenziert zu betrachten. Vgl. BIERWIRTH/KARLOWITSCH (2004), S. 201 ff.

¹⁰¹¹ Vgl. KLEINE/THIEMANN (2004), S. 119.

ballvereine quasi über eine „natürliche“ emotionale Wechselbarriere.¹⁰¹² Ein Fan wechselt nicht einfach den Verein wie ein Kunde den Dienstleister. In diesem Kontext werden bspw. auch sportliche Misserfolge oder Mängel bei den fakultativen Sekundärleistungen toleriert. Die Grenzen dieser Toleranz variieren dabei bei den unterschiedlichen Fansegmenten.¹⁰¹³ Bei einer dauerhaften Unzufriedenheit kann aber auch die sehr starke Bindung erodieren. Im extremen Fall kann sich dies in einer Abkehr des Kunden manifestieren. Ferner besteht die Gefahr, dass der Besucher seinen Unmut durch negative Kommunikation kundtut.¹⁰¹⁴ Deshalb und aufgrund der zentralen Bedeutung der Stadionbesucher sind die Toleranzgrenzen durch entsprechende Maßnahmen auszuweiten, denn im Umkehrschluss erhöht sich bei einem zufriedenen Stadiongast die Bereitschaft, seine Integrativität zu erhöhen ebenso wie das Bedürfnis, seine Zufriedenheit auch bei Nicht-Stadionbesuchern zu kommunizieren. Damit leistet er einen Beitrag zur Schaffung einer emotionalen Stadionatmosphäre, was als selbstverstärkender Prozess wiederum die emotionale Bindung der übrigen Gäste fördert. Ebenso ist zu unterstellen, dass die Zahlungsbereitschaft hinsichtlich der Folgetransaktionen deutlich gesteigert wird, sofern der Gast seinen (freiwilligen) Aufenthalt „genießt“. Gleichfalls wird die Wahrscheinlichkeit eines weiteren Stadionbesuches deutlich erhöht. Im Idealfall werden alle Heimspiele, unabhängig vom sportlichen Erfolg und vom Gegner, frequentiert.¹⁰¹⁵ Damit wird wiederum deutlich, dass mit den Zuschauerbindungsmaßnahmen ein zusätzlicher Impuls im Zusammenspiel sämtlicher Vermarktungsaktivitäten der Clubs einhergehen kann.

Aus Sicht der Vereine umfasst die Zuschauerbindung daher alle Maßnahmen, die auf die Stabilisierung und Ausweitung der emotionalen Beziehung der Besucher zur Veranstaltung abzielen. Aufgrund der positiven Korrelation zwischen Zufriedenheit und Bindung soll mit entsprechenden Aktivitäten die Zuschauerzufriedenheit gesteigert werden, damit eine emotionale Bindung initiiert oder intensiviert wird. Diese Bindung ist am Spieltag durch entsprechende Angebote direkt ökonomisch zu nutzen. Aus Sicht der Zuschauer lässt sich die Kundenbindung als die psychologische Einstellung zur Veranstaltung und die damit ver-

¹⁰¹² Vgl. ZELTINGER/HAAS (2002), S. 453 ff.

¹⁰¹³ Der Gedankengang braucht aber nicht segmentspezifisch differenziert werden, da auch die allgemeine Sichtweise zielführend ist.

¹⁰¹⁴ Im „klassischen“ Dienstleistungsbereich teilen unzufriedene Kunden zehn bis zwölf weiteren (potenziellen) Kunden ihre Unzufriedenheit mit. Vgl. BRUHN (2003), S. 7.

¹⁰¹⁵ Vgl. BERTRAMS/BIELING/ESCHWEILER (2004), S. 174.

bundene Bereitschaft zu Folgetransaktionen definieren. Abbildung 56 zeigt zusammenfassend die Wirkungskette der Zuschauerbindung.

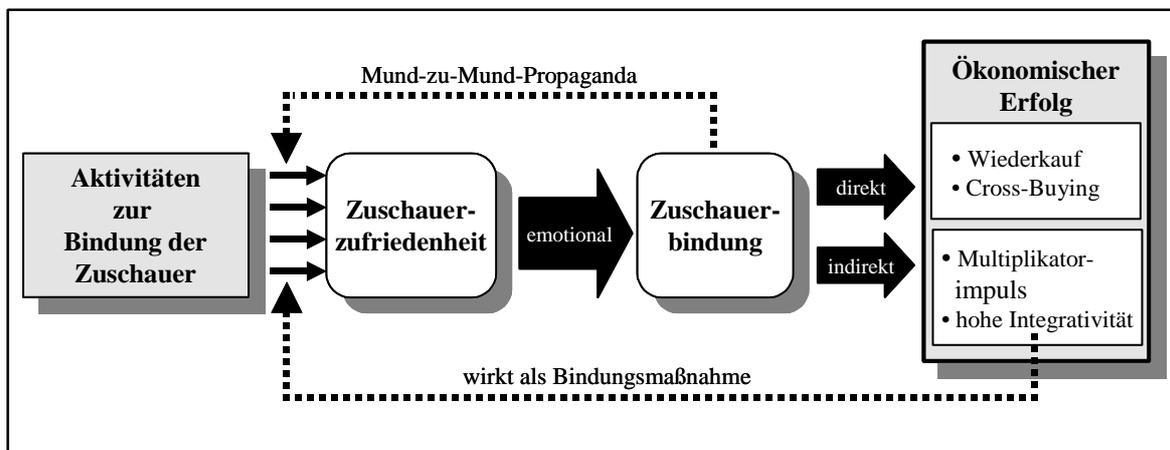


Abbildung 56: Wirkungskette der Zuschauerbindung

Die Bindungsmaßnahmen sind integrativ, aber nicht willkürlich anzuwenden. Um eine systematische Analyse der Maßnahmen zu garantieren, werden selbige im Folgenden in die phasenbezogene Unterteilung des Spieltages eingeordnet.

4.1.2.2.3 Maßnahmen zur Bindung von Stadionbesuchern

Die nachhaltige Bedeutung der baulichen Ausgestaltung des Ortes der Leistungserstellung wurde bereits herausgestellt. Auch sie übt maßgebliche Wirkungen auf die Zufriedenheit der Gäste aus; bspw. wurden die Sicht auf das Spielgeschehen und der Komfort beim Konsum als Qualitätsmerkmale identifiziert. Die hier betrachteten Maßnahmen beziehen sich jedoch im weitesten Sinne auf mögliche fakultative Sekundärleistungen am Spieltag und fokussieren damit auf Dienstleistungen.

4.1.2.2.3.1 Maßnahmen in der Pre-Event-Phase

Die Pre-Event-Phase startet – aus Sicht der Nachfrager – mit dem Entschluss eines potenziellen Besuchers, ein Fußballspiel zu besuchen. Erst mit dem Vorverkauf¹⁰¹⁶ ist dieses Motiv in eine Aktion wandelbar, mit der die Beziehung von Anbieter und Kunde eröffnet

¹⁰¹⁶ Sofern der Interessent kein Dauerkartenbesitzer ist.

wird. Folglich nimmt die Kontaktaufnahme des Besuchers eine herausragende Bedeutung ein: Scheitert sie, ist eine Betrachtung der weiteren Phasen obsolet. Geht sie mit Unzulänglichkeiten von Seiten der Anbieter einher, ist der Eindruck des Kunden bereits vor dem Betreten des Stadions negativ belastet.¹⁰¹⁷ Umgekehrt trägt ein reibungsloser Vorverkauf auch zur Kundenzufriedenheit und damit zu einem positiven Gesamturteil bei. Daher sollte der Veranstalter bestrebt sein, für ein möglichst flächendeckendes Netz des Ticketverkaufs zu sorgen. So ist der Vorverkauf mit ausreichend zeitlichem Vorlauf zum Spieltag zu starten. Darüber hinaus ist durch eine zielgerichtete Differenzierung der Absatzkanäle allen Zielgruppen ein bequemer Kartenkauf zu ermöglichen. Neben dem Verkauf durch eigene Vorverkaufsstellen, telefonischen und postalischen Bestellmöglichkeiten sind auch unabhängige Verkaufsstellen sowie die Buchung über das Internet zu offerieren. Im Sinne der erläuterten Besucherpräferenz ist dabei eine ex-ante-Zuweisung des Platzes zu gewährleisten. Sofern bereits ein integriertes Ticketsystem implementiert wurde, kann dem Nachfrager zusätzlich das Spektrum des gesamten zu einem Zeitpunkt verfügbaren Kartenkontingents angeboten werden. Die zuvor diskutierten Formen der Preisdifferenzierung steigern dabei ebenfalls die Zufriedenheit der Kunden. Falls am Spieltag noch Einzelkarten zur Verfügung stehen, sollten hierfür ausreichende Ressourcen, wie Kassenhäuschen und Mitarbeiter, am Stadion bereitgestellt werden, um einen zügigen Abverkauf und Einlass zu unterstützen.

Einen erfolgreichen Ticketerwerb vorausgesetzt, besteht die nächste Aktion des Nachfragers in der Anreise zum Stadion. Den öffentlichen Verkehrsmitteln kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Zum einen ist für eine effiziente Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz zu sorgen. Diese äußert sich sowohl durch räumlich nah gelegene Haltestellen als auch durch ausreichende Beförderungskapazitäten. Zum anderen empfiehlt sich auch eine preispolitische Kooperation mit den Verkehrsbetrieben, so dass die Beförderung als „Value Added Service“¹⁰¹⁸ angeboten werden kann. Sofern Zuschauer mit dem PKW anreisen, sind ausreichend und nahe gelegene Parkplätze vorzuhalten.

Die Pre-Event-Phase endet mit dem Stadionzutritt. Dabei hat der Veranstalter im Sinne der Steigerung der Kundenzufriedenheit zwei konfligierende Ziele zu verfolgen: Schnelligkeit

¹⁰¹⁷ Vgl. auch im Folgenden RIEDMÜLLER (2003), S. 189 ff.

¹⁰¹⁸ „Value Added Services“ sind Sekundärdienstleistungen, die zusammen mit einer Primärleistung angeboten werden und einzelnen Konsumentengruppen einen zusätzlichen Nutzen verschaffen. Vgl. LAAKMANN (1995), S. 22.

und Sicherheit. Die Schnelligkeit lässt sich insbesondere durch ausreichende Personalkapazitäten der Einlasskontrolle fördern. Ein effizientes Management der Warteschlangen ruft zwei Wirkungen hervor: Auf der einen Seite wird die Zufriedenheit bei einem raschen Einlass erheblich gesteigert – oder vielmehr eine große Verärgerung bei hohen Wartezeiten unterbunden –, auf der anderen Seite wird die Verweildauer der (zufriedenen) Gäste erhöht, was sich positiv auf die Cross-Selling-Potenziale auswirkt. Dennoch darf unter der Schnelligkeit der Sicherheitsaspekt nicht leiden. So sind alle Besucher beim Zutritt auf gefährliche Gegenstände abzutasten, um die allgemeine Sicherheit im Stadion – für alle Besucher und die Akteure auf dem Rasen – zu garantieren. Beim Einlass ist zudem dafür Sorge zu tragen, dass rivalisierende Fanggruppen abgeschottet und separat eingelassen werden.

Die hier erläuterten Maßnahmen tragen wesentlich zur positiven Leistungswahrnehmung bei und können daher als Bindungsmaßnahmen interpretiert werden. Dennoch sollten sie aus der Sicht der Veranstalter einen obligatorischen Charakter einnehmen und daher als Notwendigkeit aufgefasst werden.¹⁰¹⁹ Eine Abgrenzung zu Konkurrenten äußert sich demnach allein in der Effizienz des Ausgestaltungsgrades.

4.1.2.2.3.2 Maßnahmen in der Force-Event-Phase

Für die Monetarisierung von Cross-Selling-Potenzialen am Spieltag ist die Erhöhung der Stadionverweildauer der Zuschauer vor und nach dem Erstellungsprozess der Kernleistung besonders bedeutsam. Die positive Korrelation zwischen einer Verlängerung der Aufenthaltszeit im Stadion und einer Einnahmensteigerung in den Bereichen Catering und Merchandising wurde bereits analysiert, so dass entsprechenden Maßnahmen zur Erhöhung der Verweildauer direkte finanzielle Wirkungen unterstellt werden können.¹⁰²⁰ Selbige Maßnahmen beschränken sich per definitionem auf die Force-Event-Phase, insbesondere auf eine individuelle zeitliche Ausdehnung der Force-Event-Non-Action-Phasen durch die Zuschauer. Da die Dauer der Halbzeitpause durch das internationale Regelwerk auf 15 Minuten fest vorgegeben ist, ergibt sich sachlogisch, dass Maßnahmen genau dann zielführend sind, wenn sie die Zuschauer zu einem freiwilligen früheren Stadionzutritt und/oder

¹⁰¹⁹ Es ist zu vermuten, dass die erläuterten Maßnahmen von den Nachfragern bereits als obligatorisch angesehen werden.

¹⁰²⁰ Vgl. z.B. VOSS-UHLENBROCK (1996), S. 56 f.

zu einer freiwilligen späteren Abreise veranlassen. Die Freiwilligkeit legt dabei die Simultaneität zur emotionalen Kundenbindung offen. Eine positive Stimulanz der emotionalen Bindungen erweist sich vor diesem Hintergrund als Voraussetzung. Damit kommt den hier zu untersuchenden Maßnahmen eine Doppelfunktion zu: Einerseits zielen sie auf eine ökonomische Nutzung der Cross-Selling-Potenziale ab, andererseits fungieren sie zugleich auch als Kundenbindungsinstrumente mit langfristig orientiertem indirekten Wirkungspotenzial. Ziel der nachfolgenden Betrachtung ist weniger die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung spezieller Maßnahmen als die generelle Identifikation des Potenzials auf diesem Gebiet.¹⁰²¹ Um potenzielle Maßnahmen hinsichtlich ihres Zielerreichungsgrades einer ersten Beurteilung unterziehen zu können, hat der Verfasser eine empirische Erhebung im Rahmen von zwei Bundesligaspieltagen durchgeführt.¹⁰²² Am 25.10.2003 befragte er dazu in der Hamburger AOL-Arena die Stadionbesucher der Partie Hamburger HSV gegen den FC Schalke 04. Befragt werden konnten zu diesem Termin 50 Zuschauer aller leistungsbezogenen Preiskategorien.¹⁰²³ Darüber hinaus konnte ein Befragungsteam von drei Personen am 01.11.2003 anlässlich des Spiels 1.FC Köln gegen Hannover 96 im Kölner Rhein Energie-Stadion 140 Zuschauer aller leistungsbezogenen Preiskategorien interviewen.¹⁰²⁴ Gegenstand der Erhebungen war in erster Linie die Untersuchung der wahrgenommenen Qualität hinsichtlich der Unterhaltung durch das Rahmenprogramm, der Stadioninfrastruktur und der Gastronomieangebote.¹⁰²⁵ Insgesamt sollte durch die Befragungen eine empirische Validierung des Nutzens möglicher Maßnahmen ergründet und erste Implikationen für weiterreichende Möglichkeiten abgeleitet werden.

Grundsätzlich zeigen die durchschnittlichen Angaben zum An- und Abreisezeitpunkt der Zuschauer in Köln und Hamburg, dass die Verweildauer maßgeblich durch einen frühen Erscheinungszeitpunkt bestimmt wird, wohingegen nach dem Spiel das Stadion recht zügig verlassen wird (vgl. Abbildung 57).

¹⁰²¹ Bei dem erstgenannten Vorgehen müssten selbstredend die spezifischen, situativen Einflussfaktoren des Clubs, bspw. die Modernität des Stadions, und der Spielpaarung, A-Spiel vs. C-Spiel, berücksichtigt werden, welche die Vermarktungsmöglichkeiten maßgeblich bestimmen.

¹⁰²² Vgl. zum Fragebogen Anhang 1a. Zu ausgewählten Ergebnissen der Befragung vgl. Anhang 1b.

¹⁰²³ Lediglich Gäste der VIP-Bereiche wurden nicht befragt.

¹⁰²⁴ Erneut wurden die VIP-Gäste ausgeklammert.

¹⁰²⁵ Diese Kriterien identifiziert Riedmüller als Indikatoren der Potenzialqualität der Force-Event-Non-Action-Phasen. Vgl. RIEDMÜLLER (2003), S. 194 ff.

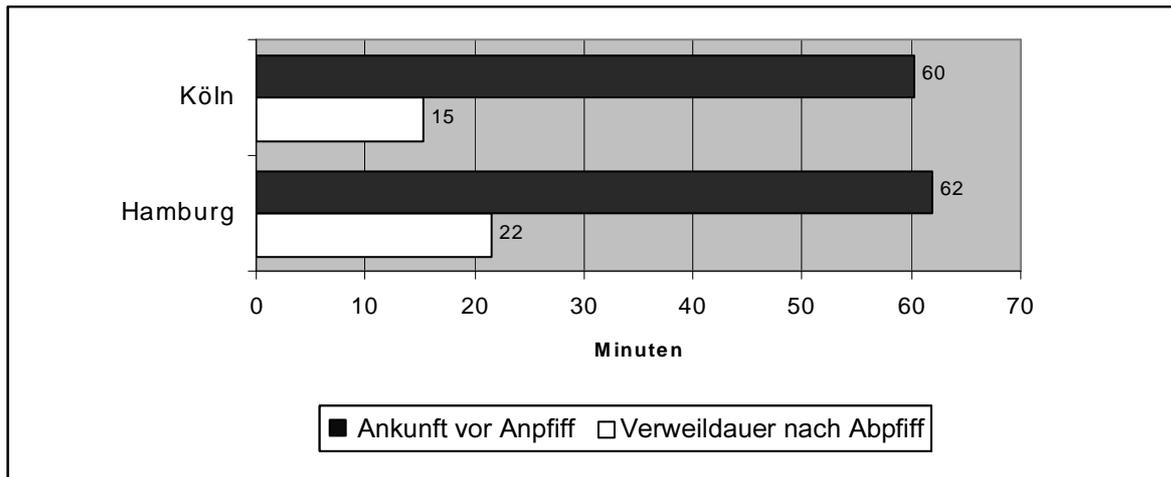


Abbildung 57: *Arithmetisches Mittel von An- und Abreisezeitpunkt vor und nach dem Spiel in Minuten*¹⁰²⁶

Unterhaltungsangebote vor dem Spiel erweisen sich dabei bei den Zuschauern generell als Argument für eine höhere Verweildauer. 72% Prozent der befragten Stadionbesucher in Hamburg erscheinen aufgrund von Unterhaltungsmaßnahmen vor dem Spiel früher im Stadion. In Köln beträgt der gleiche Wert 56% (vgl. Abbildung 58).

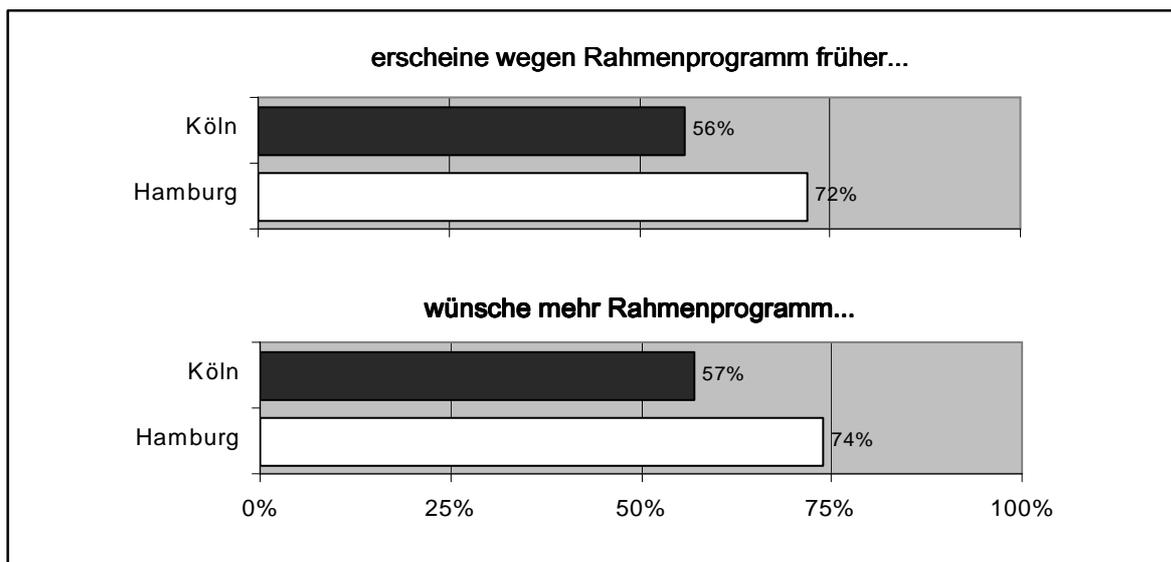


Abbildung 58: *Umfrageergebnisse zum Rahmenprogramm*¹⁰²⁷

Ein jeweils noch höherer Anteil der befragten Gäste – 74% in Hamburg und 57% in Köln – präferiert überdies ein weiterreichendes Angebot an Rahmenprogrammen, als zum Zeitpunkt der Befragung. Die Einschätzungen decken zum einen den hohen Zielerreichungsgrad von Unterhaltungsmaßnahmen vor dem Spiel hinsichtlich der Erhöhung der Stadion-

¹⁰²⁶ Vgl. hierzu Anhang 1b.

¹⁰²⁷ Vgl. hierzu Anhang 1b.

verweildauer auf und identifizieren andererseits Ausbaubedarf in der Wahrnehmung der Zuschauer. Elemente eines solchen zielgruppenspezifischen Rahmenprogramms können Angebote wie Torwandschießen für die Fans oder Aktionen für Kinder, wie ein betreuter „Fun-Park“, sein.¹⁰²⁸ Eine professionelle Kinderbetreuung erzielt einen doppelt positiven Effekt: Während das Kind betreut und unterhalten wird, können die Eltern ungebunden die übrigen Angebote des Rahmenprogramms wahrnehmen. Darüber hinaus werden die Kinder sehr früh an die Veranstaltung gebunden, was sich zu einer dauerhaften emotionalen Bindung ausweiten kann.¹⁰²⁹ Weiterhin bietet sich ein musikalisches Vorprogramm an, um die emotionale Atmosphäre schon vor Spielbeginn zu fördern. Dies geschieht bspw. regelmäßig vor den Spielen des 1.FC Köln durch den Auftritt populärer Musikgruppen mit regionalem Bezug. Weiterhin besteht die Möglichkeit, über die Anzeigetafel und die Monitore im Stadionumlauf kurze Vorberichte zum aktuellen Spieltag zu zeigen. So erhalten die Zuschauer Informationen zur anstehenden Partie: Ein Zusammenschnitt von in der Vergangenheit gegen den Kontrahenten erzielten Toren kann die Vorfreude auf die anstehende Begegnung erhöhen. Weitere Informationen zum aktuellen Spieltag stellt die Stadionzeitschrift bereit. Auch sie liefert allgemeine Informationen zur Partie, Statistiken zu vergangenen Partien, Neuigkeiten über den Club und Beiträge von und über Fans. Allgemein lassen sich auch Sponsoren in die Gestaltung des Rahmenprogramms integrieren, die ihrerseits durch interaktive Promotionaktionen wie Gewinnspiele in Kontakt mit den Stadionbesuchern treten.¹⁰³⁰ Neben einer verstärkten Ausgestaltung des Unterhaltungsprogramms vor dem Spiel können auch spezielle Merchandising-Angebote die angestrebten Anreize stimulieren. Bspw. können spieltagsspezifisch ausgewählte Fanartikelpakete in einem begrenzten Kontingent ausschließlich innerhalb des Stadions zu einem reduzierten Preis angeboten werden. Wird eine solche Maßnahme ausreichend kommuniziert – z.B. über Stadionsdurchsagen in der Halbzeit vorangegangener Spiele – entsteht eine entsprechend hohe Nachfrage, die ein frühzeitiges Erscheinen fördert.¹⁰³¹

Weniger Handlungsbedarf offenbart indes der jeweilige Ausstattungsgrad der Stadioninfrastruktur hinsichtlich Sicherheit und Komfort sowie des Gastronomieangebotes, da die

¹⁰²⁸ Diese Angebote offerierte der HSV in der Saison 2003/2004.

¹⁰²⁹ Diesen Gedanken greift z.B. der HSV mit dem sog. „Kids-Club“ auf. Für die 6-14 jährigen Mitglieder wird eine Wand errichtet, auf der die Namen aller Mitglieder verewigt werden. So können im Idealfall in 20 Jahren die dann erwachsenen Fans ihren Kindern zeigen, dass auch sie Mitglied im Kids-Club waren.

¹⁰³⁰ Vgl. SOHNS/WEILGUNY/KLOTZ (2002), S. 26 ff.

¹⁰³¹ Diese Maßnahme ergriff der HSV in der Spielzeit 2003/2004 unter dem Slogan „Kick-off-Angebot“.

Zuschauer die entsprechenden Angebote bereits als sehr hochwertig erachten. Abbildung 59 visualisiert dazu die Ergebnisse der bereits vorgestellten Befragung.

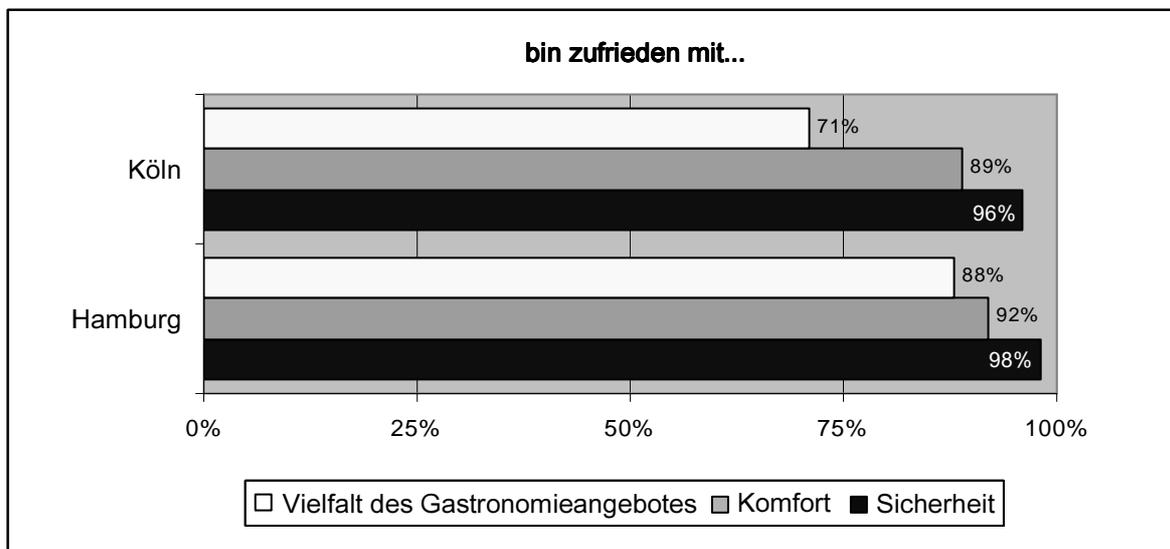


Abbildung 59: Umfrageergebnisse zur Zufriedenheit der Zuschauer mit dem infrastrukturellen Angebot¹⁰³²

Damit wird betont, dass sich die Bemühungen der Stadionbetreiber in erster Linie auf Anreize zur frühzeitigen bzw. intensiveren Nutzung der, positiv wahrgenommenen, infrastrukturellen Potenziale richten sollten: Die ressourcenbezogenen Angebote in den Stadien werden gerne angenommen und dabei positiv wahrgenommen, lediglich nicht lange genug. Die Fokussierung auf die Dienstleistungen im Rahmenprogramm zur Erhöhung der zeitlichen Spannweite möglichen Konsums der Infrastruktur wird damit abermals als kritischer Ansatzpunkt betont. Hinsichtlich des Gastronomieangebotes ist im gleichen Zuge eine zügige Bedienung der Nachfrage anzuvisieren. Dadurch kann einerseits die Wartezeit der Besucher reduziert und andererseits insgesamt mehr Nachfrage bedient werden. Wird die Anzahl der Verkaufsstände als gegeben unterstellt, lässt sich eine effiziente Bedienung sowohl durch ausreichend Personalkapazitäten als auch durch eine Arbeitsteilung von Zubereitung und Ausgabe erreichen.

Eine zusätzliche Maßnahme, deren Wirkung weit über den Spieltag reicht, ist die Einführung einer elektronischen Bezahlkarte. Selbige ermöglicht primär einen bargeldlosen Zahlungsverkehr im Stadion. Dieser beschleunigt die Bedienungsvorgänge im Rahmen der fakultativen Zusatzleistungen erheblich und eröffnet damit wiederum zusätzliche Einnahmepotenziale. Im Zuge der angesprochenen Implementierung von integrierten elektroni-

¹⁰³² Vgl. hierzu Anhang 1b.

schen Ticketsystemen liegt es nahe, die Bezahlungsfunktion einer solchen Karte um die Einlassfunktion und weitere Kundenservices zu erweitern.¹⁰³³ Zeitliche Einsparungspotenziale lassen sich durch einen verbesserten Stadionzugang heben. Ferner können – analog einer Kundenkarte – Funktionen wie das Sammeln von Bonuspunkten oder Vergünstigungen für die Produkte von Sponsoren integriert werden. Sämtliche Informationen sind in einer Datenbank zu sammeln. Damit erweitert sich der spieltagsbezogene Fokus zu einer übergreifenden Customer-Relationship-Sicht.¹⁰³⁴ Daten des Ticketkaufs, des Stadionzugangs sowie der Ausgaben für Catering und Merchandising sind die fruchtbare Basis für ein zielgerichtetes Kundenbindungsmanagement, welches sich neben den Stadionbesuchern auch auf die Mitglieder und die Sponsoren erstrecken sollte.¹⁰³⁵

In der „Übergangsphase“ zur und während der Force-Event-Action-Phase kann der Veranstalter ebenfalls auf die emotionale Kundenbindung einwirken, indem er die Integrativität der Kernleistung nutzt. So können – z.B. durch die Kooperation mit einem Sponsor – Fan-Choreographien unterstützt oder initiiert werden, bspw. durch die Bereitstellung überdimensionaler Fahnen oder Trikots, die beim Einlaufen der Mannschaften abgerollt werden. Ebenfalls können Utensilien in den Vereinsfarben verteilt werden, die das Zusammengehörigkeitsgefühl stärken.¹⁰³⁶ Die Emotionalität der Atmosphäre wird überdies gesteigert, wenn kurz vor dem Spiel die Vereinshymne oder bei den Zuschauern beliebte, eingängige Lieder über die Stadionanlage gespielt werden. Hier bietet sich sogar die Möglichkeit, die Besucher aktiv in die Gestaltung des musikalischen Programms zu integrieren.¹⁰³⁷ Eine entsprechend inszenierte Verkündung der Mannschaftsaufstellungen sowie die Nennung

¹⁰³³ Eine solche Karte stellt die Schalke „Knappenkarte“ dar. Die Karten enthalten einen individuellen Strichcode, der den Zugang zum Stadion gewährt. Auf der anderen Seite wird sie mit der vereinseigenen Währung, dem sog. Knappen aufgeladen, und ermöglicht den bargeldlosen Konsum in der Arena AufSchalke. U.A. mit Hilfe dieser Karte konnte der Club die Cross-Selling-Einnahmen am Spieltag gegenüber der alten Spielstätte, dem Parkstadion, um das Vierfache erhöhen. Vgl. BRANNASCH/HASE (2002), S. 28. Nach Angaben der Verantwortlichen von Schalke 04 wurde zusätzlich der nicht unwesentliche Aspekt erreicht, dass die Aushilfskräfte im Catering keine Einnahmen mehr unterschlagen können.

¹⁰³⁴ Vgl. zum Customer-Relationship-Management in Fußballunternehmen ausführlich ZELTINGER (2004).

¹⁰³⁵ Vgl. hierzu ZELTINGER/HAAS (2002).

¹⁰³⁶ Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation von Alemannia Aachen mit einer lokalen Tageszeitung. Diese verteilte vor den Spielen der Saison 2000/2001 schwarz-gelbe Plastiktüten, die auch die sonst nicht „farbtragenden“ Ränge des Aachener Tivoli in ein „schwarz-gelbes Meer“ verwandelten.

¹⁰³⁷ Dies bietet z.B. der VFL Bochum seinen Gästen an. Beim FC Schalke 04 steht in der Nordkurve die „Böklunder-FanBox“, in der die Fans Grüße und Lieder in Form von kurzen Videobotschaften aufzeichnen lassen können, von denen die besten in der Halbzeitpause auf dem Videowürfel gezeigt werden.

von (heimischen) Torschützen und des neuen Spielstandes wirkt ebenfalls positiv auf die Stimmung.

In der Halbzeitpause ist aufgrund der zeitlichen Restriktion abermals Schnelligkeit der entscheidende Erfolgsfaktor. Diese bezieht sich wiederum auf die Gastronomie, aber auch auf die sanitären Einrichtungen. Selbige sind in ausreichender Anzahl vorzuhalten, da hier allein die Ressourcenquantität Einfluss auf einen zügigen Ablauf hat. Gleichsam ist eine schnelle Verrichtung des Bedürfnisses mit der Erhöhung von Cross-Selling-Möglichkeiten gleichzusetzen.

In der Force-Event-Non-Action-Phase nach dem Abpfiff wird die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Erhöhung der Verweildauer in erheblichem Umfang vom Ausgang des Spiels beeinflusst. Grundsätzlich bieten sich aber auch hier den Vereinen Möglichkeiten, die sich insbesondere auf die visuelle Aufbereitung des Spiels beziehen. Auf den Monitoren des Stadionumlaufs übertragene Programme werden von den Besuchern positiv wahrgenommen.¹⁰³⁸ Abbildung 60 zeigt die Umfrageergebnisse zu ausgewählten Programmgestaltungsmöglichkeiten.

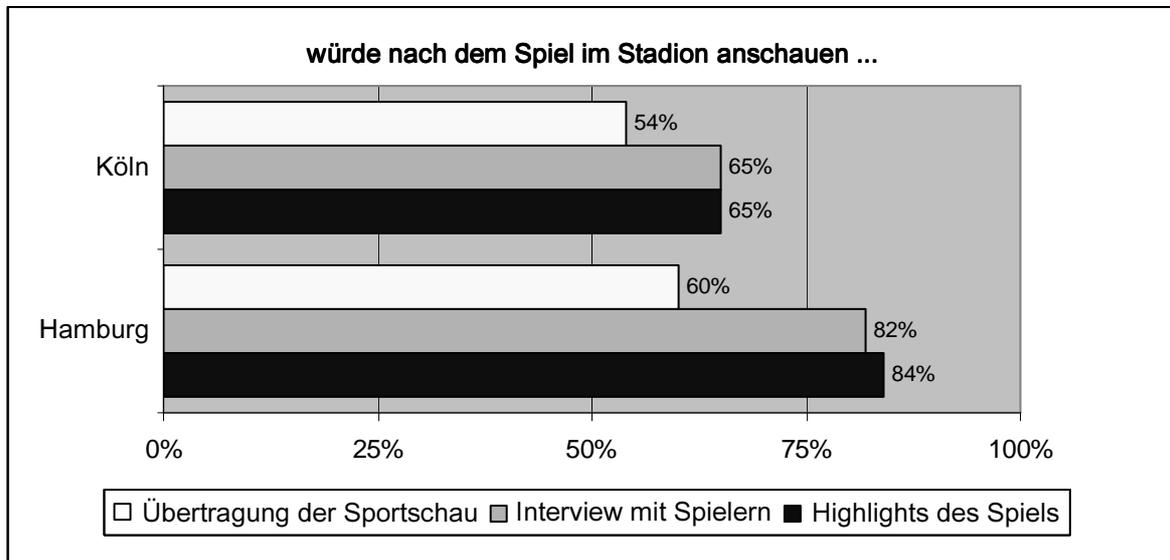


Abbildung 60: Umfrageergebnisse zum Angebot nach dem Spiel¹⁰³⁹

Alle Angebote werden – unabhängig vom Ort der Befragung – überaus positiv von den befragten Zuschauern beurteilt. Insbesondere die sehr hohe Bereitschaft, nach dem Abpfiff

¹⁰³⁸ Vgl. zum sog. Fan TV generell SCHMIDT (1999).

¹⁰³⁹ Vgl. hierzu Anhang 1b.

Interviews und Highlights des Spiels anzuschauen, eröffnet Potenziale für weitere Umsätze nach dem Spiel. Die Vergänglichkeit des Konsums des primären Outputs kann durch solche Angebote verzögert werden. Nach dem Spiel ist die Emotionalität noch sehr hoch und die vormals einmaligen Spielaktionen können im Nachgang noch einmal betrachtet und unter Gleichgesinnten diskutiert werden. Die überdies recht hohe Bereitschaft, auch die Sportschau konsumieren zu wollen, überrascht hingegen. Zwar lässt sich das hohe Interesse mit der Tatsache erklären, dass die Wertigkeit des betrachteten Spiels erst durch die anderen Ergebnisse und damit durch die Konstellation des Meta-Spiels beurteilt werden kann, und zusätzlich eine (mittel-)lange Heimfahrt die Betrachtung der ersten Berichterstattung im sog. Free-TV¹⁰⁴⁰ unmöglich macht. Der vollständige Konsum der Sportschau würde jedoch mit einer zeitlichen Ausdehnung der Force-Event-Non-Action-Phase bis 19:45 Uhr einhergehen. Die Zuschauer würden mithin bis zweieinhalb Stunden nach dem Abpfiff im Stadion verweilen (müssen). Zudem bestehen auch am Sonntag noch Möglichkeiten, Zusammenfassungen aller Spiele im Free-TV anzuschauen. Es ist daher anzunehmen, dass das Potenzial der Inanspruchnahme unter dem ermittelten Wert liegen dürfte. Eine versuchsweise Übertragung der Sportschau auf Fernsehern und Videoleinwänden im Umlauf ausgewählter Blöcke bei einem reduzierten Angebot an Catering¹⁰⁴¹ scheint aber dennoch einen Versuch wert.

Insgesamt bleibt zu konstatieren, dass die für solche Übertragungen notwendige Infrastruktur bereits in den meisten Stadien vorhanden ist. In den Hospitality-Bereichen der Stadien ist es bereits üblich, die Sportschau oder die Spieltagszusammenfassung des Pay-TV-Senders „Premiere“ für die Gäste zu zeigen. Solchen Maßnahmen bescheinigten auch die in den Experteninterviews befragten Vertreter der Clubs ein vielversprechendes Potenzial im Rahmen der Erhöhung der Verweildauer.¹⁰⁴² Gleichsam wird das Problem der simultanen Abreise von mehreren Tausend Zuschauern gemildert, da die Zuschauerströme entzerrt würden.

Einigkeit herrscht zudem bei den befragten Zuschauern bezüglich der Zahlungsbereitschaft für ein zusätzliches Rahmenprogramm vor und nach dem Spiel (vgl. Abbildung 61).

¹⁰⁴⁰ Vgl. hierzu ausführlich den Gliederungspunkt 4.4.1.4.

¹⁰⁴¹ „Reduziert“ bedeutet hier bei eingeschränkten Personalkapazitäten. So sind nur einige Stände zur Bedienung der Nachfrage erforderlich. Die Angebotsvielfalt sollte hingegen gewährleistet bleiben.

¹⁰⁴² Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

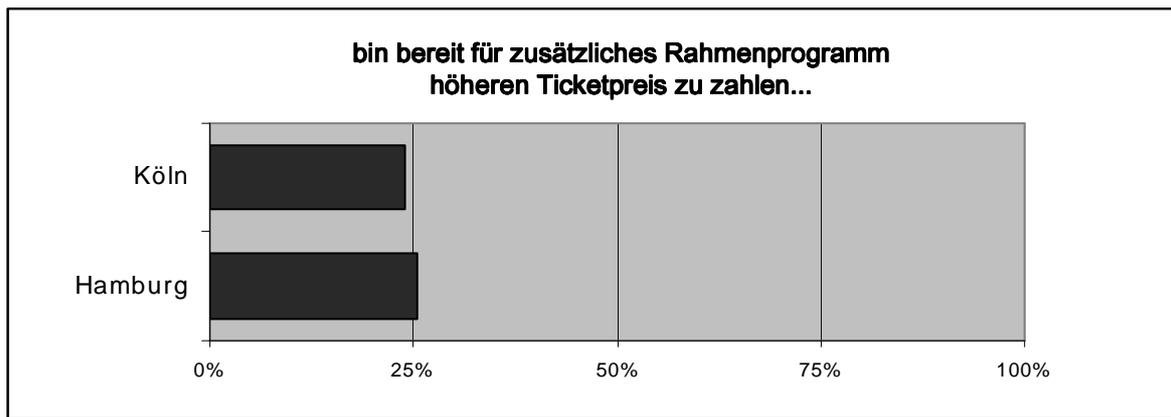


Abbildung 61: Zahlungsbereitschaft bezüglich zusätzlichen Rahmenprogramms¹⁰⁴³

Nur etwa ein Viertel der Befragten sind jeweils bereit, für zusätzliches Rahmenprogramm höhere Ticketpreise zu bezahlen. Damit wird die indirekte Zielwirkung der analysierten Maßnahmen noch einmal empirisch hervorgehoben: In erster Linie sollte auf die Zufriedenheit und die Verweildauer der Stadiongäste abgestellt werden, um mittelbar das Cross-Selling und Wiederkaufpotenziale zu stimulieren. Eine direkte Monetarisierung des Rahmenprogramms ist indes zu unterlassen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die skizzierten Maßnahmen nicht überzubewerten sind. Insbesondere sollten sie – wörtlich genommen – auch der „Rahmen“ für das eigentliche Kernprodukt bleiben. Daher ist eine gewisse Nähe der einzelnen Maßnahmen zum Kernprodukt anzustreben.¹⁰⁴⁴ Ein übermäßiges Angebot von Show-Elementen – wie im American Football üblich – wird von den Anhängern des Fußballs kritisch beurteilt.¹⁰⁴⁵ Dennoch kann eine erhöhte Verweildauer der Stadionzuschauer zwei ökonomische Wirkungen induzieren: Zum einen werden direkte finanzielle Wirkungen durch Cross-Selling generiert. Zusätzlich haben sie eine positive Wirkung auf die Kundenzufriedenheit, da die wahrgenommene Qualität des Leistungsbündels „Stadionbesuch“ erhöht wird.

¹⁰⁴³ Vgl. hierzu Anhang 1b.

¹⁰⁴⁴ Besonders die Fans zeigen eine Aversion gegen ein übermäßiges „Aufblähen“ des Rahmenprogramms durch sog. Side-Events. Bezogen auf die Terminologie des Dienstleistungsmanagement priorisieren sie „No Frills-Angebote“. Vgl. dazu MEYER/BLÜMELHUBER (2001), S. 380 ff.

¹⁰⁴⁵ Vgl. SOHNS/WEILGUNY/KLOTZ (2002), S. 23 ff.

4.1.2.2.3 Maßnahmen in der Post-Event-Phase

Die Post-Event-Phase ist im Wesentlichen durch die Abreise der Zuschauer charakterisiert. Daher haben dieselben Überlegungen, die für die Anreise für im Rahmen der Pre-Event-Phase vorgenommen wurden, auch hier Gültigkeit. Im Vordergrund steht die reibungslose Abreise der Gäste sowohl mit öffentlichen Verkehrsmitteln als auch mit privaten PKWs. Ebenfalls ist durch Sicherheitspersonal zu gewährleisten, dass es nicht zu Ausschreitungen rivalisierender Fanggruppierungen kommt.

4.1.2.3 Zusammenführung der isolierten Instrumente zu einer integrativen Totalbetrachtung

Abbildung 62 gibt einen zusammenführenden Überblick über die zuvor adaptierten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus dem Stadionbesuch.

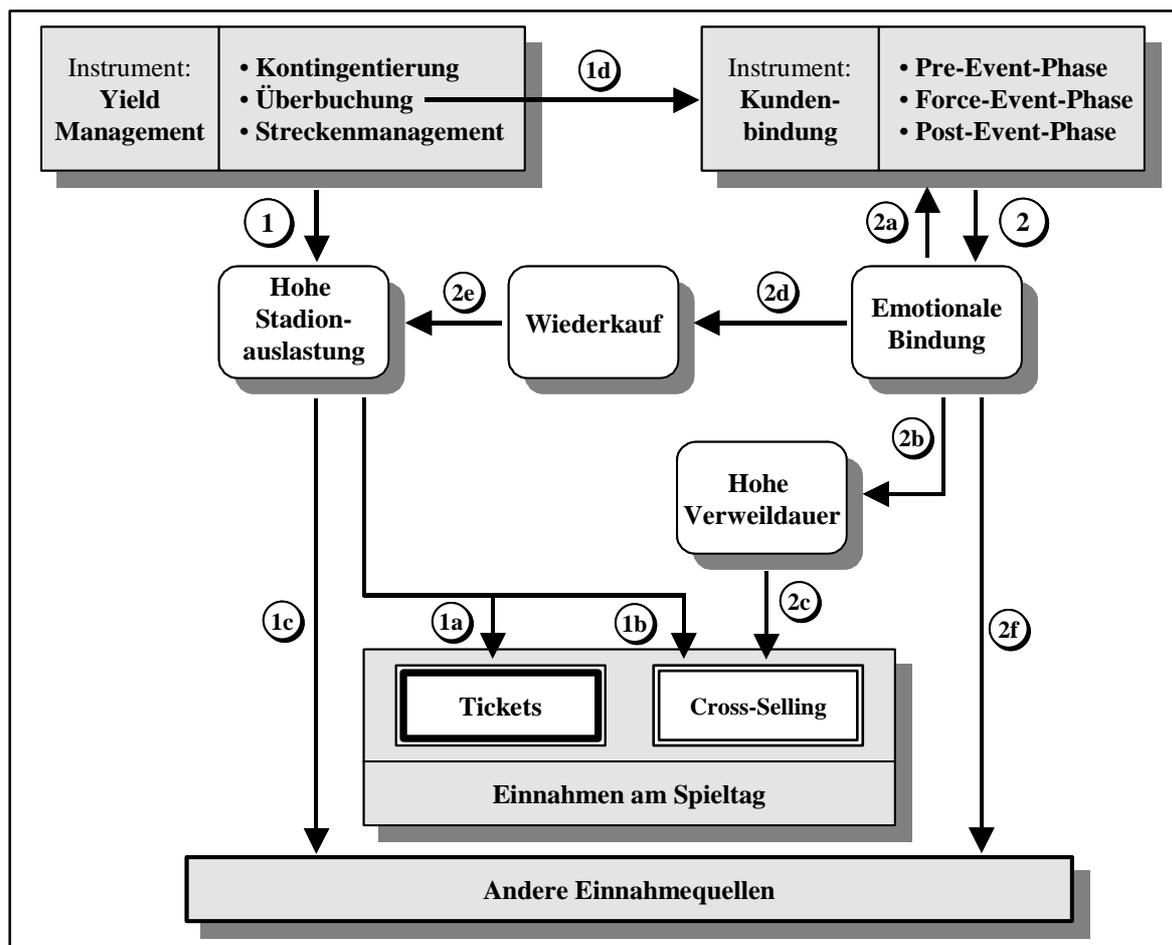


Abbildung 62: Integrative Totalbetrachtung der adaptierten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus dem Stadionbesuch

Dabei wird deutlich, dass die zuvor isoliert analysierten Maßnahmen Wirkungsbeziehungen aufweisen. Zuerst wurde eine Adaption des originär für die Fluglinien-Branche entwickelten Konzeptes des Yield Management untersucht. Obwohl die Anwendungsvoraussetzungen auch für Profi-Sport-Clubs Gültigkeit besitzen, scheitert eine undifferenzierte Übernahme an deren Spezifika. Dennoch lassen sich zentrale Grundideen des Yield Management für Fußballunternehmen adaptieren. Über eine zielgerichtete Modifikation von Kontingentierung, Überbuchung und Streckenmanagement lässt sich insbesondere die Stadionauslastung optimieren (1). Dies induziert in besonderem Maße zwei, direkte und indirekte, positive Wirkungen: Durch die hohe Zahl der Stadionbesucher werden höhere Einnahmen aus Ticketverkäufen generiert (1a). Überdies steigt die Wahrscheinlichkeit damit korrespondierender Cross-Sells deutlich (1b). Darüber hinaus fungiert eine dauerhaft hohe Stadionauslastung als Nachfragetreiber der übrigen Einnahmequellen der Fußballunternehmen (1c). Mit der modifizierten Überbuchung für Dauerkarteneinhaber wurde zudem eine Maßnahme entwickelt, die zur Bindung der Stadionbesucher beiträgt (1d). Die emotionale Bindung der Stadionbesucher wird zusätzlich durch die zielgerichtete Ausgestaltung von Kundenbindungsmaßnahmen in allen Veranstaltungsphasen erreicht (2). Emotional gebundene Zuschauer tragen maßgeblich zur emotionalen Atmosphäre im Stadion bei, welche ihrerseits als bindende Maßnahme aufgefasst werden kann (2a). Das Angebot eines Rahmenprogramms und die damit einhergehende Verbundenheit forciert aber auch eine hohe Verweildauer der Zuschauer im Stadion (2b), was direkt positiv direkt auf das Cross-Selling am Spieltag wirkt (2c). Zugleich wird die Wahrscheinlichkeit nachfolgender Besuche erhöht (2d), welche wiederum positiv mit der Stadionauslastung korreliert ist (2e). Schließlich trägt nicht nur die generelle Stadionauslastung, sondern auch die Emotionalität und hohe Integrativität der Besucher zu einer erhöhten Nachfrage nach den übrigen Produkten i.w.S. bei (2f).

Insgesamt optimiert das erarbeitete Maßnahmenpaket damit den Auslastungsgrad und zugleich die Verbundenheit der Stadionbesucher. Abschließend visualisiert Abbildung 63 den damit einhergehenden Fortschritt in der situativen Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens und ordnet den vorangegangenen Analyseteil entsprechend ein.

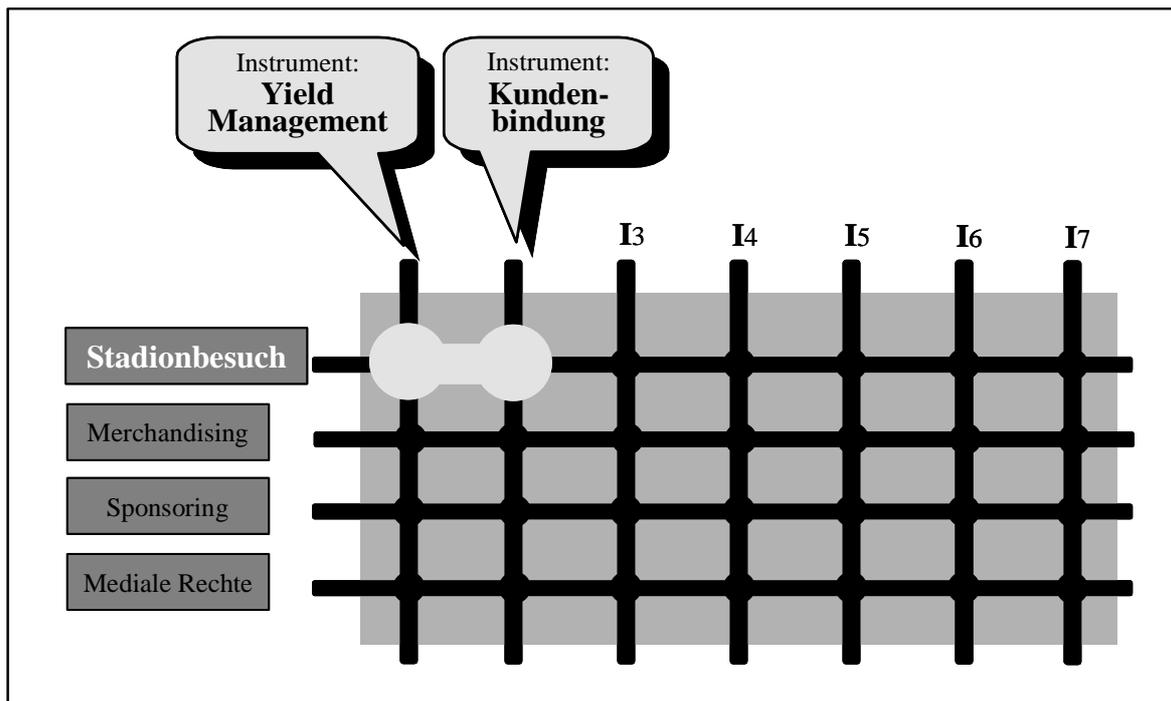


Abbildung 63: Einordnung der Instrumente in den konzeptionellen Bezugsrahmen

4.2 Steuerung der Einnahmen aus Merchandising

4.2.1 Grundlagen

4.2.1.1 Allgemeine definitorische Abgrenzung zentraler Begriffe

Der Begriff „Merchandising“ umfasst in der juristischen und betriebswirtschaftlichen Literatur unterschiedlichste (Marketing-)Aktivitäten,¹⁰⁴⁶ ohne dass dabei eine einheitliche Definition konstatiert werden kann.¹⁰⁴⁷ Dies ist primär in der historischen Entwicklung des Terminus und den damit einhergehenden Unterschieden in der Bedeutung zwischen amerikanischer und deutscher Literatur begründet. Ebenfalls ist ein Mangel der klaren Abgrenzung des Merchandising zum Licensing festzustellen, da die Begriffe uneinheitlich, häufig sogar synonym verwendet werden.¹⁰⁴⁸

¹⁰⁴⁶ Vgl. auch im Folgenden KARLOWITSCH/MICHAELIS (2005), S. 3 ff.

¹⁰⁴⁷ Darüber hinaus wird der Begriff auch im allgemeinen Sprachgebrauch heterogen verwendet. Vgl. BÖLL (1999), S. 1 ff.

¹⁰⁴⁸ Vgl. BÖLL (1999), S. 5. Die heterogene Verwendung ist besonders im sportökonomischen Kontext auffällig. Vgl. hierzu DAUMANN/LANGER (2003), S. 22, DINKEL (2002b), S. 108 und GÖMMEL (2002), S. 111.

Der begriffliche Ursprung des Merchandising liegt im amerikanischen Sprachgebrauch und bedeutet allgemein, Warenhandel zu treiben.¹⁰⁴⁹ Die sehr weite, eher branchenbezogene Begriffsauffassung findet sich sowohl in der älteren als auch in der neueren amerikanischen Literatur.¹⁰⁵⁰ Eine ähnlich handelsbezogene, jedoch etwas enger gefasste Definition ist auch im deutschen Sprachraum existent.¹⁰⁵¹ So wird Merchandising als Element der Verkaufsförderung des Handels verstanden.¹⁰⁵² Dieses Begriffsverständnis aus Handlungsperspektive steht dem aus Herstellersicht entgegen, wonach unter Merchandising die „Gesamtheit aller Maßnahmen der Absatzförderung, die ein Hersteller beim Einzel- und Großhandel ergreift“¹⁰⁵³ subsumiert werden. Analog zur Händlerperspektive beschreibt das Merchandising als Absatzförderungsmaßnahme damit ebenfalls nur einen Teil der Aktivitäten auf Herstellerseite und ist keinesfalls mit der o.g. Definition der amerikanischen Literatur gleichzusetzen. Beispiele für letztere Maßnahmen sind der Einsatz von Verkaufsdiskonts, Dekorationsmitteln und die Warenpräsentation.¹⁰⁵⁴

Jüngere Definitionen erweitern diesen Maßnahmenkatalog um die Verteilung von Werbemitteln und Streuartikeln, die das Markenzeichen des Hauptproduktes oder des Herstellers tragen.¹⁰⁵⁵ Es handelt sich beim Merchandising in diesem Sinne also weiterhin um Absatzförderung, die jedoch allein darauf abzielt, die Marke (des Hauptproduktes oder des Herstellers) bekannt zu machen. In diesem Zuge wird stets die Profitneutralität des Merchandising herausgestellt.¹⁰⁵⁶

SCHERTZ indes räumt dem Merchandising Gewinnabsichten ein, indem er Merchandising als Nebenvermarktung der Kernleistung versteht. So definiert er Merchandising als „die umfassende, neben die jeweilige Primärverwertung tretende Sekundärvermarktung von populären Erscheinungen, insbesondere fiktiven Figuren, realen Persönlichkeiten, Namen

¹⁰⁴⁹ Vgl. BÖLL (2001), S. 23.

¹⁰⁵⁰ Vgl. u.a. FREY (1965), Sec. 5.4 und ROSENBERG (1995), S. 136.

¹⁰⁵¹ Vgl. dazu auch im Folgenden SCHUH (1995), S. 1876.

¹⁰⁵² Vgl. BECKER (2002), S. 591.

¹⁰⁵³ KOSCHNIK (2003), S. 1885. Vgl. auch AUER/DIEDERICH (1993), S.123, BRAITMAYER (1998), S. 55, ZENTES/SWOBODA (2001), S. 381 und BRUHN/HOMBURG (2004), S. 554.

¹⁰⁵⁴ Vgl. BECKER (2002), S. 591, KOSCHNIK (2003), S. 1885 und POTH/POTH (2003), S. 324 f.

¹⁰⁵⁵ Vgl. auch im Folgenden BÖLL (1999), S. 4.

¹⁰⁵⁶ Vgl. z.B. BREM (2002), S. 2, BÖLL (1999), S. 4 f. und HÄTTY (1989), S. 36. Dies ist – außer im Bereich von Non-Profit-Organisationen – kaum nachvollziehbar. Mit der Ausgabe von Streuartikeln werden allenfalls keine direkten Gewinnziele, aber sicherlich über die Erhöhung des Bekanntheitsgrades indirekte angestrebt. Der o.g. Definitionsansatz ist daher hinsichtlich insofern zu korrigieren, dass sich die Profitneutralität auf die Differenz der Kosten und Leistungen bezogen auf die unmittelbare Merchandisingaktion bezieht.

und Titeln, Signets, Logos, Ausstattungselementen, Design und Bildern außerhalb ihres eigentlichen Betätigungsfeldes durch den Berechtigten selbst oder durch Einräumung von Rechten und sonstigen Besitzständen an Dritte¹⁰⁵⁷. Da Namen, Begriffe, Zeichen, Logos und Symbole rechtlich als Marke geschützt werden können¹⁰⁵⁸ und diese betriebswirtschaftlich gesehen ebenfalls Elemente einer Marke darstellen,¹⁰⁵⁹ kann beim Merchandising nicht nur im Speziellen von einer Maßnahme zur Steigerung der Markenbekanntheit gesprochen werden, sondern vielmehr im Allgemeinen von einer „Vermarktung der Marke“.

Durch die Integration Dritter verweist SCHERTZ zudem auf das Licensing als weitere Vermarktungsform. Diese beinhaltet die Vergabe von Markenlizenzen¹⁰⁶⁰ – sog. Properties – und verbrieft das Recht des Lizenznehmers, die Marke des Lizenzgebers gegen Zahlung einer Gebühr – Royalty – zu nutzen.¹⁰⁶¹ Diese finanzielle Gegenleistung kann auf mehrere Arten entrichtet werden: Üblich ist die vertraglich fixierte Abgabe eines Prozentsatzes von einer Umsatzgröße.¹⁰⁶² Diese kann um eine Garantiesumme erweitert werden, die mit den laufenden Gebühren verrechnet wird.¹⁰⁶³ Darüber hinaus ist die Abtretung des Nutzungsrechtes auch gegen eine einmalige Fixzahlung möglich.¹⁰⁶⁴ Hinsichtlich der Abgrenzung von Merchandising und Licensing werden gemeinhin zwei – nicht gänzlich voneinander unabhängige – Kriterien herangezogen: Da im Rahmen eines Lizenzvertrages eine Übertragung der Wertschöpfung vom Lizenzgeber auf den -nehmer vollzogen wird, kann Licensing als eine Form der Reduktion des Integrationsgrades¹⁰⁶⁵ (Fremdvergabe) gegenüber

¹⁰⁵⁷ SCHERTZ (1997), S. 10 f.

¹⁰⁵⁸ Vgl hierzu § 3 Absatz 1 MarkenG.

¹⁰⁵⁹ Vgl. ROHLMANN (2002), S. 376 und BRUHN/HOMBURG (2004), S. 478.

¹⁰⁶⁰ In diesem Zuge wird auch von Brand Licensing gesprochen. Neben Marken könne bspw. auch Patente, Gebrauchsmuster und Geschmacksmuster Gegenstand von Lizenzverträgen sein. Vgl. zu den verschiedenen Formen des Licensing BÖLL (2001), S. 22 ff., BRAITMAYER (1998), S. 46 ff., BRUHN/HOMBURG (2004), S. 471, PFLAUM/LINXWEILER/EISENMANN (2000) und SCHERTZ (1997).

¹⁰⁶¹ Vgl. BAUMGARTH (2004), S. 182, BÖLL (2001), S. 21, DAUMANN/LANGER (2003), S. 21 f., GÖMMEL (2002), S. 111, PFLAUM/LINXWEILER/EISENMANN (2000) und ROSENBERG (1995), S. 121.

¹⁰⁶² Berechnungsgrundlage kann bspw. der Handelsabgabepreis oder der Endverkaufspreis sein. Vgl. BÖLL (1999), S. 15.

¹⁰⁶³ Vgl. BRANDMAIER/SCHIMANY (1998), S. 58.

¹⁰⁶⁴ Vgl. RAUGUST (2001), S.3.

¹⁰⁶⁵ Unter dem Grad der vertikalen Integration wird in der Industriebetriebslehre der von einem Unternehmen selbst erstellte Anteil der Wertschöpfung verstanden. Als Maßgröße dient dabei das Verhältnis von Wertschöpfung zu Umsatz. Vgl. ADAM (1998), S. 197 ff. Im analysierten Kontext ist in erster Linie der Grad der Kontrolle über den Handel des gesamten Artikelspektrums zu verstehen. Die Produktion von Merchandisingartikeln wird gemeinhin „outsourct“. Im gegenteiligen Falle müsste bei Fußballclubs von Diversifikation gesprochen werden. Vgl. hierzu das Kapitel 3.5.3.2.5.

dem Merchandising (Eigendurchführung) angesehen werden.¹⁰⁶⁶ Das zweite Abgrenzungskriterium bezieht sich auf die unmittelbaren pekuniären Ziele. „Die Trennung zwischen Merchandising und Licensing ist da zu ziehen, wo aus dem profitneutralen, verkaufsfördernden Instrument Merchandising durch Vergabe von Nutzungsrechten an Dritte die Lizenzgebühren eine profitable Einnahmequelle für den Lizenzgeber bilden“¹⁰⁶⁷. Dem Licensing liegt also im Gegensatz zum Merchandising stets eine direkte Gewinnerzielungsabsicht zugrunde.

Im Folgenden ist nun zu untersuchen, inwiefern das allgemeine Verständnis von Merchandising und Licensing im sportökonomischen Kontext zu modifizieren ist, denn „Was immer unter dem Begriff „Merchandising“ zu definieren ist: jede Branche, jede Gruppierung hat ihr spezifisches Merchandising.“¹⁰⁶⁸

4.2.1.2 Arbeitsspezifische Begriffsbestimmung und Abgrenzung der Begrifflichkeiten

Im Zentrum der Betrachtung steht bei Fußballunternehmen im weitesten Sinne die Verwertung von Eigentumsrechten¹⁰⁶⁹ in Form des Handels mit Fanartikeln¹⁰⁷⁰. Dabei vermarktet der Club seinen Vereinsnamen bzw. seine Popularität, indem er den Schriftzug, das Kürzel oder das Logo des Vereins¹⁰⁷¹ auf ein herkömmliches Produkt¹⁰⁷² – z.B. eine Kaffeetasse – übertragen lässt.¹⁰⁷³ Es entstehen markierte Artikel mit emotionalem Charakter.¹⁰⁷⁴ Diese Aktivitäten beinhalten in Analogie zu SCHERTZ eine Sekundärvermarktung, die im weite-

¹⁰⁶⁶ Vgl. BINDER (2001), S. 393 und ROEB (1997), S. 44 f.

¹⁰⁶⁷ BÖLL (2001), S. 26. Vgl. auch AUER/DIEDERICH (1993), S. 125, BÖLL (1999), S. 26 und KOSCHNIK (2003), S. 1885.

¹⁰⁶⁸ EBER (1991), S. 7.

¹⁰⁶⁹ Zu den Rechtsgrundlagen des Merchandising vgl. DUNKER (2003), S. 29 f.

¹⁰⁷⁰ Die Spannweite der betrachteten Artikel ist mittlerweile derart breit gefächert, dass von der Assoziation klassischer Fanartikel abgerückt werden muss. Dennoch besteht die Zielgruppe dieser Waren fast ausschließlich aus jenen, die dem speziellen Club wohlgesonnen gegenüberstehen, weswegen der Begriff „Fanartikel“ trotzdem gerechtfertigt ist.

¹⁰⁷¹ Da die Perspektive der Arbeit auf die Clubebene gerichtet ist, wird das Begriffspaar hier entsprechend betrachtet. Selbstredend können sämtliche Organisationseinheiten des Sports ihr Logo vermarkten. Ein populäres Beispiel für die Lizenzierung auf Verbandsebene sind die Logos und Kürzel der nationalen amerikanischen Profi-Sportverbände wie NFL, NBA, NHL etc. Ebenso versucht die DFL satzungsgemäß das Logo der Bundesliga als Marke zu positionieren. Aber auch Einzelsportler und sogar Veranstaltungen können entsprechend vermarktet werden. Vgl. ROHLMANN (2002), S. 381.

¹⁰⁷² Das Produkt kann eine Sach- oder Dienstleistung sein.

¹⁰⁷³ Vgl. GÖMMEL (2002), S. 111.

¹⁰⁷⁴ Vgl. ROHLMANN (2002), S. 381.

sten Sinne der Kernleistung entspringt und die Existenz einer Marke voraussetzt.¹⁰⁷⁵ Mit der Sekundärvermarktung generieren die Clubs Erlöse. Inwieweit diese aber die hierfür verursachten Kosten decken können, ist nicht allgemeingültig zu beantworten. Der Grad der direkten Gewinnerzielung ist mithin nicht pauschalier-, eine solche Absicht aber konstatierbar.

Als Arbeitsdefinition lässt sich folglich für den weiteren Verlauf der Untersuchung global festhalten, dass unter Merchandising der Prozess der Sekundärvermarktung einer Vereinsmarke durch den Verkauf von Fanartikeln verstanden wird.¹⁰⁷⁶ Abgegrenzt zum Licensing wird Merchandising hier primär anhand des Wertschöpfungsgrades. Dieses äußert sich durch die Übertragung von Rechten (Licensing) gegenüber der eigengeführten Vermarktung (Merchandising). Einer zielorientierten Abgrenzung wird nicht gefolgt, da die (Sekundär-)Vermarktung als Bestandteil der Arbeitsdefinition auch für das Merchandising eine (direkte) Gewinnerzielungsabsicht einräumt: Sowohl mit eigenvermarkteten Produkten als auch mit Lizenzartikeln lassen sich Marketingziele verfolgen. Ebenso bieten beide Optionen Potenziale, um Einnahmen zu generieren. Hinzu können weitere ökonomische Motive treten; bspw. kann dem Zugang zu weiteren Distributionskanälen durch einen externen Kooperationspartner im Rahmen des Licensing eine wichtige Bedeutung zukommen.

Trotz der vorgenommenen Trennung unterscheiden sich Merchandising und Licensing hinsichtlich der Arbeitsdefinition nicht. Vielmehr sind dies zwei Seiten derselben Medaille.¹⁰⁷⁷ Die Entscheidung des Eigen- oder Fremdbetriebes ist Teil des Managementprozesses des gesamten Entscheidungsfeldes. Folgerichtig beinhaltet die Arbeitsdefinition ein weites Begriffsverständnis des Merchandising (Merchandising i.w.S.), welches den folgenden Ausführungen zugrunde gelegt wird. Licensing ist mithin ein spezieller Fall des Merchandising i.w.S. (vgl. Abbildung 64).¹⁰⁷⁸

¹⁰⁷⁵ Vgl. hierzu auch ROHLMANN (2003), S. 20.

¹⁰⁷⁶ Vgl. auch im Folgenden KARLOWITSCH/MICHAELIS (2005), S. 6 ff. Vgl. zu einer weiteren managementprozessorientierten Definition ROHLMANN (1998), S. 16.

¹⁰⁷⁷ Vgl. GÖMMEL (2002), S. 119.

¹⁰⁷⁸ Vgl. GÖMMEL (2002), S. 111.

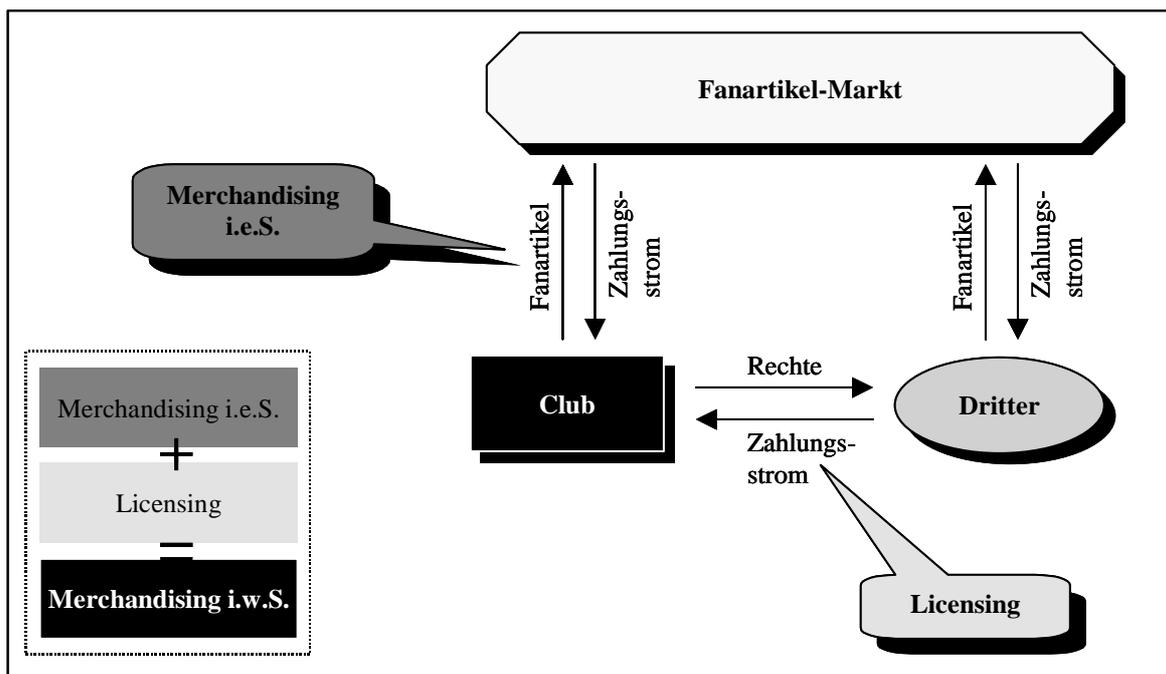


Abbildung 64: Arbeitsspezifische Abgrenzung der Begrifflichkeiten

Im nächsten Schritt sind nun die Ausprägungen der verschiedenen Zieldimensionen des Merchandising i.w.S. sowie dessen Teilbereiche und Wirkungen zu untersuchen, um dann die gesamte ökonomische Tragweite des finanziellen Potenzials zu beleuchten.

4.2.1.3 Zielbündel des Merchandising

In der oben vorgenommenen Abgrenzung wurde bereits angedeutet, dass Merchandising einerseits als Einnahmequelle seitens der Fußball-Bundesligisten genutzt werden kann. Andererseits kann es als Marketinginstrument, insbesondere als ein Instrument der Markenführung¹⁰⁷⁹ und der Kundenbindung fungieren.¹⁰⁸⁰ Abbildung 65 ordnet diese Ziele in das Zielsystem der Fußball-Clubs ein.

¹⁰⁷⁹ Ohne die Begriffe dezidiert zu diskutieren werden im Folgenden „Markenführung“ und „Markenmanagement“ synonym verwendet.

¹⁰⁸⁰ Vgl. ROHLMANN (2004), S. 7. Auch für Merchandising in anderen Branchen werden die o.g. Ziele angeführt. Vgl. z.B. BAEUCHLE (2002), S. 41 und MUNGEN (1998), S. 102 f.

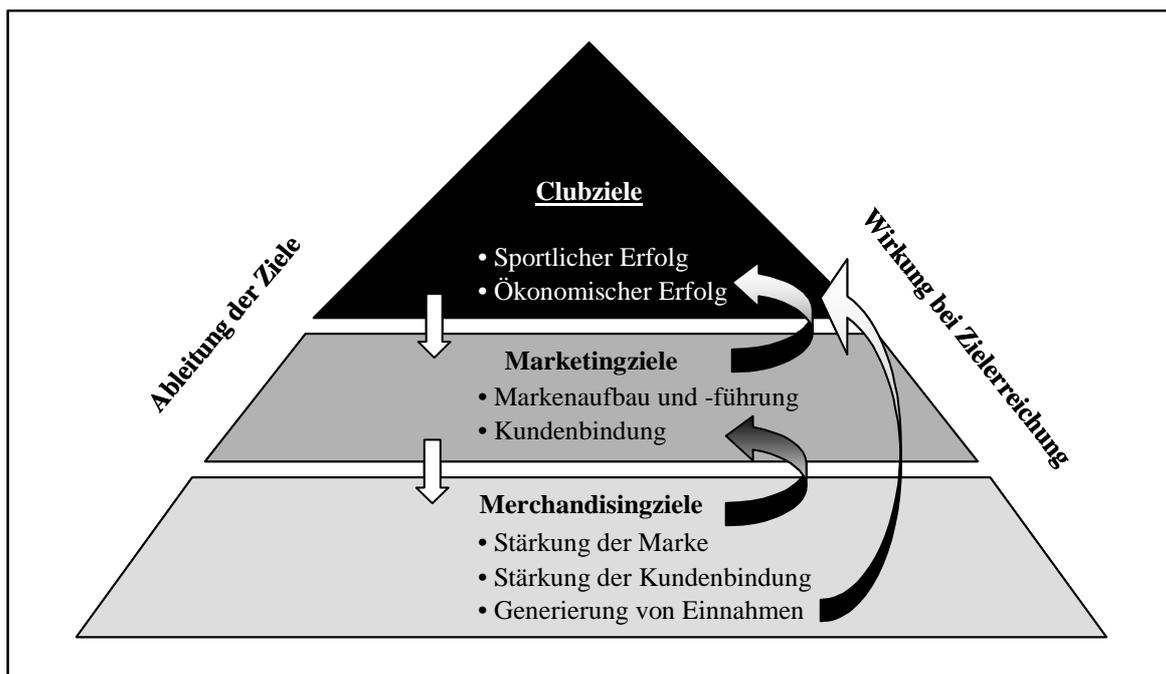


Abbildung 65: Merchandisingziele in der Zielhierarchie

Auf der Vereinsebene stehen sowohl der sportliche als auch der ökonomische Erfolg als Oberziele im Zentrum.¹⁰⁸¹ Auf letztere können die Marketingziele als Teilziele im Allgemeinen positiv einwirken.¹⁰⁸² Einen Teilbereich des Marketing stellt die Kommunikationspolitik dar, deren zentrale Aufgabe in der Regel der Aufbau des Markenwertes ist.¹⁰⁸³ Markenbekanntheit und Markenattribute sind wichtige Determinanten des Markenwertes.¹⁰⁸⁴ Somit kann im Sinne einer Mittel-Zweck-Beziehung insbesondere die Stärkung der Marke als Marketingziel angesehen werden. Gleiches gilt für die Kundenbindung. Beide Ziele wirken als psychologische Unterziele¹⁰⁸⁵ indirekt auf den ökonomischen Erfolg.

Die Merchandisingziele ergeben sich wiederum aus den Marketingzielen, so dass eine inhaltliche Kongruenz besteht. Allerdings unterscheiden sie sich im Ausmaß, da Merchandising nur eines von mehreren Marketinginstrumenten darstellt. So bildet Merchandising, als Kommunikationsinstrument zur Stärkung der Marke eingesetzt, eine flankierende Maßnahme im Verhältnis zu anderen Kommunikationsinstrumenten.¹⁰⁸⁶ Ebenso wird das Mer-

¹⁰⁸¹ Vgl. dazu das Kapitel 3.6.

¹⁰⁸² Vgl. MEFFERT (2000), S. 75.

¹⁰⁸³ Vgl. auch im Folgenden KARLOWITSCH/MICHAELIS (2005), S. 20 ff.

¹⁰⁸⁴ Vgl. ESCH (2004), S. 67 und S. 69.

¹⁰⁸⁵ Vgl. hierzu MEFFERT/BRUHN (2003), S. 192 ff.

¹⁰⁸⁶ Zur Wirkung des Merchandising im Verbund mit anderen Kommunikationsinstrumenten vgl. DUNKER (2003), S. 53.

chandising nicht allein zum Aufbau und zur Stärkung der Fanbindung genutzt.¹⁰⁸⁷ Beides ist wiederum erst durch den kombinierten Einsatz mehrerer Instrumente zielgerichtet möglich.¹⁰⁸⁸ Bei den Zielen des Merchandising ist also zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Zielen zu unterscheiden. Bei der ersten Kategorie ist die Erzielung von Gewinn als primär zu charakterisieren. Derivativ ableiten lässt sich die Optimierung von Kennzahlen wie Umsatz oder Marktanteil.¹⁰⁸⁹ Demgegenüber stehen die nicht pekuniären Motive. So zielt Merchandising darauf ab, die Identifikation mit dem Verein zu erhöhen sowie die Bindung und die Zufriedenheit der Fans zu steigern.¹⁰⁹⁰ Ebenso wird durch die breite Präsenz der vereinspezifischen Schlüsselsignale der Bekanntheitsgrad erhöht und die Marke geschärft. Merchandising ist folglich neben einer Einnahmequelle ein Instrument, mit dem übergeordnete Marketingziele verfolgt werden.

Die erläuterten Ziele sind konfligierend. Als Beispiel kann der trade off von Gewinn und Fanzufriedenheit genannt werden. Eine Erhöhung der Zufriedenheit der Anhänger ließe sich durch den Vertrieb sehr preiswerter Devotionalien erreichen. Dies würde i.d.R. mit einem Rückgang des Gewinns einhergehen und vice versa.¹⁰⁹¹ Dementsprechend ist eine Priorisierung der Komponenten des Merchandising-Zielbündels unerlässlich. In einer repräsentativen Befragung aller Erstliga-Clubs wurde deutlich, dass die Verantwortlichen die finanziellen und nicht-finanziellen Ziele etwa gleich gewichten.¹⁰⁹² Die Ausprägung beider Zielrichtungen ist maßgeblich durch die Distributionsstrategie determiniert. Hier bieten sich neben den klassischen Optionen wie Stadionverkauf und Fan-Shops sowie Versandhandel mittels Katalogbestellung auch neue Kanäle wie der Versandhandel mittels Internetbestellung oder Shop-in-Shop-Konzepte an.¹⁰⁹³

Bei der Analyse der einzelnen Ziele ist zwischen den Vertragspartnern zu unterscheiden. Die Ziele, die die Clubs bei der Lizenzvergabe anvisieren, sind zunächst analog zu denen des Merchandising (i.e.S.), jedoch gehen mit der Involvierung einer dritten Partei auch Modifikationen einher. Zuerst erfährt das Gewinnziel eine höhere Gewichtung, da über die

¹⁰⁸⁷ Abgeleitet wurden bereits spieltagsbezogene Maßnahmen zur Fanbindung. Vgl. hierzu Gliederungspunkt 4.1.2.2.

¹⁰⁸⁸ Vgl. HOMBURG/BRUHN (2003), S. 23.

¹⁰⁸⁹ Vgl. auch im Folgenden ROHLMANN (1998), S. 32.

¹⁰⁹⁰ Vgl. KERN/HAAS/DWORAK (2002), S. 428.

¹⁰⁹¹ Dabei wird implizit unterstellt, dass der resultierende Mengeneffekt den Preiseffekt nicht kompensieren kann.

¹⁰⁹² Vgl. ROHLMANN (1998), S. 35.

¹⁰⁹³ Vgl. hierzu ausführlich ROHLMANN (1998), S. 77 ff.

Vertragsgestaltung nur bedingt Einfluss auf die spezifische Zielstruktur der nicht-finanziellen Zielen genommen werden kann.¹⁰⁹⁴ In erster Linie wird demnach versucht, die Royalties zu maximieren. Als Nebenbedingungen muss der Lizenznehmer aber gewissen Bedingungen genügen, damit die kommunikationspolitischen Ziele wenigstens teilweise erreicht werden. Bspw. wird ein Qualitätsstandard eines bestimmten Produktes fixiert oder Auflagen für die Distributionskanäle festgelegt.¹⁰⁹⁵ Generell sind die (nicht finanziellen) Licensingziele des Rechtegebers nicht auf die Vertragslaufzeit fokussiert, sondern ein Baustein der gesamten Vermarktungsstrategie. Die Ziele des Rechtenehmers indes sind nicht langfristig, sondern auf die Vertragslaufzeit beschränkt. Er ist bestrebt, mit den erworbenen Properties seinen Gewinn zu maximieren. Naturgemäß sind die Präferenzen des Vertragspartners gegenläufig: So ist der Lizenznehmer an geringen Royalties und möglichst lockeren Vertragsnebenbedingungen interessiert. Zudem präferiert er exklusive Nutzungsrechte.¹⁰⁹⁶ Aus den konfliktären Zielen resultieren Probleme für den Lizenzgeber, die sich besonders auf nicht markenaffine Geschäftspraktiken des Lizenznehmers beziehen. Daher sollte der Lizenzgeber bestrebt sein, den Lizenzvertrag derart auszugestalten, dass die Attribute der Marke bspw. durch zu niedrige Preise, falsche Farben oder Produkte keinen Schaden erleiden.

4.2.1.4 Gesamtbetrachtung der ökonomischen Tragweite

Mitte der 70er Jahre bot sich für Fußballfans erstmals die Möglichkeit, Fanartikel zu erwerben.¹⁰⁹⁷ Das damalige Sortiment beschränkte sich auf die traditionellen Identifikationsobjekte wie Fahnen, Schals und Mützen. Erst zu Beginn der 90er Jahre erkannten die Vereine das ökonomische Potenzial der latenten Nachfrage nach sportlichen Devotionalien und professionalisierten sukzessive die Strukturen dieser Einnahmequelle.¹⁰⁹⁸ Seitdem nimmt das Angebot an Fanartikeln sehr weite Ausmaße an, wobei aus Fansicht anhand des

¹⁰⁹⁴ Vgl. DINKEL/REISTER (1999), S. 2.

¹⁰⁹⁵ Vgl. auch im Folgenden BÖLL (1999), S. 16.

¹⁰⁹⁶ Der Vertragspartner tendiert demgegenüber eher zu der Vergabe von Mehrfachlizenzen. So verfügte der FC Bayern München Mitte der 90er Jahre über etwa 50 Lizenznehmer. Vgl. BRANDMAIER/SCHIMANY (1998), S. 60.

¹⁰⁹⁷ Vgl. auch im Folgenden BRANDMAIER/SCHIMANY (1998), S. 59. Vgl. zur Historie ausführlich BÖLL (1999), S. 19 ff.

¹⁰⁹⁸ Nicht nur die Vereine sondern, auch der Schwarzhandel realisierte das enorme Potenzial. Nach Angaben der Clubs haben sich die Markenpiraterie und unkontrollierte Angebote zum Hauptproblem im Merchandising- und Licensing-Bereich entwickelt. Vgl. ROHLMANN (1998), S. 141.

Produktes oft nicht zwischen Merchandising und Licensing unterschieden werden kann.¹⁰⁹⁹ Neben den o.g. Klassikern werden auch Sachleistungen angeboten, die allein durch die Vereinslogos mit dem Sport assoziiert werden. Die Spanne reicht hier von Kaffeetassen über Bettwäsche bis hin zu Nasenhaartrimmern mit dem Clublogo.¹¹⁰⁰ Das Sortiment beinhaltet auch Dienstleistungen wie Reisen oder Kreditkarten. Durchschnittlich verfügt ein Bundesligateilnehmer über etwa 250 Artikel im Angebot.

Das Potenzial eines Fußballunternehmens im Merchandising ist abhängig von der Popularität und der Marke des Vereins, der Anzahl seiner Sympathisanten, der Attraktivität des Spielerkaders und dem sportlichen Erfolg des Teams sowie allgemein vom Professionalisierungsgrad der betriebswirtschaftlichen Merchandising-Strukturen.¹¹⁰¹ Gemäß einer repräsentativen Umfrage besitzen etwa 42% der fußballinteressierten Deutschen über 13 Jahren einen Fanartikel.¹¹⁰² Das Marktvolumen des Absatzes eigener Fanartikel und der Lizezeinnahmen der Erstligisten beträgt derzeit etwa 82 Mio. Euro.¹¹⁰³ Das aggregierte Potenzial sämtlicher Artikelverkäufe aus Merchandising und legitimiertem Licensing wird auf ca. 300-350 Mio. Euro geschätzt.¹¹⁰⁴ Umgerechnet bedeutet dies, dass die o.g. Bevölkerungsgruppe der fußballinteressierten Deutschen durchschnittlich lediglich 6,4 Euro pro Person und Jahr im Merchandising-Bereich ausgeben.¹¹⁰⁵ Dabei sind Trikots und Schals die populärsten Artikel.¹¹⁰⁶ Abbildung 66 zeigt die Entwicklung der gesamten Einnahmen der Clubs aus Merchandising i.e.S. und Royalties.

¹⁰⁹⁹ Vgl. ROHLMANN (2002), S. 384 ff.

¹¹⁰⁰ Zu einem Versuch der Kategorisierung der Fanartikelpalette vgl. GÖMMEL (2002), S. 113.

¹¹⁰¹ Es ist zu beachten, dass die hier genannten Determinanten des Merchandisingerfolges erhebliche Interdependenzen aufweisen.

¹¹⁰² Das sind absolut ca. 19,6 Mio Menschen. Vgl. SPORTFIVE (2002a), S. 136. Bei den 6-13 jährigen beträgt derselbe Wert 63%. Vgl. SPORTFIVE (2002c), S. 25.

¹¹⁰³ Vgl. ROHLMANN (2003), S. 16. Darin sind nicht die Umsätze der Lizenznehmer und Ausrüster enthalten.

¹¹⁰⁴ Das Marktvolumen des nicht legitimierten Schwarzhandels in Deutschland wird auf 200-250 Mio. Euro kalkuliert. Damit ergibt sich ein gesamtes Fanartikelumsatzvolumen von 500-600 Mio. Euro. Vgl. ROHLMANN (2002), S. 379.

¹¹⁰⁵ Die Zahl der fußballinteressierten Deutschen über 13 Jahren wird von SPORTFIVE auf etwa 46,84 Mio. geschätzt. Darin enthalten sind alle, die zumindest ein wenig fußballinteressiert sind. So ist es wenig erstaunlich, dass die Ergebnisse der Befragung knapp zwei Drittel der Fanartikelkäufe den sehr fußballinteressierten Deutschen zuweisen. Vgl. SPORTFIVE (2002a), S. 136. Die o.g. Kennzahl kann damit nur als grober Orientierungsrahmen dienen und Potenzial für zusätzliches Wachstum aufzeigen.

¹¹⁰⁶ Vgl. ROHLMANN (1998), S. 143.

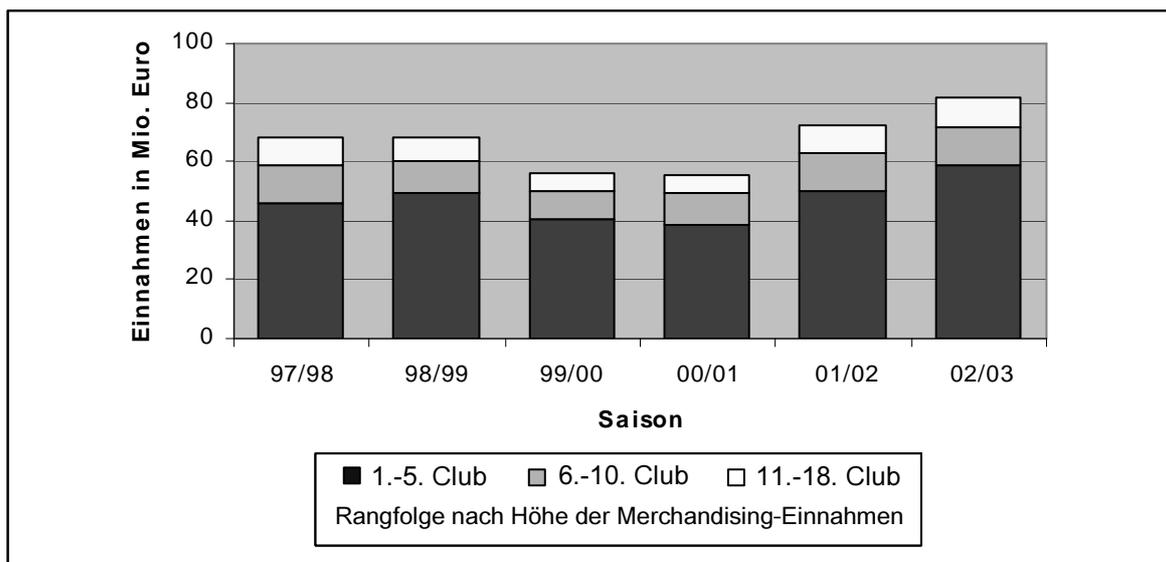


Abbildung 66: Entwicklung der Einnahmen aus Merchandising und Lizenzvergaben der Erstliga-Clubs¹¹⁰⁷

Die Generierung aussagekräftiger und verlässlicher Zahlen im fokussierten Bereich ist sehr problematisch. Dies geht einerseits auf die mangelnde Veröffentlichung sämtlicher Einnahmen durch die Clubs zurück. Zusätzlich erschwert die heterogene Verwendung der zentralen Begriffe eine trennscharfe Einordnung der vorliegenden Werte. Daher kann die obige Abbildung erneut nur als grober Orientierungsrahmen für die ökonomische Tragweite der Einnahmequelle Merchandising fungieren. Deshalb und wegen der zahlreichen Determinanten des Merchandising-Umsatzes ist eine genaue Interpretation der Einnahmementwicklung ebenfalls kaum möglich.¹¹⁰⁸ Es scheint jedoch, dass der dem rasanten Wachstum der 90er Jahre folgende Umsatzeinbruch in jüngster Zeit überwunden werden konnte.

Weniger unscharf ist indes die ungefähre Struktur der Verteilung auf die einzelnen Vereine. Dazu wurden die Vereine in der Abbildung nach der Höhe der Merchandising-Einnahmen geordnet und in drei Klassen eingeteilt. In der Spielzeit 2002/2003 erzielten die einnahmenstärksten fünf Clubs der ersten Bundesliga ca. 72% der gesamten Einnahmen. Das „Mittelfeld“ (6.-10. Club) konnte dagegen nur 16% und die untere Hälfte (Platz elf bis 18) 12% umsetzen. Berechnet man für diese Klassen jeweils die durchschnittlichen Einnahmen je Club, so wird die wirtschaftliche Dominanz der Top-Vereine (11,8 Mio. Euro je Club) gegenüber dem Rest (2,6 bzw. 1,2 Mio. Euro je Club) deutlich. Sicherlich sind überdies die finanziellen Disparitäten innerhalb des oberen Clusters hoch. Als unangefochtener

¹¹⁰⁷ Vgl. ROHLMANN (2003), S. 16.

¹¹⁰⁸ Rohlmann versucht der Entwicklung verschiedene „Marktphasen“ zuzuordnen. Vgl. ROHLMANN (2002), S. 384 ff.

Marktführer wird gemeinhin der FC Bayern München genannt, gefolgt von Borussia Dortmund.¹¹⁰⁹

Im europäischen Vergleich offenbaren sich dennoch Verbesserungspotenziale. In England z.B. beträgt die Quote der Fanartikelbesitzer bei den Fußballinteressierten über 13 Jahren 54%.¹¹¹⁰ Als Musterbeispiel für professionelle Merchandising-Strukturen wird in diesem Kontext stets auf Manchester United verwiesen. Der englische Premier League-Club verfügt über eine internationale Marktabdeckung und generiert damit weltweit die höchsten Umsätze in der Fußballbranche.¹¹¹¹

Doch den Einnahmen stehen bei allen Fußballunternehmen fast in gleicher Höhe Ausgaben gegenüber. Galt die boomende Einnahmequelle bis weit in die 90er Jahre noch als unbegrenzter Wachstumsmarkt mit beträchtlichem Gewinnpotenzial, so ist die aktuelle Sicht weniger positiv.¹¹¹² Gestoppt wurde die allgemeine Euphorie durch Berichte über die mäßigen Merchandisingrenditen der Bundesligateilnehmer.¹¹¹³ Demzufolge sollen lediglich 30% der Clubs mit der Fanartikelvermarktung ein positives, 40% ein neutrales und weitere 30% ein negatives finanzielles Ergebnis erwirtschaften.¹¹¹⁴ Damit wird offenkundig, dass die undifferenziert übernommenen Methoden aus dem Ausland professionellen Marketingstrukturen weichen sollten. Nur so kann es gelingen, die ökonomisch unvorteilhafte Relation von Umsatz und Gewinn ausgewogen zu gestalten. Realistisch gesehen wird jedoch die Fanartikelvermarktung auch bei funktionierenden betriebswirtschaftlichen Strukturen nicht als die ehemals proklamierte „Goldgrube“ fungieren können. Deshalb scheint es aus der Sicht der Clubs ökonomisch sinnvoll zu sein, die kommunikativen Ziele des Merchandising besonders zu fokussieren. Auch wenn nur geringe Margen erwirtschaftet werden können,¹¹¹⁵ sind der kommunikative Wert des Merchandising und die hiermit verfolgten nicht finanziellen Motive nicht zu vernachlässigen. Die Erreichung der letztgenannter Ziele im

¹¹⁰⁹ Vgl. GÖMMEL (2002), S. 114.

¹¹¹⁰ Vgl. SPORTFIVE (2002a), S. 92.

¹¹¹¹ Vgl. zu den Strukturen ausführlich ROHLMANN (1998), S. 133 ff.

¹¹¹² Vgl. die Zitate bei DINKEL (2002b), S. 107. Von der falschen Branchenprognose waren nicht nur die Clubs betroffen, sondern auch die Lizenznehmer. Mit Herlitz und Brameier Fanworld mussten zwei Handelsunternehmen, die sich auf Fußball-Fanartikel spezialisiert hatten, Insolvenz anmelden.

¹¹¹³ Vgl. THIES (1999).

¹¹¹⁴ Vgl. ZACHARIAS (1999), S. 164 f. sowie GÖMMEL (2002), S. 115 f. und THIES (1999). Diese Einteilung wurde zudem von den interviewten Experten als realistisch eingestuft. Vgl. hierzu das Kapitel 1.2.

¹¹¹⁵ Margen von 5% gelten im Merchandising-Bereich als überdurchschnittlich. Vgl. THIES (1999).

Merchandising schafft die Grundlage für direkte finanzielle Wirkungen in anderen Einnahmebereichen.

4.2.1.5 Zusammenfassung des situativen Kontextes und Selektion situationsadäquater Instrumente

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die mangelnde Nutzung der Potenziale des Merchandising als Marketinginstrument und als Einnahmequelle. Die vorangegangenen Kapitel haben zwei Zielrichtungen des Merchandising identifiziert. Zum einen werden mit dem Handel sportlicher Devotionalien aus Sicht der Clubs übergeordnete Marketingziele der Markenführung und der Kundenbindung verfolgt, die mittelbar positiv auf die finanziellen Oberziele einwirken sollen (vgl. Abbildung 67).

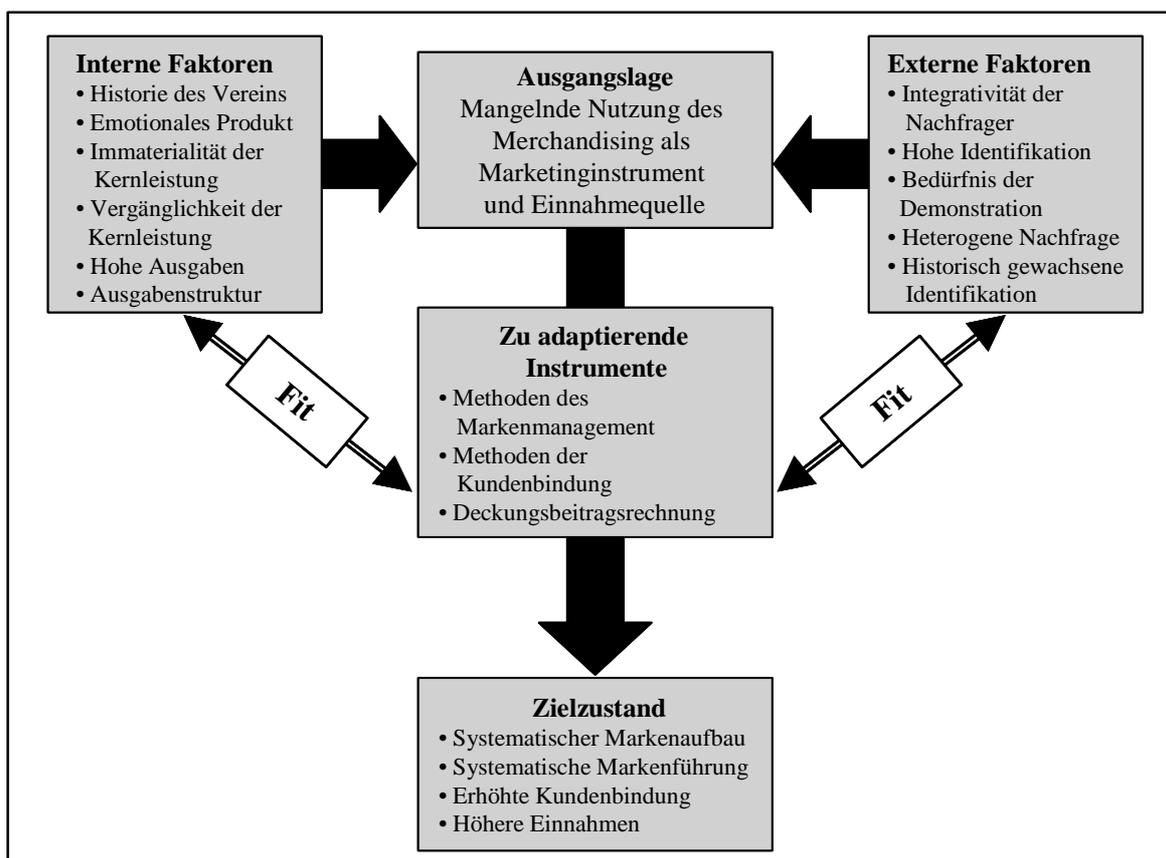


Abbildung 67: Zusammenfassung der situativen Kontextfaktoren und Selektion situationsadäquater Instrumente für die Steuerung der Merchandising-Aktivitäten

Des Weiteren werden mit dem Fanartikelverkauf aber auch direkte Einnahmen erheblichen Ausmaßes generiert, denen allerdings auch hohe Ausgaben gegenüberstehen. Dementsprechend lässt sich als Zielzustand sowohl der systematische Markenaufbau und die systema-

tische Markenführung als auch eine erhöhte Kundenbindung im Marketingbereich formulieren. Hinsichtlich der finanziellen Wirkung dieser Maßnahmen sind höhere Einnahmen anzustreben.

Zur Transformation der Ausgangslage in den Soll-Zustand bieten sich hinsichtlich der Marketing-Ziele Methoden des Markenmanagement und Methoden der Kundenbindung an. Im Rahmen der Funktion des Merchandising als Einnahmequelle ist die Wirtschaftlichkeit der Aktivitäten durch die Deckungsbeitragsrechnung zu überwachen. Die selektierten Instrumente sind jedoch spezifisch auszugestalten: Maßgebliche Einflussfaktoren der jeweiligen Adaption sind die internen und externen Kontextfaktoren:

Aus der Immaterialität des primären Outputs ergeben unterschiedliche Implikationen für dessen Vermarktung bzw. für die Adaption der klassischen Methoden.¹¹¹⁶ Um seinen Nutzen aus der Leistung schon vor dem Konsum beurteilen zu können, kommt dem Stadionbesucher einerseits seine Erfahrung (Erfahrungseigenschaften) aus früheren Besuchen zugute, andererseits muss er auf die Leistung vertrauen (Vertrauenseigenschaften).¹¹¹⁷ Nimmt der Anteil an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften eines Produktes zu, steigt die Kaufunsicherheit.¹¹¹⁸ Dies ist im Rahmen der Ausgestaltung der Methoden des Markenmanagement zu berücksichtigen: Auch wenn gerade von der Ergebnisunsicherheit der Kernleistung ein besonderer Reiz ausgeht,¹¹¹⁹ muss es Ziel der Clubs sein, die angesprochene Unsicherheit zu senken. Eine Möglichkeit liegt im langfristigen Reputationsaufbau. Daher ist die Marke des Vereins als Bewertungsmaßstab besonders wichtig.¹¹²⁰ Die Immaterialität hat darüber hinaus auch Auswirkungen auf die Phase nach dem Konsum: Das Erlebnis im Stadion als zentrale Leistungsdeterminante ist zeitlich begrenzt. Deshalb bleibt den Besuchern im Anschluss an den Konsum nur die Erinnerung an selbigen. Der primäre Output ist mithin vergänglich, weil die Erinnerung im Zeitablauf nachlässt. Als Ausgleich dieses Charakteristikums können sog. „Service-related-products“ angeboten werden, die im Gegensatz zum Erlebnis des Fußballspiels eine gewisse Haltbarkeit aufweisen und als Erleb-

¹¹¹⁶ Vgl. dazu ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (1992), S. 45 ff.

¹¹¹⁷ Vgl. zu dieser Unterteilung der Dienstleistungseigenschaften ADLER (1994), S. 50 f.

¹¹¹⁸ Vgl. RIEDMÜLLER (2001), S. 272, MEFFERT/BRUHN (2003), S. 80. Vgl. auch WORATSCHEK (2002), S. 4, der in diesem Fall von Bewertungsunsicherheit spricht.

¹¹¹⁹ Vgl. zur Unsicherheitshypothese das Kapitel 3.1.3.3.

¹¹²⁰ Vgl. ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (1992), S. 48 und die dort angegebene Literatur sowie STAUSS (2001), S. 556 f. und SCHLEUSENER (2002), S. 267.

nisanker fungieren.¹¹²¹ Fanartikel stellen solche „Service-related-products“ dar, da sich durch ihren Besitz Erinnerungen materialisieren lassen.¹¹²² Diese Besonderheiten des internen Kontextes stellen Nebenbedingungen der Adaption der Methoden des Markenmanagement dar.

Weitere Nebenbedingungen ergeben sich aus den externen Faktoren wie der Integrativität der Kernleistung. So wirken sportliche Devotionalien nicht nur als Erlebnisanker nach der Leistungserstellung, sondern können ebenso selbst Teil des Leistungserstellungsprozesses sein. Als externer Faktor tragen sie wie die Anfeuerungsrufe und Gesänge der Fans zur Atmosphäre im Stadion maßgeblich bei.¹¹²³ Diese Atmosphäre ist für alle Stadionbesucher Teil der Nutzenstiftung. Generell verfügen Anhänger über eine relativ hohe Identifikation mit ihrem Verein, welche sie auch nach außen tragen wollen. Das Bedürfnis der Demonstration der Identifikation und damit der Grad der Integrativität ist jedoch in Abhängigkeit von der betrachteten Stadionbesuchergruppe heterogen. Dementsprechend ist auch die Nachfrage nach Fanartikeln gruppenspezifisch verschieden. Da die Atmosphäre am Ort der Leistungserstellung kritisch ist und die Vermarktungspotenziale maßgeblich mitbestimmt, bedarf es einer intensiven Pflege der Beziehung zwischen Verein und Fan.¹¹²⁴

Bei der Markenführung sind auch die historische Genese des Vereins und die damit einhergehenden Besonderheiten zu beachten: Die historisch gewachsenen Attribute, die die Sympathisanten mit ihrem Club assoziieren dürfen im Rahmen ökonomischer Maßnahmen nicht konterkariert werden.

Bei der Ausgestaltung der Deckungsbeitragsrechnung ist der speziellen Kostenstruktur¹¹²⁵ der Merchandising-Aktivitäten Rechnung zu tragen. Wie im Handel generell üblich sind die variablen Kosten eines Artikels relativ gering, während die fixen Kosten relativ hoch sind.

¹¹²¹ Vgl. MEYER/BLÜMELHUBER (2000), S. 283.

¹¹²² Vgl. auch im Folgenden KARLOWITSCH/MICHAELIS (2005), S. 11 ff und WELLING (2003a), S. 23. Zur Materialisierung von immateriellen Dienstleistungen vgl. BÜSCHING (1998), S. 1792, MEFFERT/BRUHN (2003), S. 65. Für diesen Zusammenhang bei Sportdienstleistungen vgl. MULLIN/HARDY/SUTTON (2000), S. 123, HÜBL/SWIETER (2002b), S. 17 und SHANK (2002), S. 259.

¹¹²³ Vgl. zum Aspekt der Atmosphäre auch RIEDMÜLLER (2001), S. 271.

¹¹²⁴ Vgl. auch im Folgenden WORATSCHEK (2002), S. 8.

¹¹²⁵ Vgl. zu den Gründen des Wechsels der verwendeten Rechengrößen von „Ausgaben“ zu „Kosten“ den Gliederungspunkt 4.2.2.2.3.

Im Folgenden werden die selektierten Methoden unter Rückgriff auf die skizzierten Kontextfaktoren situativ adaptiert. Dazu wird zuerst der Fokus auf das Merchandising als Marketing-Instrument gelegt. Damit ist zugleich evident, dass sich das Merchandising von dem zuvor betrachteten Anwendungsbereich insofern unterscheidet, als dass die Merchandising-Aktivitäten auch selbst als Instrument – zur Marketingzielerreichung – fungieren. Deshalb werden im Folgenden – im Sinne der Dualität der Merchandisingziele – zwei Seiten derselben Medaille analysiert: Zum ersten wird der marketingbezogene Instrumentalcharakter des Fanartikelverkaufs optimiert, um indirekte ökonomische Wirkungen zu induzieren. Zum zweiten werden alternative Instrumente adaptiert, um die direkten finanziellen Wirkungen – Einnahmen – der Aktivitäten zu steuern.

4.2.2 Situative Adaption ausgewählter Instrumente

4.2.2.1 Merchandising als Marketinginstrument

4.2.2.1.1 Merchandising als Derivat und Instrument des Markenmanagement

4.2.2.1.1.1 Konzeptionelle Grundlagen des Markenmanagement

Im juristischen Sinne stellt eine Marke ein schutzfähiges Signal zur Kennzeichnung von Meinungsgegenständen dar, bei deren Wahrnehmung implizit oder explizit erlernte bzw. erlernbare Bedeutungsmuster aus dem Gedächtnis aufgerufen werden.¹¹²⁶ Als Elemente der Marke enumeriert § 3 Abs. 1 MarkenG folgende Zeichenarten: „Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen (...), die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.“¹¹²⁷ MEFFERT/BURMANN/KOERS hingegen stellen weniger auf das Signal ab, sondern beschreiben das vorliegende Phänomen aus der Sicht der Nachfrager.¹¹²⁸ Eine Marke ist demnach „ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen der

¹¹²⁶ Vgl. WELLING (2004), S. 394.

¹¹²⁷ § 3 Abs. 1 MarkenG.

¹¹²⁸ In der Literatur sind zahlreiche Definitionsansätze zu finden. Dabei unterlag das Markenverständnis im Zeitablauf einem Wandel. Die einzelnen Entwicklungsstufen der Markenführung sollen hier nicht erläutert, sondern es soll vielmehr dem (modernen) o.g. Ansatz gefolgt werden. Vgl. zum Wandel der Markenführung MEFFERT/BURMANN (2002a) sowie BAUMGARTH (2004), S. 21 ff.

Marke fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung.“¹¹²⁹ Damit lassen sich beide der o.g. Definitionen integrieren, denn das Vorstellungsbild kann beim Kunden durch die im Markengesetz aufgeführten Zeichen ausgelöst werden. Die Marke ist dabei das Ergebnis einer über einen längeren Zeitraum durchgeführten Vielzahl an Marketingmaßnahmen und der damit einhergehenden Erfahrungen der Konsumenten.¹¹³⁰ Diese richten sich nicht nur nach den funktionalen Eigenschaften des Produktes oder der Dienstleistung, sondern sind in besonderem Maße gefühlsmäßig bei den Konsumenten verankert. Gerade starken Marken¹¹³¹ wird ein hoher Emotionalitätsgrad zugesprochen.¹¹³² Bei einer starken Markenbeziehung kann die Marke sogar als unersetzlich und einzigartig empfunden werden.¹¹³³ Der Managementprozess sämtlicher Maßnahmen mit dem Ziel der Steigerung des ökonomischen Markenwertes stellt die Markenführung dar.¹¹³⁴ Aufgabe der Markenführung ist die Schärfung des Vorstellungsbildes, die Steigerung des zielgruppenspezifischen Bekanntheitsgrades und die damit verbundene Positionierung der Marke im relevanten Markt.¹¹³⁵

Das Vorstellungsbild in der Psyche potenzieller Konsumenten kann das Kaufverhalten dann positiv beeinflussen, wenn es mit einem Zusatznutzen im Vergleich zu einem technisch-physikalisch identischen Produkt ohne Markierung verbunden ist.¹¹³⁶ Dieser vom Kunden wahrgenommene Mehrwert determiniert den psychographischen Markenwert.

¹¹²⁹ MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002), S. 6. Diese Definition stellt den Kern des sog. identitätsorientierten Ansatzes der Markenführung dar. Stark verallgemeinernd gesprochen unterscheiden MEFFERT/BURMANN dabei in das Selbst- und das Fremdbild der Marke. Das Selbstbild stellt das durch die Marketingmaßnahmen von einer Unternehmung angestrebte Vorstellungsbild dar und setzt sich aus den essentiellen und akzidentiellen Eigenschaften zusammen, während das Fremdbild die subjektive Wahrnehmung des Selbstbildes ist. Die mit diesem Ansatz verbundene begriffliche Vielfalt soll hier bewusst ausgeklammert werden, da sie für den Verlauf der Argumentation keine zentrale Bedeutung einnimmt. Vgl. daher MEFFERT/BURMANN (2002b) sowie dazu den kritischen Aufsatz von WELLING (2003b).

¹¹³⁰ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002), S. 8.

¹¹³¹ Vgl. für eine beispielgestützte Analyse starker Marken AAKER (1996), S. 1 ff.

¹¹³² Vgl. ESCH/WICKE (2001), S. 11.

¹¹³³ Es können weitergehend sogar Trennungsgänge im Falle eines Rückzuges der Marke auftreten. Vgl. FOURNIER (2001), S. 157.

¹¹³⁴ Vgl. zum Markenwert als zentrale Steuerungsgröße ESCH/WICKE (2001), S. 44 ff. und BIEL (2001), S. 65 ff.

¹¹³⁵ Vgl. auch zu den Grundlegenden Strategieoptionen der Positionierung ESCH (2004), S. 238 ff. sowie zu den strategischen Optionen der Markenführung MEFFERT (2002).

¹¹³⁶ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002), S. 7.

Letzterer stellt das Ergebnis der aggregierten Ausprägungsgrade verschiedener Teilfunktionen der Marke dar (vgl. Abbildung 68).¹¹³⁷

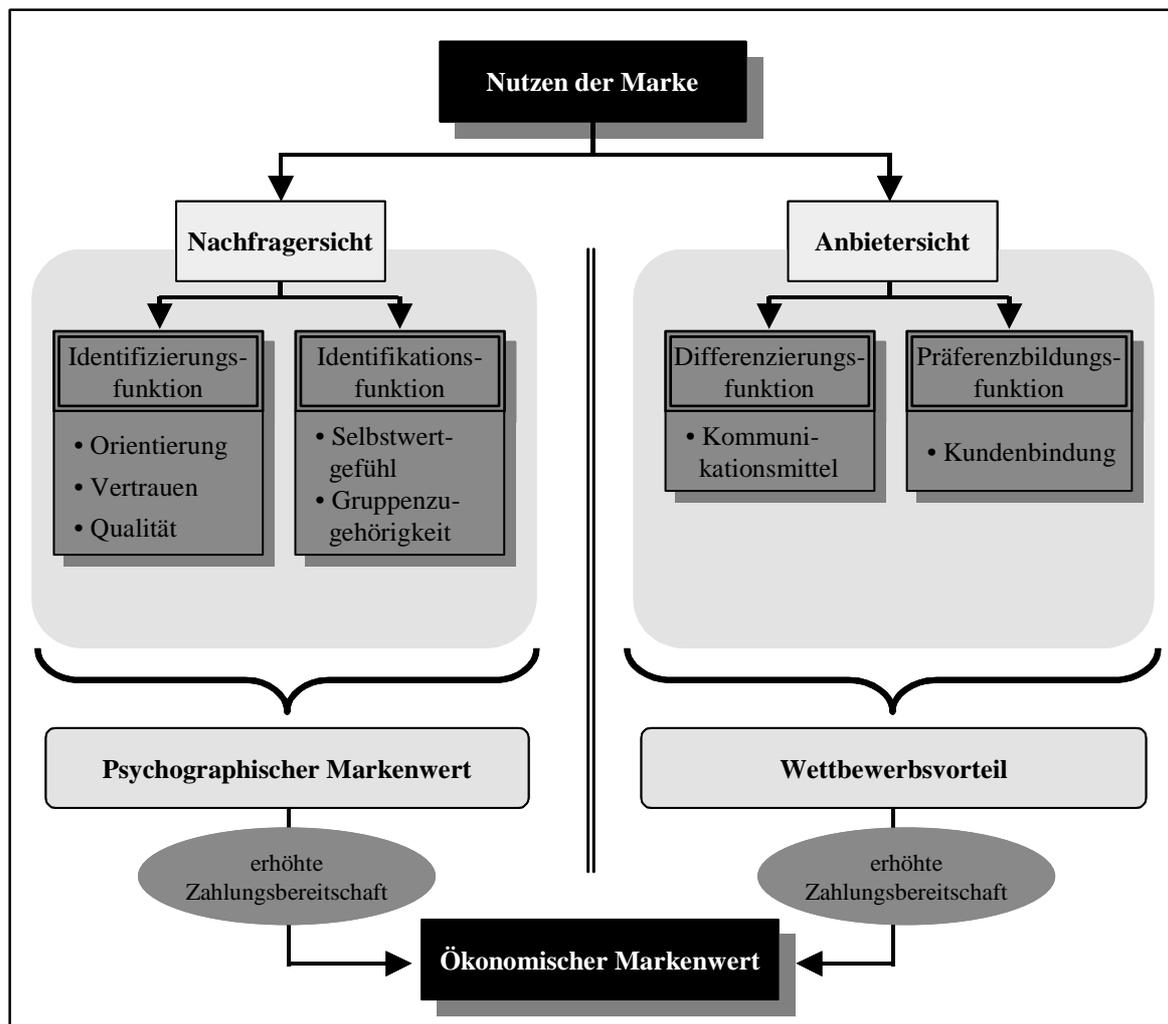


Abbildung 68: Nutzen der Marke aus Nachfrager- und Anbietersicht¹¹³⁸

Die Marke bzw. das Signal der Marke stellt aus Nachfragersicht eine verdichtete Information dar.¹¹³⁹ Die mit diesem Informationsbündel verbundenen Assoziationen können im Auswahlprozess vor dem Konsum als Orientierungshilfe fungieren. Die Marke übernimmt damit eine Identifizierungsfunktion in Rahmen der Kaufentscheidung und hilft, die Suchkosten des Auswahlprozesses und die wahrgenommene Informationsüberlastung zu redu-

¹¹³⁷ Vgl. zu den Funktionen der Marke aus Hersteller und Konsumentensicht BIEL (2001), S. 68 f., ESCH/WICKE (2001), S. 11 f., MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002), S. 9 ff.

¹¹³⁸ Die Abbildung stellt eine Weiterentwicklung der Abbildungen von MEFFERT/BURMANN/KOERS dar. Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002), S. 10 f.

¹¹³⁹ Dieses Phänomen wird auch als „information chunk“ bezeichnet. Vgl. JACOBY/SZYBILLO/BUSATOSCHACH (1977), S. 212.

zieren.¹¹⁴⁰ Die unverwechselbare Identifikation kann – insbesondere bei Produkten mit einem hohen Grad an Vertrauenseigenschaften – eine Vertrauens- und Qualitätssicherungsfunktion übernehmen.¹¹⁴¹ Die Marke stimuliert somit für die Nachfrager den Nachweis eines garantierten Qualitätsniveaus. Die Identifikationsfunktion hingegen äußert sich im Konsumprozess durch die Übertragung der mit der Marke verbundenen Attribute durch den Nachfrager auf sich selbst. Dieser Transfer kann das Selbstwertgefühl stärken und ein Gruppenzugehörigkeitsgefühl schaffen. Die Marke übernimmt dann eine kommunikative Funktion im sozialen Umfeld der Konsumenten.¹¹⁴²

Die aus dem psychographischen Zusatznutzen abgeleitete höhere Zahlungsbereitschaft der Nachfrager bestimmt den ökonomischen Markenwert.¹¹⁴³ Aus Anbietersicht gilt es daher, das Vorstellungsbild derart zu gestalten, dass sich ein hoher ökonomischer aus dem psychographischen Markenwert ergibt. Die damit implizierten absatzfördernden Wirkungen der Marke lassen sich aus der Sicht der Anbieter zweiteilen:¹¹⁴⁴ Zum einen wird eine Präferenzbildung bei den Konsumenten erreicht und zum anderen gelingt eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Im Rahmen letzterer Wirkung fungiert die Marke als kommunikatives Medium.

Insgesamt wird deutlich, dass eine klares Markenbild – durch die damit verbundenen Vorteile aus Nachfrager- und Anbietersicht – ein zentrales Kriterium für den Unternehmenserfolg darstellen kann.¹¹⁴⁵ Im nächsten Schritt ist zu untersuchen, inwiefern Vereine des Profi-Fußballs Marken im hier definierten Sinne darstellen. Ebenso ist zu analysieren, ob sich durch die Spezifika der Profi-Sport-Clubs Notwendigkeiten für die Adaption des klassischen Markenmanagement ergeben.

¹¹⁴⁰ Vgl. zur Informationsüberlastung ESCH/WICKE (2001), S. 17 f.

¹¹⁴¹ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002), S. 9 f.

¹¹⁴² Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002), S. 11 f.

¹¹⁴³ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002), S. 8.

¹¹⁴⁴ Vgl. WELLING (2004), S. 395 f.

¹¹⁴⁵ Vgl. MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002), S. 14 sowie die empirische Untersuchung bei KRANZ (2004), S. 114 ff.

4.2.2.1.1.2 Vereine als Marken

Bei der Prüfung des Deckungsgrades der Club-Charakteristika mit den Merkmalen des modernen Markenbegriffes ist zunächst die Betrachtungsebene zu modifizieren. Während MEFFERT/BURMANN/KOERS explizit von Produkten oder Dienstleistungen ausgehen, ist hier der Fokus auf den Verein als institutionelle Organisation zu lenken und nicht auf seinen primären und/oder sekundären Output. Damit wird die Definition keinesfalls ad absurdum geführt, vielmehr wird lediglich das Verständnis der Markenträger erweitert.¹¹⁴⁶

Zu analysieren ist nun, ob und inwiefern ein Verein des Profi-Fußballs ein in der Psyche des Konsumenten und sonstiger Bezugsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild hervorruft. Den Ausgangsimpuls für die in der betriebswirtschaftlichen Definition genannten psychologischen Wirkungen rufen auch bei den Profi-Sport-Clubs deren Signale hervor: Alle Clubs verfügen über die Kombination eines einzigartigen Namens, spezieller Farben und eines eigenen Logos.¹¹⁴⁷ Charakteristisch ist, dass die Vereinsnamen stets eine Ortsbezeichnung tragen. Dieser kann eine ganze Region (Bayern), eine Stadt (Köln) oder einen Stadtteil (St. Pauli) ansprechen. Zusätzlich werden die Ortsbezeichnungen durch Abkürzungen wie 1.FC oder TSV erweitert, die auf den Vereinszweck und das Gründungsjahr hinweisen. Teilweise werden die Namen auch um einen eigenen attributiven Zusatz angereichert, wie Hansa oder Werder. Darüber hinaus haben sich bei den Clubs in der Historie bestimmte Farben etabliert. An diesen wird i.A. traditionell festgehalten, was sich insbesondere in der fortwährenden Verwendung bei den Trikots manifestiert. Ebenso finden sich diese Farben im Wappen des Vereins wieder. Auch die Vereinskürzel sind gängige Gestaltungselemente der Logos der Profi-Sport-Clubs. Zusätzlich sind aber auch weitere Symbole oder Bildelemente vorzufinden, die den Club repräsentieren. So findet sich im Logo des FC Bayern München die bayrische Landesflagge, beim 1.FC Köln der Geißbock und beim FC St. Pauli der Totenkopf. Mit diesen Signalen verfügen die Clubs auch über das wesentliche Merkmal einer Marke im juristischen Sinne.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht müssen aber zusätzlich die Vorstellungsbilder untersucht werden, die bei den Konsumenten mit den Signalen einhergehen. Deshalb werden im

¹¹⁴⁶ Diese Erweiterung ist keinesfalls neu. Vgl. z.B. KRANZ (2004), S. 11 ff., der die Relevanz der Unternehmensmarke untersucht und dazu die o.g. Definition auf Unternehmen bezieht. Weiterhin wird auch mit sog. „Dachmarken“ eine höhere Hierarchieebene als die in der betrachteten Definition wissenschaftlich untersucht. Vgl. MEFFERT (2002), S. 144 ff.

¹¹⁴⁷ Vgl. dazu auch im Folgenden WELLING (2004), S. 404 ff.

nächsten Schritt die Wirkungen der erläuterten Vereinssignale auf die Konsumenten untersucht. Bereits im Rahmen der Bindungsmaßnahmen der Stadionzuschauer wurde die starke Bindung der Fußballfans an ihren Verein herausgestellt. Diese ist auf eine besonders hohe Identifikation mit dem Club zurückzuführen. Da gerade die oben erörterten Insignien den Club in einzigartiger Weise repräsentieren, fungieren sie als auslösender Impuls, um in der Psyche der Rezipienten das Vorstellungsbild des Vereins auszulösen. Dieses Bild ist für sie unverwechselbar und scharf von der sportlichen Konkurrenz abgegrenzt. Die Identifikationsfunktion nimmt daher bei den Profi-Sport-Clubs eine besonders herausragende Stellung ein. Demnach ist eine Untersuchung der Identifizierungsfunktion obsolet, weil die Informationen quasi per se auf ein Objekt kanalisiert werden (vgl. Abbildung 69).¹¹⁴⁸

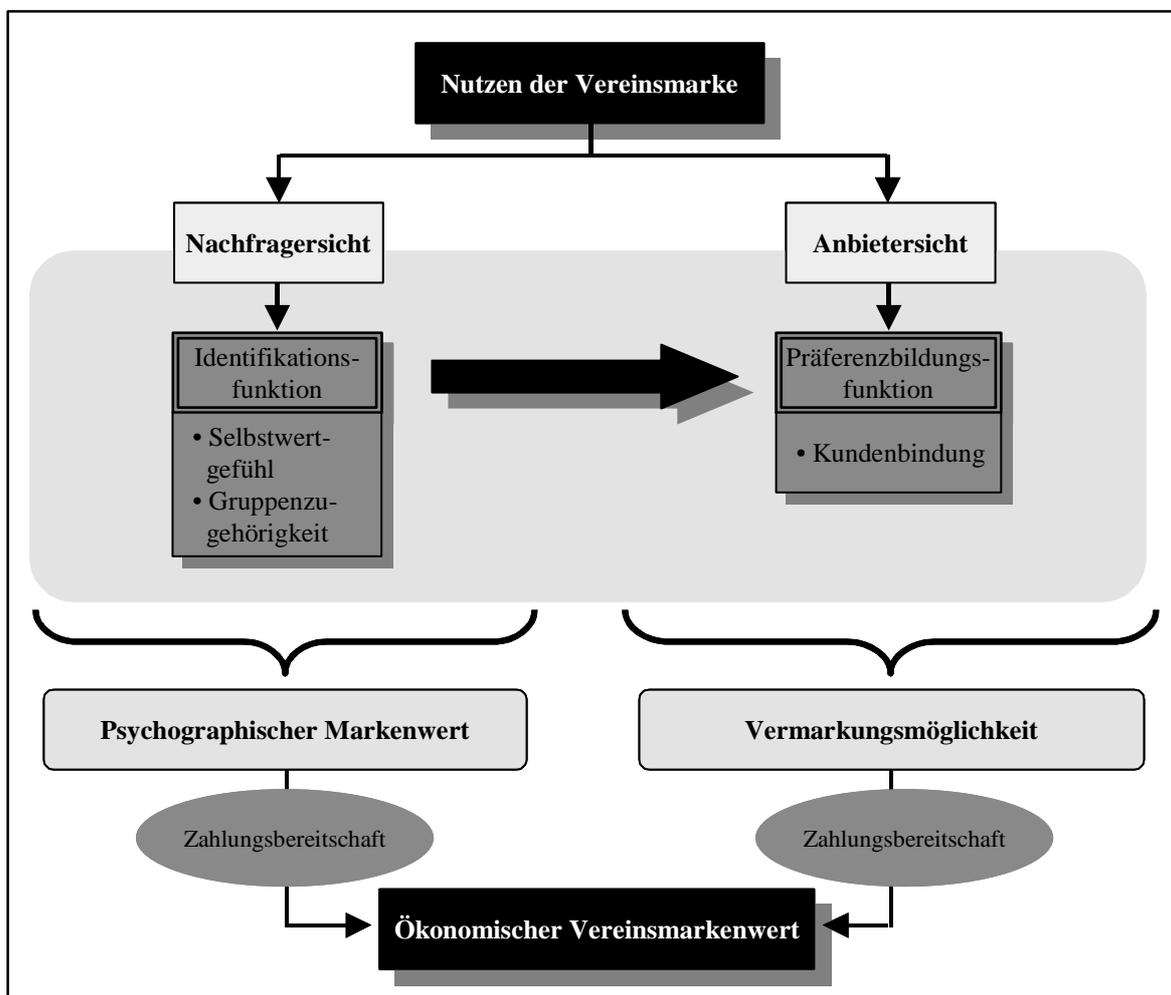


Abbildung 69: Wirkungen der Vereinsmarke

¹¹⁴⁸ Nach der Kaufentscheidung übernimmt die Marke sehr wohl eine Identifizierungsfunktion, bspw. signalisieren die Vereinsfarben Gleichgesinnte. Diese Funktion ist aber im Sinne der in Abbildung 68 dargestellten Funktionen, der Identifikationsfunktion unterzuordnen.

Die Präferenzbildung entspricht im betrachteten Fall nicht einer klassischen Kaufentscheidung. Ein ständiger Auswahlprozess findet nicht statt, weshalb keine Orientierungshilfen oder dergleichen benötigt werden. Analog liegt daher aus Anbietersicht auch keine Differenzierungsfunktion vor. Vielmehr geht die hohe Identifikation mit einer Präferenzbildung einher. Aus der Präferenzbildung geht daher auch kein Wettbewerbsvorteil hervor sondern eine generelle Möglichkeit der Vermarktung, z.B. eben durch den Verkauf markierter Fanartikel. Damit wird deutlich, dass Vereine Marken im Sinne der abgeleiteten Definition darstellen und zugleich die Möglichkeit besteht, die Marke zu vermarkten. Demnach ist eine Vereinsmarke ein in der Psyche der Fans oder sonstiger Anspruchsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Vereins, welches durch den Vereinsnamen, das Vereinswappen und die Vereinsfarben hervorgerufen und signalisiert wird.

Damit konnte die Existenz von Vereinen als Marken im betriebswirtschaftlichen Sinne abgeleitet werden. Die Untersuchungen zielten aber allein auf das potenzielle Vorliegen eines Vorstellungsbildes ab. Über die Attribute desselben konnten noch keine Schlüsse gezogen werden. Die Determinanten der Ausgestaltung des Vorstellungsbildes erweisen sich bei Vereinen jedoch als charakteristisch. Diese sind nämlich nicht das Resultat systematischer Marketingmaßnahmen, wie in der „traditionellen“ Ökonomie, sondern das Ergebnis der historischen Genese der Institutionen. Hier kommen dem Bezug zum Sport – bzw. sportlichen Erfolgen – und der Region eine besondere Bedeutung zu. Die historische Entwicklung des Fußballs wurde bereits dargestellt: Die sportliche Betätigung war sehr lange das einzige Vereinsmotiv, dessen Verfolgung zudem räumlich eng beschränkt war.¹¹⁴⁹ So werden die Clubs auch heute noch als regionale Aushängeschilder wahrgenommen. Zwar konnte das Betätigungsfeld ausgedehnt und die räumliche Begrenzung insbesondere durch die Medien überwunden werden, dennoch blieben die Vereine mit den traditionellen Attributen behaftet. Nicht unabhängig von einer Region sind die Menschen, die dort leben. Mithin prägen auch die Fans das Bild der Vereine.¹¹⁵⁰ Selbiges äußert sich in erster Linie durch die Integrativität der Zuschauer Masse während der Leistungserstel-

¹¹⁴⁹ Vgl. hierzu das Kapitel 3.1.1 und WELLING (2004), S. 400 f.

¹¹⁵⁰ Bspw. sei hier der FC Schalke 04 genannt der aufgrund seiner bodenständigen Fangemeinde mit solchen Attributen verbunden wird.

lung des primären Outputs. Schließlich sind auch besondere sportliche Erfolge mit besonderen Spielern oder Mannschaften ein Kriterium der Vereinsmarkenbildung.¹¹⁵¹

Die Vorstellungsbilder werden durch die Rezipienten teilweise sehr heterogen wahrgenommen. Ein möglicher Grund hierfür kann darin liegen, dass sie nicht einer Soll-Position mit daraus abgeleiteten Marketingmaßnahmen entspringen sondern dem sportlich geprägten Verlauf der Vereinsgeschichte.¹¹⁵² Jeder Konsument verbindet daher ein individuelles Vorstellungsbild mit den Vereinssignalen. Gemein ist aber allen Vorstellungsbildern, dass sie stets mit sehr großen Emotionen korrespondieren. Damit verfügen Vereinsmarken sogar über die in der Literatur fixierten Merkmale starker Marken. Sicherlich gilt für viele Clubs in der Wahrnehmung der Fans das Phänomen der Unersetzlichkeit. Mit diesen Spezifika der Vereinsmarke geht eine weitere Besonderheit selbiger einher: Durch die historische Entwicklung und die wesentlichen Bestimmungsfaktoren der Marke sind die aktiven Positionierungsmöglichkeiten sehr stark beschränkt. Die essentiellen Eigenschaften der Marke lassen sich nur sehr langfristig in einem begrenzten Gestaltungsraum durch geplante Maßnahmen beeinflussen. Damit bleiben folglich nur Aktionen, die auf die akzidentiellen Merkmale der Marke abzielen. Eine völlige Neupositionierung wäre nicht erfolgreich zu bewältigen. Das Markenmanagement bei Fußballvereinen sollte daher das historisch gewachsene Vorstellungsbild in der Wahrnehmung der Konsumenten zielsetzungsgerecht schärfen und die Bekanntheit über die Region erhöhen, unabhängig von den sportlichen Resultaten.

Gelingt dies, kann eine klare Marke als Potenzial fungieren, um weitgehend unabhängig vom sportlichen Erfolg im Rahmen der Vermarktung der Kernleistung (zusätzliche) Einnahmen zu generieren. Neben den unmittelbaren Einnahmen durch den Fanartikelverkauf ist auch eine Betrachtung des indirekten Nutzens der Marke notwendig, um das Potenzial der Merchandising-Aktivitäten ganzheitlich zu erfassen. Die Anreizwirkungen der Marke sind bei den einzelnen Einnahmequellen jedoch unterschiedlich intensiv. Im Sponsoring ist ein klares und weit verbreitetes Vorstellungsbild auf Seiten der Konsumenten sehr zielführend. Hinsichtlich der im Sponsoring angestrebten (Rück-)Transfers der Assoziationen ist

¹¹⁵¹ Damit weist die Entwicklung der Vereinsmarke Analogien zur Theorie von Pfadabhängigkeiten auf, die das Überleben ineffizienter Institutionen im Markt erklärt, obwohl deren Nachteile bekannt sind. Danach wird der Ist-Zustand einer Institution durch die historische Entwicklung begründet. Vgl. auch zu einem Beispiel DURTH (2001), S. 877 f.

¹¹⁵² Dies entspricht im MEFFERT'schen Sinne einer großen Heterogenität der Fremdbilder.

eine klare Vereinsmarke ein Vorteil und ein entscheidendes Kriterium aus der Sicht potenzieller Sponsoren. Bezogen auf die Rechtevermarktung kann eine polarisierende Marke Nachfrage induzieren,¹¹⁵³ die Wirkung ist aber sicherlich begrenzt. Gleiches gilt für den Stadionbesuch. Auch hier kann die Wirkung der Marke eher unterstützend eingesetzt werden; von der Schaffung zusätzlicher Nachfrage kann indes nicht gesprochen werden. Insgesamt bringt die Stärkung der Vereinsmarke also ökonomisches Potenzial im Rahmen der Einnahmequellen mit sich. Im Folgenden ist nun zu untersuchen, wie der Fanartikelverkauf zur Markenführung beitragen kann.

4.2.2.1.1.3 Möglichkeiten des Merchandising im Rahmen der Markenführung

Als Voraussetzung des Merchandising wurde die Existenz einer (starken) Marke formuliert. Dies ist im betrachteten Kontext gegeben; die Möglichkeit, Produkte mit der Vereinsmarke zu markieren, mithin ökonomisch sinnvoll. Merchandising stellt als nicht-klassische Kommunikationsmaßnahme eine Ergänzung zu den übrigen Maßnahmen der Markenführung dar.¹¹⁵⁴ Dabei bestehen im Wesentlichen zwei strategische Optionen der Umsetzung des Merchandising als Instrument zur Markenführung: der Markentransfer¹¹⁵⁵ und das Co-Branding^{1156, 1157}.

Allgemein werden unter dem Begriff Markentransfer alle Maßnahmen verstanden, bei denen unter Verwendung eines gemeinsamen Markennamens oder Markenzeichens die positiven Assoziationen einer Marke auf ein Transferprodukt eines anderen Produktbereichs übertragen werden.¹¹⁵⁸ Da sich Marken mit emotionalem Charakter leichter mit anderen Produktbereichen in Verbindung bringen lassen,¹¹⁵⁹ besteht bei Vereinsmarken grundsätzlich diese Option. Bei Fanartikeln findet ein Transfer des historisch gewachsenen Vorstellungsbildes hinsichtlich des Vereins auf ein Sachgut statt.¹¹⁶⁰ Damit wird deutlich, dass

¹¹⁵³ Vgl. dazu den – weniger wissenschaftlichen – Artikel von MOHR/MERGET (2004), die die Vereinsmarke gar als „Meistermacher“ aller Einnahmequellen sehen.

¹¹⁵⁴ Vgl. DUNKER (2003), S. 22.

¹¹⁵⁵ Synonym zu diesem Begriff werden auch die Termini „Brand Extension“ und „Markenerweiterung“ genutzt. Vgl. hierzu CASPAR (2002), S. 235.

¹¹⁵⁶ Vgl. dazu AAKER/JOACHIMSTHALER (2001), S. 151 ff.

¹¹⁵⁷ Vgl. auch im Folgenden KARLOWITSCH/MICHAELIS (2005), S. 26 ff.

¹¹⁵⁸ Vgl. HÄTTY (1989), S. 23 und MEFFERT (2002), S. 148.

¹¹⁵⁹ Vgl. CASPAR (2002), S. 249 und die dort angegebene Literatur.

¹¹⁶⁰ Vgl. dazu auch HÄTTY (1989), S. 36.

durch die Fanartikel keine eigene Marke aufgebaut wird, sondern die Artikel das Vorstellungsbild des Vereins transportieren. Im Gegensatz zum klassischen Markentransfer wird i.d.R. kein unmittelbares Verbraucherproblem im Sinne der Befriedigung eines Grundbedürfnisses gelöst. Vielmehr wird durch das Angebot von Merchandisingprodukten seitens des Vereins dem Wunsch der Fans nach einer demonstrativen Identifikation mit dem Verein und seiner Marke entsprochen. Der Markentransfer bildet hierbei die Grundlage. Notwendige Bedingung für die Identifikation mit der Marke ist, dass die Konsumenten mittels der Vereinssignale auf den Fanartikeln die der Marke immanenten Attribute assoziieren. Hinreichende Bedingung für die Identifikation mit der Marke ist, dass der Fan die Attribute der Vereinsmarke auf sich selbst überträgt.¹¹⁶¹ In der Aggregation individueller Transfers entsteht überdies ein Gruppenzugehörigkeitsgefühl.

Der Transfer erfolgt aber nicht zwangsläufig nur von der Marke auf die Fanartikel. Auch in umgekehrter Richtung kann ein (Rück-)Transfer auf die Marke stattfinden und so die Assoziationen hinsichtlich der Marke erweitern und stärken.¹¹⁶² Die Chance positiver Rückkopplungen steigt, je besser der Fit zwischen Transferprodukt und Marke gelingt. In diesem Sinne birgt eine unsystematische Sortimentsgestaltung auch die Gefahr negativer Assoziationen.¹¹⁶³ So führte in den 90er Jahren das Angebot von markeninadäquaten Fanartikeln aus dem Lebensmittelbereich – wie Senf oder Milch – dazu, dass sich die Fans vom Verein ausgenutzt fühlten. Ebenso verwendeten die Lizenznehmer häufig minderwertige Materialien, die sehr schnell Verschleißerscheinungen zeigten. Der Markentransfer misslang nicht nur, sondern es lag ein negativer Rücktransfer vor. Dies war das Resultat einer unkontrollierten Lizenzvergabe seitens der Vereine und der damit einhergehenden Markt-sättigung. Vielfach wurden die Artikel von den vertreibenden Warenhäusern zwecks Lagerbereinigungen „verramscht“. In einer solchen Situation entsteht zudem die Gefahr, dass die Marke verwässert wird.¹¹⁶⁴ In Konsequenz ist mithin zu einer selektiven Lizenzvergabe sowie markenadäquaten Sortimentsgestaltung zu raten. Darüber hinaus sind entsprechende Bedingungen im Lizenzvertrag zu formulieren, die die Markenattribute hinreichend schützen.

¹¹⁶¹ Vgl. auch im Folgenden MEFFERT/BURMAN/KOERS (2002), S. 11.

¹¹⁶² Vgl. MEFFERT (2002), S. 149

¹¹⁶³ Vgl. CASPAR (2002), S. 239.

¹¹⁶⁴ Die unkontrollierte Lizenzvergabe führte zu einem dazu, dass bspw. Artikel mit demselben Vereinslogo in stark divergierenden Farbabstufungen hergestellt wurden. Darüber hinaus verfügten Lizenznehmer über die Properties mehrerer Clubs, was dazu führte, dass identische Produkte – nur mit anderen Logos – verkauft wurden.

Co-Branding beschreibt das gemeinsame Auftreten selbstständiger Marken unterschiedlicher Unternehmen.¹¹⁶⁵ Zentrales Erfolgskriterium der Kooperation ist eine Übereinstimmung bzw. Ergänzung der beiden Marken.¹¹⁶⁶ Die Chancen des Co-Branding liegen dann in einem gegenseitigen Transfer der jeweiligen Markenattribute sowie in der eigenen Nutzung des kundenseitigen Vertrauensbonus des Partners.¹¹⁶⁷ Fanartikel, die vom Ausrüster des Clubs als Lizenznehmer angeboten werden, können als Spielart des Co-Branding interpretiert werden. In diesem Kontext kommt dem Trikot als umsatzstärkstem Fanartikel eine exponierte Bedeutung zu. Hierbei wird die Emotionalität der Vereinsmarke mit dem Vertrauen in eine Sportbekleidungsmarke verbunden. Analog zum Markentransfer besteht jedoch auch hier das Risiko eines negativen Markentransfers. Dieses ist besonders dann wahrscheinlich, wenn das Prestige einer Topmarke höher als das der zweiten Marke ist. Im betrachteten Beispiel kann dies auch im fehlenden Fit von der Marke der Ausrüsterfirma und der des Trikotsponsors begründet sein.

Mit Hilfe der beiden erörterten strategischen Optionen des Merchandising kann der Verkauf von Fanartikeln in dreifacher Hinsicht zur Markenführung herangezogen werden. Zum einen kann über die zielsetzungsgerechte, d.h. markenadäquate, Gestaltung des Sortiments die Marke geschärft und sogar erweitert werden. Darüber hinaus kann die Emotionalität und der Grad der Integrativität auf Seiten der Fans erhöht werden. Und schließlich gelingt über eine breite Streuung der markierten Artikel eine Steigerung des Bekanntheitsgrades.

Zur Erreichung der Ziele der Markierungspolitik im klassischen Dienstleistungsmarketing stehen generell verschiedene Markierungsmöglichkeiten zur Verfügung.¹¹⁶⁸ Selbige können nach dem markierten Verfügungsbereich in interne und externe Optionen unterschieden werden. Zu erstgenannten zählen alle Maßnahmen, die ausschließlich auf Markierungen innerhalb des Erstellungsortes der Dienstleistung abzielen, z.B. die Markierung der Verkaufstresen einer Fast-Food-Kette und deren Mitarbeiter. Der externe Verfügungsbereich hingegen fokussiert die Kundenseite, z.B. von dem Restaurant ausgegebene Aufkleber oder T-Shirts. Darüber hinaus kann unterschieden werden, ob Personen die Markierungen unmittelbar tragen (Kontaktsubjekte) oder ob die Markierungen auf bzw. an Sachge-

¹¹⁶⁵ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2001), S. 151, BRAITMAYER (1998), S. 30 und ESCH (2004), S. 253.

¹¹⁶⁶ Vgl. AAKER/JOACHIMSTHALER (2001), S. 151 und MEFFERT (2002), S. 152.

¹¹⁶⁷ Vgl. MEFFERT (2002), S. 152.

¹¹⁶⁸ Vgl. auch im Folgenden STAUSS (2001), S. 562 ff.

genständen platziert werden (Kontaktobjekte). Abbildung 70 ordnet dazu das Merchandising in den erläuterten Aktionsraum der Markierungsmöglichkeiten ein.

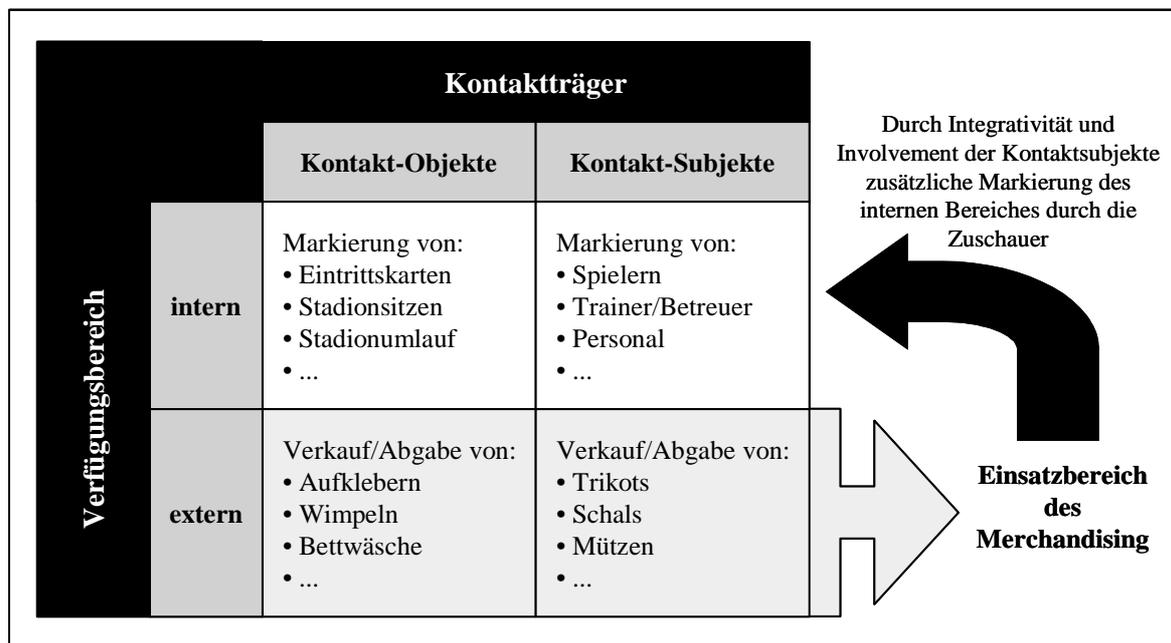


Abbildung 70: Aktionsraum der Markierungsmöglichkeiten des Merchandising¹¹⁶⁹

Das Merchandising ist im klassischen Sinne zu den Möglichkeiten des externen Verfügungsbereiches zu zählen. Im externen Verfügungsbereich verhelfen die Fanartikel aus der Sicht des Anbieters zu einer breiten Präsenz der Vereinssignale und im besten Fall zu einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades, indem die Kontaktobjekte und -subjekte als Markenträger fungieren. Zusätzlich können über das Co-Branding noch zusätzliche Effekte durch die Partnermarke generiert werden. Diese Wirkung wird nicht nur durch die Kontakt-Subjekte, die Träger der Merchandising-Artikel, hervorgerufen, sondern durch die Streuung von Kontakt-Objekten verstärkt. Beispielhaft seien in diesem Kontext Autoaufkleber mit dem Vereinslogo genannt. Die potenzielle kommunikative Reichweite des Kontaktträgers entspricht dabei dem Aktionsraum des Kraftwagens, während der Aufkleber eindeutig die Botschaft: „ich bin stolz, ein Anhänger des Vereins zu sein“ kommuniziert.

Darüber hinaus wird der externe Verfügungsbereich über die Integrativität der Konsumenten beim Fußball in den internen Bereich hineingetragen: Die durch die „farbtragenden“ Fans erzeugte Markierung im Stadion hat eine mindestens genauso nachhaltige Wirkung wie die Optionen des internen Verfügungsbereiches. Diese wird nicht nur vor Ort wahrge-

¹¹⁶⁹ Eigene Abbildung in Anlehnung an STAUSS (2001), S. 563.

nommen, sondern über die Medien multipliziert. Die Fans sind folglich nicht nur die Ziele der Markierungsmaßnahmen durch Markentransfer und Co-Branding, sondern in Personalunion auch Markenträger im internen und externen Verfügungsbereich. Das Merchandising nimmt – besonders über die Markierung der Zuschauer – somit eine bedeutende Rolle im Rahmen der Markenführung ein. Gleichfalls wird deutlich, dass eine Einordnung in die oben erläuterte Kategorisierung durch die Besonderheiten des Entscheidungsfeldes nicht mehr trennscharf möglich ist.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass zwischen der Vereinsmarke und dem Merchandising eine zirkuläre Wirkungsbeziehung besteht. Einerseits ist die Existenz der Marke eine notwendige Voraussetzung für das Merchandising. Merchandising erweist sich folglich als Derivat der Vereinsmarke. Auf der anderen Seite gehen mit einer markenadäquaten Sortimentsgestaltung Wirkungen auf die Markenbekanntheit und -scharfe einher. Merchandising fungiert damit zugleich auch als Instrument des Markenmanagement.

Die vorangegangene Analyse hat die Fans als wichtige Markenträger im Rahmen des Markenmanagement herausgestellt. Diesen kommt aber nicht nur eine funktionelle Bedeutung im Rahmen des Merchandising zu. Sie sind vielmehr eine essentielle Anspruchsgruppe im Entscheidungsfeld der Fußballunternehmen, deren Bindung an den Verein ein wichtiges Ziel darstellt. Insofern soll im Anschluss untersucht werden, wie das Fanartikelgeschäft zu dieser Zielerreichung beitragen kann.

4.2.2.1.2 Merchandising als Kundenbindungsinstrument

Merchandising kann den leistungspolitischen Kundenbindungsinstrumenten zugeordnet werden.¹¹⁷⁰ Ein kontinuierliches und systematisch gesteuertes Merchandising setzt an den Zielen der Kundenbindung an, indem es Fanbeziehungen pflegt und schafft. Um dieses zu erreichen, besteht die zentrale Aufgabe des Merchandising darin, die Kunden langfristig zufriedenzustellen.¹¹⁷¹ In den von Verfasser geführten Expertengesprächen wurde der positive Einfluss des Fanartikelverkaufs auf die Zufriedenheit dieser Anspruchsgruppe uneingeschränkt bestätigt.¹¹⁷² Die äußerst hohe Identifikation der Fans mit dem Verein wurde

¹¹⁷⁰ Vgl. auch im Folgenden ROHLMANN (2002), S. 385 und KARLOWITSCH/MICHAELIS (2005), S. 37 ff.

¹¹⁷¹ Vgl. BÜSCHING (1998), S. 1789.

¹¹⁷² Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

bereits hinreichend analysiert. Mit dieser geht das starke Bedürfnis einher, selbige auch nach außen zu tragen. Die mit den Vereinssignalen markierten Artikel befriedigen dieses Verlangen und fungieren damit als kommunikatives Medium. Einerseits wird dabei die (interne) Zugehörigkeit zu Gleichgesinnten signalisiert, andererseits wird auch (externen) Dritten die Identifikation mit dem Verein und seiner Marke demonstriert (1)¹¹⁷³. Diese sehr emotionale Bedürfnisbefriedigung fördert die Zufriedenheit der Fans (1a), welche sich in Verbundenheit gegenüber dem Verein niederschlägt (1b).

Gleichzeitig werden Fans durch die Nutzung von Merchandising-Artikeln und der damit einhergehenden Demonstration ihrer Verbundenheit zu Repräsentanten ihres Vereins und erhöhen damit die Anzahl der (Erst-)Kontakte mit der Marke (1c). Zusätzlich bringt sich der Fan beim Besuch im Stadion integrativ in die Erlebniswelt des Vereins ein, wodurch der Grad des Involvements¹¹⁷⁴ gesteigert wird.¹¹⁷⁵ Da die Kundenbindung ebenfalls mit dem Involvement positiv korreliert,¹¹⁷⁶ wirkt Merchandising auch in diesem Fall erhöhend auf die Kundenbindung. Als Teil der Erlebniswelt des Vereins bestimmt der Fan dessen Marke aktiv mit.¹¹⁷⁷ Somit besteht zwischen Verein und Anspruchsgruppe eine wechselseitige Wirkungsbeziehung.

Zusätzlich können Merchandising-Artikel der Vergänglichkeit des primären Outputs entgegenwirken. Die Erstellung der Kernleistung ist im Ligabetrieb auf 17 Heimspiele zu je 90 Minuten beschränkt. Fanartikel können die Emotionen und Erlebnisse, die sich primär auf diese sehr kurzen Zeiträume bündeln, auf ein Sachgut projizieren und damit zu einem gewissen Grad speichern. Damit fungieren sie als Erlebnisanker, die den Kontakt zwischen Fan und Verein über den Stadionbesuch ausdehnen und intensivieren können.¹¹⁷⁸ Daher besitzt bspw. der Schal eines Fans für diesen eine über die reine Funktionalität des Produktes hinausgehenden emotionalen Wert.¹¹⁷⁹

¹¹⁷³ Die in den Klammern stehenden Numerierungen beziehen sich auf die nachfolgende Abbildung 71.

¹¹⁷⁴ Involvement bezeichnet die innere Beteiligung bzw. das Engagement, mit dem sich ein Individuum einem Objekt zuwendet. Vgl. BRUHN (2003b), S. 358 f.

¹¹⁷⁵ Vgl. auch im Folgenden DUNKER (2003), S. 57.

¹¹⁷⁶ Vgl. DILLER (1996), S. 87.

¹¹⁷⁷ Vgl. WOCHNOWSKI (1996), S. 90.

¹¹⁷⁸ Vgl. ROHLMANN (1998), S. 47.

¹¹⁷⁹ Vgl. ZELTINGER/HAAS (2002), S. 453.

Kundenbindungsaktivitäten sollten jedoch nicht nur als Erlebnisanker im Sinne eines After-Sales-Services stattfinden, sondern auch früher im Kundenlebenszyklus ansetzen.¹¹⁸⁰ Die bewusst wahrgenommene Beziehung eines Fans zu seinem Verein beginnt häufig im Alter von sechs bis zehn Jahren.¹¹⁸¹ Der erste Kontakt kann über die Familie, aber auch über Freunde in der Schule oder sogar schon im Kindergarten erfolgen (2).¹¹⁸² Z.B. können Eltern ihre Kinder in frühem Alter für den eigenen Lieblingsverein durch Stadionbesuche oder durch Fanartikel als Geschenk begeistern (2a).¹¹⁸³ Dabei handelt es sich um eine situative Wechselbarriere und damit um eine faktische Bindung (2b), da der Impuls des ersten Kontaktes aktiv von Dritten stimuliert wird, z.B. von den Eltern. Allerdings besteht eine sehr große Chance, dass die faktische Bindung lediglich die Ausgangsbasis für eine sich entwickelnde emotionale Bindung darstellt. Ebenso ist es möglich, dass ein Kaufanreiz von außen stimuliert wird, dieser aber in einem freiwilligen Bekenntnis zum Verein mündet. Bspw. wünschen sich Kinder das gleiche Trikot, welches ihre Freunde zum Schulsport tragen und kommen derart mit einem Verein in Berührung. Aufgrund dieser Potenziale der Neukundengewinnung sollte den Ansprüchen dieser Altersgruppe im Rahmen der Sortimentsgestaltung Rechnung getragen werden. Abbildung 71 fasst die analysierten Wirkungen des Merchandising zur Kundenbindung zusammen.

Aus der Abbildung wird deutlich, dass sich aus der Fanbindung auch ökonomische Wirkungen ergeben können. Sachlogisch ist, dass der Verkauf eines Merchandisingartikels eine direkte Einnahme mit sich bringt (3). Ein zufriedener Fan mit einer starken emotionalen Bindung zum Verein verfügt daneben über ein großes Potenzial, weitere Fanartikel nachzufragen (Up-Buying). Ebenso ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass er unter Verwendung der markierten Produkte seine Identifikation auch während der Heimspiele demonstriert und dort unter Umständen weitere fakultative Sekundärleistungen konsumiert (Cross-Buying). Zusätzlich haben Merchandisingartikel indirekte Wirkungen, indem sie die Integrativität der Träger bei der Erstellung der Kernleistung forcieren und auch über diese Zeitspanne hinaus für eine hohe Präsenz der Vereinsmarke sorgen. Im Rückschluss kann dies wiederum mögliche (Erst-)Kontakte mit selbiger hervorrufen (4).

¹¹⁸⁰ Vgl. DILLER/MÜLLNER (1998), S. 1224.

¹¹⁸¹ Vgl. SPORTFIVE (2004), S. 62.

¹¹⁸² Einige Vereine haben bereits erkannt, dass besonders die Schule oft Ort des ersten und sehr nachhaltigen Kontaktes ist. So kooperieren bspw. Bayer Leverkusen unter dem Motto „Bayer 04 macht Schule“ und Werder Bremen – 100 Vereine 100 Schulen – mit regionalen Schulen.

¹¹⁸³ Auch sportferne Branchen versuchen über entsprechende Merchandisingartikel, Kinder schon früh mit der eigenen Marke in Kontakt zu bringen. Vgl. hierzu BAEUCHLE (2002), S. 41.

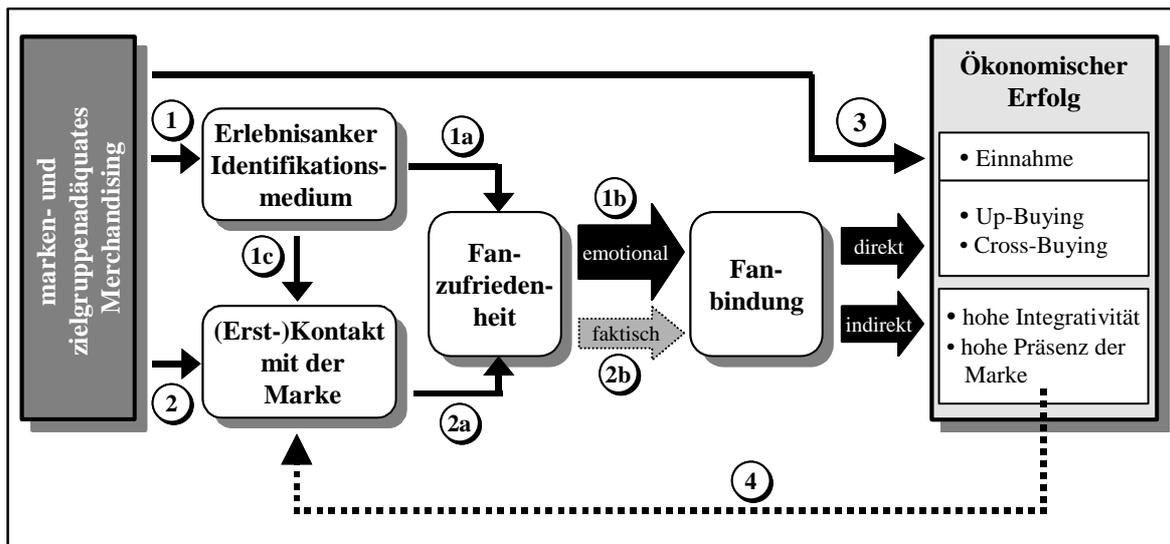


Abbildung 71: Wirkungskette des Merchandising zur Fanbindung

Nachdem die verschiedenen strategischen Wirkungsebenen des Merchandising als Marketing-Instrument analysiert wurden, soll im Folgenden die konkrete operative Ausgestaltung der Aktivitäten im Vordergrund der Betrachtung stehen.

4.2.2.1.3 Instrumente zur operativen Ausgestaltung des Merchandising

4.2.2.1.3.1 Segmentierung der Fans

Die Anzahl (potenzieller) Sympathisanten eines Vereins bestimmt das Potenzial des Merchandising.¹¹⁸⁴ Die Heterogenität dieser Anspruchsgruppe wurde bereits analysiert. Daher sollte der Verkauf von Fanartikeln nicht undifferenziert erfolgen, vielmehr sollte zwischen verschiedenen Zielgruppen unterschieden werden. Generelles Ziel einer Segmentierung ist es, die heterogene Gesamtzielgruppe in homogene Teilzielgruppen zu trennen, um so eine Basis für die zielgerichtete Bearbeitung der gewonnenen Segmente zu erreichen.¹¹⁸⁵ Die Homogenität eines Segmentes sollte sich in erster Linie durch das Kaufverhalten der Fans manifestieren. Als Segmentierungskriterien fungieren hier verhaltensorientierte, soziodemographische und psychographische Kriterien.¹¹⁸⁶

¹¹⁸⁴ Vgl. ROHLMANN (2000), S. 73.

¹¹⁸⁵ Vgl. FRETER (1983), S. 18.

¹¹⁸⁶ Vgl. auch im Folgenden KARLOWITSCH/MICHAELIS (2005), S. 29 ff und. MEFFERT (2000), S. 189.

In diesem Zuge erfolgt die Aufteilung der Gesamtzielgruppe in zwei Schritten:¹¹⁸⁷ Im ersten Schritt werden die verhaltensbezogenen Kriterien herangezogen, während im Anschluss die erhaltene Vorsegmentierung auf Basis soziodemographischer und psychographischer Kriterien spezifiziert wird. Dieses Vorgehen lässt sich damit begründen, dass sich die Kriterien des ersten Schrittes auf das Ergebnis von Kaufentscheidungsprozessen beziehen, wohingegen mit den zweitgenannten Kriterien die Ausprägungen eben jener verhaltensbezogenen Kriterien erklärt werden.¹¹⁸⁸

Dazu ist im ersten Schritt das Fanverhalten hinsichtlich der Art und Weise der Nutzung von Merchandisingartikeln zu ergründen. Dabei ist evident, dass Fanartikel oftmals nicht aus Gründen der bloßen Funktionalität verwendet werden. Vielmehr demonstriert die Nutzung der markierten Artikel die Identifikation mit dem Verein.¹¹⁸⁹ Dabei ist das Nutzungsverhalten vom emotionalen Involvement der Fans abhängig.¹¹⁹⁰ Der Identifikationsgrad und der Grad des emotionalen Involvements verhelfen mithin zu einer ersten Segmentierung. So lassen sich anhand des Identifikationsgrades Fans i.e.S. und Kunden unterscheiden. Erstere zeichnen sich gegenüber Zweiteren durch eine sehr hohe Identifikation mit dem Verein aus. Kunden hingegen sind solche Fans i.w.S., die zwar mit einem Verein sympathisieren, aber nur sporadisch Leistungen des Vereins in Anspruch nehmen.¹¹⁹¹ Darüber hinaus können die Fans i.e.S. in die Teilzielgruppen der „highly-involved-Fans“ und der „lowly-involved-Fans“ eingeteilt werden.¹¹⁹² Beide Gruppen weisen eine hohe Identifikation mit der Vereinsmarke auf. Allerdings besteht bei den „lowly-involved-Fans“ in Gegensatz zu den „highly-involved-Fans“ ein geringeres Verlangen, diese Identifikation plakativ nach außen zu demonstrieren.¹¹⁹³

Im zweiten Schritt sind die zwei Kundengruppen zunächst anhand soziodemographischer Kriterien weiter zu segmentieren. Hierzu zählen insbesondere das Geschlecht und das Al-

¹¹⁸⁷ Vgl. zu diesem Vorgehen ohne sportspezifischen Bezug auch DUNKER (2003), S. 37 ff.

¹¹⁸⁸ Vgl. FRETER (1983), S. 87.

¹¹⁸⁹ Vgl. dazu auch SUTTON (1998), S. 56.

¹¹⁹⁰ Vgl. ROHLMANN (1998), S. 42.

¹¹⁹¹ Daher wird hier für sie keine gesonderte Segmentierung vorgenommen.

¹¹⁹² Vgl. zu dieser Einteilung ebenfalls ROHLMANN (1998), S. 46 und DUNKER (2003), S. 38, die jedoch beide leicht abweichende Bezeichnungen verwenden.

¹¹⁹³ In der marketingspezifischen Literatur werden auch Methoden zur Messung des Involvementgrades diskutiert. An dieser Stelle soll indes das in jedem Stadion zu beobachtende Verhalten der unterschiedlichen Besuchergruppen als Grundlage der Segmentierung ausreichen. Vgl. zu entsprechenden Messmethoden TROMMSDORFF (1995) und die dort angegebene Literatur.

ter.¹¹⁹⁴ In diesem Sinne ist zwischen Männern und Frauen sowie zwischen Kindern¹¹⁹⁵ und Erwachsenen¹¹⁹⁶ zusätzlich zu differenzieren. Psychographische Kriterien, wie allgemeine Wertvorstellungen oder Nutzenpräferenzen werden von den Vereinen bis dato nicht explizit berücksichtigt.¹¹⁹⁷ Dabei würde jedoch speziell die Kenntnis des Fanverhaltens gegenüber sportlichen Erfolgen Erklärungsansätze für die Existenz sog. Wechselfans geben. Diese sympathisieren mit dem Verein besonders in sportlich erfolgreichen Zeiten und treten dann auch als Käufer von Fanartikeln auf. Informationen über derartige Einstellungen könnten insbesondere hinsichtlich der Mengenplanung der Fanartikel hilfreich sein. Entsprechende Nachfrageschwankungen bei sportlichen Erfolgen könnten dann um diese Zielgruppe im Rahmen einer „normalen“ Planung bereinigt werden. Jedoch sind mit der Generierung der hierfür erforderlichen Informationen Probleme verbunden.¹¹⁹⁸ Eine systematische Erhebung von Nutzensvorstellungen ist sehr aufwendig. Ersatzweise könnten aber Meinungen der Fans zu den Artikeln im Rahmen von Fanclubtagungen und weitere Kontakte zur Fanszene eingeholt werden.

Es lässt sich generell festhalten, dass eine Segmentierung für eine zielführende Ansprache der Fans im Merchandising unerlässlich ist. Der Detaillierungsgrad der Segmentierung ist jedoch nicht pauschal bestimmbar und richtet sich nach den zur Verfügung stehenden Informationen zur Segmentierung und nach dem generellen Merchandising-Potenzial. Allgemein gilt jedoch, dass eine zu feingliedrige Segmentierung ebenso wenig zielführend wie eine undifferenzierte Vorgehensweise ist.¹¹⁹⁹ Zu kleine Segmente können nicht betriebswirtschaftlich sinnvoll bearbeitet werden. Daher sind die einzelnen Kriterien kombiniert anzuwenden und vereinsindividuell solche Segmente im Rahmen der produktspezifischen Differenzierung zu vernachlässigen, deren Potenzial eine gezielte Ansprache nicht rechtfertigt. Abbildung 72 zeigt dazu die mögliche Struktur eines Segmentierungsansatzes der Hauptzielgruppe – der Fans i.e.S. Im Folgenden soll untersucht werden, wie diese Segmentierung als Basis für die zielgerichtete Ausgestaltung des Sortiments dienen kann und für welche der Segmente eine spezielle Produktdifferenzierung vorzunehmen ist.

¹¹⁹⁴ Vgl. FRETER (1983), S. 51 und MEFFERT (2000), S. 192 f.

¹¹⁹⁵ Unter diesem Begriff sollen die Lebensabschnitte vom Säugling bis zum Schüler verstanden werden.

¹¹⁹⁶ Unter diesem Begriff sollen die Lebensabschnitte ab „Kinder“ verstanden werden.

¹¹⁹⁷ Vgl. zu diesen Segmentierungskriterien MEFFERT (2000), S. 196 ff.

¹¹⁹⁸ Vgl. MEFFERT (2000), S. 199.

¹¹⁹⁹ Vgl. auch im Folgenden DUNKER (2003), S. 40.

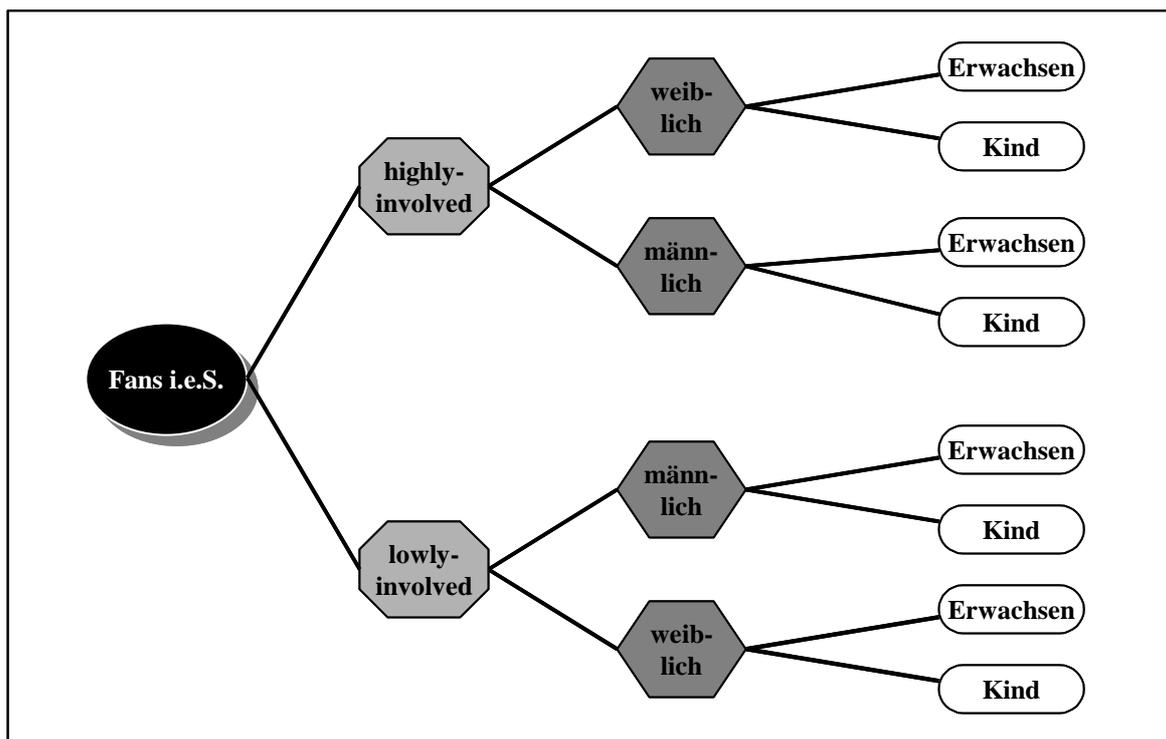


Abbildung 72: Segmentierung der Hauptzielgruppe des Merchandising

4.2.2.1.3.2 Methoden der Ausgestaltung des Sortiments

Der Erfolg des Merchandising hängt fundamental von der Beurteilung der Artikel durch potenzielle Nachfrager ab. Daher ist sowohl die zielgruppenspezifische Sortimentsgestaltung als auch dessen Markenaffinität¹²⁰⁰ erfolgskritisch.¹²⁰¹ Nur dann werden die analysierten wechselseitigen Markentransfers generiert und simultan die Kundenzufriedenheit gefördert. Dementsprechend sind diese Faktoren erfolgreicher Fanartikel zu berücksichtigen. In diesem Kontext stehen insbesondere die Produktauswahl und das -design im Vordergrund. Funktionalität und besonders eine gute Qualität sind indes sortimentsübergreifend vorauszusetzen.

Zur Gestaltung zielsetzungsgerechter Merchandisingprodukte ist daher zuerst der Fit zwischen der Vereinsmarke und Fanartikeln sicherzustellen. Die Eigenschaften der Fanartikel dürfen nicht im Widerspruch zu den mit den Markensignalen assoziierten Attributen ste-

¹²⁰⁰ Unter dem Begriff „Markenaffinität“ wird hier verstanden, dass die angebotenen Artikel in einem „verwandten“ Verhältnis zu den Markenattributen stehen.

¹²⁰¹ Vgl. auch im Folgenden KARLOWITSCH/MICHAELIS (2005), S. 31 ff, ROHLMANN (1998), S. 59 ff. und LUDWIG (2002), S. 41 sowie RAUGUST (2001), S. 71.

hen.¹²⁰² Je stärker die Affinität zwischen den Merkmalen des Merchandisingproduktes und der Marke ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Absatzerfolges.¹²⁰³ Nur dann ist ein Markentransfer durch die fanseitige Demonstration seiner Identifikation erzielbar. Daher ist z.B. das Angebot von Weizenbiertgläsern durch den FC Bayern München aufgrund der regionalen Komponente der Marke zielführend, im Gegensatz zu einem norddeutschen Verein. Genauso würde das Angebot von markierten Golfbällen wenig zu einen als „Arbeiterverein“ assoziierten Club, wie dem FC Schalke 04, passen. Dass der FC Bayern München ab der Saison 2004/2005 auch in goldenen Trikots spielt, ist vor diesem Hintergrund differenziert zu bewerten. Einerseits weicht der Verein von den Markenfarben ab, andererseits ist die Farbe Ausdruck des Vorstellungsbildes hinsichtlich des eigenen Selbstbewusstseins und des Erfolges.¹²⁰⁴ Die Übereinstimmung von Marke und Fanartikel kann auch – über die üblichen Signale hinaus – zur Einzigartigkeit eines Merchandisingproduktes beitragen. Der VfB Stuttgart nutzt bspw. den roten Bruststring des Trikots als zusätzliches Signal für das Design von Fußbällen. Im Bereich der vereinsindividuellen Produkte und ihrer Zusammenstellung zu einem (eigenen) Sortiment besteht en praxi noch weiteres Entwicklungspotenzial. Obwohl die interviewten Experten auf ihre individuelle Produktgestaltung verweisen und diese als wichtig erachten,¹²⁰⁵ sind die Sortimente hinsichtlich der Produktkategorien nahezu identisch.¹²⁰⁶

Zum zweiten ist die Zielgruppenaffinität des Fanartikels bei der Gestaltung zu berücksichtigen.¹²⁰⁷ Hierbei kommen die zuvor erläuterten Segmentierungskriterien zum Tragen. Für die Gruppen, die über einen geringen Identifikationsgrad gegenüber dem Verein verfügen, ist i.d.R. kein spezielles Angebot zu entwickeln. Entsprechend der verhaltensbezogenen Einteilung in „highly-involved“ und „lowly-involved“ sind die Produkte indes zu differenzieren. Die erstere Gruppe fragt primär Produkte nach, die die hohe Identifikation demonstrieren und das Verlangen nach hoher Integrativität unterstützen. Daher sind – vornehmlich im Textilbereich – Fanartikel mit eher plakativ markierten Vereinssignalen sowie Ar-

¹²⁰² Vgl. auch DUNKER (2003), S. 44 und WELLING (2004), S. 408 f.

¹²⁰³ Vgl. auch ROHLMANN (1998), S. 60.

¹²⁰⁴ Der FC Bayern München spielt in jeder Saison mit zwei Trikots, die jeweils um ein Jahr verschoben, zwei Spielzeiten eingesetzt werden. So weist einerseits immer ein Trikotsatz die Markenfarben auf und andererseits kommt zu jeder Spielzeit ein neues Trikot auf den Markt.

¹²⁰⁵ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

¹²⁰⁶ Dies lässt zwei mögliche Ursachen offen: Zum einen könnte es den Vereinen noch an einer systematischen Schärfung der Marke mangeln, was aber aufgrund der historischen Genese nicht als alleinige Ursache gelten kann. Zum zweiten unterbleibt die bewusste Betonung der Markenaffinität.

¹²⁰⁷ Vgl. ROHLMANN (1998), S. 62.

tikel für die Unterstützung des Teams im Stadion vorzuhalten. Für die zweite Zielgruppe sind „hochwertigere“ Artikel mit dezenterer Markierung anzubieten.

Weiterhin sind soziodemographische Kriterien zur Sortimentsgestaltung heranzuziehen. Der verstärkte Zuspruch weiblicher Fans in jüngerer Zeit sollte durch eine zielgruppenspezifische Kollektion Berücksichtigung finden. Eine Unterscheidung anhand der o.g. Kriterien ist i.A. dabei nicht nötig, da die weiblichen „highly-involved-Fans“ auch auf das Angebot der männlichen Nachfrager zurückgreifen können. Weitaus umfangreicher sollte indes das Angebot für die (potenziellen) Fans jüngeren Alters sein. Die Fanartikelpalette sollte in diesem Zuge die Altersspanne von Säugling bis zum Schüler bedienen, bspw. vom Schnuller bis zum Federmäppchen.¹²⁰⁸ Gerade die Kindersortimente sollten wesentlich mehr als Bekleidungsartikel umfassen. Die besondere Relevanz dieser Zielgruppe – auch hinsichtlich des Umsatzanteils – bescheinigen nahezu alle befragten Experten.¹²⁰⁹ Insgesamt entstehen durch die relativ breit gefassten Zielgruppensegmente und die daran ausgerichteten Artikel Warengruppen im Sinne des Category Management.¹²¹⁰ Werden selbige auch zusammen beworben bzw. präsentiert, können Verbundeffekte generiert werden.

Eine besonders zielgruppenaffine Ausgestaltung kann zudem durch die Individualisierung von Fanartikeln gelingen. Zugleich wird dadurch dem geringen Individualisierungsgrad der Kernleistung entgegengewirkt. Die Individualisierung darf jedoch keinesfalls auf Kosten der Markenaffinität erfolgen. Vielmehr ist erstere als „Veredelung“ der zuvor als zielführend identifizierten Produkte zu sehen. Der Grad der Individualisierung kann in diesem Zuge unterschiedlich sein. So wäre es denkbar, auf bestimmte Gruppen, z.B. Fanclubs, speziell abgestimmte Fanartikel anzubieten. Ein höherer Individualisierungsgrad kann durch eine auf den einzelnen Fan bezogene Produktgestaltung erreicht werden, wie mit der kundenindividuellen Beflockung von Trikots. Z.B. wird beim FC Bayern München die Trikotnummer „12“ nicht an einen Spieler vergeben, sondern für die individuelle Gestaltung der Fans reserviert. Die interviewten Experten beurteilen die Potenziale in diesem Bereich sehr heterogen in Abhängigkeit von der Gesamtzielgruppengröße.¹²¹¹ Bayer 04 Leverkusen kann – aufgrund der relativ überschaubaren Fanbasis – einen regelmäßigen

¹²⁰⁸ Festzuhalten ist bei den „jüngeren“ Kindern, dass die Artikel zwar deren Ansprüchen entsprechend gestaltet werden sollten, die Zahlungsbereitschaft aber von den Eltern ausgehen muss.

¹²⁰⁹ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

¹²¹⁰ Vgl. CALL (2001), S. 1505.

¹²¹¹ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

Autogrammservice anbieten, bei welchem die Fans ihre Devotionalien von der Mannschaft handsignieren lassen können. Ähnliche Maßnahmen anhaltend zu implementieren, stellt sich für Clubs mit einer großen Sympathisantenanzahl indes als sehr problematisch dar.

Besonders im Rahmen der nicht standardisierten Individualisierung darf die Wirtschaftlichkeit nicht vernachlässigt werden. In diesem Sinne sind die mit der Individualisierung einhergehenden höheren Zahlungsbereitschaften seitens der Kunden zu ermitteln. Bspw. könnten Conjoint-Analysen Informationen über die (Teil-)Nutzenvorstellungen bestimmter Produkte bzw. deren Komponenten und die damit verbundenen Zahlungsbereitschaften generieren. Hier ist aber schließlich noch erheblicher Nachholbedarf seitens der Profisport-Clubs zu konstatieren.

Insgesamt sollte das Sortiment nicht sehr tief gestaltet werden, da sich sonst die Artikel einer Warengruppe kannibalisieren würden und die einzelnen kritischen Mengen nur schwer zu erreichen wären. Vielmehr ist zielgruppenübergreifend ein weiteres Spezifikum von sportlichen Devotionalien zu berücksichtigen: Die Artikel verfügen gegenüber traditionellen Handelsprodukten über einen vergleichsweise kurzen Lebenszyklus. Eine bestimmte Artikelkollektion kann zwar über mehrere Saisons angeboten werden, die einzelnen Designs sollten aber laufend modifiziert werden. So kann auch die geringe Sortiments-tiefe im Zeitablauf durch das wechselnde Angebot relativiert werden. Danach ist zu prüfen, ob eine weitere Modifikation noch ökonomisch sinnvoll ist, oder ob das Produkt eliminiert werden sollte. Durch die ständige Aktualisierung des Sortiments kann zudem ein weiterer Effekt erzielt werden: Die Besitzer von Merchandisingartikeln werden zu weiteren Käufen angeregt und fühlen sich in ihrer Nachfrage durch das stagnierende Angebot nicht gesättigt.

4.2.2.1.3.3 Methoden der Distribution

Ebenso wie die Sortimentspolitik ist die zielsetzungsgerechte Wahl der Vertriebswege ein Erfolgsfaktor im Merchandising.¹²¹² Die Entscheidung über den entsprechenden Absatzkanal ist eng an die Entscheidung zwischen Eigenvertrieb (Merchandising i.e.S.) und einer Lizenzvergabe (Licensing) gekoppelt. Im Falle des Eigenvertriebs sollten die Vereine so-

¹²¹² Vgl. LUDWIG (2002), S. 41 und ROHLMANN (2003), S. 11.

wohl das stationäre Geschäft als auch das Versandgeschäft nutzen.¹²¹³ Ersteres umfasst die Vertriebswege eigener Fanshops in der Region und am Stadion sowie Fanmobile, die universell einsetzbar sind. Dem Versandgeschäft liegen Bestellungen zugrunde, die durch den Fanartikelkatalog oder den Online-Shop ausgelöst werden.

Besonders die Bedeutung des Internet als Absatzkanal hat zugenommen.¹²¹⁴ Es ist dabei jedoch zu beachten, dass Bestellungen im Internet auch durch den Katalog ausgelöst werden können. Die beiden Kanäle des Versandgeschäftes weisen mithin erhebliche Verbundeffekte auf. Die Vorteile des Internets sind indes quantitativer und qualitativer Natur. Im Vergleich zum stationären Verkauf können die Artikel kostengünstiger vertrieben werden. Ebenso sind – nach Meinung der befragten Experten¹²¹⁵ – die Kosten für die Bereitstellung und die Wartung der technischen Infrastruktur für die Online-Shops geringer im Vergleich zu den Kosten für die Katalogerstellung. Darüber hinaus lässt sich im Gegensatz zum Katalog das Sortiment flexibel aktualisieren.¹²¹⁶ Gleichzeitig können die dort erhobenen Kundendaten ohne Medienbrüche in eine Kundendatenbank einfließen. Mittels dieser Daten ist die gezielte Ansprache ausgewählter Fangruppen möglich.¹²¹⁷ So lässt sich bspw. der Internetauftritt leicht individuell an den Kunden und sein Kaufverhalten anpassen. Aufgrund der kurzen Reaktionszeiten im Internet können spezielle Verkaufsaktionen – wie eine Happy Hour – angeboten werden. Bereits von einigen Clubs realisiert wurde die Möglichkeit der Gestaltung ausgewählter Fanartikel durch eine fanseitige Abstimmung über das jeweilige Design.¹²¹⁸ Hinsichtlich der mit dem Internetverkauf verbundenen Nachteile kann konstatiert werden, dass ein klassischer Mangel des Online-Shoppings bei Fanartikeln nahezu entfällt:¹²¹⁹ Die fehlende Überprüfbarkeit der Qualität der Produkte ist im virtuellen Verkauf von geringer Relevanz, da die markierten Artikel primär zur Demonstration der Identifikation nachgefragt werden. Die Stärke der Fanbindung wurde in diesem Kontext bereits erläutert, so dass von einem derart speziellen Kaufanreiz auszugehen ist,

¹²¹³ Vgl. ROHLMANN (1998), S. 77 ff.

¹²¹⁴ Aus den Experteninterviews konnte ein Anteil von 26% des Internetabsatzes am Gesamtumsatz eruiert werden. Vgl. hierzu das Kapitel 1.2. ROHLMANN indes ermittelte im Dezember 2003 einen Anteil von 15%. Vgl. ROHLMANN (2003), S. 21.

¹²¹⁵ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

¹²¹⁶ Vgl. BUSCH (2004), S. 430.

¹²¹⁷ Vgl. LONERGAN (1997), S. 27 und ROHLMANN (2004), S. 14.

¹²¹⁸ Dies geschah bspw. hinsichtlich der Trikotgestaltung von Borussia Dortmund und des 1.FC Köln, sowie bei Schals des VfL Bochum.

¹²¹⁹ Vgl. zu weiteren Hindernissen des Internethandels AHLERT (2001), S. 22 ff.

der einen Vergleich mit anderen – nicht vereinsmarkierten – Produkten nicht nötig erscheinen lässt.

Trotz der steigenden Bedeutung des Internets bleibt der klassische Katalog weiterhin ein wichtiges Medium für die Vereine, da er auch als Kommunikationsinstrument fungieren kann. Zudem können die Verbundeffekte mit dem Onlinegeschäft genutzt werden, da sich Konsumenten oft im Katalog einen generellen Überblick über das Sortiment verschaffen, um dann im Internet zu bestellen oder nach Angeboten zu suchen. Eine individuelle Gestaltung des Kataloges, indem für bestimmte Zielgruppen spezielle Fanartikel in einem eigenen Katalog zusammengefasst werden, wird von den Experten als nicht sinnvoll eingeschätzt.¹²²⁰ Allerdings können die Zielgruppen auch gesondert in einem Katalog adressiert werden. Bspw. könnte auch ein weibliches Modell die plakativen Fanartikel präsentieren, um die Aufmerksamkeit der weiblichen Fans neben der dezenteren Damenkollektion auch auf die primär von den „highly-involved-Herren“ nachgefragten Artikel zu lenken. Ebenso könnten auch Mädchen zu den Kinderprodukten gezeigt werden, um eine analoge Wirkung zu erzielen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, den Katalog, durch persönliche Anschreiben oder Flyer zu individualisieren. Diese könnten auf unterschiedliche Methoden des Direktmarketing zurückgreifen,¹²²¹ bspw. könnte Neukunden ein weiterer Fanartikel als „Dankeschön“ für die erste Bestellung beigelegt werden oder Stammkunden auf eine besondere Aktion hingewiesen werden.

Mit dem stationären Geschäft generieren die Vereine nach Aussage der befragten Experten etwa die Hälfte der Merchandisingumsätze.¹²²² Dennoch scheint es vor allem im Bereich der Fanshops noch verstärkten Handlungsbedarf zu geben. Insbesondere im Zuge des Aus- und Neubaus vieler Stadien besteht die Möglichkeit, die Konzeption der im Stadion befindlichen Geschäfte zu modifizieren. Aktuell zeichnet sich ein Trend zu Fanshops mit großer Verkaufsfläche und angegliederten Servicemöglichkeiten, sog. Megastores, ab. Solche Einrichtungen sind jedoch differenziert zu beurteilen. An Spieltagen besteht lediglich ein Zeitfenster von etwa zwei Stunden rund um das Spiel, in dem lohnenswerte Umsätze erzielt werden können. Es kommt daher zu einer extremen Ballung der Nachfrage. Einige Experten befürchten eine mangelnde Kontrollmöglichkeit in den großen Geschäften und

¹²²⁰ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

¹²²¹ Vgl. zum Direktmarketing generell LÖFFLER/SCHERFKE (2000). Zu den speziellen Instrumenten im Versandhandel vgl. MEYER (2002).

¹²²² Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

damit eine hohe Gefahr von Diebstählen.¹²²³ Zudem werden die Ladenkapazitäten solcher Einrichtungen nicht die gesamte Nachfrage bedienen können. Während der Force-Event-Phase ist demnach der Thekenverkauf mittels mobiler Distributionskanäle zu präferieren. Dieser fördert in der knappen Zeit einen zügigen Abverkauf und unterbindet potenzielle Diebstähle. Trotzdem ist zu berücksichtigen, dass das Stadion auch an spielfreien Tagen eine Anlaufstelle für den Fan darstellt.¹²²⁴ Hier könnten sich dann Möglichkeiten eröffnen, die den Betrieb sog. Megastores wirtschaftlich sinnvoll gestalten. Die Entscheidung über die Ausgestaltung solcher stationären Geschäfte ist damit allein vor dem Hintergrund der Anzahl der Anhängerschaft fundiert zu fällen.

Gleiches gilt auch für den Grad der Eigenvermarktung. Damit wird der anfänglich angerissene Kreis bezüglich der Fragestellung zwischen Eigenvermarktung (Merchandising i.e.S.) und Fremdvergabe (Licensing) geschlossen. Das Entscheidungsfeld entspricht dabei im Wesentlichen der klassischen ökonomischen Unterscheidung von „make or buy“.¹²²⁵ Allerdings wurde bereits deutlich, dass sich die Entscheidung nicht im dichotomen Sinne als gesamtortimentsbezogenes Entweder-Oder, sondern auf den speziellen Fall einzelner Artikel bezieht. Unterschieden werden können in diesem Zuge die Situation, dass der Verein von einem Lizenznehmer mit einem Angebot kontaktiert wird und der gegensätzliche Fall, dass ein Verein aktiv nach einem Partner sucht. Die Beurteilungskriterien sind aus der Sicht des Clubs in beiden Fällen jedoch identisch: Mit dem Vertrag gehen stets Royalties einher, die durch die fixe oder Garantiesumme das Risiko mangelnder Nachfrage reduzieren. Darüber hinaus können die Lizenznehmer über spezifisches Know-how verfügen, welches für einen bestimmten Artikel notwendig ist, über welches der Verein aber nicht verfügt. In diesem Zuge sind z.B. gesonderte Distributionskanäle zu nennen. Handelt es sich dabei um Hersteller, die direkt mit den Key Accountern großer Warenhäuser zusammenarbeiten, bietet sich für die Vereine die Möglichkeit, ihre Marke auch dort zu platzieren. Damit lassen sich über die Lizenzvergabe auch neue Vertriebskanäle erschließen.¹²²⁶ Dies eröffnet die Option, den Wahrnehmungsbereich der Marke einer höheren Kontaktquote zugänglich zu machen. Demgegenüber stehen aber auch negative Aspekte. In erster Linie gibt der Club mit den Properties auch weitgehend die Kontrolle des laufenden Geschäftes

¹²²³ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

¹²²⁴ Vgl. BUSCH (2004), S. 429.

¹²²⁵ Vgl. dazu statt vieler RAMSER (1979).

¹²²⁶ Vgl. BRAITMAYER (1998), S. 49 und S. 217. Dieses Argument ziehen auch Unternehmen anderer Branchen – wie der Luftfahrtmarkt – im Rahmen des Merchandising heran. Vgl. dazu O.V. (2002), S. 25.

hinsichtlich der Fanartikel ab. Dies kann – wie in der Vergangenheit bereits geschehen – zu einer Verwässerung der Marke führen, wenn markeninadäquate Vertriebsformen und Preise gewählt werden. Da die kommunikative Wirkung von Fanartikeln unmittelbar durch die gewählten Vertriebswege beeinflusst werden kann, dürfen die Absatzkanäle die Marke nicht konterkarieren.¹²²⁷ Daher sollten Fanartikel nicht in Warenhäusern zu niedrigsten Preisen verkauft werden. Um einen negativen Effekt auf die Attribute der Marke zu vermeiden, sollte daher der Kontrolle der Distributionskanäle eine hohe Bedeutung zukommen. Darüber hinaus sollten Produkte mit besonders hoher Kommunikationswirkung in eigenen Shops vertrieben werden. Zusätzlich kann es dem Vertragspartner an Seriosität und Bonität mangeln, was zusätzliche, auch finanzielle Risiken birgt. Abbildung 73 fasst die Entscheidungssituation des „make or buy“ im Merchandising zusammen.

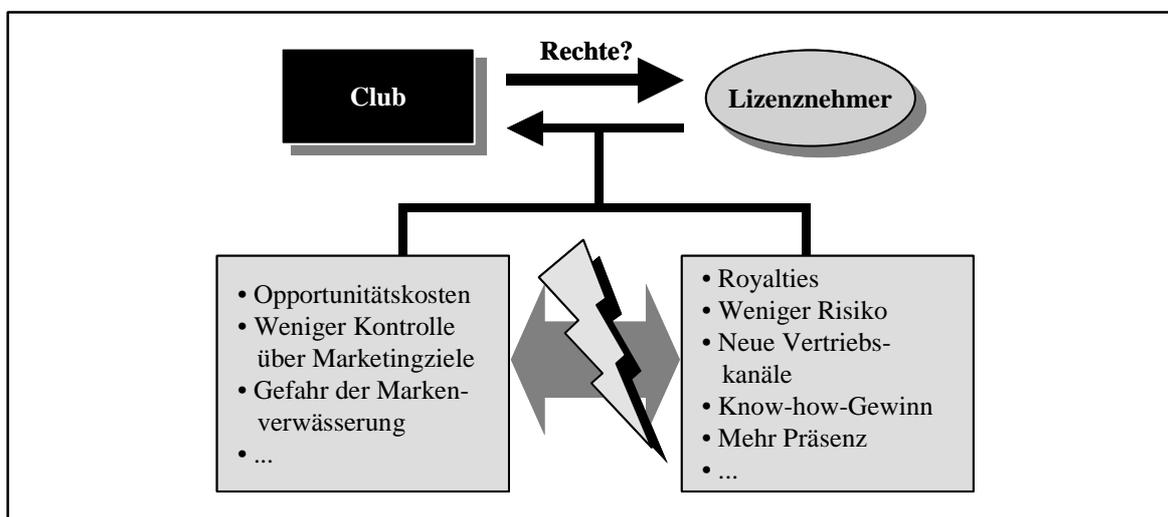


Abbildung 73: Entscheidungssituation „make or buy“ im Merchandising

Diese Vor- und Nachteile gilt es im speziellen Einzelfall gegeneinander abzuwägen. Generell sollte abgewogen werden, ob die Eigenvermarktung nicht ertragsreicher ist als die Fremdvergabe, um die direkte Steuerung der Marketingziele garantieren zu können. Doch gerade bei Produkten mit einer geringen Stückzahl können die Clubs die Break-Even-Punkte nicht erreichen. Dann ist die Seriosität des potenziellen Partners zu prüfen. Die geführten Expertengespräche¹²²⁸ zeigten dabei, dass ein Informationsaustausch der Clubverantwortlichen der Bundesligisten die gängige Praxis darstellt. Trotzdem sollte vertraglich stets ein Qualitätsniveau fixiert werden, welches vor der Markteinführung verifiziert

¹²²⁷ Vgl. DUNKER (2003), S. 51.

¹²²⁸ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

und durch zeitweise Stichproben bestätigt wird. Sofern ein Lizenznehmer an den Verein mit einem Produkt herantritt, ist zusätzlich die Markenaffinität sicherzustellen.

Bereits ein grober Abgleich der Kriterien bestätigt die Vereine in ihrer Tendenz, das besonders fußballaffine „Kerngeschäft“ in Eigenregie zu vermarkten und speziellere Artikel zu lizenzieren. Dennoch schwankt die in den Experteninterviews¹²²⁹ erhobene Lizenzierungsquote der Vereine sehr deutlich, was aber mit der räumlichen Ausdehnung der Sympathisanten in Deutschland korreliert. Solche Vereine, die über besonders viele Fans im ganzen Land verfügen, weisen i.d.R. eine höhere Quote an Lizenzierungen auf. So beträgt der Anteil der Lizenzartikel beim FC Bayern München etwa 40%, während Werder Bremen nur 5% der Fanartikelvermarktung fremdvergift. Dabei ist zusätzlich zu berücksichtigen, dass die Ausrüstersponsoren ebenfalls Lizenznehmer darstellen. Zumeist kaufen die Clubs von den Ausrüstern die nachgemachten Trikots zu Handelspreisen, um sie in Eigenregie zu verkaufen.¹²³⁰

Im Rahmen der kundenorientierten Ausgestaltung des Sortiments und der Analyse der Distributionswege wurde der Bezug zu Wirtschaftlichkeitsüberlegungen fortlaufend deutlich. Daher soll im Folgenden ein Instrumentarium entwickelt werden, das den erörterten Anforderungen gerecht wird.

4.2.2.2 Merchandising als direkte Einnahmequelle

4.2.2.2.1 Direkte und indirekte finanzielle Wirkungen des Merchandising

In den vorangegangenen Ausführungen wurde deutlich, dass die Merchandisingaktivitäten der Clubs auch einen Instrumenten-Charakter zur Induzierung von Einnahmen, insbesondere aus dem Stadionbesuch und dem Sponsoring, haben. Über die Ziele des Markenmanagement und der Kundenbindung werden mittelbar auch primäre ökonomische Zielgrößen verfolgt. Hinsichtlich des Potenzials des Merchandising als Einnahmequelle ist daher zwischen direkten und indirekten Wirkungen zu unterscheiden.

Die Existenz einer Vereinsmarke wurde als *conditio sine qua non* für das Merchandisinggeschäft generell herausgestellt. Darüber hinaus wurde eine klare, starke Marke besonders

¹²²⁹ Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

¹²³⁰ Diese Kooperation soll hier aber nicht näher beleuchtet werden. Selbiges geschieht im Kapitel 4.3.

im Rahmen der Sponsorenakquisition als tragendes Argument festgestellt. Dies gilt auch für die Attraktivität bei Medienunternehmen. Sofern die Spiele eines Clubs nicht durch den Dachverband zentral vermarktet werden – wie im UEFA-Cup oder Vorbereitungs- und Freundschaftsspielen – lassen sich durch eine zielgerichtete Markenführung finanzielle Potenziale erschließen. Auch hinsichtlich der Kundenbindungsziele fördert das Merchandising indirekte finanzielle Wirkungen. Diese sind in erster Linie in den hohen Up- und Cross-Selling-Wahrscheinlichkeiten begründet. Ebenso stellt ein gefülltes Stadion mit einer emotionalen Atmosphäre ein tragendes Argument gegenüber Sponsoren und Medienunternehmen für eine Zusammenarbeit dar.

Dabei darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass mit dem Verkauf von Merchandisingartikeln auch direkte Einnahmen einhergehen. Im Zuge der Ableitung einer Arbeitsdefinition wurde – im Gegensatz zum Merchandising im klassischen Sinne – eine direkte Gewinnerzielungsabsicht explizit unterstellt. Gleichfalls konnte die hohe ökonomische Tragweite der direkten Merchandisingumsätze skizziert werden. Allerdings wurde ebenfalls deutlich, dass den Erlösen Kosten in fast gleicher Höhe gegenüberstehen. Insofern ist es ökonomisch relevant, die Erlös- und Kostenstrukturen des Einnahmenbereiches zu analysieren und betriebswirtschaftliche Instrumentarien anzuwenden, die die Wirtschaftlichkeit des Merchandisingortiments und dessen Artikel beurteilen können. Die folgenden Ausführungen beschränken sich demnach allein auf das direkte Einnahmepotenzial des Merchandising.

4.2.2.2 Grundlagen der Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung¹²³¹ ist ein System der Teilkostenrechnung.¹²³² Selbiges vermeidet den zentralen Mangel der Vollkostenrechnungssysteme¹²³³ – die rechnerische Proportionalisierung der fixen Kosten¹²³⁴ –, indem Erzeugnisse nur noch mit den nach dem

¹²³¹ Vgl. zur Terminologie RIEBEL (1993), S. 364.

¹²³² Zu den Systemen der Kostenrechnung vgl. u.a. COENENBERG (2003), S. 57 ff., HUMMEL/MÄNNEL (1986), S. 42 ff. und SCHWEITZER/KÜPPER (2003), S. 59 ff.

¹²³³ Vgl. hierzu anschaulich PLAUT (1992), S. 206 ff.

¹²³⁴ Im internen Rechnungswesen werden variable (proportionale) und fixe von Einzel- und Gemeinkosten unterschieden. Während bei letzteren die (Nicht-)Zurechenbarkeit zu einem Bezugsobjekt das relevante Unterscheidungskriterium darstellt, fungiert der Beschäftigungsgrad als Einflussgröße zur Unterscheidung zwischen variablen und fixen Kosten. Vgl. HUMMEL/MÄNNEL (1986), S. 96 ff. Vgl. zum Beschäftigungsgrad in diesem Zusammenhang SCHMALENBACH (1956), S. 40 ff.

Verursachungsprinzip¹²³⁵ zurechenbaren proportionalen Kosten belastet werden.¹²³⁶ Die Deckungsbeitragsrechnung – oder auch Direct Costing¹²³⁷ – soll für Entscheidungsprobleme bei gegebenen Kapazitäten entscheidungsorientierte Informationen zur Verfügung stellen. Grundvoraussetzung hierfür ist die Aufspaltung sämtlicher Kosten in ihre variablen (proportionalen) und fixen Bestandteile.¹²³⁸ Nur erstere werden den Kostenträgern, den Erzeugnissen, zugerechnet und den entsprechenden Erlösen gegenübergestellt.¹²³⁹ Die Differenz wird als Deckungsbeitrag bezeichnet und umfasst den Erlösüberschuss des Kostenträgers über die variablen Kosten, der gemeinsam mit den Deckungsbeiträgen der übrigen Kostenträger zur Deckung der gesamten Fixkosten eines Unternehmens dient.¹²⁴⁰ Die Fixkosten werden mithin nicht auf die Kostenträger geschlüsselt, sondern als Block dem Gesamtdeckungsbeitrag aller Kostenträger gegenübergestellt. Artikel-Deckungsbeiträge¹²⁴¹ entsprechen dem Grenzerfolg, der mit einem Artikel generiert wird.¹²⁴²

Eine Weiterentwicklung des Direct Costing stellt die stufenweise Fixkostendeckungsrechnung nach AGTHE dar.¹²⁴³ Der Informationszugewinn besteht in der „möglichst weitgehende[n] Aufspaltung des gesamten Fixkostenblockes in verschiedene Fixkostenschichten“¹²⁴⁴. Der Ausgangspunkt dieses Verfahrens ist identisch mit dem Direct Costing, in dem die Grenzkosten den jeweiligen Erlösen der Kostenträger gegenübergestellt werden.¹²⁴⁵ Die Modifikation manifestiert sich in der differenzierten Behandlung der Fixkosten. Nach AGTHE werden Erzeugnis-, Erzeugnisgruppen-, Bereichs- und Unternehmungs-

¹²³⁵ Das Verursachungsprinzip beinhaltet in allgemeiner Form, dass einem Bezugsobjekt nur jene Kosten zugerechnet werden dürfen, die dieses auch verursacht hat. In seiner „reinen“ Form – nach kausaler Interpretation – muss zwischen den Kosten und dem Kostenträger ein Ursache-Wirkungszusammenhang gegeben sein, der bei Kostenträger-Gemeinkosten per definitionem nicht vorliegt. Vgl. HABERSTOCK (1998), S. 48 ff. und ADAM (1997), S. 35 ff.

¹²³⁶ Vgl. KILGER (1993), S. 57.

¹²³⁷ Vgl. zur Historie des Direct Costing KILGER (1993), S. 64 ff.

¹²³⁸ Dazu werden Verfahren der Kostenauflösung verwendet, die das Verhalten der Kostenarten in den Kostenstellen bei Schwankungen des Beschäftigungsgrades aufdecken. Zu den zentralen Methoden der Kostenauflösung vgl. ADAM (1997), S. 58 ff. und MÄNNEL (1992).

¹²³⁹ Dabei wird den variablen Kosten i.A. Linearität unterstellt, d.h., dass die Schwankung des Beschäftigungsgrades sich stets in gleicher Höhe auf die (variablen und damit proportionalen) Kosten auswirkt. Vgl. HUMMEL/MÄNNEL (1983), S. 40.

¹²⁴⁰ Vgl. HUMMEL/MÄNNEL (1983), S. 40.

¹²⁴¹ Wird der Fokus von der Mengen- auf die Stückerbene verengt, spricht man auch vom Deckungsbeitrag je Stück oder von der Deckungsspanne.

¹²⁴² Vgl. MELLEROWICZ (1980), S. 171 ff.

¹²⁴³ Vgl. Auch im Folgenden AGTHE (1959).

¹²⁴⁴ AGTHE (1959), S. 407.

¹²⁴⁵ Vgl. zu den Arbeitsschritten der Fixkostendeckungsrechnung COENENBERG (2003), S. 235 ff.

fixkosten unterschieden.¹²⁴⁶ Selbige Fixkostenkategorien sollen nicht proportionalisiert, sondern den betrieblichen Produkten oder Produktgruppen nur insoweit zugerechnet werden, als diese die die Fixkosten determinierenden Ressourcen ausschließlich in Anspruch genommen haben.¹²⁴⁷ Die Gegenüberstellung der Kostenblöcke mit den entsprechenden Erlösen führt zu einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung.¹²⁴⁸ Die Zurechnung der Fixkosten basiert folglich auf dem Verursachungsprinzip, weil selbige eben nur solchen Größen bzw. Ebenen angelastet werden, die eine eindeutige Ursache-Wirkungsbeziehung zu den betrachteten Kosten aufweisen.¹²⁴⁹ Damit wird zwar deutlich, dass sich die Artikel-Deckungsbeiträge gegenüber denen des Direct Costing nicht verändern, die gesamte Kostenstruktur des Fixkostenblocks bzw. die Erfolgsstruktur des Unternehmens jedoch transparenter wird.¹²⁵⁰

Ein alternatives Verfahren der Deckungsbeitragsrechnung ist die Methode der relativen Einzelkosten nach RIEBEL.¹²⁵¹ Dieser stellt auf die Zurechenbarkeit der Kosten und nicht auf die Änderung selbiger bei Beschäftigungsgradschwankungen ab.¹²⁵² Ziel der relativen Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung ist im Sinne des Verursachungsprinzips der totale Verzicht auf Gemeinkostenschlüsselungen – auch auf die der variablen Gemeinkosten. Dazu werden die Kosten und Erlöse in der sog. Grundrechnung¹²⁵³ – einem zweckneutralen Kostensammelbogen – weitgehend unabhängig vom Kontext einer bestimmten Entscheidungssituation erfasst.¹²⁵⁴ Dazu werden sie in Abhängigkeit ihrer Zurechenbarkeit vorab festgelegten Bezugsgrößen zugewiesen. Mit dem Wechsel der betrachteten Hierarchieebene kann sich per definitionem die Unterscheidung von Einzel- und Gemeinkosten relativieren: Gemeinkosten einer Hierarchieebene können Einzelkosten der nächsten Hierarchieebene sein. Formal entspricht die relative Einzelkostenrechnung dem Aufbau der

¹²⁴⁶ Vgl. AGTHE (1959), S. 407 ff.

¹²⁴⁷ Vgl. KILGER (1993), S. 87.

¹²⁴⁸ Vgl. COENENBERG (2003), S. 233 f.

¹²⁴⁹ Vgl. AGTHE (1959), S. 407.

¹²⁵⁰ Vgl. HUMMEL/MÄNNEL (1983), S. 44 ff. Zu den Grenzen der Methode vgl. MELLEROWICZ (1980), S. 184 ff.

¹²⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden eingehend RIEBEL (1994) sowie für eine Übersicht COENENBERG (2003), S. 247 ff.

¹²⁵² In diesem Zuge nennt RIEBEL die Prämissen des Direct Costing: 1. Eine eindeutige Spaltung in fixe und variable Kosten ist möglich. 2. Die variablen Kosten sind den einzelnen Leistungsarten und –einheiten direkt zurechenbar. 3. Das gleiche gilt für die Preise. 4. Die fixen Kosten sind konstant und der Periode zurechenbar. Dabei bemängelt er die Realitätsferne dieser Voraussetzungen und plädiert für die Fokussierung auf die Zurechenbarkeit der Kosten. Vgl. RIEBEL (1974), S. 434.

¹²⁵³ Vgl. zur Grundrechnung detailliert RIEBEL (1994), S. 149 ff.

¹²⁵⁴ Vgl. auch im Folgenden KARLOWITSCH (1999), S. 151.

stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung. Von den Erlösen ausgehend werden auf den einzelnen Stufen der Bezugsgrößenhierarchie die jeweils dort direkt zurechenbaren Einzelkosten abgezogen, so dass Deckungsbeiträge für die einzelnen Hierarchiestufen berechnet werden.

4.2.2.2.3 Deckungsbeitragsrechnung im Merchandising

Wie die Grundlagen der Deckungsbeitragsrechnung offengelegt haben, werden bei den Methoden derselben „Kosten“ und „Leistungen“ als Rechnungsgrößen verwendet.¹²⁵⁵ Diesem soll hier gefolgt werden. Zwar ließen sich die im Folgenden zu untersuchenden Verfahren auch auf Basis – der hier sonst überwiegend verwendeten „Ausgaben“ und „Einnahmen“ – verwenden, der Rückgriff auf die originären Rechnungsgrößen weist jedoch Vorteile auf: Kosten beinhalten per definitionem nur den bewerteten Verbrauch von Produktionsfaktoren für die Erstellung einer betrieblichen Leistung. Es werden mithin nur solche Positionen betrachtet, die sich auf den gewöhnlichen Produktionsvorgang richten. Außerordentliche Positionen werden ausgeklammert. Damit gelingt ein aussagekräftiger Einblick in den laufenden Geschäftsbetrieb. Ein solcher wird von den Profi-Sport-Clubs im Rahmen der Merchandising-Aktivitäten benötigt. Deshalb untersucht der nächste Gliederungspunkt die verschiedenen Kostenpositionen im Merchandising.

4.2.2.2.3.1 Kostenpositionen im Merchandising

Abbildung 74 gibt einführend einen Überblick über die grundlegende Struktur der Merchandising-Aktivitäten i.e.S. und die damit einhergehenden Kostenpositionen.¹²⁵⁶ Die durchgezogenen Pfeile symbolisieren in der Darstellung jeweils Geschäftsvorgänge, die Kosten verursachen. Gleichfalls geben die Aufzählungspunkte in der Abbildung Kostenpositionen der jeweiligen Zurechnungsobjekte, wie „Administration“ oder „Shops mobil“, an. Die gestrichelten Pfeile hingegen vervollständigen die o.g. Aktivitäten um solche, die außerhalb des Verfügungsbereiches der Profi-Sport-Clubs liegen und damit aus der Sicht der

¹²⁵⁵ Vgl. zur Abgrenzung der betriebswirtschaftlichen Rechnungsgrößen den Gliederungspunkt 3.5.1.

¹²⁵⁶ Die dargestellte Struktur der Merchandising-Aktivitäten ist idealtypisch konstruiert, basiert aber auf den Informationen, die aus den eigens geführten Experteninterviews gewonnen werden konnten. Vgl. hierzu den Gliederungspunkt 1.2.

Clubs keine Kosten verursachen. Sämtliche für die Fußballunternehmen relevanten Kostenpositionen sind im Folgenden genauer zu untersuchen.

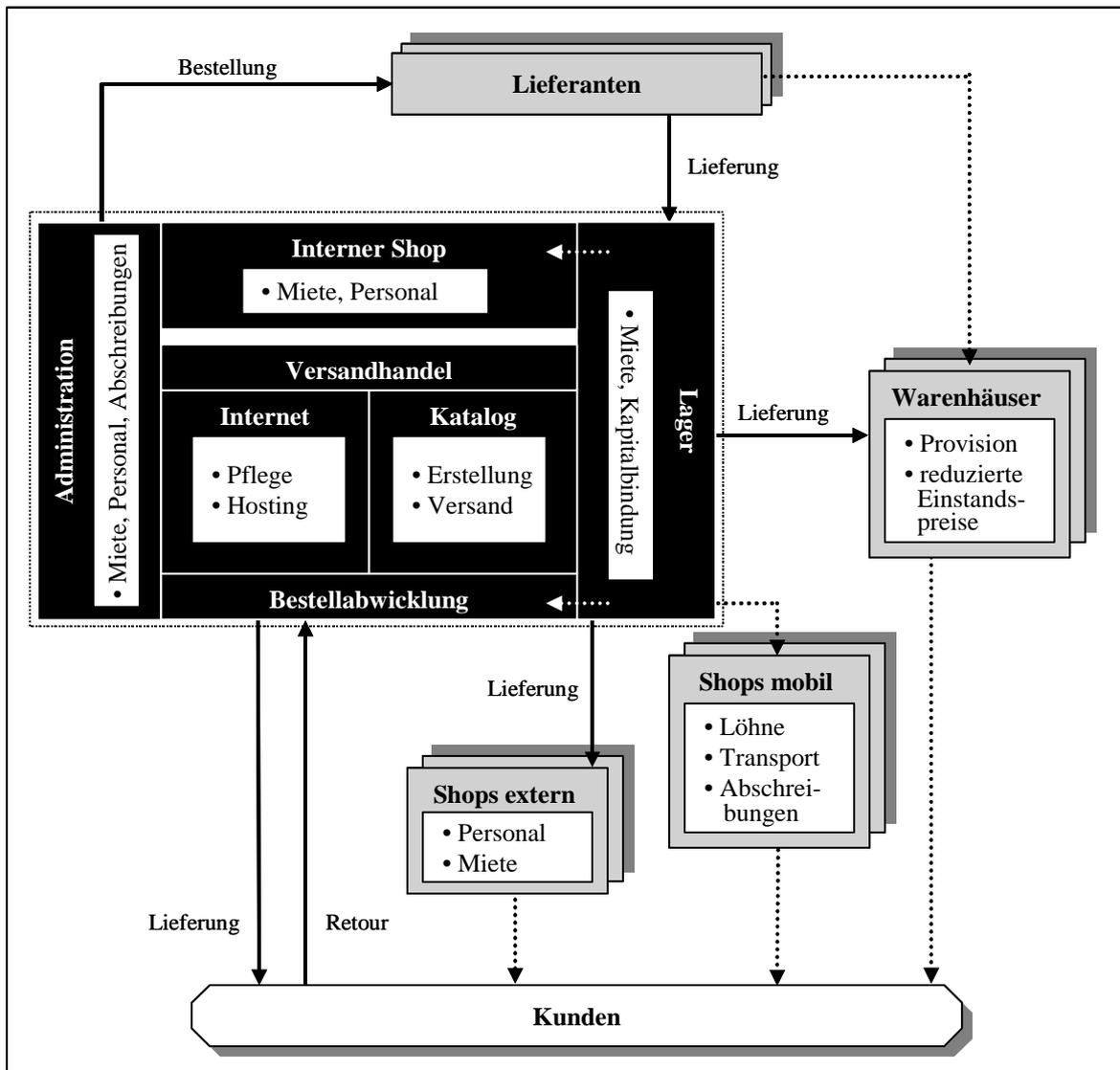


Abbildung 74: Kostenpositionen des Merchandising

Ausgangspunkt jedweder Aktivität im absatzorientierten Sinne ist der Bestellvorgang beim Lieferanten. Je Lieferanten und dem zeitpunktspezifischen Bedarf kann dabei ein Bestellvorgang nur eine oder auch mehrere Artikelarten ordern. Die Bestellkosten sind somit Einzelkosten der Lieferung eines Abnehmers. In der Kostenstruktur der gesamten Aktivitäten kommt letzteren aber nur eine mindere Bedeutung zu. Deshalb können Rabatte hier vernachlässigt werden.

Auf die Bestellung folgt die Lieferung. Selbige verursacht zum ersten die Kosten des Wareneinsatzes. Gängige Praxis ist eine stückbezogene Abrechnung der Produkte. Zum zweiten entstehen Frachtkosten. Hierbei ist hinsichtlich des logistischen Transportmittels zu

unterscheiden: Bei einer Lieferung per LKW werden die Frachtkosten in Abhängigkeit vom Gewicht der Ladung berechnet, während bei Luftfracht das Volumen maßgebend ist.

Angeliefert wird die Fracht gemeinhin zum „Zentrallager“ der Clubs, welches sich i.d.R. auf dem Vereinsgelände oder in unmittelbarer Nähe befindet. Selbiges fungiert als zentraler Umschlagsplatz für die weitere Distribution. Die Waren werden dort zuerst jedoch – mit Unterstützung eines Warenwirtschaftssystems¹²⁵⁷ – registriert. Für das Lager fallen Miet- und Kapitalbindungskosten an. Gesondertes Personal, welches sich ausschließlich mit dem Lagerhandling auseinandersetzt, konnte indes nicht festgestellt werden.¹²⁵⁸

Ebenfalls auf dem Vereinsgelände bzw. am Lager befindet sich bei den Fußballunternehmen ein stationärer Fanshop. Durch selbigen werden Miet- und Personalkosten induziert.

Unmittelbar vom Lager gespeist wird auch der Versandhandel, der sich aus den Katalog- und Internetbestellungen zusammensetzt. Für den Katalog entstehen saisonbezogene Kosten der Erstellung sowie des Versands.¹²⁵⁹ Für den Online-Shop entstehen Hosting-Kosten und laufende Kosten der Pflege sowie Aktualisierung des Web-Portals. Zumeist werden die Bestellungen beider Absatzkanäle personell gebündelt bearbeitet, wofür i.d.R. gesondertes Personal abgestellt wird. Sowohl für Katalog- als auch für Internetbestellungen fallen direkte Lieferkosten an. Vielfach kooperieren die Clubs in diesem Rahmen mit Liefergesellschaften, dennoch lassen sich die Kosten einer Lieferung direkt zurechnen. Darüber hinaus entstehen z.T. auch Kosten für Retouren von den Kunden. Sofern ein Konsument die Ware bemängelt und zurücksendet, trägt der Verein die resultierenden Transportkosten.

Neben diesen Aktivitäten, die räumlich dem Vereinsgelände zuzuordnen sind, verfügen die Fußballunternehmen auch über eigene Fanshops, die meist in der City der zugehörigen Stadt liegen. Diese sind vom Lager aus zu beliefern, und verursachen durch den Betrieb ebenfalls Miet- und Personalkosten.

Weiterhin betreiben die Clubs auch mobile Fanshops in Form von Kleinbussen. Diese kommen bei Heimspielen zusätzlich und teilweise bei Auswärtsspielen zum Einsatz. Dabei entstehen Personalkosten, meist in Form von (Stunden-)Löhnen. Sofern die Busse auswär-

¹²⁵⁷ Sämtliche der befragten Clubs verfügten über eine solche Enterprise Resourced Planing-Software, wobei sich das Produkt „Navision“ als am weitesten verbreitet entpuppte.

¹²⁵⁸ Hierfür wurde zumeist die zu geringe Lagermenge als Begründung angeführt.

¹²⁵⁹ En praxi erhalten Vereinsmitglieder jede Saison einen Katalog auf postalischem Wege. Darüber hinaus werden selbige auf Anfrage an potenzielle Kunden verschickt.

tig eingesetzt werden, sind weitere Transportkosten in Form von Benzinkosten anzurechnen. Darüber hinaus fallen auf das Anlagevermögen jährliche Abschreibungen an.

Oftmals kooperieren die Vereine zudem mit größeren Warenhäusern, wie Kaufhof oder Intersport-Lizenznehmern. Selbige erhalten meist entweder eine Verkaufsprovision oder einen vergünstigten Einstandspreis. Unabhängig davon ist der fremde Absatzkanal vom Zentrallager aus zu beliefern.

Sämtliche Aktivitäten werden durch eine Abteilung der Vereinsführung geführt und verwaltet. Die genaue organisatorische Ausgestaltung der Zuständigkeit variiert dabei vereinspezifisch. Charakteristisch ist jedoch die universelle Zuständigkeit des Personals der Merchandising-Aktivitäten: Selbiges zeichnet sich oft genauso für die Lagerverwaltung wie für den operativen Verkauf des Fanshops und weiteres verantwortlich. Dieser Umstand macht eine genaue Zurechnung der Kosten – wie Personal-, Miet- und Abschreibungskosten – im Sinne der Deckungsbeitragsrechnung vielfach nur auf unteren Bezugssebenen möglich. Gleiches gilt für Werbeaktionen für Merchandising-Artikel.

Eben diese Betrachtung der Zurechenbarkeit der Kostenpositionen ist Gegenstand des folgenden Kapitels. Dazu soll die Ausgestaltung der beschriebenen Deckungsbeitragsrechnungssysteme für das Merchandising untersucht werden.

4.2.2.2.3.2 Ausgestaltung der Deckungsbeitragsrechnung

Ausgangspunkt aller Formen der Deckungsbeitragsrechnung ist die Berechnung des stückbezogenen Deckungsbeitrages. Dieser ergibt sich als Differenz aus den einem Produkt direkt zurechenbaren Erlösen und seinen variablen Kosten. Als variable Einzelkosten erweisen sich im beschriebenen Entscheidungsfeld allein die Stückkosten des Lieferanten. Variable Gemeinkosten sind indes die Bestellkosten und die Frachtkosten. Da die Bestellkosten sehr gering sind und die Gemeinkostenschlüssel für die Frachtkosten durch die Abrechnungsmodalitäten des Lieferanten gegeben werden, kann eine weitgehend sachlogi-

sche Umlage der Gemeinkosten vorgenommen werden.¹²⁶⁰ Abbildung 75 fasst die Komponenten der Berechnung zusammen.

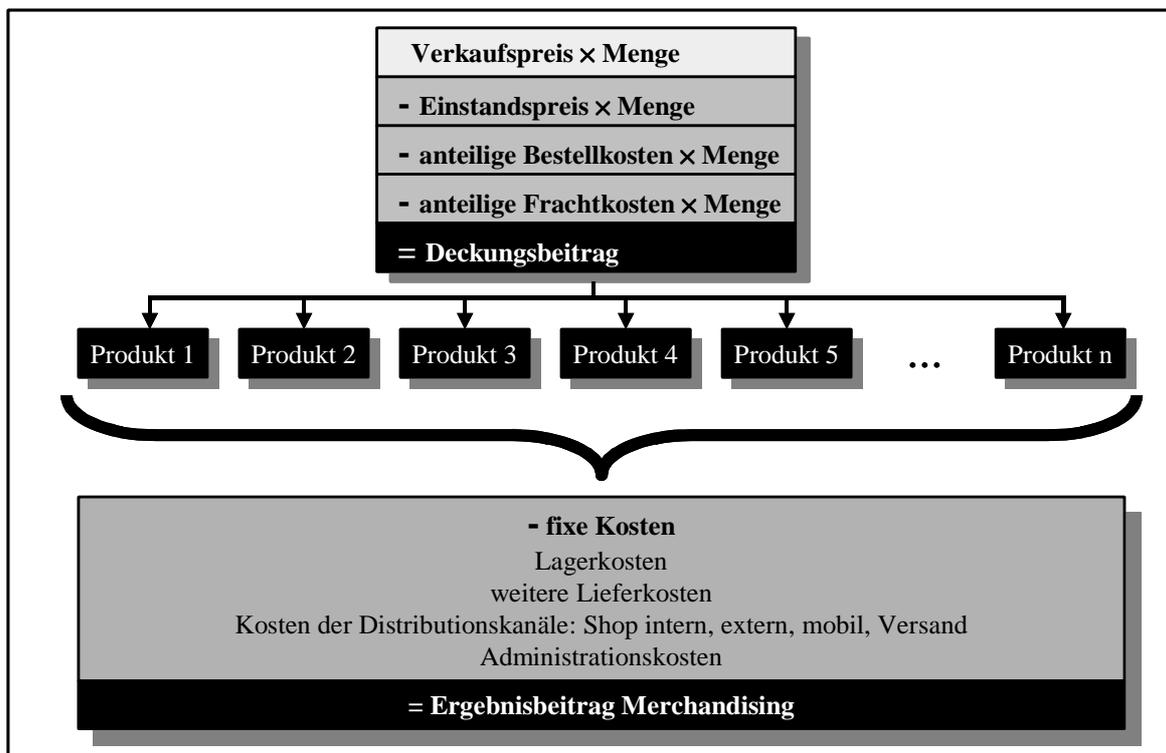


Abbildung 75: Ausgestaltung der Deckungsbeitragsrechnung für das Merchandising im Sinne des Direct Costing

Es zeigt sich, dass keine der im vorangegangenen Gliederungspunkt weiterhin genannten Kostenpositionen variabel ist.¹²⁶¹ Daher ist dem Deckungsbeitrag im Sinne des Direct Costing der gesamte restliche Fixkostenblock gegenüberzustellen. Damit ist gleichzeitig offensichtlich, dass der größte Teil der Merchandisingkosten fix ist. Eine zwangsweise willkürliche Schlüsselung dieses Kostenblockes mit anschließender Verteilung auf Stückgrößen wäre mithin im gegebenen Entscheidungsfeld nicht zweckmäßig und mit der hohen Gefahr von Fehlinterpretationen verbunden.

Diese Vorgehensweise liefert eine erste Grundlage zur erfolgsbezogenen Beurteilung sämtlicher Artikel. Im Merchandising-Sortiment der Clubs lassen sich jedoch homogene Produktgruppen und -bereiche identifizieren, deren gemeinsame Betrachtung einen erhebli-

¹²⁶⁰ Dieses Vorgehen entspricht der Methodik des Direct Product Profit aus der Ökonomie des Handels. Vgl. hierzu ausführlich DYCKERHOFF (1993), S. 173 ff.

¹²⁶¹ Streng genommen besteht der Deckungsbeitrag pro Stück nur aus der Differenz von Einstandspreis und Verkaufspreis. In der Ökonomie des Handels wird diese – in der Praxis weit verbreitete Größe – als Handelsspanne bezeichnet. Vgl. DYCKERHOFF (1993), S. 67ff. und PADE (1979), S. 48 ff

chen Informationszugewinn darstellt. Bspw. ist ein Trikot der Größe S als eigenes Produkt zu definieren, da es einen geringeren Preis aufweist als größere Ausführungen. Eine Kennzahl, die die erfolgsbezogene Performance aller Trikots zusammenfasst, wäre jedoch sehr aussagekräftig. Die Deckungsbeiträge der einzelnen Produkte sind sukzessive – entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu übergeordneten Produkten, Produktgruppen etc. zu verdichten. Daher sind – in Anlehnung an die stufenweisen Fixkostendeckungsrechnung nach AGTHE – die Deckungsbeiträge der Produktgruppen- und -bereiche stufenweise zu ermitteln, ehe diesen der Fixkostenblock gegenübergestellt wird. Abbildung 76 skizziert dieses Vorgehen.

Produkt	P1	P2	P3	Q1	Q2	...	Zn
Verkaufspreis							
- Einstandspreis							
- anteilige Bestellkosten							
- anteilige Frachtkosten							
= Deckungsspanne							
x Absatzmenge							
Deckungsbeitrag Produkt							
Deckungsbeitrag Produktgruppe							
Deckungsbeitrag Produktbereich							
Deckungsbeitrag Merchandising							
- Lagerkosten							
- Weitere Lieferkosten							
- Distributionskosten							
- Administrationskosten							
Ergebnisbeitrag Merchandising							

Abbildung 76: Deckungsbeitragsrechnung im AGTHE'schen Sinne

Auf Basis dieser erfolgsbezogenen Kennzahlen lässt sich das Merchandising-Sortiment wie folgt steuern:

- Zuerst liefert der Stück-Deckungsbeitrag pro Artikel – auch Deckungsspanne genannt – einen ersten Hinweis über die (finanzielle) Vorteilhaftigkeit eines Produktes. Ist eine Deckungsspanne negativ, so ist das Produkt – im klassischen Sinne – aus dem Programm zu eliminieren. Dabei sind jedoch eventuelle Verbundeffekte mit anderen Artikeln zu untersuchen und der Zielerreichungsgrad im Hinblick der Marketingziele zu eruieren.

- Der Gesamt-Deckungsbeitrag eines Artikels verdeutlicht den Beitrag, den das betrachtete Produkt zur Deckung des Fixkostenblockes erwirtschaftet. Ist dieser im Zeitablauf gering, muss im oben dargestellten Sinne beurteilt werden, ob eine Beibehaltung im Sortiment Vorteile mit sich bringt. Insgesamt gelingt durch alle Gesamtdeckungsbeiträge der Artikel eine Klassifizierung der Angebotspalette bezüglich des Zielerreichungsgrades des Merchandising als Einnahmequelle.
- Gleiches ist durch die stufenweise Ermittlung der höher hierarchisierten Deckungsbeiträge auch für die Produktgruppen und -bereiche möglich.

Dennoch ist auffällig, dass der Fixkostenblock bei der betrachteten Methode nicht stufenweise verrechnet werden kann, da sich hinsichtlich der Artikel keine speziellen Zuständigkeiten identifizieren lassen. Vielmehr ist die augenscheinliche Ursache-Wirkungs-Beziehung der Kosten bezogen auf die verschiedenen Distributionskanäle zu berücksichtigen. Daher soll in einem zweiten Schritt der Deckungsbeitragsrechnung letzteren die direkt zurechenbaren Erlöse und Kosten zugewiesen werden, um so einen Informationsgewinn hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Verkaufskanäle zu generieren. Dieses Vorgehen entspricht einer Absatzsegmentrechnung in Anlehnung an RIEBEL'sche Ideen der relativen Einzelkostenrechnung.¹²⁶² Abbildung 77 verkürzt das genaue Vorgehen in der Weise, dass hier die detaillierte Ermittlung der Gesamt-Deckungsbeiträge je Stück der einzelnen Distributionskanäle sowie die mögliche stufenweise Ermittlung der Deckungsbeiträge der Produktgruppen und Produktbereiche nicht abgebildet wurden. Bei der Generierung der Deckungsspanne der über das Internet vertriebenen Produkte sind z.B. etwaige Preisnachlässe zu berücksichtigen. Auch die Kosten für Versand und anfallende Retouren können entsprechend in die Rechnung einfließen. Generell kann jeder Deckungsbeitrag I eines Vertriebsweges separat mit der – oben erläuterten – Methodik des Direct Costing (vgl. Abbildung 76) ermittelt werden.

¹²⁶² Streng genommen müsste die o.g. Deckungsbeitragsberechnung um die anteilige Zurechnung der variablen Gemeinkosten bereinigt werden, da RIEBEL auf jedwede Schlüsselung verzichtet. Aus den oben bereits angeführten Gründen soll dies aber hier unterbleiben. Die Rechnung ist mithin eine in Anlehnung an RIEBEL'sche Ideen.

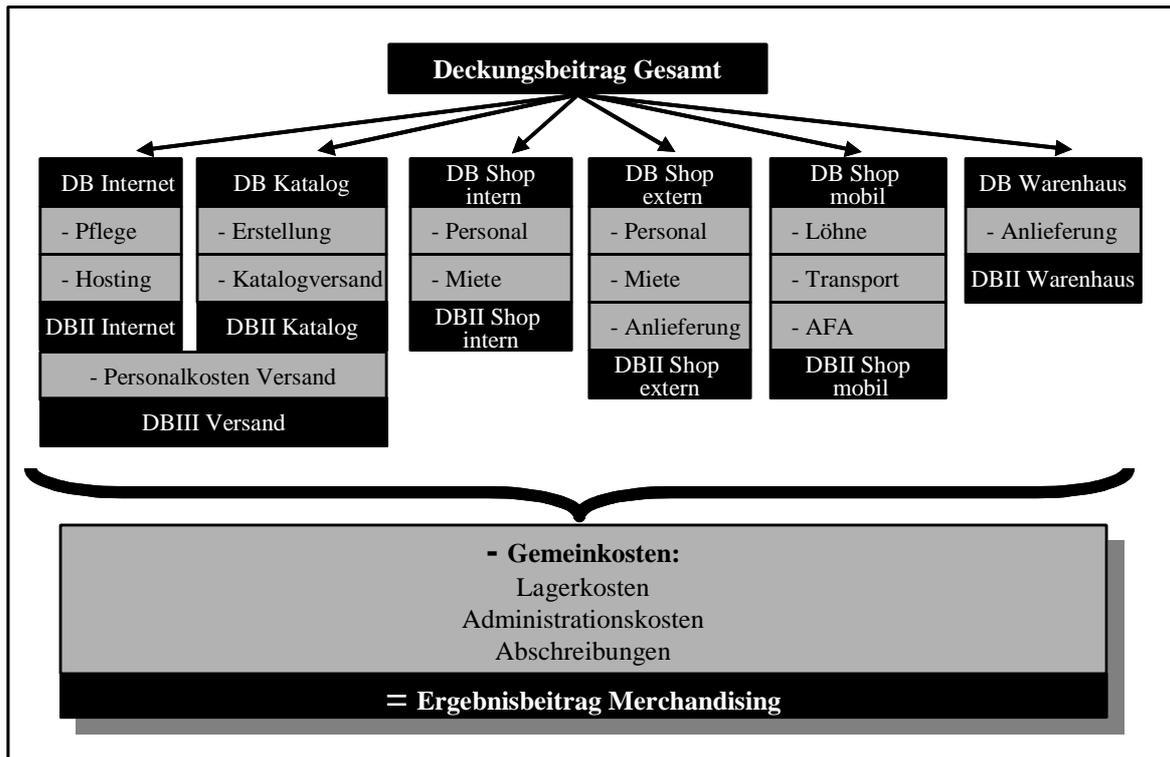


Abbildung 77: Einzelkostenrechnung in Anlehnung an RIEBEL'sche Ideen

Im Fokus der Sortimentssteuerung stehen bei der hier verwendeten Einzelkostenrechnung die Distributionskanäle. Die Kennzahlen erlauben Aussagen über die Erfolgswirksamkeit und damit eine Klassifizierung selbiger:

- Ist der Deckungsbeitrag eines Vertriebsweges im Zeitablauf relativ gering zu den übrigen, sind Kostensenkungsmaßnahmen durchzuführen. Bspw. können die Personalkapazitäten reduziert werden. Ist auch mit derartigen Schritten kein positives Ergebnis erzielbar, sollte die Elimination des Kanals analysiert werden.
- Verfügt ein Absatzweg dauerhaft über besonders hohe Deckungsbeiträge ist indes zu untersuchen, ob eine Expansion desselben zielführend ist. Bspw. könnten neue mobile Fanshops angeschafft oder die Verkaufsfläche der eigenen Shops vergrößert werden.

Insgesamt wird durch die Ausgestaltung der vorgestellten Deckungsbeitragsrechnungen eine zielgerichtete Steuerung der Merchandising-Aktivitäten aus direkter erfolgsbezogener Sicht erreicht. Die damit korrespondierende strikte ökonomische Fundierung des Fanartikelverkaufs ist die notwendige Voraussetzung, um den Break-Even-Point zu erreichen und eine gewisse Profitabilität der Aktivitäten zu garantieren. Trotz der hohen Bedeutung des Merchandising im Rahmen der Zielerreichung der analysierten Marketingziele darf letztere

nicht durch eine – aus finanzieller Sicht ungesteuerte und damit ökonomisch fragwürdige – Sortimentspolitik „zu teuer“ erkaufte werden. Daher sollten neben der unmittelbaren Anwendung der Deckungsbeitragsrechnungssysteme noch weitere Instrumente herangezogen werden.

4.2.2.2.4 Weitere Instrumente zur finanziellen Beurteilung der Merchandisingartikel

Die verschiedenen Varianten der Deckungsbeitragsrechnung fördern die Transparenz der Erlös- und Kostenstrukturen des Merchandising. Zusätzlich können jedoch weitere Instrumente zur Beurteilung des Sortiments flankierend verwendet werden. Dabei ist es von Vorteil, wenn Methoden zum Einsatz kommen, die weitgehend auf die Daten der Deckungsbeitragsrechnung zurückgreifen, damit kein zusätzlicher Informationsbedarf entsteht.

Für eine Klassifizierung des gesamten Artikelspektrums hinsichtlich der generierten Deckungsbeiträge kann die ABC-Analyse eingesetzt werden. Die ABC-Analyse entstammt traditionell der Materialwirtschaft und dient dort der Materialklassifizierung hinsichtlich der Wert- und der Mengenrelationen.¹²⁶³ A-Güter stellen dabei Materialien mit hohem Wert- jedoch geringen Mengenanteil, C-Güter Materialien mit niedrigem -Wert aber hohem Mengenanteil und B-Güter die dazwischenliegenden Materialien dar.¹²⁶⁴ Zuerst wird für jede Materialart der Verbrauch der Periode in Geldeinheiten quantifiziert. Dieser wertmäßige Verbrauch wird dann ins Verhältnis zum wertmäßigen Gesamtverbrauch gesetzt und so der relative Verbrauch der einzelnen Materialarten der betrachteten Periode in Geldeinheiten ermittelt. Abschließend werden die Materialarten nach ihrem Prozentanteil am wertmäßigen Verbrauch sortiert. Gemeinhin wird dieser Zusammenhang in einer Konzentrations- oder auch Lorenzkurve graphisch visualisiert. Damit wird eine eindeutige Teil-Rangfolge erreicht, die im Rahmen der materialwirtschaftlichen Steuerung Entscheidungshilfen liefern kann. Die Klasseneinteilung legt Kostensenkungspotenziale der Lagerhaltung offen, indem A-Teile programmgesteuert, C-Teile indes verbrauchsorientiert oder nach größeren Schätzungen bestellt werden. Dieses sehr einfache Verfahren, welches auch als

¹²⁶³ Entwickelt wurde die Methode im Bereich der Turbinenfertigung des amerikanischen Unternehmens General Electric. Vgl. zur Historie HAUPT (1979), S. 2 f.

¹²⁶⁴ Idealtypisch setzt sich der Wertanteil von A-, B- und C-Gütern zu 80, 15 und 5% zusammen, während der zugehörige Mengenanteil 10, 20 und 70% beträgt. Vgl. auch im Folgenden WÖHE (2002), S. 413.

Konkretion des allgemeinen Ausgleichsgesetzes der Planung verstanden werden kann,¹²⁶⁵ weist in der Praxis mittlerweile ein sehr großes Spektrum an Anwendungsmöglichkeiten auf.¹²⁶⁶

Im Rahmen des Merchandising können die Anteile der einzelnen Produkte am gesamten Deckungsbeitrag den Mengenanteilen gegenübergestellt werden. So wird eine sehr anschauliche Rangfolge der Artikel hinsichtlich ihres Zielerreichungsgrades als Einnahmequelle generiert (vgl. Abbildung 78).

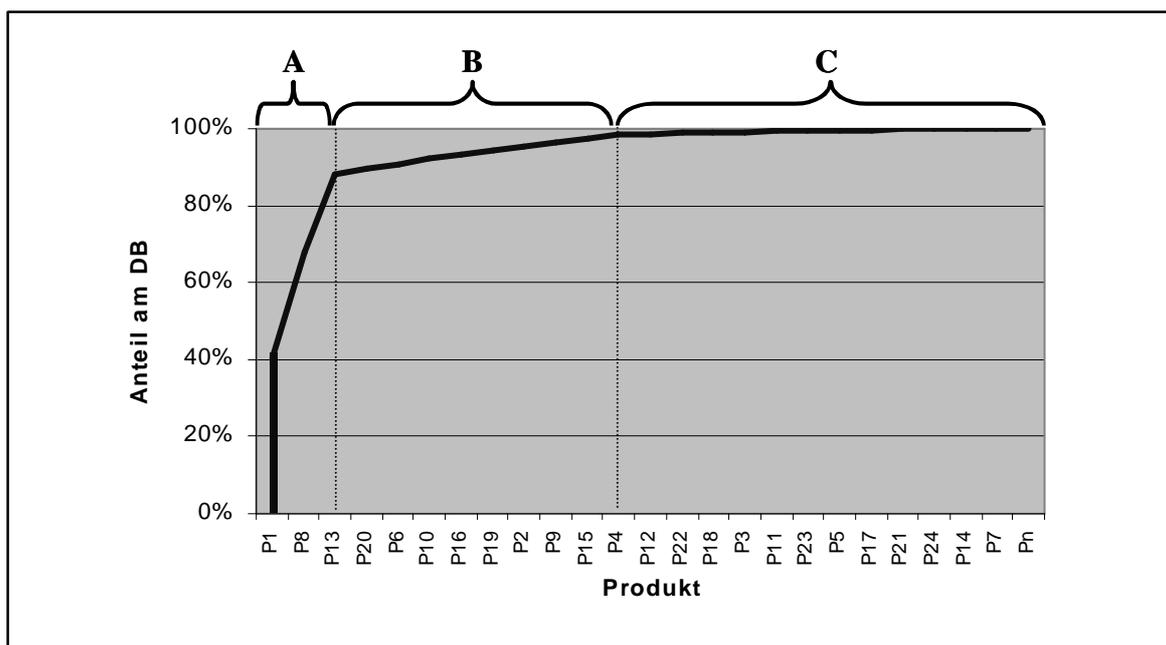


Abbildung 78: ABC-Analyse der Merchandising-Artikel¹²⁶⁷

In den Fokus der Überlegungen rücken bei der Anwendung der Methode die C-Artikel des Merchandising. Bei den einzelnen Produkten ist kritisch zu überprüfen, ob nicht eine Eliminierung aus dem Sortiment ökonomisch zielführend ist. Dabei darf die zweite Kategorie der Merchandisingziele – die Funktionen im Bereich des Marketing – nicht außer Acht gelassen werden. Dies erfordert den Einsatz eines weiteren Instrumentes, welches die beiden Zielebenen integrativ berücksichtigt. Dies gelingt durch die Adaption der sog. Ausscheidungsmatrix.

¹²⁶⁵ Vgl. GUTENBERG (1958), S. 48.

¹²⁶⁶ Vgl. HAUPT (1979), S. 3 ff.

¹²⁶⁷ Vgl. zur Abbildung bspw. HAUPT (1979), S. 2.

Die Ausscheidungsmatrix ist ein Instrument zur Sortimentssteuerung im Handel.¹²⁶⁸ Sie verdeutlicht die kombinierte Bedeutung eines Produktes aus Sicht des Unternehmens und aus der Sicht des Marktes. Dazu wird in Sinne einer Portfolio-Analyse mit Hilfe einer internen und einer externen Kennzahl eine Matrix aufgespannt. Für die Bedeutung des Artikels im Unternehmen wird die Umsatzrendite, für die Bedeutung im Markt das Marktwachstum herangezogen.

Für die Beurteilung der Merchandisingprodukte ist jedoch von den klassischen Kennzahlen abzurücken, da der Dualität der situativen Bedingungen des Anwendungsgebietes Rechnung getragen werden muss. Dementsprechend soll die Ausgestaltung des Instrumentes eine Betrachtung der beiden Zielrichtungen des Merchandising als Marketinginstrument und Einnahmequelle ermöglichen. Als eine Größe soll mithin die Relevanz bei der Verfolgung der Marketingziele fungieren. Dazu müssen die Bedeutungsgrade durch die Entscheidungsträger in diesem Bereich quantifiziert werden. Wichtig ist dabei, allein auf die Zielrelevanz und nicht auf die abgesetzten Mengen abzustellen. Sonst wären die Kennzahlen nicht unabhängig voneinander, denn als externe Maßgröße dienen die jeweiligen Anteile am gesamten Merchandising-Deckungsbeitrag aus der ABC-Analyse. Zusätzlich wird hier durch den Radius der Kreise die Deckungsspanne abgebildet (vgl. Abbildung 79).

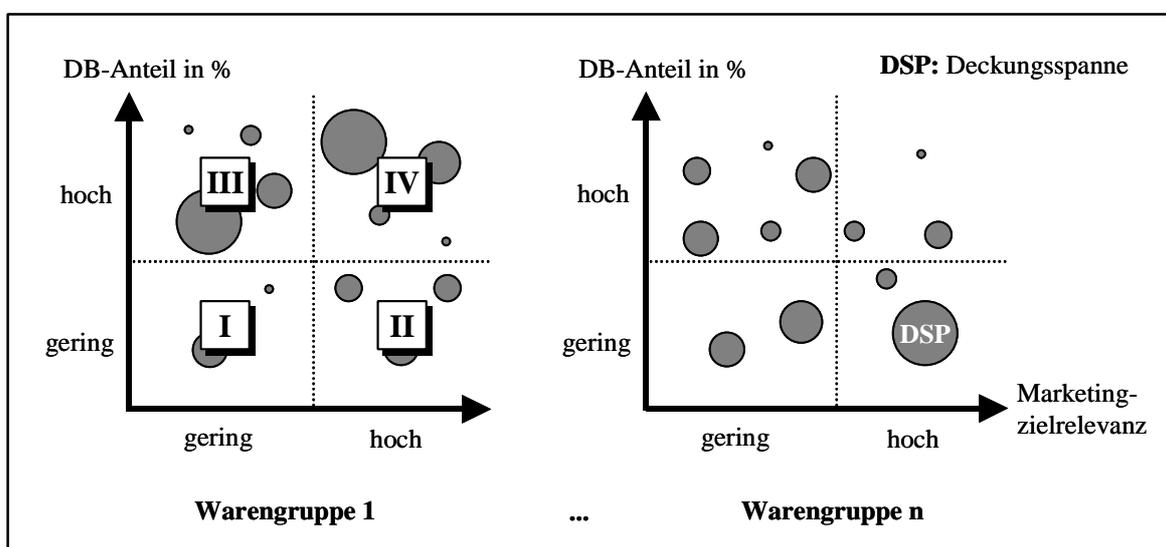


Abbildung 79: Modifizierte Ausscheidungsmatrix¹²⁶⁹

¹²⁶⁸ Vgl. auch im Folgenden STOPS (1997), S. 454 ff.

¹²⁶⁹ Vgl. zur Abbildung im Original STOPS (1997), S. 454.

Außerdem bietet es sich aus Gründen der Übersichtlichkeit an, die Ausscheidungsmatrix warengruppenspezifisch anzuwenden. Insgesamt wird auf diese Weise sowohl die Bedeutung eines Artikels als Einnahmequelle als auch hinsichtlich der Marketingziele berücksichtigt.

Handlungsbedarf kann sich im Rahmen der Anwendung des Instrumentes bei folgenden Konstellationen ergeben:

- Der Deckungsbeitragsanteil ist gering, die Marketingzielrelevanz ist gering (I). Sofern die Deckungsspanne nicht außergewöhnlich hoch ist, sollte der Artikel eliminiert werden.
- Der Deckungsbeitragsanteil ist niedrig, die Marketingzielrelevanz ist hoch (II). In diesem Fall sind die Ursachen für den niedrigen Anteil am gesamten Deckungsbeitrag zu ergründen und es sind entsprechende Maßnahmen zur Absatzförderung zu starten, insbesondere wenn ein Artikel über eine hohe Deckungsspanne verfügt.
- Der Deckungsbeitragsanteil ist hoch, die Marketingzielrelevanz ist niedrig (III). Hier ergeben sich besonders für Artikel mit geringen Deckungsspannen Verbesserungspotenziale, da solche Artikel über sehr hohe Absatzmengen verfügen müssen. Da mithin eine sehr hohe Nachfrage vorliegen muss und entsprechend eine hohe Wertigkeit bei den Kunden unterstellt werden kann, sollte eine Preiserhöhung ins Kalkül gezogen werden.
- Der Deckungsbeitragsanteil ist hoch, die Marketingzielrelevanz ist hoch (IV). Dieses Feld beinhaltet die „Idealprodukte“. Auch hier kann im o.g. Sinne über Preiserhöhungen nachgedacht werden. Dabei ist aber stets den Besonderheiten der Zielgruppe Rechnung zu tragen: Die Fans dürfen sich nicht ausgenutzt fühlen. Dementsprechend dürfen Preiserhöhungen nicht zu drastisch ausfallen.

Sowohl bei der Anwendung der ABC-Analyse als auch der Ausscheidungsmatrix sind zusätzlich zwei Aspekte zu beachten, die durch die Methoden nicht berücksichtigt wurden. Zum einen ist das Sortiment auf Verbundeffekte zu analysieren. So kann der Absatz eines Produktes eng an den eines anderen gekoppelt sein, so dass eine isolierte Eliminationsentscheidung ökonomisch zweifelhaft sein kann. Bspw. ist der Verkauf von Stutzen und Hosen oft positiv mit dem Absatz der Spieltrikots korreliert. Darüber hinaus ist besonders der Lebenszyklus der Devotionalien eine wichtige Determinante bei der Beurteilung. Im Rah-

men der ökonomischen Analyse des Sortiments sollte Neueinführungen eine „Startphase“ eingeräumt werden, ehe die Bedeutung im Markt final beurteilt wird.

4.2.2.3 Zusammenführung der isolierten Instrumente zu einer integrativen Totalbetrachtung

Abbildung 80 gibt einen zusammenführenden Überblick über die zuvor adaptierten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus Merchandising.

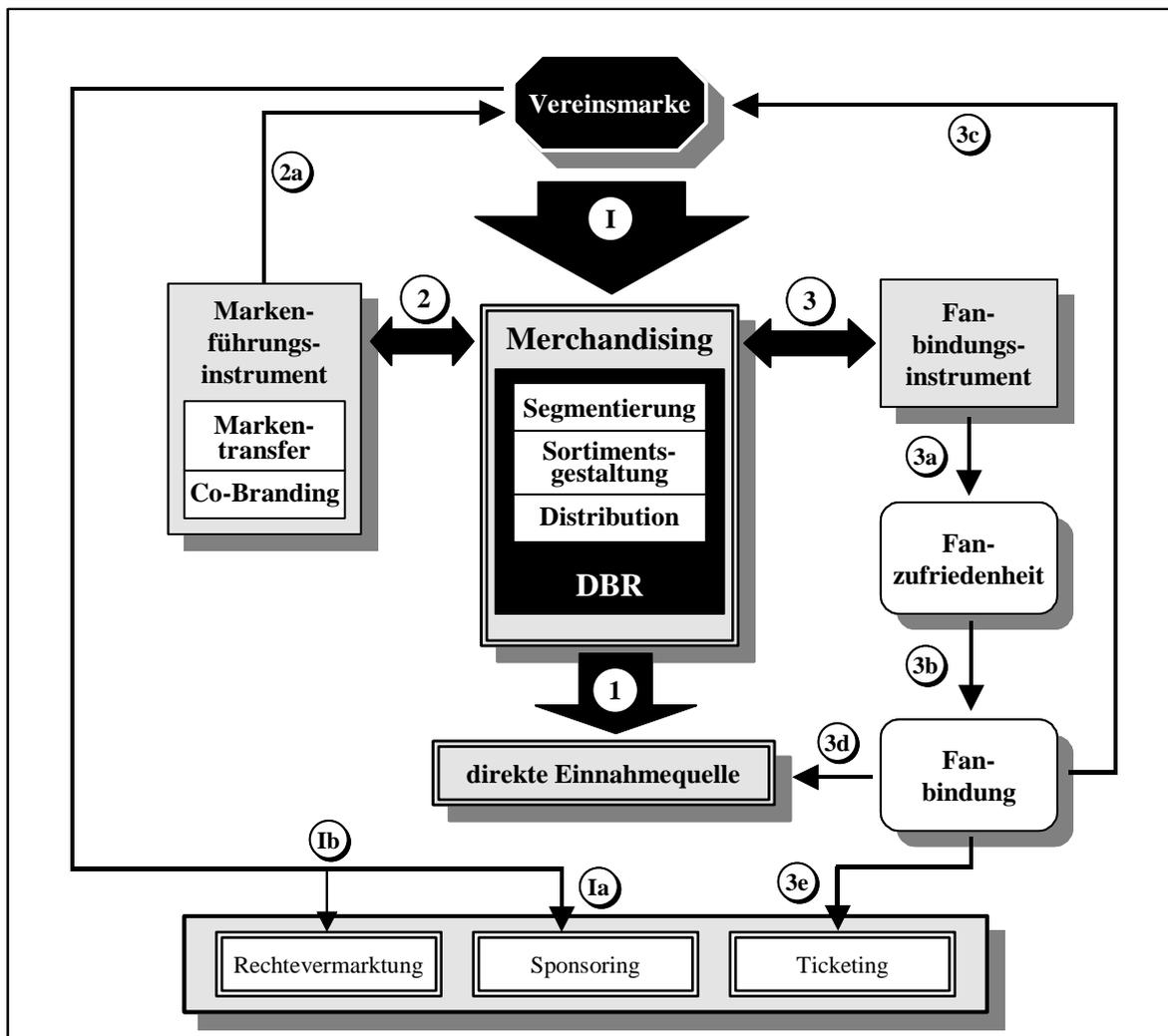


Abbildung 80: Integrative Totalbetrachtung der adaptierten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus Merchandising

Die Abbildung veranschaulicht noch einmal die zu zuvor analysierte Dualität des Merchandising. Auf der einen Seite fungiert der Verkauf von Fanartikeln als direkte Einnahmequelle (1). Im Zuge der Steuerung dieser Funktion wurden die Merchandising-Aktivitäten – instrumentell fundiert – operativ ausgestaltet. Dazu wurden klassische Methoden

der Segmentierung und der Sortimentsgestaltung adaptiert sowie alternative Distributionsmöglichkeiten ökonomisch diskutiert. Zur Steuerung der Erfolgswirksamkeit der Aktivitäten wurden Methoden der Deckungsbeitragsrechnung unter Rückgriff auf die spezifischen internen und externen Kontextfaktoren angewendet. Auf der anderen Seite erweisen sich genau diese Merchandising-Aktivitäten auch selbst als Instrument zur Umsetzung von Marketingzielen. Genauer dient der Fanartikelverkauf in der erarbeiteten Form der Ausgestaltung als Markenführungs- (2) und Fanbindungsinstrument (3). Generell stehen den Clubs hier die strategischen Optionen des Markentransfers und des Co-Branding zur Verfügung. Die Markenführung zielt dabei auf eine Schärfung der Markenattribute und eine Erhöhung der Markenbekanntheit ab (2a). Die Bindung der Fans hingegen zielt auf die Steigerung der Zufriedenheit (3a) und die damit korrespondierende Verbundenheit (3b) der Sympathisanten ab. Beide instrumentellen Wirkungsrichtungen des Merchandising üben damit positive Effekte auf die Vereinsmarke aus (2a; 3c), deren Existenz die notwendige Voraussetzung für Merchandising-Aktivitäten überhaupt darstellt (I). Neben den indirekten Potenzialen, die aus einer bekannten und klaren Marke ergehen, wie einer erhöhten Attraktivität bei aktuellen und potenziellen Sponsoren (Ia) und Fernsehsendern (Ib), fördert eine verstärkte Fanbindung überdies Potenziale des Up- (3d) und des Cross-Buying (3e) der adressierten Anspruchsgruppe.

Hinsichtlich der intendierten monetären Wirkungen übernimmt das erarbeitete Maßnahmenpaket mithin ebenfalls zwei zentrale Funktionen: Zum ersten können die direkten Einnahmen verstetigt werden. Zum zweiten können die Wirkungen als Marketing-Instrument systematisch professionalisiert werden, was die Nachfrage nach den anderen Produkten im weiteren Sinne fördern kann.

Abschließend visualisiert Abbildung 81 den damit einhergehenden Fortschritt in der situativen Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens und ordnet den vorangegangenen Analyseteil entsprechend ein.

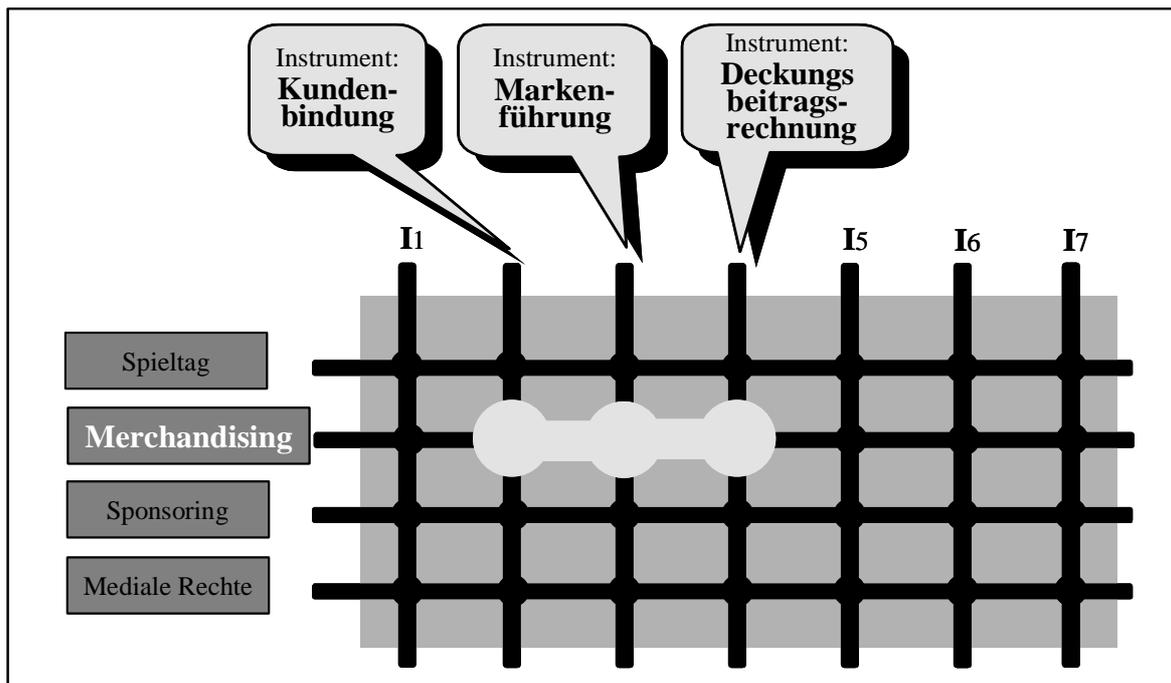


Abbildung 81: Einordnung der Instrumente in den konzeptionellen Bezugsrahmen

4.3 Steuerung der Einnahmen aus Sponsoring

4.3.1 Grundlagen

4.3.1.1 Historie, definitorische Abgrenzung und Ziele

Die Wurzeln des heutigen Sponsoring gehen auf das Mäzenatentum zurück.¹²⁷⁰ Namenspatron ist Gaius Clinius Maecenas, der 70 bis acht v. Chr. Dichter idealistisch und altruistisch förderte, um die Weltliteratur voranzutreiben. Unternehmer fungierten erst ab Ende des 18. Jahrhunderts als Mäzene. So entwickelte sich das Spendenwesen und schließlich das Sponsoring. Letzteres entfernt sich vollends vom Mäzenatentum im klassischen Sinne, indem es eine Gegenleistung als zentrales Merkmal der Partnerschaft integriert. Dementsprechend wurde ein Sponsorship bereits als die vertragliche Übereinkunft des Austausches von meist finanziellen Zuwendungen gegen die Übertragung von Werberechten definiert.¹²⁷¹ Sponsoring ist in vielfältigen Ausprägungen vorzufinden. Die Spannweite reicht z. B. von Sportsponsoring, Kunst-/Kultur- über Wissenschafts- bis hin zu Ökosponsoring.¹²⁷² Sportspon-

¹²⁷⁰ Vgl. auch im Folgenden DREES (1989), S. 7 f.

¹²⁷¹ Vgl. Kapitel 3.3.2.3.

¹²⁷² Vgl. zu den Erscheinungsformen und deren Bedeutung im Detail BRUHN (2003a), 39 ff. und HERMANN (1997), S. 56 ff.

soring nimmt dabei den deutlich höchsten Anteil der investierten Finanzvolumina seitens der Sponsoringgeber ein.¹²⁷³

Als Zeitraum der Entstehung des Sportsponsoring werden gemeinhin die 60er Jahre genannt. 1965 investierten Mineralölunternehmen erstmals in die Werberechte auf den Fahrzeugen des Automobilrennsports.¹²⁷⁴ Ein Jahr später folgten dann Unternehmen der Tabakindustrie, die nationale Verbote von Tabakwerbungen umgehen wollten. Im selben Jahr wurden zudem im Rahmen der Ruder-WM in Jugoslawien erstmals Vorläufer der Bandenwerbung an der Regattastrecke zugelassen.¹²⁷⁵

Sportsponsoring ist generell auf allen Ebenen der Organisationen des Sports möglich.¹²⁷⁶ Ein Einzelsportler¹²⁷⁷ kann genauso gesponsert werden wie ein Team, ein Verband¹²⁷⁸ oder eine Veranstaltung¹²⁷⁹.¹²⁸⁰ Die folgende Analyse widmet sich indes ausschließlich dem Sponsoring auf der Clubebene der Fußball-Bundesliga. Die Clubebene ist das dominante Betätigungsfeld der Sponsoringnehmer im Gesamtkontext des Sportsponsoring. Dies liegt maßgeblich in der national einzigartigen Breitenwirkung der Sportart Fußball begründet:¹²⁸¹ Der DFB ist nicht nur der mitgliederstärkste Verband des Deutschen Sportbundes, auch die Zuschauerresonanz ist beim Fußball mit Abstand die höchste aller Sportarten in Deutschland. So verfolgen wöchentlich durchschnittlich mehr als 320.000 Stadionbesucher die Ligaspiele der ersten Bundesliga. Ebenfalls ist die mediale Präsenz herausragend.¹²⁸² Fußball verfügt über die höchste Ausstrahlungsdauer aller Sportarten im Fernsehen und erreicht regelmäßig ein Millionenpublikum. Darüber hinaus ist das Image des Ballsports mit Attributen wie „dynamisch, leistungsorientiert und spannend“ attraktiv für die kommunikationspolitischen Maßnahmen der Wirtschaftsunternehmen. Die Kombination der Breitenwirksamkeit, der medialen Omnipräsenz und des speziellen Images begründet die

¹²⁷³ Vgl. HERMANN (2002), S. 337 und MUSSLER (2001), S. 33. In Deutschland nutzten 70% der 2.500 umsatzstärksten Unternehmen Sponsoring. 83,3% dieser Unternehmen nutzten (auch) Sportsponsoring. Vgl. DAUMANN/LANGER (2003), S. 24.

¹²⁷⁴ Vgl. auch im Folgenden BABIN (1995), S. 26 f.

¹²⁷⁵ Vgl. PEPELS (1997), S. 42.

¹²⁷⁶ Vgl. zu den Dimensionen des Sponsoring-Objektes DREES (1989), S. 122 ff. und HERMANN (1997), S. 62.

¹²⁷⁷ Vgl. zum Testimonial-Sponsoring exemplarisch OLSSON (2001).

¹²⁷⁸ Vgl. zum Verbands-Sponsoring exemplarisch HUBER (1994).

¹²⁷⁹ Vgl. zum Sponsoring von Sportveranstaltungen exemplarisch BRUHN (2003a), S. 49 ff.

¹²⁸⁰ Vgl. hierzu BRUHN (2003a), S. 41 ff.

¹²⁸¹ Vgl. SCHAFFRATH (1994), S. 74.

¹²⁸² Vgl. auch im Folgenden DIGEL/BURK (1999), S. 30 ff. und PATH/TROSIEN (1999).

Dominanz der Sponsoringaktivitäten im Fußball im Allgemeinen und auf der Clubebene im Speziellen.¹²⁸³

Bei den Zielen eines Sponsorship ist zwischen dem Sponsor und dem Gesponserten zu unterscheiden.

Aus der Sicht des Sponsors stellt das Sportsponsoring ein Instrument der Kommunikationspolitik im Marketing-Mix dar.¹²⁸⁴ Primär verfolgen die Sponsoringnehmer zwei Ziele mit einem Sponsorship:¹²⁸⁵ Zum einen soll der Bekanntheitsgrad einer Unternehmung, einer Marke oder eines Produktes erhöht werden. Zum anderen soll ein Imagetransfer vom gesponserten Verein auf das beworbene Objekt vollzogen werden.¹²⁸⁶ Langfristig sollen sich diese sog. psychologischen Ziele positiv auf die ökonomischen Oberziele des Unternehmens auswirken.¹²⁸⁷ Maßgebliche Erfolgsfaktoren hierbei sind die Charakteristika des Teamsports.¹²⁸⁸ Die Werbebotschaft erreicht die Zielgruppen in einer nicht-kommerziellen Situation. Zudem wird die Aufmerksamkeit der Rezipienten nicht erzwungen, sondern selbige nehmen die Botschaft beiläufig, aber zugleich auch unaufdringlich wahr. Anders als bei den klassischen absatzpolitischen Instrumenten werden mit dem Sportsponsoring auch völlig neue Zielgruppen adressiert. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, Kommunikationsbarrieren zu umgehen.¹²⁸⁹ Ein nachhaltiger Treiber für die Erreichung der Sponsoringziele bei einem Engagement im Fußball sind die äußerst hohen Kontaktquoten. Wie bereits analysiert, multiplizieren die verschiedenen Medien die Werbungen um ein Vielfaches über die Stadionbesucher hinaus. Damit ist das Fußballsponsoring der klassischen Werbung oftmals in der Kontaktqualität und -quantität überlegen.

Den Vorteilen des Sportsponsoring steht jedoch auch ein spezifischer Nachteil gegenüber. Im Rahmen der gängigen Sponsoringformen im Fußball lassen sich nahezu ausschließlich

¹²⁸³ Vgl. SCHAFFRATH (1999), S. 162 f.

¹²⁸⁴ Hier zählt es neben den klassischen zu den sog. „Below the Line“-Maßnahmen. Vgl. MUNKELT (1996), S. 27. Zum Spektrum der Below the Line-Maßnahmen vgl. AUER/DIEDERICH (1993).

¹²⁸⁵ Vgl. u.a. HAASE (2001a), S. 13 ff., HERMANN (1997), S. 108 ff., PEPELS (1997), S. 42.

¹²⁸⁶ Bemerkenswert ist dabei, dass sich in den letzten zehn Jahren ein Wechsel der Rangfolge der beiden Sponsoringziele bei den Sponsoren vollzogen hat. Die Steigerung des Bekanntheitsgrades wurde vom Imagetransfer als erstem Sponsoringziel abgelöst. Vgl. MUSSLER (2001), S. 34.

¹²⁸⁷ Vgl. zu den Zielen des Sportsponsoring im Zeitablauf BRUHN (2003a), S. 62 ff.

¹²⁸⁸ Vgl. auch im Folgenden HERMANN/GLOGGER (1998), S. 359 und DREES (1989), S. 83 ff.

¹²⁸⁹ Ein Beispiel ist das Verbot von TV-Spots für Zigarettenmarken. Sponsoringbotschaften von entsprechenden Firmen sind in einigen Sportarten hingegen nicht untersagt.

nur sehr knappe Werbebotschaften platzieren.¹²⁹⁰ Das Ausmaß der Wirkung ist daher stets in Kombination mit den übrigen kommunikationspolitischen Maßnahmen zu interpretieren.¹²⁹¹ Die Abstimmung selbiger Maßnahmen wird gemeinhin als „Vernetzung“ bezeichnet.¹²⁹² Trotzdem kann ein Sponsoringengagement auch die kommunikative Hauptmaßnahme eines Unternehmens darstellen.¹²⁹³ Ein erforderlicher Erfolgsfaktor des Sponsorship ist dabei die Image-Kompatibilität und die Zielgruppen-Kongruenz von Sponsoringobjekt und -nehmer.¹²⁹⁴

Für die Fußballunternehmen fungiert Sponsoring im Wesentlichen als eine bedeutende Einnahmequelle. Aber auch Sachleistungen – bspw. die Bereitstellung des Fuhrparks seitens einer Automobilfirma – können Gegenstand des Sponsoringvertrages sein. In der Anbahnungsphase einer potenziellen Kooperation ist es für den Sponsoringgeber von hoher Bedeutung, die Image-Kompatibilität und die Zielgruppen-Kongruenz unter Beweis zu stellen. Die Entscheidungsträger der Fußballclubs müssen mithin ein aktives Akquise-Management betreiben und in diesem Zuge die Kooperationsbereitschaft nachhaltig zum Ausdruck bringen. Selbige sollte sich nicht nur auf die Vertragsschließungsphase beziehen, sondern auf den gesamten „Sponsoring-Lebenszyklus“. Das Offerieren eines aktiven Sponsor-Managements seitens der Vereine versucht einen Ausgleich der asymmetrischen Risikoverteilung zu schaffen.¹²⁹⁵ Solche Bemühungen sind aber eher als Bindungsmaßnahmen zu interpretieren, die auf die Zufriedenheit des Partners abzielen und damit allenfalls dessen „wahrgenommenes“ Risiko reduzieren können. Mit dem weitaus höheren Risiko ist der Sponsor konfrontiert, da die genauen Kontaktquoten genau wie künftiger sportlicher Erfolg nicht garantiert werden können. Demgegenüber ist der Gesponserte „lediglich“ dem Zahlungsausfallrisiko ausgesetzt. Oftmals übertragen die Fußballunternehmen diese Manage-

¹²⁹⁰ Vgl. SCHAFFRATH (1999), S. 165 f.

¹²⁹¹ Hermanns spricht daher auch von einem übergreifenden Instrument der Marketing-Kommunikation. Vgl. HERMANN (2002), S. 339.

¹²⁹² Vgl. hierzu LOHRER (2001).

¹²⁹³ In der ökonomischen Literatur werden dem Sponsoring als isolierte Maßnahme gemeinhin sehr begrenzte Erfolgspotenziale bescheinigt. Nach Ansicht des Verfassers kann dies nicht derart pauschaliert werden. Z.B. konzentriert die Hasseröder Brauerei GmbH ihre kommunikativen Maßnahmen fast ausschließlich auf Sportsponsoring-Aktivitäten. Auch durch die damit erzielte hohe Steigerung des Bekanntheitsgrades gelang die Entwicklung von einer lokalen Brauerei zu einem nationalen Großunternehmen.

¹²⁹⁴ Vgl. DAUMANN/LANGER (2003), S. 25.

¹²⁹⁵ Vgl. HAASE (2001a), S. 11.

ment-Aufgaben an Sportvermarktungsagenturen. In der Saison 2002/2003 kooperierten im Rahmen des Sponsoring lediglich drei Erstligateilnehmer gar nicht mit einer Agentur.¹²⁹⁶

Unabhängig vom Funktionsträger des Sponsor-Management wird das Sponsoring-Angebot seitens der Clubs zumeist pyramidal strukturiert.¹²⁹⁷ An der Spitze der Pyramide steht ein dominanter Hauptsponsor, dem u.a. die Rechte der Trikotwerbung übertragen werden. Darauf folgen Co-Sponsoren wie der Ausrüstungssponsor oder sog. „Exklusiv-Partner“. Die Basis des Konstruktes stellen Partner und Förderer dar, die regional konzipierte Rechtepakete innehaben. Von der Spitze zur Basis steigt mithin die Anzahl der gleichartig bzw. ähnlich offerierten Sponsoringpakete, während der jeweilige Paketpreis sinkt.

Im Folgenden rücken die speziellen Werbeformen o.g. Sponsoringpakete des Profifußballs in das Zentrum der Betrachtung. Hier dominieren Trikot-, Banden- und Ausrüstersponsoring.

4.3.1.2 Sponsoringformen in der Fußball-Bundesliga

4.3.1.2.1 Trikotsponsoring

Beim Trikotsponsoring im engeren Sinne erwirbt der Sponsor das Recht, auf der Spielkleidung eines Clubs zu werben. Neben der vertraglichen Übereinkunft des Sponsorship erteilt der Ligaverband die Genehmigung für die Dauer eines Spieljahres.¹²⁹⁸ Innerhalb dieser Zeitspanne darf der Werbepartner maximal zwei verschiedene Botschaften platzieren.¹²⁹⁹ Der Ligaverband akzeptiert sämtliche Werbeinhalte, sofern sie nicht gegen die allgemein im Sport gültigen Grundsätze von Ethik und Moral oder die gesetzlichen Bestimmungen oder die guten Sitten verstoßen.¹³⁰⁰ Explizit untersagt sind dabei Werbungen von Tabakwa-

¹²⁹⁶ Dies waren der FC Bayern München, der SC Freiburg und Eintracht Frankfurt. Die übrigen Ligateilnehmer griffen zumindest teilweise auf das Know-how von Intermediären im Rahmen des Sponsoring zurück. Vgl. SOHNS/WEILGUNY (2003), S. 20.

¹²⁹⁷ Ein Exempel hierfür ist die „Sponsorenpyramide“ der einstigen UFA. Vgl. auch im Folgenden UFA (1999), S. 71.

¹²⁹⁸ Vgl. auch im Folgenden LO, Anhang IV, §10.

¹²⁹⁹ Der Werbepartner kann eine juristische oder natürliche Person sein. Innerhalb eines Spiels darf diese nur eine Werbebotschaft verwenden. Vgl. ebenda.

¹³⁰⁰ So verurteilte der DFB in der Spielzeit 1987/1988 die Trikotwerbung des Kondomherstellers London auf der Spielkleidung des FC Homburg als unsittlich. Erst nach einem Einspruchsverfahren wurde die Werbung zugelassen. Vgl. PEPELS (1997), S. 44.

ren(-herstellern) und Botschaften mit politischem, religiösem oder rassistischem Inhalt.¹³⁰¹ Als Werbefläche fixiert der Ligaverband die Vorderseite des Hemdes bei einer maximalen Größe von 200 qcm.¹³⁰²

In der Bundesliga existiert die Trikotwerbung seit der Spielzeit 1973/1974.¹³⁰³ Auf Initiative des Unternehmers Günter Mast wurde die Zulässigkeit der Werbeform auf dem Bundestag des DFB am 30.10.1973 beschlossen.¹³⁰⁴ In der folgenden Saison verfügten sechs Vereine über einen Trikotsponsor und nahmen damit eine Gesamtsumme von etwa 0,8 Mio. Euro ein.¹³⁰⁵ Erst 1978 gelang es allen Bundesligateilnehmern, Verträge über Trikotsponsoring mit einem Volumen von insgesamt etwa drei Mio. Euro in der Saison abzuschließen.¹³⁰⁶ Dieser Betrag war Ausgangspunkt einer nennenswerten Entwicklung (vgl. Abbildung 82). Heute beträgt die Summe der Einnahmen aus den Verträgen mit den Trikotsponsoren etwa 96 Mio. Euro pro Saison.

Bei der Entwicklung der kumulierten Werte ist zu beachten, dass sich die heutigen Sponsorship nicht nur auf das Trikotsponsoring im engeren Sinne beschränken. Meist ist der Trikot- auch der Hauptsponsor, dem über die 200 qcm auf dem Trikot hinaus zusätzliche Werbeplattformen offeriert werden. Zudem werden viele Sponsoringverträge leistungsbezogen gestaltet. D.h., dass ein fixierter Sockelbetrag bei ausgewiesenen sportlichen Erfolgen um bestimmte Prämien erweitert wird, da z.B. bei Teilnahmen an europäischen Wettbewerben oder Titelgewinnen die mediale Präsenz und damit die Werbewirkung steigt.

¹³⁰¹ Der Deutsche Eishockey Bund untersagte 1988 dem ECD Iserlohn die Trikotwerbung für das „Grüne Buch“ des libyschen Revolutionsführers Gaddafi. Vgl. DREES (1989), S. 145.

¹³⁰² Vgl. LO, Anhang IV, §11.

¹³⁰³ Als erster warb Eintracht Braunschweig am 24.3.1973 mit dem Logo der Firma „Jägermeister“. Mast, der Gründer des Spirituosenherstellers „Jägermeister“, erkannte bereits sehr frühzeitig die Publikumswirksamkeit und die hiermit einhergehenden Werbepotenziale des Sports. Nachdem die öffentlich-rechtlichen Sender ein Länderspiel zwischen England und Deutschland aufgrund von Bandenwerbungen nicht übertragen wollten, erwarb Mast die Bandenrechte und färbte die Spielfeldbegrenzungen einfarbig grau. So wurde das Spiel gezeigt. In der hitzigen Diskussion in den Medien wurden Mast sowie sein Produktportfolio stets genannt. Darüber hinaus beantragte er 1983 die Umbenennung von Eintracht Braunschweig in SV Jägermeister Braunschweig. Vgl. BABIN (1995), S. 27 und PEPELS (1997), S. 43 ff.

¹³⁰⁴ Vgl. MÜLLER, MI (2000), S. 44.

¹³⁰⁵ Im Einzelnen warben Jägermeister (Eintracht Braunschweig), Adidas (Bayern München), Campari (Hamburger SV), Brian Scott (MSV Duisburg), Remington (Eintracht Frankfurt) und Allkauf (Fortuna Düsseldorf). Vgl. BABIN (1995), S. 27.

¹³⁰⁶ In jüngster Vergangenheit gelang es nicht immer allen Teams, Sponsoren zu finden. Bspw. spielte Werder Bremen in der Saison 2001/2002 ohne Schriftzug auf dem Trikot. Zwar veräußerte der Club die Rechte an eine Vermarktungsagentur, welche jedoch kein befriedigendes Angebot einholen konnte.

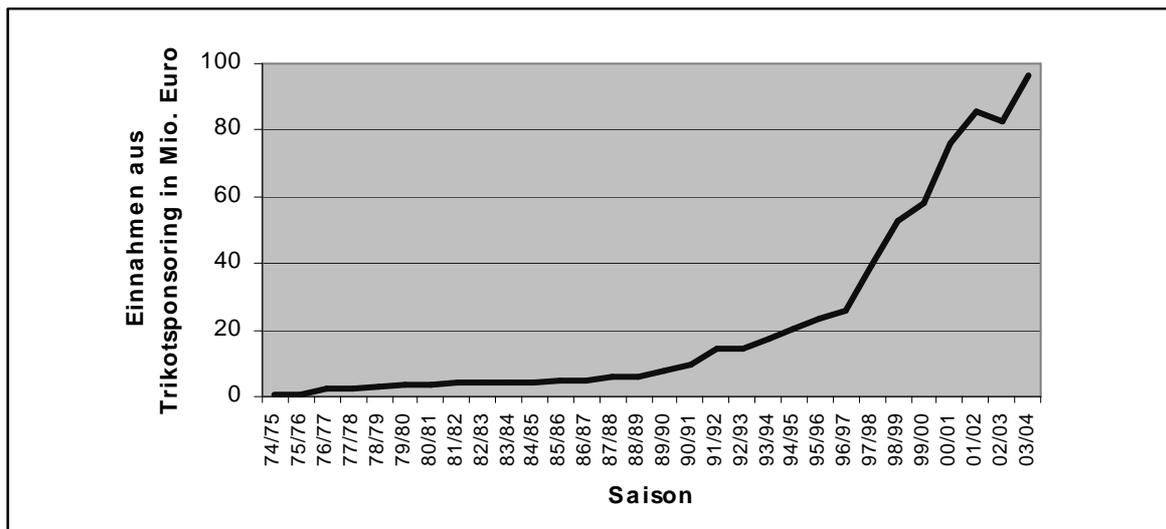


Abbildung 82: Entwicklung der kumulierten Einnahmen aus Trikot sponsoring der Erstligisten pro Saison¹³⁰⁷

Die Verhandlungspotenziale der Clubs richten sich folglich beim Sponsoring generell und beim Trikot- bzw. Hauptsponsoring speziell insbesondere nach der medialen Präsenz sowie nach dem Image und der Bekanntheit des Gesponserten. Folglich verfügen sportlich dauerhaft erfolgreiche Fußballunternehmen über besser dotierte Verträge. So ist abermals eine disparate Verteilung der oben abgebildeten Finanzvolumina zu konstatieren, deren Spannweite in jüngster Zeit weiter auseinander klafft. Generierten die bestdotierten fünf Vereine der ersten Bundesliga in der Spielzeit 1999/2000 durchschnittlich das etwa Dreifache der fünf „Letztplatzierten“ (5,5 Mio. Euro vs. 1,7 Mio.), so stieg diese Kennzahl in der Saison 2003/2004 auf das ca. Vierfache (9,7 Mio. Euro vs. 2,3 Mio. Euro).¹³⁰⁸ Doch auch innerhalb der wirtschaftlichen Spitzengruppe ist die Verteilung heterogen. Die höchsten Einnahmen verzeichnet der FC Bayern München mit 17 Mio. Euro gegenüber dem Zweiten Borussia Dortmund mit 10 Mio. Euro.¹³⁰⁹ Es folgen Bayer Leverkusen (9,5 Mio. Euro), FC Schalke 04 (6,1 Mio. Euro) und Hertha BSC Berlin (6 Mio. Euro).¹³¹⁰

¹³⁰⁷ Vgl. zu den Daten der Abbildung SCHAFFRATH (1999), S. 168 und HVB (2003), S. 17.

¹³⁰⁸ Vgl. ZASTROW (2004), S. 4.

¹³⁰⁹ Damit sind die Münchener auch im internationalen Vergleich Spitzenreiter. Bspw. umfassen die einträglichsten Sponsorships in Italien (Juventus Turin, 13,5 Mio. Euro) und Spanien (Real Madrid, 12 Mio. Euro) geringere Vertragshöhen. Vgl. ebenda.

¹³¹⁰ Vgl. ebenda.

4.3.1.2.2 Bandenwerbung

Bandenwerbung stellt die klassische Form der Sportwerbung im Fußball dar.¹³¹¹ Heute muss unter diesem Begriff neben der Werbung auf den traditionellen statischen¹³¹² Spielfeldumrandungen auch die Präsentation von Werbebotschaften auf weiteren statischen und mobilen Werbeflächen im gesamten Stadion gefasst werden.¹³¹³ Wie Abbildung 83 veranschaulicht, lassen sich die Maßnahmen der Bandenwerbung anhand der Dimensionen TV-Präsenz, TV-Reichweite/Buchungsfrequenz und Werbeform kategorisieren.¹³¹⁴

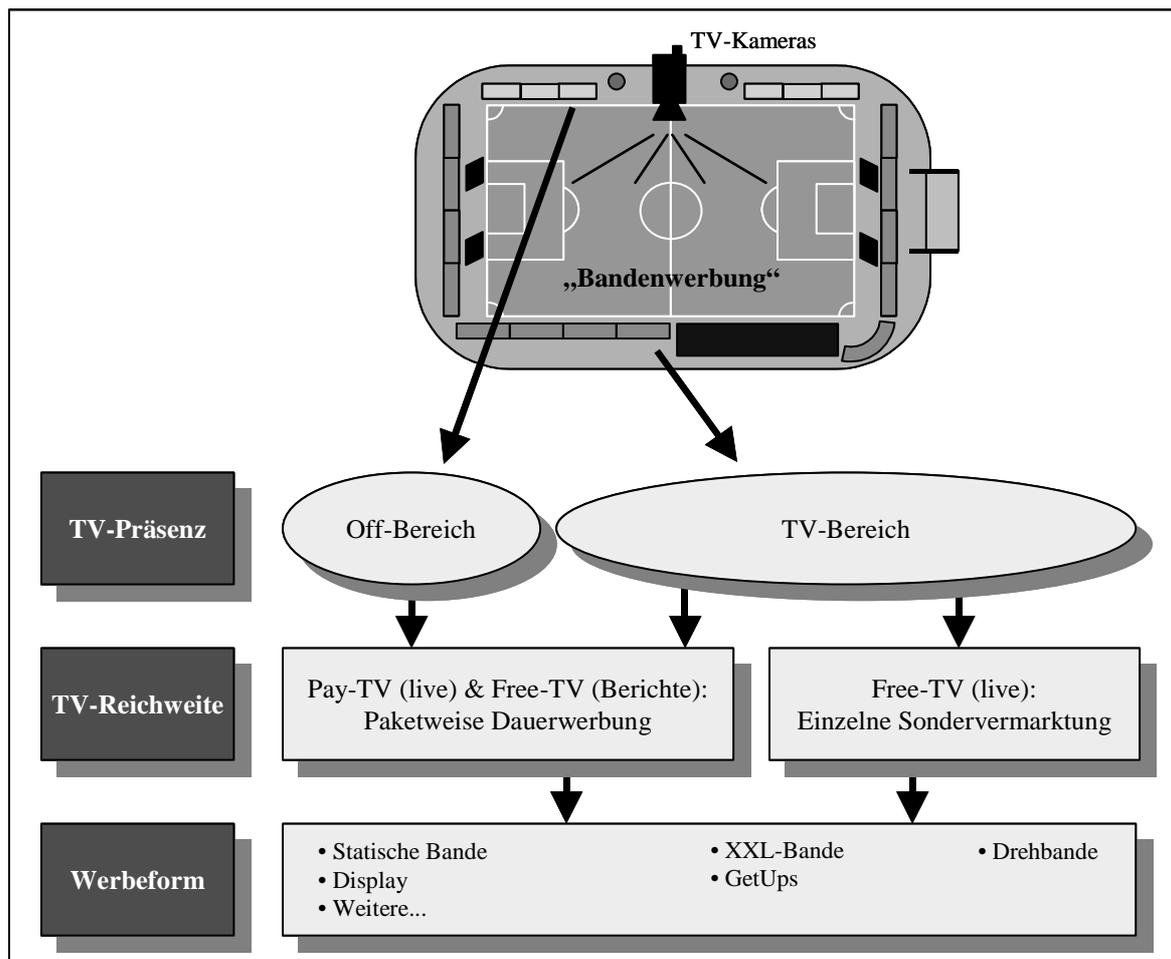


Abbildung 83: Kategorisierung der Bandenwerbung

¹³¹¹ Vgl. ISENBART (1995), S. 3.

¹³¹² Der Begriff „statisch“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Werbeflächen fest im Stadion installiert sind.

¹³¹³ Demnach wäre der Begriff visuelle Stadionwerbung präziser; im Folgenden soll der populäre Begriff Bandenwerbung weit gefasst und synonym verwendet werden.

¹³¹⁴ Vgl. auch im Folgenden WEINBERGER (1999).

Werbeformen, die bei der Berichterstattung von den Fernsehkameras „eingefangen“ werden, zählen zum TV-Bereich. Maßnahmen des Off-Bereichs sind demgegenüber nicht oder kaum im Fernsehen wahrnehmbar, sondern richten sich in erster Linie an die Stadionbesucher. Die Fernsehpräsenz determiniert den Preis der jeweiligen Bandenwerbung: Die TV-Bereich-Werbungen sind deutlich teurer als deren Pendant. Darüber hinaus wird auf Basis der Reichweite der TV-Berichterstattung und der Buchungsfrequenz zwischen Dauerwerbung und Sondervermarktung unterschieden. Werden Clubspiele im Free-TV gezeigt,¹³¹⁵ vermarkten die Fußballunternehmen i.d.R. die Werbeflächen gegenüber der regelmäßigen ausschnittweisen Nachverwertung der Bundesligaspiele gesondert.¹³¹⁶ Maßnahmen des letztgenannten Vermarktungspaketes werden auch Dauerwerbung genannt, da sie nur für eine komplette Spielzeit dauerhaft und auf einmalige Buchung vergeben werden. Bei entsprechend erhöhter TV-Reichweite indes werden Maßnahmen des TV-Bereichs gesondert und spielweise vermarktet. Dabei kommt dem sog. „On-Screen-Konzept“, durch welches eine leistungsgerechte Preisermittlung gewährleistet werden soll, eine besondere Bedeutung zu.¹³¹⁷ Der Preis für die Werbung errechnet sich dann in Abhängigkeit von der effektiven TV-Einblendezeit (On-Screen-Zeit) und dem durchschnittlichen Erreichungsgrad bei den Fernsehzuschauern über 13 Jahren.¹³¹⁸

Die Formen visueller Werbung im Stadion sind heutzutage vielfältig.¹³¹⁹ Die Urform und der Namensgeber dieses Sponsoringbereichs ist die statische Bande. Sie fungiert i.d.R. als Spielfeldbegrenzung und wird in einer Länge von etwa sieben mal ein Meter gebucht.¹³²⁰ Die Werbebotschaft ist zum Spielfeld hin gerichtet.¹³²¹ XXL-Banden sind statische Banden eines erheblich größeren Formates. Sie erstrecken sich meist in zweiter Bandenreihe über bis zu 120 Meter. Bei der Drehbande können verschiedene Werbebotschaften im Wechsel präsentiert werden. Die Präsenz des jeweiligen Werbers kann dabei individuell gesteuert werden und bspw., wie beim On-Screen-Konzept, in Abhängigkeit von der Fernsehüber-

¹³¹⁵ Dies gilt auch für Ausschnitte aus dem DFB-Pokal.

¹³¹⁶ Vgl. auch im Folgenden UFA (1999), S. 74 ff.

¹³¹⁷ I.d.R. werden hierzu Drehbanden verwendet, deren Werbebotschaft nach einer festgelegten TV-Präsenz wechselt.

¹³¹⁸ Für die zugehörige Formel vgl. WEINBERGER (1999) und UFA (1999), S. 48. Die auf dem Tausender-Kontakt-Preis basierende Formel stellt eine Konvention des Fachverbandes für Sponsoring und Sonderwerbformen dar.

¹³¹⁹ Vgl. zur optimalen Gestaltung der Bandenwerbung O.V. (2003b), S. 21 und UFA (1999), S. 84.

¹³²⁰ Vgl. auch im Folgenden UFA (1999), S. 74 ff. und WEINBERGER (1999).

¹³²¹ Bei Oberrangbanden ist dies technisch per se nicht möglich. Bei Stadien mit Laufbahnen oder großem Abstand der Zuschauer zum Spielfeld können die Werbebotschaften auch beidseitig platziert werden. Ebenso ist die Installierung einer zweiten Bandenreihe möglich.

tragung erfolgen. Bei diesem Ansatz wird meist über die gesamte Bandenlänge von 240 Metern ein Werber exklusiv gezeigt. Unter sog. „GetUps“ oder auch „Cam Carpets“ werden besonders bedruckte Teppiche gefasst, die sich – neben den Toren platziert – durch die Aufnahme der Hauptkamera¹³²² zu Werbebotschaften aufrichten. Displays hingegen sind mobile Werbeträger wie Säulen oder Tonnen, die vornehmlich in Stadien mit Laufbahnen auf selbigen positioniert werden. Darüber hinaus sind noch diverse weitere – unterstützende – Formen nutzbar, wie Werbungen auf der Anzeigetafel, der Trainerbank, dem Hintertornetz etc.

Die vereinspezifischen und aggregierten Umsatzzahlen der hier abgegrenzten Sponsoringformen zu ermitteln, erweist sich vor dem Hintergrund der zunehmenden Vernetzung der Sponsoringformen als äußerst schwierig. Durchschnittlich verfügten die Bundesligavereine in der Spielzeit 1998/1999 über insgesamt 41 Dauerbanden und generierten damit durchschnittlich etwa 1,7 Mio. Euro. Marktführer war auch in diesem Bereich der FC Bayern München mit 3,6 Mio. Euro. In der Saison 1999/2000 kostete eine Bande beim FC Bayern München bis zu 102.000 Euro je Spielzeit. Ein „Cam Carpet“ im Dortmunder Westfalenstadion wurde zu 307.000 Euro angeboten genau wie eine XXL-Bande im ehemaligen Parkstadion vom FC Schalke 04. Die „günstigste“ Bande war auf der damaligen Bielefelder Alm mit 11.500 bis 37.000 Euro erhältlich.

Insgesamt zeigt sich, dass die Stadionbetreiber in jüngster Zeit zu einer Reduzierung der Anzahl der Sponsoring-Partner und damit zu einer Reduzierung verschiedener Werbebotschaften tendieren.¹³²³ Weiterhin wird das Entscheidungsfeld der Sponsoren ständig um innovative Werbeformen erweitert.¹³²⁴ So wird derzeit insbesondere die virtuelle Bandenwerbung diskutiert.¹³²⁵ Bei der seit dem 01.04.2000 legitimierten Form werden in der Grundvariante auf den einfarbigen Banden im Stadion Werbungen allein für die Fernsehzuschauer digital eingeblendet. Hierdurch lassen sich regional und national jeweils unterschiedliche Schriftzüge präsentieren.¹³²⁶

¹³²² Die Hauptkamera ist diejenige Kamera, die die meisten Spielszenen überträgt. Sie befindet sich i.d.R. in erhöhter Position auf einer Gegengerade.

¹³²³ Im diesem Zuge hat sich aber noch keine allgemeingültige Spannweite der Sponsorenzahl durchgesetzt. Vgl. hierzu WEILGUNY (2003a), der ein „Bandenlabyrinth“ konstatiert.

¹³²⁴ Vgl. z.B. O.V. (2003a), S. 22.

¹³²⁵ Vgl. hierzu detailliert SASSE/LUDWIG (2002) und SIELER (2002).

¹³²⁶ Vgl. UFA (1999), S. 82 f.

4.3.1.2.3 Ausrüsterverträge

Beim Ausrüstersponsoring übernimmt ein Sportartikelhersteller die Ausstattung des Teams mit den für den Spielbetrieb notwendigen Materialien gegen Entgelt. Üblicherweise bezieht sich die Bereitstellung exklusiv auf die ganze Ausstattung und die komplette Mannschaft.¹³²⁷ Bereits im Rahmen des Sieges der deutschen Nationalmannschaft bei der WM 1954 in der Schweiz erkannte der Gründer des Sportartikel-Unternehmens „Adidas“, Adolf Dassler, die Werbewirksamkeit einer solchen Zusammenarbeit und rüstete das Team mit den seinerzeit revolutionären Schraubstollenschuhen aus.¹³²⁸ Auch im Rahmen dieser Sponsoringform stellt die hohe mediale Visibilität der Produkte in Kombination mit den Markenattributen der Profi-Clubs und deren individueller Stars das Hauptmotiv für die Sportartikelindustrie für derartige Partnerschaften dar. Damit liegt eine völlige Zielkongruenz mit den allgemeinen Sponsoringzielen Bekanntheitssteigerung und Imagepflege vor. Ein zusätzlicher Nutzen des Ausrüstersponsoring resultiert für die Sponsoren aus den Merchandising-Aktivitäten der Clubs. Insbesondere durch den Verkauf von Fantrikots – sog. Replica – wird einerseits ein zusätzlicher Werbewert generiert. Andererseits fungieren die Ausrüster i.d.R. als Hersteller dieser Artikel und partizipieren von den Umsätzen. Gleichzeitig gilt die abgesetzte Menge an Replica als Indikator des Wirkungspotenzials des Sponsorship. Tabelle 3 zeigt die Ausrüster der Clubs der ersten Fußball-Bundesliga in der Saison 2002/2003 und die jeweiligen Einnahmen.

¹³²⁷ In der Saison 2002/2003 trennten lediglich zwei Teams zwischen einem Schuh- und einen Ausstatter für sonstige Kleidung. Vgl. dazu auch die nachfolgende Tabelle 3.

¹³²⁸ Während das deutsche Team seinerzeit die Stollenlänge in Abhängigkeit des Wetters aufzog, mussten die Konkurrenten mit nur einer Länge im gesamten Turnier auskommen.

Club	Ausrüster	Mio.EUR/Saison
Hertha BSC Berlin	Nike	1,5
Bayer Leverkusen	Adidas	1,5
Hamburger SV	Nike	1,2
FC Schalke 04	Adidas	1,2
Bayern München	Adidas	1,0 (+Beteiligung)
Borussia Dortmund	Gool.de/Nike	1,0/N.N.
VfB Stuttgart	Puma	0,7
TSV 1860 München	Nike	0,7
Borussia M'Gladbach	Lotto	0,6
Werder Bremen	Kappa	0,5
1.FC Kaiserslautern	Kappa	0,5
VfL Wolfsburg	Puma	0,4
Hannover 96	Uhlsport	0,3
VfL Bochum	Nike	0,2
1.FC Köln	Sport-Saller/Nike	0,2
Eintracht Frankfurt	Jako	0,2
Hansa Rostock	Jako	0,15
SC Freiburg	Jako	0,15

Tabelle 3: Ausrüstersponsoring der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2002/2003¹³²⁹

Erneut ist eine relative Ungleichverteilung der Einnahmen zu konstatieren. Bemerkenswert ist überdies das gewachsene Spektrum der Ausrüster. Dominierten ehemals die umsatzstärksten Sportartikelhersteller auch in der Ausstattung der Profi-Sport-Clubs, so ist heute eine Vielzahl von Marken in der Bundesliga präsent. Die Branchenführer beschränken sich aktuell zunehmend auf sportlich erfolgreiche Vereine mit Tradition im Profi-Fußball. Bspw. reduzierte Adidas sein Engagement von der Zusammenarbeit mit neun Vereinen in der Saison 1998/1999 auf lediglich drei Sponsorship in der Spielzeit 2002/2003.¹³³⁰ Die Kooperation mit dem FC Bayern München wurde indes intensiviert. Über den Ausrüstervertrag hinaus investierte die Adidas Salomon AG 76,7 Mio. Euro für 10% der Anteile an der FC Bayern München AG.¹³³¹ Eine weitere Besonderheit wies Borussia Dortmund auf. Mit einer Tochtergesellschaft der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, dem Sportartikelhersteller gool.de, rüstete die Westfalen einst ein eigenes Unternehmen aus.¹³³²

¹³²⁹ Vgl. SOHNS/WEILGUNY (2003), S. 20.

¹³³⁰ Vgl. ZACHARIAS (1999), S. 168 und Tabelle 3.

¹³³¹ Vgl. GROLL/SCHLÖSSER/SCHULTE (2002), S. 39.

¹³³² Vgl. hierzu BIERWIRTH/KARLOWITSCH (2004), S. 208 ff. Selbige wurde im Rahmen der Diversifikationsstrategie zum Börsengang gegründet. Mittlerweile rüstet die Firma Nike die Westfalen wieder aus, obwohl das eigene Sportartikelunternehmen noch Bestand hat.

4.3.1.2.4 Weitere Sponsoringformen

Neben den oben analysierten Sponsoringformen haben die Clubs noch zahlreiche weitere Werbeplattformen entwickelt. Eine vollständige Aufzählung sämtlicher Optionen wäre wenig zielführend, da die Ausgestaltung vereinspezifisch sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Allen weiteren Sponsoringformen ist jedoch gemein, dass sie i.d.R. nicht isoliert angeboten werden, sondern Teilelemente von Sponsoringpaketen mit den o.g. Formen für Haupt- oder Co-Sponsoren darstellen.

So bieten die Stadionzeitschrift und die Eintrittskarte die Möglichkeit, Werbebotschaften an die Spieltagsbesucher zu richten.¹³³³ Dieselbe Zielgruppe lässt sich auch audiell durch Stadionsdurchsagen während der Non-Action-Phasen ansprechen. Auch innerhalb des Stadions – jedoch allein für die Fernsehzuschauer sichtbar – ist zudem eine Interviewwand gängige Praxis. Selbige wird bei Interviews oder auch der Pressekonferenz im Hintergrund positioniert und zeigt die Logos der Sponsoren. Unbegrenzte Möglichkeiten der Sponsorenpräsentation bieten zudem die Internetseiten der Fußballunternehmen.¹³³⁴ Neben den im Sportsponsoring typischen knappen Slogans lassen sich hier auch längere Botschaften platzieren.

Eine aus Nordamerika adaptierte Sponsoringform ist die Veräußerung der Namensrechte des Stadions.¹³³⁵ Dabei wird die Spielstätte über einen vertraglich fixierten Zeitraum nach dem Investor benannt. Damit wird neben der Aufmerksamkeit der Stadionbesucher insbesondere auf die Awareness der Mediennutzer abgestellt. Diese auf mehrere Jahre ausgerichtete Maßnahme ist im Gegensatz zu den o.g. meist jährlichen Formen eher als Refinanzierungsmaßnahme von Stadionneubauten oder -modernisierungen zu erachten. Als erster deutscher Vertreter vergab der Hamburger SV die Namensrechte des ehemaligen Volks-

¹³³³ Vgl. zu den allgemeinen Funktionen der Stadionzeitschrift die empirischen Ergebnisse bei WEBER (1997), S. 53 ff.

¹³³⁴ Für eine vergleichende Bewertung der Web-Präsenzen von Vereinen der ersten Fußball-Bundesliga vgl. ESCHWEILER/RUDHART (2002). Vgl. zum Status quo und den Perspektiven des Internet-Sportsponsoring GRÄTZ (2001), S. 33 ff., BOLTEN/DREWS (2002) und SOCHER (2001).

¹³³⁵ In Amerika ist die Veräußerung des „Namingright“ seit über 20 Jahren gängige Praxis. Über 80 Spielstätten schmücken sich dort bereits mit dem Namen eines Investors. Vgl. KLEWENHAGEN/KROLL/WEILGUNY (2001), S. 21 f. Zu einer Chronik solcher Verträge vgl. PETRY (2002), S. 121. und zu den Erfahrungen aus Nordamerika vgl. CROMPTON/HOWARD (2003).

parkstadions für 15,3 Mio. Euro über fünf Jahre an das Internetunternehmen AOL.¹³³⁶ Mittlerweile sind Stadionnamen wie Rheinenergiestadion, Allianz-Arena und Schüco-Arena bei der Anhängerschaft und den Medien gleichermaßen akzeptierte Alltäglichkeiten.

4.3.1.3 Gesamtbetrachtung der ökonomischen Tragweite

Wie bereits angedeutet, sind die Sponsoringsformen nicht isoliert zu betrachten, da sie meist nur in Kombinationen angeboten werden. Dies ist besonders im Hinblick auf die Sponsoren sinnvoll. Eine einzelne Maßnahme entfaltet kaum eine Wirkung bei den Rezipienten. Erst die Vernetzung der Sponsoringengagements und die zielgerichtete Integration in die strategische Ausrichtung des übrigen Marketing-Mix eröffnen nachhaltigen Erfolg.

Dennoch ist die erfolgreiche Recherche von aussagekräftigen vereinspezifischen Daten kaum möglich. Dies ist in der stark heterogenen Auslegung des Sponsoring-Begriffes seitens der Fußballunternehmen begründet. Oftmals wird der Merchandising-Bereich genauso integriert wie sämtliche Hospitality-Maßnahmen. Als grobes Eckdatum wird daher der von Borussia Dortmund publizierte Wert zu den Sponsoringeinnahmen herangezogen. Selbiger betrug für die Spielzeit 2002/2003 30 Mio. Euro und steuerte so 21,6% zum Gesamtumsatz bei.¹³³⁷ Damit lag Dortmund etwa im Mittel der sechs bestplatzierten Teams der Vorsaison, die durchschnittlich 28,7 Mio. Euro aus Sponsorenverträgen generierten.¹³³⁸ Die ungleiche Verteilung innerhalb der Liga wird durch den Vergleich mit den sieben bis zwölf und 13 bis 18 positionierten Mannschaften deutlich, die im Mittel nur 10,2 bzw. 5,9 Mio. Euro einnehmen konnten. Das arithmetische Mittel aller Clubs betrug in der Saison 2001/2002 ca. 15 Mio. Euro und entsprach etwa 24% vom Gesamtumsatz.

¹³³⁶ KLEWENHAGEN/KROLL/WEILGUNY (2001), S. 21. Am Anfang musste sich der Traditionsverein gegen Fanproteste und Medienboykotts durchsetzen. Bspw. weigerte sich die Bildzeitung den Namen „AOL-Arena“ zu nennen und berichtete stets über das Stadion am Hamburger Volkspark. Ebenfalls neigten die Spieler anfänglich (unabsichtlich) in Interviews den traditionellen Namen zu verwenden, wurden dann aber durch das Management gemäßregelt.

¹³³⁷ Vgl. HVB (2003), S. 46.

¹³³⁸ Vgl. auch im Folgenden WEILGUNY (2003b), S. 22.

4.3.1.4 Zusammenfassung des situativen Kontextes und Selektion situationsadäquater Instrumente

Ausgangspunkt der Überlegungen sind die – von den Profi-Sport-Clubs nur unzureichend genutzten – Potenziale der Kooperationen mit Sponsoren. Dies äußert sich insbesondere in der immer noch stark verbreiteten Auffassung bei den Clubs, dass Sponsoring schlicht die Überlassung von Werbeflächen an Dritte bedeutet. Die mit dieser Einstellung einhergehenden Einnahmen aus Sponsoring weisen – trotz des relativen hohen Niveaus – aber noch Potenziale zur Steigerung auf. Da in den vorangegangenen Ausführungen deutlich wurde, dass mit den Sponsoring-Aktivitäten in erster Linie auf direkte finanzielle Wirkungen abgestellt wird, kann der gewünschte Zielzustand des Anwendungsgebietes in der Steigerung der Einnahmen gesehen werden.

Die vorangegangenen Ausführungen haben auch gezeigt, dass sich die Vereine im Rahmen des Sponsoring i.A. nicht Fans, sondern Unternehmen der freien Wirtschaft gegenüber sehen. Sponsoring ist mithin der „B2B“-Ebene der Vermarktungsaktivitäten zuzuordnen. Sponsoren verfolgen mit einem Sponsorship also eigene ökonomische Ziele wie den Imagetransfer oder die Steigerung des Bekanntheitsgrades. Bei dem Leistungsaustausch des Sponsorship handelt es sich jedoch nicht um eine Markttransaktion im klassischen Sinne. Vielmehr sind die Interessen von Sponsoringgeber und -nehmer über den sportlichen Erfolg miteinander verknüpft, woraus ein Mindestmaß an Zusammenarbeit resultieren muss. Darüber hinaus besteht aus Vereinssicht die Notwendigkeit, sich aktiv um die Pflege der Geldgeber zu bemühen, um eine dauerhafte Zusammenarbeit zu erreichen und so die Einnahmen zu verstetigen. Daher ist zur Transformation der Ausgangslage in den Zielzustand die besondere Form der Zusammenarbeit zu eruiieren und darauf aufbauend ein lebenszyklusübergreifendes Managementkonzept speziell für den Anwendungsbereich „Sponsoring“ auszugestalten (vgl. Abbildung 84).

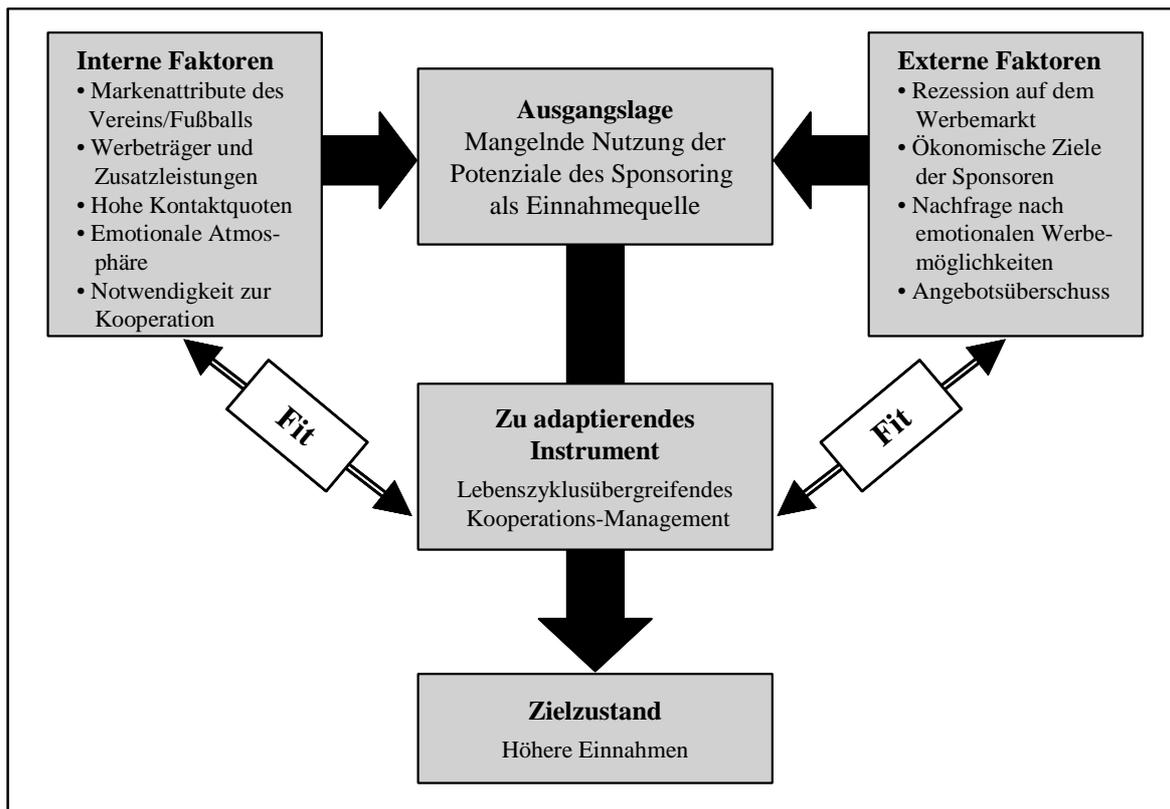


Abbildung 84: Zusammenfassung der situativen Kontextfaktoren und Selektion situationsadäquater Instrumente für die Steuerung der Einnahmen aus Sponsoring-Aktivitäten

Bei dieser Vorgehensweise ist der generell schlechten Lage des Werbemarktes und der spezifischen Situation im Fußball besonders Rechnung zu tragen. Zwar besteht eine gewisse Nachfrage nach sog. „Below the line“-Werbemaßnahmen, insbesondere bezüglich emotionaler Werbeträger, jedoch steht dieser Nachfrage ein mindestens genau so hohes Gesamtangebot gegenüber. Bei der Entwicklung eines Sponsoring-Management ist daher stets zu berücksichtigen, dass sich die Unternehmen i.A. in der Position befinden, Angebote auswählen zu können. Um daher das eigene Angebot optimal vermarkten zu können, bedarf es auf Seiten der Vereine einer bewussten Auseinandersetzung mit dem eigenen Leistungsprogramm. Dies gilt für die Markenattribute, die Werbeträger und Zusatzleistungen genau wie für die konkrete Wirkung der hohen medialen Präsenz. Darüber hinaus ist das eigene Angebot kundenorientiert an der Nachfrage auszurichten und derart zu gestalten, dass eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz gelingt. Um bei der verstärkten Partnerorientierung nicht das finanzielle Oberziel zu vernachlässigen, muss im Rahmen des lebenszyklusübergreifenden Management ein Instrument zur Kontrolle der wirtschaftlichen Effizienz der Aktivitäten verwendet werden.

Im Folgenden soll daher eine Konzeption entwickelt werden, welche zugleich auf die Umsetzung der Sponsoringziele der Clubs und den notwendigen Fit von Ausgestaltung und situativen Kontextfaktoren abstellt.

4.3.2 Situative Adaption ausgewählter Instrumente

4.3.2.1 Sponsoring als besondere Form der Kooperation

Wie bei der Herleitung der Definition deutlich wurde, existieren in der ökonomischen Literatur zahlreiche Ansätze zur Umschreibung des Sponsoring-Begriffes. Dabei dominiert gemeinhin die explizite Abgrenzung vom Spendenwesen oder Mäzenatentum, indem die obligatorische Gegenleistung des Gesponserten betont wird.¹³³⁹ Den Definitionsansätzen ist also gemein, dass die spezielle Art der Beziehung von Sponsor und Gesponsertem nicht näher untersucht wird.¹³⁴⁰ Diesem soll hier Abhilfe geschaffen werden. Daher sollen im Folgenden zunächst die ökonomischen Merkmale der zwischenbetrieblichen Kooperation erläutert werden, um dann zu untersuchen, inwiefern ein Sponsorship im Profi-Fußball diese Merkmale erfüllt und welche Rückschlüsse daraus für eine zielsetzungsgerechte Zusammenarbeit generiert werden können.

Einigkeit herrscht in der einschlägigen Literatur hinsichtlich des Kooperationsbegriffes allein darüber, dass eine wahre Flut terminologischer Abgrenzungen evident ist.¹³⁴¹ Hierfür werden mehrere Ursachen identifiziert: Zum einen findet der Begriff „Kooperation“ nicht nur in der Wissenschaft sondern auch in der Umgangssprache Verwendung, und zum zweiten ist die Kooperationsforschung Inhalt verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen.¹³⁴² Des Weiteren impliziert der Terminus sowohl einen prozessualen als auch einen institutionalen Charakter.¹³⁴³ Im Schrifttum dominieren daher solche Abgrenzungsversuche, die

¹³³⁹ Vgl. exemplarisch HERMANN (2001), S. 392.

¹³⁴⁰ Eine Ausnahme stellt die Arbeit von BABIN dar. Dieser verwendet den Interaktionsansatz aus dem Investitionsgütermarketing, um die Austauschbeziehungen innerhalb des Sponsorship näher zu beleuchten. Vgl. BABIN (1995), S. 58 ff. Oftmals wird der Terminus Kooperation verwendet, ohne jedoch explizit eine Definition hierfür abzuleiten. Vgl. hierzu z.B. SCHINEIS (2001).

¹³⁴¹ Vgl. KABST (2000), S. 6.

¹³⁴² Vgl. MELLEWIGT (2003), S. 8.

¹³⁴³ Vgl. OLESCH (1995), S. 1273 f.

sich auf die konstitutiven Merkmale einer Kooperation stützen.¹³⁴⁴ In diesem Zuge haben sich zwei dominierende konstitutive Merkmale herauskristallisiert:¹³⁴⁵

- Dauerhafte gegenseitige Abhängigkeit in der Zielerreichung und
- organisatorische Selbständigkeit der Kooperationsunternehmen.

Das erste Kriterium grenzt Kooperationen von gewöhnlichen Transaktionen auf einem Markt ab.¹³⁴⁶ Eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit macht eine Koordination der Einzelaktivitäten hinsichtlich der Kooperationsziele erforderlich. Diese führt zumindest zu einer teilweisen gegenseitigen Abhängigkeit, was bei Markttransaktionen nicht der Fall ist. Darüber hinaus unterscheidet sich der zeitliche Horizont: Kooperationen stellen auf eine dauerhafte Leistungserzielung ab, während Markttransaktionen kurzfristiger Natur sind. Kooperationen gehen folglich mit einer bewusst und explizit vereinbarten, längerfristigen Zusammenarbeit einher.

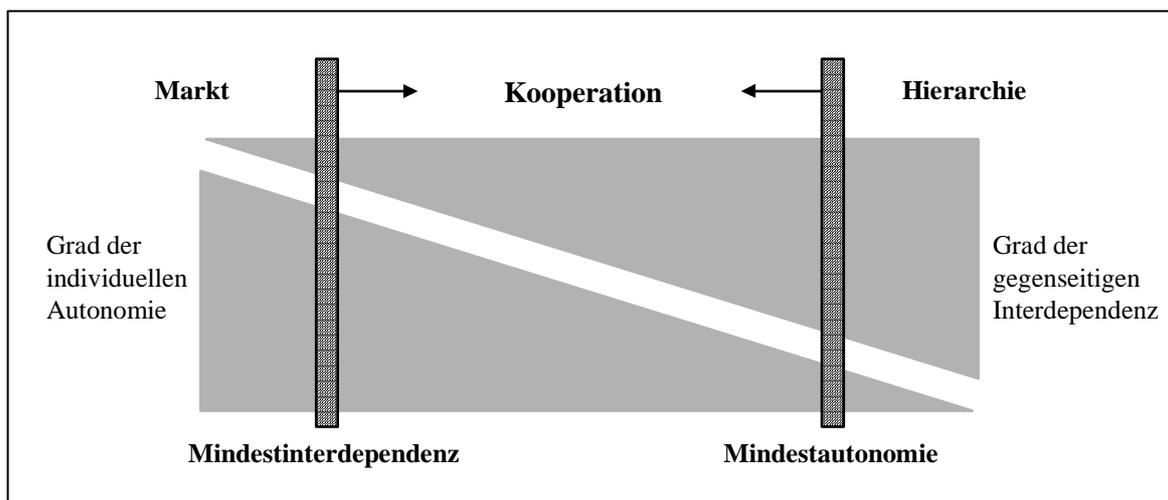


Abbildung 85: Abgrenzung der zwischenbetrieblichen Kooperation von Markt und Hierarchie¹³⁴⁷

Dabei bewahren die Partner jedoch ihre rechtliche und auch wirtschaftliche Autonomie. Damit werden Kooperationen von hierarchischen Organisationsformen abgegrenzt, die nicht über freiwillige Beitritts- und Austrittsoptionen verfügen.¹³⁴⁸ Charakteristisch für eine zwischenbetriebliche ökonomische Kooperation ist die Stellung zwischen Markt und

¹³⁴⁴ Vgl. hierfür z.B. BALLING (1997), S. 12 ff.

¹³⁴⁵ Vgl. KRAEGE (1997), S. 51 f. und ROTERING (1993), S. 7 ff.

¹³⁴⁶ Vgl. auch im Folgenden MELLEWIGT (2003), S. 10.

¹³⁴⁷ Eigene Abbildung in Anlehnung an JUSTUS (1999), S. 26.

¹³⁴⁸ Vgl. ROTERING (1993), S. 7 ff.

Hierarchie. Die Kooperation ergibt sich folglich als „intermediärer Raum“ zwischen einer Mindestinterdependenz und einer Mindestautonomie (vgl. Abbildung 85).

Auf dieser Basis wird unter einer Kooperation die bewusste, explizit vereinbarte, freiwillige, längerfristige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen verstanden.¹³⁴⁹ Entsprechend der weit gefassten Definition sind auch die Motive zwischenbetrieblicher Kooperationen vielfältig:¹³⁵⁰ Die Zusammenarbeit kann auf den Zugang zu Know-how und anderen Ressourcen abstellen oder auf einer Marktzutrittsstrategie eines Partners basieren. Ebenso können Kosten- und Risikosenkung sowie etwaige Zeitvorteile treibende Motive sein. Jedoch können mit der Zusammenarbeit auch Risiken einhergehen. So kann opportunistisches Verhalten oder mangelnde Koordination der gemeinsamen Ziele eine Gefahr für das Bündnis darstellen. Darüber hinaus ist ein gewisser struktureller und kultureller Fit der Partner die notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation.

Das Management von Kooperationen richtet sich nach den Phasen des Lebenszyklusses der Zusammenarbeit. Abbildung 86 stellt dazu die Lebenszyklusphasen einer Kooperation graphisch dar.

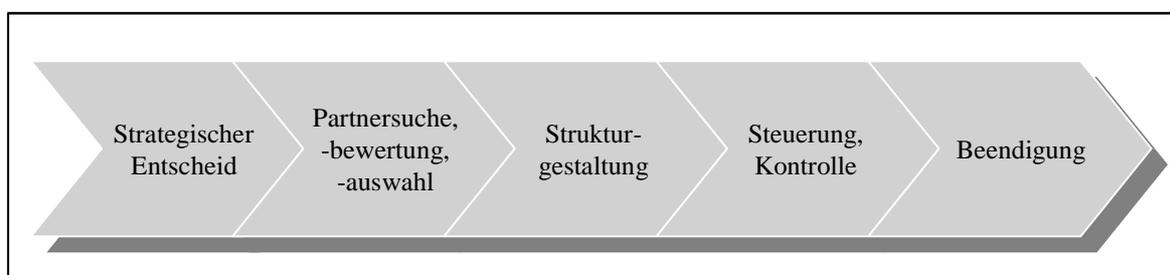


Abbildung 86: *Lebenszyklusphasen einer Kooperation*¹³⁵¹

Ein zielgerichtetes Kooperationsmanagement plant, überwacht und steuert demnach von der fundierten Entscheidung für die Kooperation bis zu den Auflösungsgesprächen sämtliche Prozesse der Kooperation. Selbige sollen an dieser Stelle nicht detailliert erörtert werden.¹³⁵² Es herrscht aber weitgehend Einigkeit in der Literatur darüber, dass die Ressour-

¹³⁴⁹ Vgl. ROTERING (1993), S. 13. Vgl. zu den verschiedenen Kooperationsformen MELLEWIGT (2003), S. 12 ff.

¹³⁵⁰ Vgl. auch im Folgenden BALLING (1997), S. 74 ff. und MELLEWIGT (2003), S. 16 ff.

¹³⁵¹ Abbildung in Anlehnung an MELLEWIGT (2003), S. 75.

¹³⁵² Vgl. dazu ausführlich MELLEWIGT (2003), S. 74 ff.

cen der Kooperationspartner den Kern – als Ausgangspunkt und Ziel – dieser Managementprozesse darstellen.¹³⁵³ Sie determinieren phasenübergreifend den strukturellen Rahmen der Zusammenarbeit und üben damit maßgeblichen Einfluss auf die Managementprozesse aus. Im nächsten Schritt ist nun zu eruieren, inwiefern ein Sponsorship im Profifußball die konstitutiven Merkmale einer zwischenbetrieblichen (ökonomischen) Kooperation erfüllt.

Als Sponsorship wurde die vertraglich geregelte Bereitstellung von finanziellen oder Sachmitteln gegen den Erhalt von kommunikationspolitischen Nutzungsrechten herausgestellt. Als Sponsor fungiert i.d.R. ein Unternehmen der freien Wirtschaft, als Gesponserte die Bundesliga-Clubs. Die organisatorische Autonomie der Partner ist damit gegeben und wird durch das Lizenzierungsverfahren der DFL sogar in gewissen Grenzen institutionell geregelt. Hinsichtlich der gegenseitigen Abhängigkeit ist zu konstatieren, dass die individuellen Ziele der Beteiligten durch den (möglichen) sportlichen Erfolg des Gesponserten verknüpft werden. Die Bedeutung des sportlichen Erfolges für letzteren wurde hinreichend analysiert, die Generierung finanzieller Mittel in das Zielsystem eingeordnet. Der Sponsor ist in seinem Zielerreichungsgrad insofern daran gekoppelt, als dass sich die Werthaltigkeit der Gegenleistung nachhaltig erhöht: Sportlicher Erfolg geht in erster Linie mit viel höheren Kontaktquoten einher. Insgesamt wird deutlich, dass sowohl die in Abbildung 85 dargestellte Barriere der Mindestinterdependenz als auch die der Mindestautonomie überschritten wird, so dass ein Sponsorship als eine zwischenbetriebliche (ökonomische) Kooperation interpretiert werden kann. Demnach beinhaltet eine Sponsoring-Kooperation die bewusste, vertraglich vereinbarte, längerfristige Zusammenarbeit zwischen einem Profisport-Club und einem Wirtschaftsunternehmen zur Erzielung einer Win-Win-Situation, die sich in erster Linie aus dem Transfer von Zahlungsmitteln und Leistungsbündeln zur kommunikativen Nutzung einstellt. Die beiderseitige Wahrnehmung einer solchen Win-Win-Situation seitens der Kooperationspartner ist das Ziel des Sponsorship. Sie ergibt sich, wenn die situative Spezifität und Qualität der transferierten Leistungen beiderseits positiv beurteilt wird. Da sich die Win-Win-Situation aus dem Austausch von Leistungen ergibt, ist das Sponsoring folglich zu den sehr marktnahen Kooperationsformen zu zählen. Deshalb ist das Grundgerüst der „klassischen“ Lebenszyklusphasen für die Sponsoring-Kooperation (leicht) zu modifizieren (vgl. Abbildung 87).

¹³⁵³ Dies betont auch BABIN im Rahmen seines Interaktionsmodells. Vgl. BABIN (1995), S. 59 f. Vgl. dazu auch die empirischen Ergebnisse von MELLEWIGT (2003), S. 199 ff.

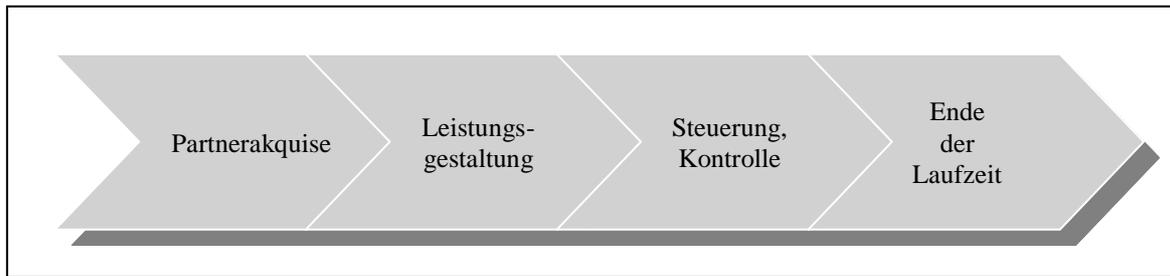


Abbildung 87: Lebenszyklusphasen der Sponsoring-Kooperation¹³⁵⁴

Die Phase der strategischen Entscheidung kann – aus der eingeschlagenen Sicht der Vereine – vernachlässigt werden. Der hohe Bedarf an finanziellen Mitteln der Fußballunternehmen wurde ausführlich dargelegt: Demnach ist die Abwägung für und wider einer solchen Kooperation obsolet, weil auch ein permanenter Sponsoringbedarf unterstellt werden kann. Die „klassisch“ darauf folgenden beiden Phasen sind beim Sponsoring integrativ zu betrachten. Die Partnerakquise sollte simultan zur Strukturierung der einzelnen Leistungsbündel vorgenommen werden. Kann die erste Phase erfolgreich gestaltet werden, so ist selbige während der Kooperation laufend zu steuern. Am Ende der vertraglichen Laufzeit steht die Überprüfung, ob die Zusammenarbeit verlängert werden soll.

Die hier nur kurz skizzierten Managementinhalte der Sponsoring-Phasen sollen im Folgenden genauer untersucht werden.

4.3.2.2 Phasenbezogenes Sponsoring-Management

4.3.2.2.1 Maßnahmen in der Phase der Partnerakquise

4.3.2.2.1.1 Besonderheiten der Phase

Aus der Darstellung der konzeptionellen Grundlagen der Sponsoring-Kooperation wurde deutlich, dass die Zusammenarbeit grundsätzlich auf freiwilliger Basis erfolgt. Deshalb kommt der ersten Phase allein deshalb eine Schlüsselfunktion zu, weil eine erfolglose Partnerakquise die Betrachtung der übrigen Phasen obsolet macht. Im Zentrum der fokussierten Phase steht daher die Kommunikation solcher Ressourcen der potenziellen Partner, die maßgeblich für die Wahrnehmung einer Win-Win-Situation sind. Aus der Sicht des Fußballclubs ist dabei grundsätzlich zu unterscheiden, ob er ein Angebot seitens eines po-

¹³⁵⁴ Abbildung in Anlehnung an MELLEWIGT (2003), S. 75.

tenziellen Sponsoringpartners erhält oder selbst aktiv Sponsorenakquise betreibt. Bezüglich der Gesetzmäßigkeiten des Sponsoringmarktes sind aktuell kaum Unterschiede zu klassischen Konsumgütermärkten zu konstatieren:¹³⁵⁵ Gemeinhin herrscht ein Käufermarkt. Dies impliziert, dass die Nachfrage nach Sponsoren höher ist und selbige eine größere Marktmacht in der Auswahl der Partner besitzen als umgekehrt. Im Umkehrschluss bedeutet dies für die Fußballunternehmen, dass den Gesetzmäßigkeiten des Marktes zwingend Rechnung getragen werden muss, indem die Angebote an den speziellen Anforderungen der potenziellen Kooperationspartner ausgerichtet werden.

In diesem Zuge sind die speziellen Potenziale des eigenen Vereins hinsichtlich einer möglichen Sponsoring-Kooperation sehr klar zu kommunizieren. Durch diesen Kommunikationsprozess muss sich die eigene Offerte bzw. das eigene Potenzial von dem der Konkurrenten abheben. Diese Differenzierung ist einerseits durch die inhaltliche Substanz der Potenziale und andererseits durch die professionelle Art der Kommunikation und die flexible Leistungsgestaltung zu erreichen. Denn vielfach herrscht bei den Verantwortlichen der Profi-Sport-Clubs in der Praxis noch die antiquierte Auffassung, dass Sponsoring schlichtweg die Überlassung von Werbeflächen darstellt. Um diesem entgegenzuwirken, ist das vereinsbezogene Management phasenübergreifend an den Zielen des Sponsors zu orientieren. Deshalb ist im ersten Schritt zu untersuchen, welche konkreten Ziele ein Unternehmen mit einem Sponsorship verfolgt. I.A. lässt sich das Zielbündel der Sponsoren auf zwei wesentliche unmittelbare Ziele reduzieren:¹³⁵⁶

- Profilierung des eigenen Images und
- Steigerung des Bekanntheitsgrades.

Die Vereine müssen die Interessenten in der ersten Phase demnach von der Einzigartigkeit der eigenen Potenziale bei der Erreichung der o.g. Ziele überzeugen. Die Zielerreichung lässt sich wiederum derivativ anhand von zwei Dimensionen quantifizieren: Zum ersten ist die Markenaffinität von Gesponsertem und der Botschaft des Sponsors die erfolgskritische Basis hinsichtlich der Wirkungen aus der Sicht der Sponsoren und damit eine hinreichende Bedingung für die Partnerschaft. Zum zweiten ist eine möglichst hohe Verbreitung der

¹³⁵⁵ Vgl. DINKEL (2002a), S. 140.

¹³⁵⁶ Vgl. dazu z.B. BABIN (1995), S. 25 f., BRUHN (2003a), S. 64 f., DREES (1989), S. 110 f., und HERMANN (2001), S. 394. Diese psychologischen Motive stellen „kurzfristige“ Sollzustände dar, um mittelbar langfristig ökonomische Ziele zu erreichen. Vgl. BRUHN (2003a), S. 68 ff.

Sponsoring-Botschaft *conditio sine qua non* jeder weiteren Zielebene, wie die Wahrnehmung seitens der Rezipienten. Im Folgenden werden daher, bezogen auf die einzelnen unmittelbaren Ziele, Methoden analysiert, die den hergeleiteten Anforderungen Rechnung tragen.

4.3.2.2.1.2 Kommunikation von erfolgskritischen Affinitäten

Eine besondere Bedeutung im Rahmen einer zielführenden Sponsorenakquise kommt der Kommunikation der Affinität von Vereinsmarke und Sponsoringbotschaft und der Kommunikation der Affinität der Zielgruppen von Sponsoringbotschaft und Vereinsmarke zu.

Die Imageprofilierung wurde bereits als das dominierende Ziel aus Sicht der Sponsoren herausgestellt.¹³⁵⁷ Imageprofilierung bedeutet in diesem Sinne, dass der Sponsoringnehmer auf einen Transfer der mit der Vereinsmarke einhergehenden Vorstellungsbilder auf das eigene Unternehmen bzw. das beworbene Produkt abzielt.¹³⁵⁸ Daher sind im Rahmen einer zielgerichteten Sponsorenakquise die eigenen Markenattribute dezidiert zu kommunizieren und die Verknüpfungspunkte mit den Markenattributen des zu bewerbenden Objektes zu betonen. Damit ist aus Vereinssicht die Erstellung von zwei Markenprofilen erforderlich, mit der jeweils ein Bedarf an Informationen einhergeht:

- Erstellung eines eigenen Markenprofils und
- Erstellung eines Markenprofils des potenziellen Kooperationspartners.

Bezüglich des ersten Profils bestehen mehrere Möglichkeiten. Gemeinhin sollte ein Fußballunternehmen die eigenen Markenattribute kennen und aufbereiten können. Zusätzlich besteht aber auch die Möglichkeit, auf Studien von Vermarktungsagenturen zurückzugreifen, die vereinsübergreifend durchgeführt werden und deren Ergebnisse veröffentlicht werden.¹³⁵⁹ Die Besonderheiten der Marke sollten graphisch aufbereitet werden – z.B. durch eine Netzgraphik oder ein Polaritätenprofil – und besonders auf Gemeinsamkeiten beim Sponsoring-Partner abstellen. Weiterhin können zusätzlich die generellen Attribute

¹³⁵⁷ Vgl. Kapitel 4.3.1.1.

¹³⁵⁸ Vgl. Kapitel 4.2.2.1.

¹³⁵⁹ So erstellt bspw. die Agentur Sportfive Studien zu Marken-Affinitäten im Sponsoringkontext.

des Fußballs kommuniziert werden, was allerdings nicht zu einer Differenzierung gegenüber den (sportlichen) Konkurrenten verhilft.

Die Betonung von Gemeinsamkeiten ist erst durch die Recherche nach den Markenattributen des potenziellen Partners möglich. Diese kann sich an dessen Kommunikationspolitik, wie der Öffentlichkeitsarbeit oder der Werbung, orientieren.¹³⁶⁰ Als grundlegende Informationsbeschaffungsmedien können Fach- und Wirtschaftszeitungen oder die Internetpräsenz des Unternehmens fungieren. Besonders die virtuelle Eigendarstellung lässt auf wenig aufwendige Art erste Rückschlüsse auf die jeweilige Marketingstrategie zu. Oft finden sich sogar auf der Homepage Verweise auf gegenwärtige Sponsoringengagements. Neben solchen grundlegenden Möglichkeiten der Informationsbeschaffung kann auch eine Marktforschungsagentur beauftragt werden, entsprechende Unternehmensprofile zu erstellen. Ob der finanzielle Aufwand, der damit verbunden ist, ökonomisch gerechtfertigt ist, muss im Einzelfall abgewogen werden.

Insgesamt sollte beim Abgleich der beiden Markenprofile die Kommunikation der Einzigartigkeit der eigenen Potenziale bei einer Sponsoring-Kooperation im Mittelpunkt stehen. Sehr eng an die Marken- ist die Zielgruppenaffinität geknüpft.

Bei der Betrachtung der Zielgruppenaffinität sind verschiedene Deckungsgrade der beiden Zielgruppen zu unterscheiden. Im einfachsten Fall stimmen die Zielgruppen – zumindest in Teilen – überein. Dann ist auf den Grad des Zielgruppenfits zu verweisen. Es ist aber auch die Konstellation denkbar, dass ein Fußballunternehmen über eine Zielgruppe verfügt, die ein Sponsor noch nicht erreicht hat, welche jedoch ökonomische Potenziale für den Sponsor in Aussicht stellt. Unabhängig vom betrachteten Fall ist die Kenntnis der eigenen sowie der „fremden“ Zielgruppenstruktur unabdingbar. Durch eine erfolgreiche Recherche der Markenattribute lässt sich die Zielgruppe fundiert ableiten. Abbildung 88 fasst die Kommunikationsnotwendigkeiten gegenüber einem potenziellen Sponsor in der Phase der Sponsorenakquise abschließend zusammen.

¹³⁶⁰ Vgl. auch im Folgenden DINKEL (2002a), S. 170 ff.

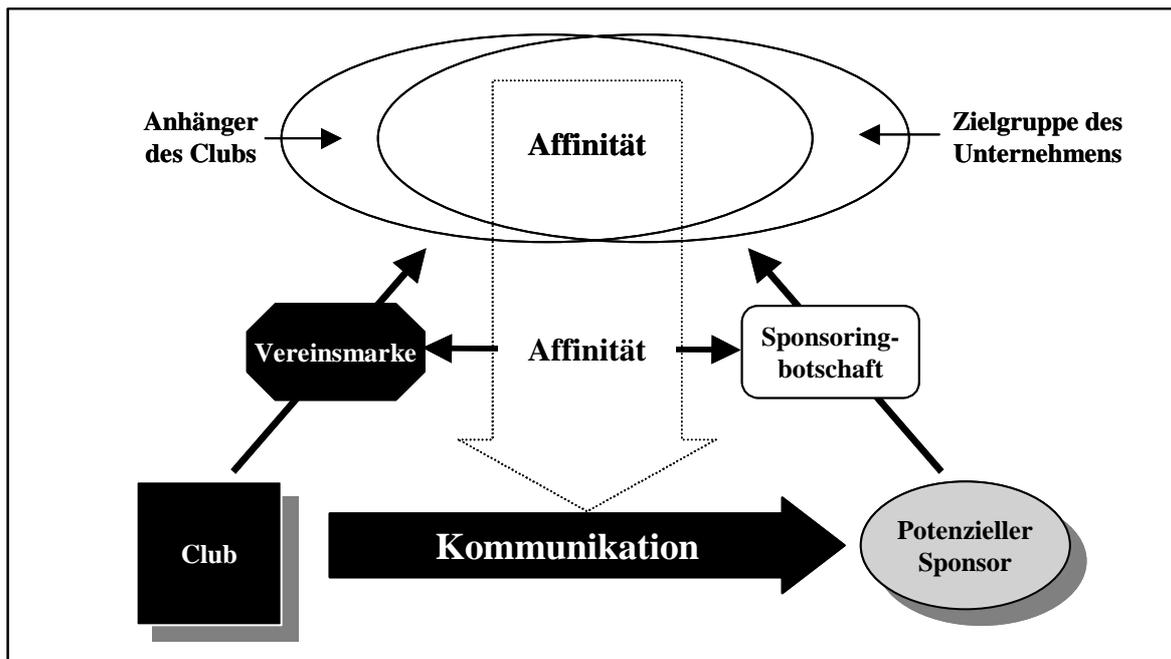


Abbildung 88: Kommunikation von Affinitäten in der ersten Kooperationsphase

4.3.2.2.1.3 Kommunikation der Wirkung des Sponsoring

Die Kommunikation der erhofften Sponsoringwirkung besitzt eine besonders nachhaltige Relevanz in der betrachteten Kooperationsphase. Die Messung der Wirkung der kommunikativen Maßnahmen der einzelnen Leistungsbündel bietet einen Einblick hinsichtlich der potenziellen Zielerreichung der Sponsorenziele. Damit sind die Ergebnisse solcher Messungen im Rahmen der ersten Phase auch aus der Sicht der Clubs interessant: So kann das Resultat der Wirkungsmessung als Instrument zur Einnahmensteigerung fungieren, indem durch die zielsetzungsgerechte Kommunikation der Wirkung der eigenen Leistungsbündel das finanzielle Potenzial selbiger erst zielgerichtet monetarisiert werden kann. Um dieser Relevanz adäquat zu begegnen, wird im Folgenden zuerst ein theoretischer Bezugsrahmen für die Wirkungsmessung abgeleitet. Danach werden die konzeptionellen Möglichkeiten der Wirkungsmessung erörtert, um den Bezugsrahmen darauf aufbauend sponsoringformenbezogen auszugestalten. Schließlich werden die Möglichkeiten und Grenzen des Vorgehens hinsichtlich der Sponsorenakquise diskutiert.

Der Kommunikationsprozess des Sponsoring im Profi-Fußball beginnt mit der Aussendung der Sponsoringbotschaft. Wie bereits dargelegt, ist diese i.A. unabhängig von der Sponsoringform auf einen Produkt- oder Firmennamen bzw. ein Logo beschränkt. Diese Botschaft erreicht zum einen direkt die Besucher des Fußballspiels und zum anderen indirekt die

Konsumenten der berichtenden Medien. Während eine relativ kleine Rezipientenzahl unmittelbar der Sponsoringbotschaft ausgesetzt ist, wird durch den medialen Hebel mittelbar eine weitaus größere Kontaktquote generiert. Als Bezugsrahmen für den Kommunikationsprozess kann damit eine Modifikation des sog. Sponsoringdreiecks fungieren (vgl. Abbildung 89).¹³⁶¹

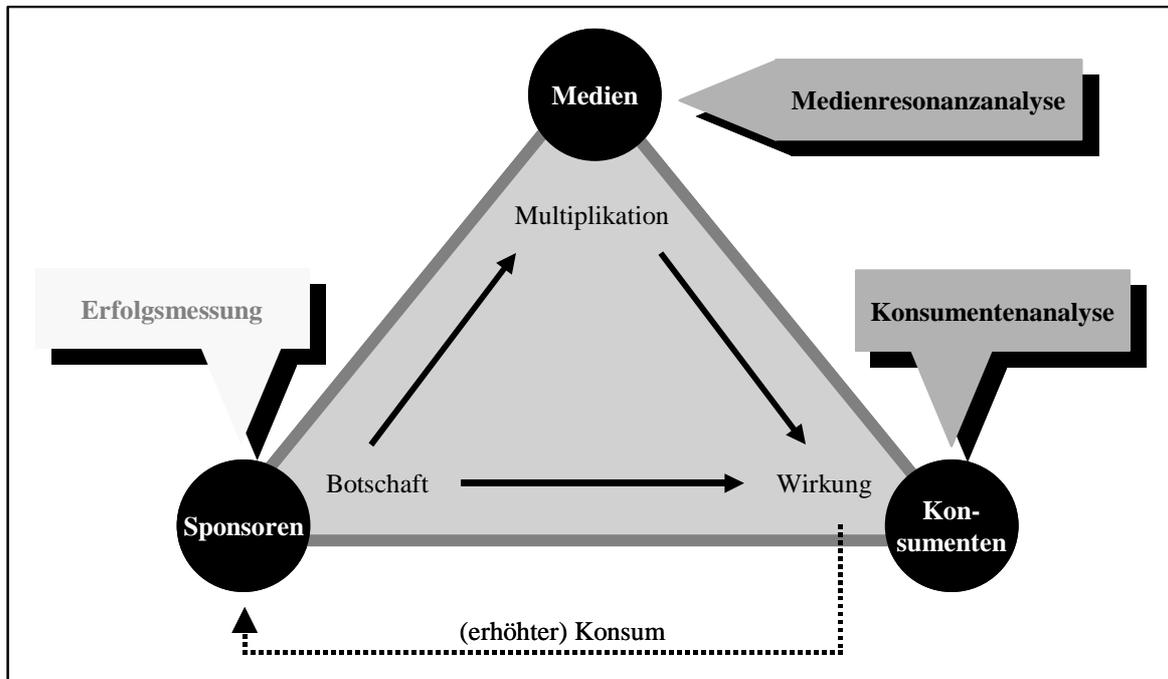


Abbildung 89: Kommunikationsprozess im Sponsoringdreieck

Die Abbildung verdeutlicht zugleich die zentralen Ansatzpunkte hinsichtlich der Wirkungsmessung des Sponsoring: Mit Hilfe einer Medienresonanzanalyse ist die Kontaktquantität¹³⁶² zu untersuchen. Selbige ist durch eine Untersuchung der Qualität der Kontakte, d.h. der Analyse der Wirkungen der Kontakte bei den Konsumenten, zu ergänzen. Wie bei der Ableitung des Zielbündels der Sponsoren verdeutlicht, münden die kommunikativen in ökonomische Ziele. Eine finale Messung des Erfolges der Sponsoringmaßnahme bezüglich der langfristigen Ziele ist mithin sachlogisch. Aus Sicht des Gesponserten tritt dieses jedoch in den Hintergrund, da sich eine solche Untersuchung dem Verantwortungsbereich des Clubs entzieht. Außerdem ist der ökonomische Erfolg einer Sponsoringmaßnahme isoliert nicht messbar.¹³⁶³ Nachfolgend werden daher Methoden zur Wirkungsmes-

¹³⁶¹ Vgl. dazu auch im Folgenden MUNKELT (1996).

¹³⁶² Unter dem Begriff „Kontaktquantität“ soll im Folgenden die Anzahl der Kontakte der Werbebotschaft bei den Konsumenten verstanden werden.

¹³⁶³ Vgl. zu den Problemen solcher Untersuchungen ERICHSON/MARETZKI (1993), S. 535 f.

sung vorgestellt, die den Zielerreichungsgrad der unmittelbaren – kommunikativen – Zielsetzungen untersuchen.¹³⁶⁴ Unter dem Terminus „Wirkung“ sollen dabei alle inneren und äußeren Vorgänge verstanden werden, die beim Rezipienten durch kommunikative Maßnahmen hervorgerufen werden.¹³⁶⁵ Die inneren Vorgänge beim Rezipienten sind solche Vorgänge, die nicht sichtbar sind. Sie stellen die Vorstufe für die äußeren, sichtbaren Vorgänge dar. „Wirkungsmessung“ beschreibt mithin im gewählten Kontext alle Methoden, die auf eine Messung der durch eine Sponsoringbotschaft beim Rezipienten stimulierten inneren und äußeren Vorgänge abzielen.¹³⁶⁶ Wie Abbildung 90 zeigt, lassen sich die Wirkungen einer Sponsoringmaßnahme in einer Hierarchie, also als Reihenfolge kommunikativer Teilwirkungen, darstellen.¹³⁶⁷

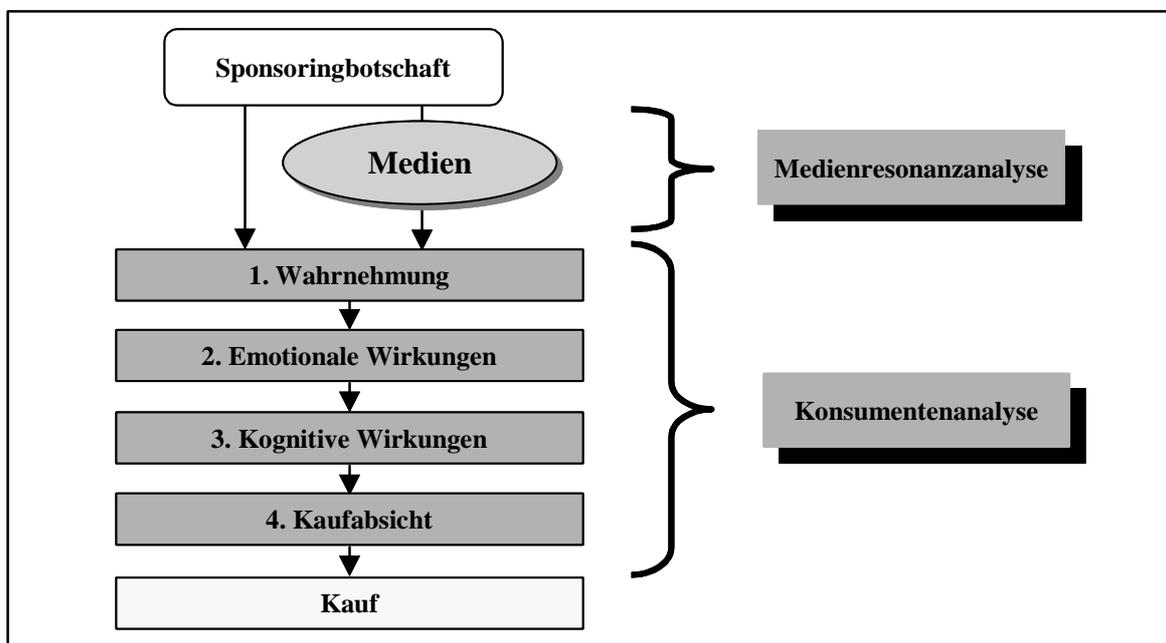


Abbildung 90: Hierarchie der Kommunikationswirkungen einer Sponsoringmaßnahme

¹³⁶⁴ Da hier in erster Linie die Bedeutung einer Wirkungsmessung im Rahmen des Sponsoringlebenszyklus untersucht wird, ist eine detaillierte Analyse der Messmethoden nicht erforderlich. Deshalb beschränken sich die folgenden Ausführungen auf die Darstellung der wesentlichen Grundzüge der Verfahren. Vgl. zu genaueren Darstellungen die jeweils angegebene Literatur.

¹³⁶⁵ Vgl. auch im Folgenden STEFFENHAGEN (1984), S. 77 ff. sowie HERMANN/S/GLOGGER (1995), S. 65.

¹³⁶⁶ Nicht im Detail betrachtet werden in der folgenden Analyse die sog. Stufenmodelle der Werbewirkungsforschung, obwohl diese teilweise wesentliche Gemeinsamkeiten mit der hier betrachteten Vorgehensweise offenbaren. Vgl. zum Modell der Wirkungspfade DREES (1989), S. 186 ff. Vgl. zum Stimulus-Organismus-Response-(SOR)-Modell DREES (1989), S. 175 ff. Zu dessen „Vorläufer“, dem SR-Modell, vgl. MEFFERT (1992), S. 25 f. Zum sog. Aida-Konzept vgl. ROSENSTIEL VON/NEUMANN (1982), S. 25. Vgl. zu dessen „Nachfolger“, dem sog. ATR-Modell, HOEK ET AL. (1997), S. 25 f. Für ein phasenorientiertes Wirkungsmodell unter besonderer Berücksichtigung des Involvementkonzeptes vgl. DEIMEL (1992), S. 66 ff.

¹³⁶⁷ Vgl. auch im Folgenden BURMANN (1998), S. 33 ff.

Im Rahmen der ersten kommunikativen Teilwirkung, der Wahrnehmung, wird die Werbebotschaft bei den Konsumenten zunächst mit den Sinnesorganen, hier insbesondere mit den Augen, erfasst. Die physische Aufnahme der Sponsoringbotschaft wird auch Reizung genannt.¹³⁶⁸ Zur Wahrnehmung gehört aber nicht nur die physische Aufnahme sondern die Informationen des eintreffenden Reizes werden auch auf Basis bereits im Gehirn abgespeicherter Informationen analysiert und selektiert.¹³⁶⁹ Die Wahrnehmung wird daher auch als Informationsselektion bezeichnet. Nach der Wahrnehmung der Botschaft setzt, mit der zweiten Teilwirkung, „automatisch“ eine gefühlsmäßige Bewertung der Botschaft ein.¹³⁷⁰ Die hiermit verbundenen negativen und positiven Gefühle entstehen ohne gedankliche Kontrolle in Sekundenbruchteilen und führen zu einer spontanen, emotionalen Akzeptanz oder Ablehnung der Kommunikationsbotschaft. Nach der gefühlsmäßigen Bewertung der Botschaft erfolgt eine bewusste gedankliche Auseinandersetzung mit derselben. Im Rahmen dieser kognitiven Wirkungen werden auch Erfahrungen berücksichtigt, die die vorhandenen Einstellungen ändern oder völlig neue Einstellungen bilden können. Der Prozess dieser dritten kommunikativen Teilwirkung verläuft i.d.R. über einen längeren Zeitraum. Liegt ein entsprechendes Bedürfnis vor und fallen die emotionale und kognitive Bewertung positiv aus, so kann sich eine Kaufabsicht beim Konsumenten einstellen (vierte kommunikative Teilwirkung).

Dieser Prozess der Kommunikationswirkungen soll fortan als Strukturierungsgrundlage fungieren, um geeignete Messmethoden der Werbewirkung, zunächst theoretisch, zu erläutern. Begonnen wird daher mit der Darstellung der Möglichkeiten einer Medienresonanzanalyse, um im Anschluss Methoden der Konsumentenanalyse vorzustellen. Die Medienresonanzanalyse richtet sich dabei allein auf die indirekten Adressanten der Sponsoringmaßnahme, während die Konsumentenanalyse sowohl die direkten als auch die indirekten Zielgruppen anvisiert. Insgesamt wird damit deutlich, dass im Sinne des nach KROEBER-RIEL dreigeteilten Zielkomplexes der klassischen Werbewirkungsforschung hier allein auf die Feststellung, also die nachträgliche Kontrolle der Wirkung einer Sponsoringmaßnahme abgestellt wird.¹³⁷¹

¹³⁶⁸ Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 251.

¹³⁶⁹ Vgl. auch im Folgenden WALLISER (1995), S. 96 ff.

¹³⁷⁰ Vgl. BURMANN (1998), S. 34 f.

¹³⁷¹ Die beiden übrigen Ziele bestehen in der Voraussage und der Erklärung der Werbewirkung. Vgl. KROEBER-RIEL (1977), S. 159.

Ziel einer Medienresonanzanalyse ist die Ermittlung von sog. Reichweiten und sog. Kontaktkennzahlen.¹³⁷² Diese Kennzahlen geben an, wie viele Personen mit der Berichterstattung über ein Fußballspiel und damit mit einer bestimmten Sponsoringmaßnahme potenziell in Kontakt kommen können. Die Medienresonanzanalyse vollzieht sich in drei Schritten: In der ersten Stufe wird die Resonanz der Sportveranstaltung insgesamt ermittelt. Für jede Mediengattung, TV, Radio, Print und Neue Medien, wird genau ermittelt, wann, in welchem Kanal (welcher Zeitschrift etc.), wie umfangreich (Text-, Sendelänge) und wie erlebnisstark (Ausmaß der Verwendung von Bildern) über die Sportveranstaltung berichtet wurde. Solche Quantifizierungen werden anhand von sog. Time-Code-Messungen¹³⁷³ für den TV-Bereich und mittels sog. Clipping-Messungen¹³⁷⁴ im Print-Bereich durchgeführt. Aus der Sicht der Sponsoren ist die Berichterstattung über eine bestimmte Veranstaltung aber nicht ausreichend, denn erst die Einblendung oder der Abdruck der Werbebotschaft kann zur Erreichung der Sponsoringziele führen. Deshalb wird auf der zweiten Stufe der Medienresonanzanalyse die tatsächliche Präsenz der Sponsoringmaßnahme innerhalb der gesamten Berichterstattung untersucht.¹³⁷⁵ Analog zur ersten Stufe werden auch hier die genannten Kriterien, wie Sendedauer, Textgröße, Umfang von Bildbeiträgen etc., angewandt. In der dritten Stufe wird die in der ersten und zweiten Stufe jeweils quantifizierte Medienpräsenz anhand der Reichweite der jeweiligen Mediengattung bewertet. Dazu werden bei den Printmedien die Auflagen und bei den elektronischen Medien die Zuschauer- bzw. Zuhörerzahlen zugrunde gelegt. Diese – auch als quantitative Reichweite¹³⁷⁶ bezeichnete Kennzahl – kann zusätzlich in Relation zu den Kosten einer Sponsoringmaßnahme gestellt werden. Es ergibt sich dann der sog. Tausender-Kontakt-Preis.¹³⁷⁷ Der Tausender-Kontakt-Preis gibt insbesondere im Vergleich mit Tausender-Kontakt-Preisen anderer Sponsoringmaßnahmen oder anderer (klassischer) Werbemaßnahmen einen Einblick in die Wirtschaftlichkeit einer Sponsoringmaßnahme.

¹³⁷² Vgl. auch im Folgenden BURMANN (1998), S. 56.

¹³⁷³ Dies stellt ein Verfahren zur exakten zeitlichen Erfassung von Fernsehbildern. Jedem Einzelbild wird dabei eine Uhrzeit zugeordnet. Vgl. GROLL (1999), S. 16.

¹³⁷⁴ Dabei werden alle Berichte in Zeitungen und Zeitschriften erfasst und ihr Werbeäquivalent errechnet. Vgl. NIEBUHR/PANKOK (1994), S. 355 ff.

¹³⁷⁵ Vgl. auch im Folgenden BURMANN (1998), S. 57 f.

¹³⁷⁶ Vgl. zu einer detaillierten Beschreibung SCHMALEN (1993), S. 465 ff.

¹³⁷⁷ Die Kosten der Sponsoringmaßnahme werden dabei mit Tausend multipliziert und durch die quantitative Reichweite geteilt. Vgl. auch im Folgenden TAUBER (1998).

Die Ergebnisse der Medienresonanzanalyse geben einen Einblick über das Ausmaß potenzieller Kontakte der Werbebotschaft.¹³⁷⁸ Ob die Rezipienten tatsächlich von der Botschaft Notiz genommen haben und ob aus diesem Kontakt eine positive Wirkung hinsichtlich der Sponsoringziele resultierte, bleibt im Rahmen der Medienresonanzanalyse offen. Daher ist die Medienresonanzanalyse um die Konsumentenanalyse zu erweitern.

Im Zentrum der Wirkungsmessung beim Konsumenten steht die Analyse, ob und inwiefern die Sponsoringbotschaft von den Konsumenten wahrgenommen wird und welche Reaktionen daraus resultieren.¹³⁷⁹ Dies geschieht anhand der vier o.g. Stufen, Wahrnehmung, emotionale Wirkungen, kognitive Wirkungen, und Kaufabsicht.¹³⁸⁰ Den einzelnen Stufen der Kommunikationswirkungen können kaum Methoden der Messung trennscharf zugeordnet werden, da die einzelnen Stufen fließende Übergänge aufweisen. Im Folgenden werden daher die Messmethoden derjenigen Wirkungsstufe zuordnet, bei der eine weitgehende Übereinstimmung der gemessenen Wirkung und der jeweiligen Wirkungsstufe unterstellt werden kann.

Im Bereich der Wahrnehmungsmessung stehen im Wesentlichen zwei verschiedene Arten zur Verfügung. Dies ist zum einen das Verfahren zur Überprüfung der Gestaltungsfestigkeit.¹³⁸¹ Dabei wird aufgezeigt, wie gut eine Sponsoringbotschaft erkannt wird. Um dies zu quantifizieren, werden Vorlagen der Sponsoringbotschaft sukzessive solange verändert, bis ihre Gestalt gar nicht mehr zu erkennen ist. Je länger eine Sponsoringbotschaft im Rahmen des Modifikationsprozesses der Botschaft von einem direkten oder indirekten Konsumenten erkannt wird, desto höher ist die Gestaltungsfestigkeit, desto besser ist die Qualität der Wahrnehmung. Als weiteres Instrument der Wahrnehmungsmessung kann die Blickregistrierung fungieren.¹³⁸² Hierbei wird mittels einer Spezialbrille, die Kopfbewegungen erlaubt und mitverfolgt, der Verlauf der Pupillenbewegung bei der Betrachtung einer Werbe-

¹³⁷⁸ Vgl. auch im Folgenden BURMANN (1998), S. 58.

¹³⁷⁹ Das Sehen oder Hören einer Botschaft – wie es in der Medienresonanzanalyse gemessen wird – garantiert nicht per se die Wahrnehmung derselben. Vgl. ENGELHARDT VON (1999), S. 58. Von einer Wahrnehmung kann vielmehr gesprochen werden, wenn die Botschaft den Kurzspeicher des Gehirns erreicht. Vgl. BEHRENS (1976), S. 23 ff. PHAM (1991), S. 50 differenziert sogar vier Stufen der Wahrnehmung.

¹³⁸⁰ Vgl. SCHWAIGER (2001), S. 429. BRUHN kategorisiert die Messverfahren hinsichtlich vier Entscheidungsbereichen: Methode der Datengewinnung (Befragung, Beobachtung, Paneldaten), Zeitpunkt der Messung (Pre-Test, Inbetween-Test, Post-Test), Art der Messung (qualitativ, quantitativ) und Art der Testsituation (Labor-, Feldexperiment). Vgl. BRUHN (2003a), S. 122 ff. Die im Folgenden zu erläuternden Verfahren werden nicht im einzelnen anhand dieser Dimensionen eingeordnet, da der hierfür notwendige hohe deskriptive Aufwand kaum einen Nutzen in Rahmen der Arbeit generieren würde.

¹³⁸¹ Vgl. auch im Folgenden ENGELHARDT VON (1999), S. 65 ff.

¹³⁸² Vgl. HERMANN (1997), S. 119.

botschaft aufgezeichnet.¹³⁸³ Das Verfahren hält fest, wann und für wie lange eine Person die verschiedenen Elemente der Botschaft fixiert.¹³⁸⁴ Die Augenbewegungen erlauben Rückschlüsse über den Grad der Wahrnehmung der Werbebotschaft. Im Vergleich zu anderen Methoden, z.B. Befragungen, hat die Blickregistrierung den Vorteil, dass die Probanden Daten liefern, die noch nicht bewusst verarbeitet wurden.¹³⁸⁵ Als Nachteil kann hingegen gesehen werden, dass aufgrund der aufwendigen Apparaturen nur eine Durchführung im Labor möglich ist.

Im Rahmen der emotionalen Reaktionen werden die Veränderungen der gefühlsmäßigen Einstellungen der Rezipienten gemessen. Neben den „klassischen“ Modellen von FISHBEIN¹³⁸⁶ und TROMMSDORFF¹³⁸⁷ werden im Sportsponsoring besonders das Verfahren des semantischen Differenzials¹³⁸⁸ und Assoziationstests¹³⁸⁹ angewandt. Das Grundprinzip des semantischen Differenzials, auch Polaritätsprofil genannt, ist es, Sponsoringmaßnahmen hinsichtlich ihrer einstellungsrelevanten Merkmale auf Basis von Sätzen mehrstufiger Ratingskalen zu beurteilen.¹³⁹⁰ So haben die Skalen eine Bandbreite von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ und decken nicht nur eine bestimmte Dimension ab, sondern ein ganzes Spektrum an Dimensionen. Damit sollen Gefühlsintensität, -richtung und -qualität gemessen werden. Aus den durchschnittlichen Skalenwerten aller Befragten und jeder Dimension lässt sich das Polaritätsprofil des beworbenen Objektes bilden.¹³⁹¹ Assoziationstests bestehen im Kern darin, eine Person darum zu bitten, alle Assoziationen zu nennen, die eine Werbebotschaft bei ihr auslöst.¹³⁹² Mit einem solchen Test wird versucht, spontane

¹³⁸³ Generell gibt es im Rahmen der Blickregistrierungsmethode zwei Verfahren: das Compagnon- und das Eye-mark-Recorder-Verfahren. Bei der Analyse wird dabei zwischen der Fixationsphase und der Saccadephase unterschieden. Vgl. ENGELHARDT VON (1999), S. 59 ff. und SCHWAIGER (1997), S. 48 f.

¹³⁸⁴ Vgl. WALLISER (1995), S. 129.

¹³⁸⁵ Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 272.

¹³⁸⁶ Vgl. FISHBEIN (1963), S. 233 ff.

¹³⁸⁷ Vgl. TROMMSDORFF (2004), S. 182 ff.

¹³⁸⁸ Das semantische Differenzial gehört zu der Gruppe der Skalierungsverfahren. Andere Verfahren dieser Gruppe sind das Likert- und das Thurstone-Verfahren sowie die Multiattributmodelle. Vgl. ENGELHARDT VON (1999), S. 87 ff.

¹³⁸⁹ Der Assoziationstest gehört zu der Gruppe der qualitativen Befragungstechniken. Neben diesem Test gehören u.a. noch Einzelinterviews, Expertenbefragungen und Gruppendiskussionen zu dieser Gruppe. Vgl. ENGELHARDT VON (1999), S. 90 ff.

¹³⁹⁰ Vgl. auch im Folgenden und zu den Problemen der Messung von Gefühlen TROMMSDORFF (2004), S. 83 f.

¹³⁹¹ Vgl. HERMANN (1997), S. 123 sowie für eine kritische Würdigung der Methode ENGELHARDT VON (1999), S. 88 f.

¹³⁹² Vgl. WALLISER (1995), S. 143.

und unreflektierte Reaktionen und damit emotionale Einstellungen zu untersuchen.¹³⁹³ Die Resultate der emotionalen Reaktionen können zu Eigenschaftsprofilen und Positionierungsanalysen verdichtet und graphisch aufbereitet werden.¹³⁹⁴

Hinsichtlich der Dimension der kognitiven Reaktionen stehen die Erinnerungswirkungen und die im Gedächtnis gespeicherten Informationen über die Sponsoringbotschaft im Zentrum der Betrachtung. Für die Messung sind in erster Linie die direkten Methoden,¹³⁹⁵ wie das Recallverfahren geeignet.¹³⁹⁶ Dieses Verfahren ist ein Erinnerungstest, der meist einen Tag nach der Aussendung (day-after-recall-test) der Werbebotschaft durchgeführt wird. Im Sponsoring besteht der Erinnerungstest, darin zu fragen, an welche Unternehmen oder Marken sich eine Person in Zusammenhang mit einer Sportveranstaltung erinnern kann.¹³⁹⁷ Dabei wird zwischen ungestützten – sog. free Recalls – und gestützten – sog. aided Recalls – unterschieden. Im Rahmen der free Recalls kann weiterhin der Indikator „top of mind“ vom Indikator „Spontane Erinnerung“ separiert werden. Beim sog. „top of mind“ handelt es sich um den ersten vom Probanden spontan genannten Unternehmens- oder Markennamen. Das Maß „top of mind“ ist also ein Indikator für die am besten in Erinnerung gebliebene Sponsoringmaßnahme einer Sportveranstaltung. Werden alle vom Befragten spontan genannten Sponsoringmaßnahmen erfasst wird von der „spontanen Erinnerung“ gesprochen. Im Gegensatz zu den free Recalls werden bei den aided Recalls die Erinnerungswirkungen gestützt.¹³⁹⁸ Der zentrale Unterschied besteht mithin in den zur Verfügung gestellten Erinnerungshilfen der Probanden.¹³⁹⁹ Im Kern beinhaltet eine solche Hilfe die Vorlage einer Werbebotschaft und die Frage an den Probanden, ob diese schon einmal gesehen wurde.¹⁴⁰⁰ Im Sponsoring können Erinnerungshilfen wie folgt aussehen:¹⁴⁰¹ eine Liste mit den Namen der Sponsoren in einfarbiger Druckschrift, eine Liste mit den Logos und Namen der Sponsoren in Originalform, unvollständige Sponsoring-Botschaften oder Fotos der

¹³⁹³ VON ENGELHARDT schlägt in diesem Zuge vor, den Test unter Zeitdruck durch zu führen, um die Spontaneität zu fördern. Vgl. ENGELHARDT VON (1999), S. 93 f.

¹³⁹⁴ Vgl. ERICHSON/MARETZKI (1993), S. 551 f.

¹³⁹⁵ Vgl. für weitere Verfahren exemplarisch KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 235 ff.

¹³⁹⁶ Vgl. ENGELHARDT VON (1999), S. 80 und auch WRIGHT (1988), S. 104 f.

¹³⁹⁷ Vgl. auch im Folgenden WALLISER (1995), S. 137 ff.

¹³⁹⁸ Damit weisen aided Recalls zentrale Gemeinsamkeiten mit dem in der Literatur stets unabhängig genannten „recognition tests“. Vgl. hierzu ERICHSON/MARETZKI (1993), S. 547 ff. und WALLISER (1995), S. 137 f.

¹³⁹⁹ Vgl. GROLL (1999), S. 20.

¹⁴⁰⁰ Vgl. ERICHSON/MARETZKI (1993); S. 547 f.

¹⁴⁰¹ Vgl. Auch im Folgenden und zu einer kritischen Betrachtung der Erinnerungsmessungen WALLISER (1995), S. 138 ff.

Sportveranstaltung. Gemeinhin werden zu Kontrollzwecken bei den aided Recalls Namen von Firmen untergemischt, die nicht Sponsoren bei der betrachteten Veranstaltung waren. Diese Manipulation dient dazu, die Validität der Antworten zu testen.

Zur Messung der Verhaltensabsicht kann zusätzlich zu den in den Absätzen zuvor erläuterten Methoden das Pre-Post-Choice-Verfahren benutzt werden. Dieses untersucht die Produktpräferenzen vor und nach der Wahrnehmung der Werbebotschaft.¹⁴⁰² Die ermittelten Abweichungen erlauben Rückschlüsse auf die Wirkung hinsichtlich der Verhaltensabsichten.

Konsequenterweise müsste zur ganzheitlichen Betrachtung des Kommunikationsprozesses auch die langfristige Wirkung von Sponsoringmaßnahmen durch die Quantifizierung der generierten zusätzlichen Erlöse betrachtet werden. Ungeachtet der großen Probleme der Isolierung etwaiger Mehrumsätze, soll diese Perspektive nicht näher beleuchtet werden, da sie in den Verfügungsbereich des Sponsors fällt. Gelingt dennoch eine weitgehend tragbare pekuniäre Quantifizierung der langfristigen Sponsoringwirkung durch ein Unternehmen und wird dieses an den Kooperationspartner weiter kommuniziert, so kann das Resultat selbstredend als Argument der Fußballunternehmen gegenüber potenziellen Sponsoren herangezogen werden.

Nach der theoretischen Darstellung der verschiedenen Messmethoden ist nun zu überlegen, wie die Medien- und Konsumentenanalyse für die speziellen Sponsoringformen des Profifußballs auszugestaltet sind.¹⁴⁰³ Dabei werden aufgrund der Identität des Werbeträgers das Trikot- und Ausrüstersponsoring integriert betrachtet, während die Bandenwerbung i.w.S. gesondert untersucht wird.

Bei der speziellen Ausgestaltung der Medienresonanzanalyse für das Trikot- und Ausrüstersponsoring sind deren Besonderheiten bei der medialen Multiplikation zu berücksichtigen. Eine Betrachtung des Hörfunks ist per se obsolet, während das Fernsehen das kontaktstärkste Medium darstellt. In diesem Zuge ist zu beachten, dass insbesondere bei Nahaufnahmen das Trikot – mit dem Werbezug auf der Brust und dem Ausrüsterlogo – sehr gut zu erkennen ist. Dies kann bei einem Torjubel, bei einem Foul, bei Ausführung einer Stan-

¹⁴⁰² Vgl. ENGELHARDT VON (1999), S. 96 f.

¹⁴⁰³ Vgl. für eine empirische Untersuchung der tatsächlichen Werbewirkung verschiedener Sponsoringformen auf Basis alternativer Messverfahren DEIMEL (1992), S. 197 ff.

dardsituation oder auch beim Interview nach dem Spiel der Fall sein. Erheblich verbessert wird die Qualität des Kontaktes durch das Einspielen von Zeitlupen durch den berichtenden Fernsehsender. Für die Messung der jeweiligen On-Screen-Zeit¹⁴⁰⁴ ist die Übertragung des laufenden Spielbetriebes folglich eher irrelevant, da die Botschaften nur unzureichend erkannt werden können. Des Weiteren ist der Anteil der Nahaufnahmen und Zeitlupen in der zusammenfassenden Berichterstattung gemeinhin größer als bei den Live-Übertragungen.

Die Basis der Medienresonanzanalyse stellt eine Time-Code-Messung zur Ermittlung der Präsenz des Ereignisses und der jeweiligen Sponsoringbotschaft in Fernsehen dar. Da die betrachteten Sponsoringformen – im Gegensatz zur klassischen Werbung – durch mehrere mediale Kanäle transportiert werden, ist ebenfalls eine Printmedienanalyse durchzuführen.¹⁴⁰⁵ Hierbei werden solche Bildbeiträge gezählt, in denen die Botschaften gut zu erkennen sind. Im Fokus stehen dabei die regionalen und überregionalen Tageszeitungen und nationale Fachmagazine. Diese Zählung wird im Rahmen einer Clipping-Untersuchung, bei der simultan der Werbewert der Bildbeiträge gemessen wird, vollzogen.¹⁴⁰⁶ Streng genommen müssten die Analysearten kombiniert auch zur Bewertung der Präsenz in den Neuen Medien herangezogen werden. Es zeigt sich aber, dass die Fußballinteressierten in Deutschland die Angebote der Neuen Medien kaum zur Informationsgewinnung verwenden.¹⁴⁰⁷ Deswegen kann dieser Bereich (noch) vernachlässigt werden. Die Aggregation der Ergebnisse der TV- und Printanalyse bildet die Basis zur Ermittlung abschließender Kennzahlen zur Bewertung der Medienpräsenz. Dafür sind zusätzlich die relevanten Einschaltquoten der Sportsendungen zu recherchieren sowie die Auflagehöhen der Zeitungen zu eruieren. Schließlich können Kennzahlen wie der Tausender-Kontakt-Preis ermittelt und die Medienpräsenz bewertet werden.

Ausgangspunkt der Konsumentenanalyse sind die Ergebnisse der Medienresonanzanalyse. Im Rahmen dieser Untersuchung ist zu beachten, dass neben den Kontakten über die Medien und den Stadionbesuch auch weitere Kontakte entstehen, die durch das Tragen von Merchandising-Trikots induziert werden. Letztere sollen hier aber nicht weiter betrachtet

¹⁴⁰⁴ Vgl. für eine detaillierte Beschreibung WEINBERGER (1999).

¹⁴⁰⁵ Vgl. RECKWITZ (2002), S. 130.

¹⁴⁰⁶ Der Werbewert errechnet sich, indem die Größe des Bildes mit dem Preis für eine gleichgroße Anzeige in der jeweiligen Zeitung gleichgesetzt wird. Vgl. HÜBL/SWIETER (2002b), S. 44.

¹⁴⁰⁷ Vgl. dazu das Kapitel 4.4.2.2.

werden. Für die Analyse der Wahrnehmung eignet sich besonders das Blickregisterverfahren für jene Kontakte, die über die Medienresonanzanalyse identifiziert worden sind. Flankierend können die beiden anderen Kontaktebenen mit dem Verfahren der Gestaltungsfestigkeit untersucht werden. Die Messungen der emotionalen Reaktionen können nur auf direkten Befragungen aufbauen. Dabei sollten sie nach dem Grundschemata des semantischen Differenzials stattfinden. Eine gesonderte Differenzierung der Kontaktebenen, nach Fernsehen, Stadionbesuch und Merchandising, ist nicht notwendig. Bei dem Vergleich der Ergebnisse von TV-Konsumenten und Stadionbesuchern ist jedoch das viel höhere Involvement letzterer zu beachten.¹⁴⁰⁸ Bei der Messung der kognitiven Reaktionen können free und aided Recalls in der beschriebenen Art und Weise durchgeführt werden. Der Indikator „top of mind“ ist dabei besonders für den Hauptsponsor interessant. Neben TV-bezogenen Tests lassen sich auch die Stadionbesucher befragen. Eine zielgerichtete Ansprache derselben z.B. über Dauerkartenbesitzer ist für die Clubs leicht möglich. In diesem Zuge sind auch solche Untersuchungen interessant, die die Veränderungen der Reaktionen im Zeitablauf ermitteln.

Die Wirkungen von Ausrüster- und Trikotsponsoring auf die Kaufverhaltensabsichten der Konsumenten sind in der Praxis nicht fundiert messbar. Eine sinnvolle Anwendung des Pre-Post-Choice-Verfahrens kann – unter ökonomischen Gesichtspunkten – nicht gewährleistet werden.

Genau wie die vorangegangenen Sponsoringformen wirkt auch die Bandenwerbung i.w.S. sowohl auf die direkte Zielgruppe (Stadionbesucher) als auch auf die indirekte Zielgruppe (Mediennutzer). Die Wirkung über die Printmedien hat im Laufe der Zeit zunehmend an Bedeutung verloren, da die Fotografen mit Hilfe moderner Teleobjektive sehr nahe an die Sportler heranzoomen können. Die Bandenwerbung tritt somit sprichwörtlich in den Hintergrund.¹⁴⁰⁹ Die Printanalyse kann hier deshalb vernachlässigt werden. Gleiches gilt – aus den zuvor erörterten Gründen – erneut für die Neuen Medien. Bei der TV-Analyse ist zwischen der Live-Übertragung und der Berichterstattung zu unterscheiden. Bei ersterer stehen die Banden der Gegengerade des TV-Bereichs per definitionem im Fokus der Kameras,¹⁴¹⁰ während bei zweiterer vor allem die Eckbanden und die Banden hinter der Toraus-

¹⁴⁰⁸ Vgl. BECKMANN (1993), S. 40.

¹⁴⁰⁹ Vgl. ISENBART (1995), S. 7.

¹⁴¹⁰ Vgl. MICHLER (1997), S. 16.

linie wirkungsvoll im Bild sind.¹⁴¹¹ Ebenso wird bei einer Zusammenfassung die Wirkung der Drehbänder stark eingeschränkt, da deren Funktion primär an der Live-Übertragung des Spiels ausgerichtet wird. Auch beim Bandensponsoring kann das Verfahren der Time-Code-Messung angewandt werden, um die Einblendedauer der einzelnen Werbeträger zu messen.¹⁴¹² In Verbindung mit den Einschaltquoten können aus den Ergebnissen die Bänder-Tausender-Kontakt-Preise generiert werden.

Hinsichtlich der Wahrnehmung können bei der Bänderwerbung zwei Kontaktebenen identifiziert werden: die Medien- und die Stadionbesucherkontakte. Auf der medialen Ebene können erneut die Resultate der vorangegangenen Analyse als Ausgangspunkt für eine Wahrnehmungsmessung fungieren. Bei den Stadionbesuchern ist zu berücksichtigen, dass die Kontakte in Abhängigkeit vom Platz im Stadion heterogen ausfallen. Bei keiner der Bänder kann von einer Omnipräsenz der gesamten Zuschauergruppe ausgegangen werden. Kaum wahrgenommen werden die GetUps, welche ausschließlich auf die Hauptkamera ausgerichtet werden. Die TV-Kontakte können mit Hilfe des Blickregistrierungsverfahrens untersucht werden. Im Rahmen der Untersuchung der emotionalen Reaktionen können die Kontaktebenen einer gemeinsamen Untersuchung zugeführt werden. Erneut ist indes das hohe Involvement der Stadionbesucher explizit zu berücksichtigen. Dabei ist die Befragung anhand eines Fragebogens, der nach der Skalierungsart eines semantischen Differenzials aufgebaut ist, sinnvoll. Die kognitiven Reaktionen mit dem Schwerpunkt auf dem TV-Bereich sollten per Recall-Verfahren eruiert werden. Durch die Einbettung in ein über einen längeren Zeitraum angelegtes Pre-Post-Design können die einzelnen Ergebnisse im Zeitablauf vergleichbar gemacht werden. Eine flankierende Position kommt der Recall-Messung der Stadionbesucher zu. Bezüglich der Messung der Verhaltensabsicht ist abermals zu konstatieren, dass selbige im betrachteten Kontext nicht durchgeführt werden sollte.

Die vorangegangenen Ausführungen haben einen Einblick in das theoretische Spektrum potenzieller Wirkungsmessungen von Sportsponsoring-Maßnahmen entlang des Kommunikationsprozesses der Sponsoring-Botschaft gegeben.¹⁴¹³ Dabei wurden jedoch wesentliche Aspekte, die mit einer Umsetzung der Wirkungsmessung einhergehen, ausgeklammert.

¹⁴¹¹ Vgl. O.V. (1990), S. 66.

¹⁴¹² Vgl. MICHLER (1997), S. 16.

¹⁴¹³ Nicht in den Fokus der Betrachtung sollen hier die einzelnen Probleme der Messmethoden treten. Vgl. dazu statt vieler BRUHN (2003a), S. 135 ff.

Daher ist eine Diskussion der Möglichkeiten und Grenzen der Wirkungsmessung im betrachteten Kontext notwendig.

Eine laufende Evaluierung der Wirkung der angebotenen Sponsoring-Kernleistungen erweist sich für ein Fußballunternehmen als erfolgskritisches Argument bei der Verhandlung mit potenziellen Sponsoren. Generell gilt dabei, dass mit steigendem Informationsgehalt der Wirkungsmessungen auch die Wertigkeit im Rahmen der Partnerakquise steigt. Allerdings wurden bis dato die mit solchen Messungen einhergehenden Kosten außer Acht gelassen. Diese sind nicht unerheblich und steigen selbstredend mit der Anzahl und Intensität der Messungen. Folglich ist – im Sinne einer „Produktivitätsuntersuchung“¹⁴¹⁴ – ein optimaler Ausgleich der gegenläufigen Wirkungen anzustreben. Generell kann aber konstatiert werden, dass eine Medienresonanzanalyse für die drei Hauptsponsoringformen eine notwendige Basis für die Fußballclubs darstellt. Diese Informationen sind nicht nur hinsichtlich der Überzeugungskraft im Akquiseprozess, sondern auch bei der vor- bzw. simultan verlaufenden Preisfindung für die Sponsoringgeber zielführend. Allein die Häufigkeit der Messungen sollte situativ entschieden werden. Kosumentenanalysen stellen sicherlich eine Zusatzleistung dar, die aber besonders für den Sponsor einen äußerst hohen Informationsgehalt aufweisen. Schließlich ist die Kontaktquote nicht per se gleich der Wahrnehmungsquote. Können im Rahmen potenzieller Vertragsverhandlungen daher solche Werte offeriert werden, so fördert dies eindeutig die eigene Kooperationsattraktivität in der Wahrnehmung des Sponsorunternehmens.

Da die Sponsoren – sofern selbige über professionelle Managementstrukturen verfügen – ohnehin im Rahmen ihres Sponsoringkonzeptes Kontrollphasen und damit Erfolgskontrollen implementiert haben, kann die Wirkungsmessung als ein Leistungsbestandteil des Sponsoringvertrages fixiert und so die Kosten für den Verein entgolten werden. Für die Fußballunternehmen ist eine Involvierung in die Erhebung der Wirkungen der eigenen Leistungen anzustreben: Nur wenn den Verantwortlichen das wirkliche Ausmaß der eigenen Potenziale bekannt ist, können selbige auch zielgerichtet vermarktet werden. Neben der reinen Informationsversorgung vermittelt auch die betriebswirtschaftlich fundierte Argumentation einen professionellen Eindruck beim potenziellen Sponsor.

¹⁴¹⁴ Im Schrifttum der Ökonomie wird an dieser bzw. inhaltlich analogen Stellen des öfteren der Begriff „Kosten-Nutzen-Untersuchung“ verwendet. Vgl. exemplarisch BRICKAU/ETTINGHAUSEN VON (1999), S. 107 und BRUHN (2003a), S. 131 ff.

Letztlich sei an dieser Stelle noch einmal betont, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit allein aus Sicht der Vereine diskutiert werden soll, ohne für jede Entscheidungssituation gesondert zu entscheiden, ob die jeweiligen ökonomischen Aufgaben an eine dritte Partei – eine (Sport-)Agentur – abgetreten werden. Sicherlich sind die betrachteten Wirkungsmessungen derart spezifischer Natur, dass die Konsultation von Marktforschungsinstituten und Medienanalysten wohl unumgänglich ist.¹⁴¹⁵ Im Sinne eines verstärkten Kooperationsverständnisses des Sponsoring und einer Abkehr von der reinen Werbeflächenvermietung ist indes eine zunehmende Gewichtung von Wirkungsmessungen genauso unumgänglich.

4.3.2.2.2 Maßnahmen in der Phase der Leistungsgestaltung

Mehrfach wurde bereits betont, dass die Kooperationsleistung des Gesponserten nicht nur in der Überlassung von Werbeflächen bestehen sollte. Daher ist nun zu klären, aus welchen Komponenten die Leistung im Einzelnen besteht und wie diese in der ersten Phase zielgerichtet vermarktet werden können.

Die Grundleistung des Sponsoring stellt sicherlich die Übertragung von Rechten zur kommunikationspolitischen Nutzung dar. Bereits diese Grundleistung ist in ihrer Ausprägung der unterschiedlichen Sponsoringformen jedoch sehr vielschichtig, im Vergleich zu Ligakonkurrenten jedoch wenig differenziert. Das Spektrum an Grundleistungen ist daher um Zusatzleistungen¹⁴¹⁶ zu erweitern. Damit ergibt sich das Angebot für die Sponsoren aus der Summe der Primärleistungen und der fakultativen Sekundärleistungen. Im Zuge eines zielgerichteten Sponsoring-Management ist zu untersuchen, inwiefern das Leistungsangebot ausgeweitet werden kann und wie die einzelnen Komponenten gebündelt werden sollten.

Die Erörterung der einzelnen Sponsoringformen hat bereits angedeutet, dass eine mengenorientierte Ausdehnung der Grundleistungen in der heutigen Situation der Clubs kaum möglich ist; es kann vielmehr von einer gewissen „natürlichen Begrenztheit“ der Werbeflächen konstatiert werden. Die Fußballunternehmen haben mittlerweile sämtliche Potenziale alternativer und von der DFL legitimierter Sponsoringformen ausgeschöpft. Zwar hat die Historie gezeigt, dass die Grenzen der erlaubten Werbemaßnahmen teilweise verscho-

¹⁴¹⁵ Vgl. für eine Übersicht von Anbietern von Sportsponsoringanalysen in Deutschland DINKEL (2002a), S. 219.

¹⁴¹⁶ Vgl. zu einer detaillierten Analyse der Zusatzleistungen den nächsten Gliederungspunkt.

ben werden können, jedoch soll eine solche Konfrontationsstrategie hier nicht weiter verfolgt werden. Vielmehr ist der Zuschauer beim Konsum des primären Outputs der Fußballunternehmen bereits einer Flut an Werbebotschaften ausgesetzt, so dass teilweise schon von einem „Sponsoring-Overkill“¹⁴¹⁷ gesprochen wird. Dies impliziert, dass eine mengenorientierte Erweiterung der Grundleistungen des Sponsoring – sofern sie freigegeben wird – keine großen Grenzerträge mehr verspricht, da die Wertigkeit des übrigen Angebotes zunehmend verwässert wird. Das gesamte Angebot der Vereine sollte folglich über die fakultativen Zusatzleistungen ausgedehnt und individualisiert werden.

Der Fokus bei der Vermarktung des Angebotes sollte auf die zielgerichtete Vergabe der verschiedenen Leistungskomponenten gelegt werden. Das begrenzte Angebot ist mithin gewinnmaximal auf die Nachfrage zu verteilen. Gängige Praxis bei der Leistungsgestaltung ist die pyramidale Strukturierung und die Vernetzung der alternativen Sponsoringangebote. Dem Hauptsponsor werden neben der exklusiven Trikotwerbung weitere hochwertige Nutzungsrechte übertragen, während regionale Partner in hoher Anzahl, jedoch mit geringwertigeren Rechtepaketen vertreten sind. Dabei ist zu beobachten, dass die Leistungsbündel der verschiedenen Sponsorenhierarchien meist vorab fest determiniert, die einzelnen Bausteine den jeweiligen Leistungsbündeln also zugeteilt sind. Eine derartige Vorgehensweise erweist sich aber im gegebenen Entscheidungsfeld als wenig sinnvoll: Das begrenzte Angebot ist vielmehr konkret an der Nachfrage auszurichten. Es sind mithin die einzelnen Leistungskomponenten so zu bündeln, dass der Zielbeitrag je knappem Angebot in der Gesamtsumme maximal ist. Dazu ist für jeden sponsoringformenbezogenen Leistungsbaustein ein isolierter Preis zu bestimmen. Weiterhin sind die variablen Kosten des Bausteins zu quantifizieren. Durch die Differenz beider Größen lässt sich die Deckungsspanne, also der Deckungsbeitrag je Leistungsbaustein errechnen. Diese Kenngrößen dienen dann als Grundlage der zielgerichteten Bepreisung der Leistungsbündel gemäß der reinen Bündelung. Die Bündelung der Leistungen sollte aber nicht im Voraus erfolgen, sondern sich jeweils nach der Nachfrage potenzieller Sponsoren richten, also flexibel vorgenommen werden. Da sich erfahrungsgemäß die Nachfrage potenzieller Sponsoren zeitlich überschneidet, sollten die einzelnen Bausteine derart auf die Leistungsbündel verteilt werden, dass der Deckungsbeitrag über alle Bündel am größten ist. Im Zuge der flexiblen Leistungsgestaltung ist keine Abkehr von der Sponsorenpyramide erforderlich. Aufgrund der Exklusivität von Trikot- und Ausrüstersponsoring wird sich durch die Interaktion von

¹⁴¹⁷ Vgl. exemplarisch BRUHN (2003a), S. 139 ff.

Angebot und Nachfrage eine solche Struktur per se einstellen. Die „Feinabstimmung“ der Leistungsbündel sollte aber stets partnerorientiert erfolgen und immer aus der übergreifenden Perspektive des gesamten Angebotes. Abbildung 91 fasst die flexible Gestaltung der Leistungsbündel im Rahmen der zweiten Kooperationsphase zusammen.

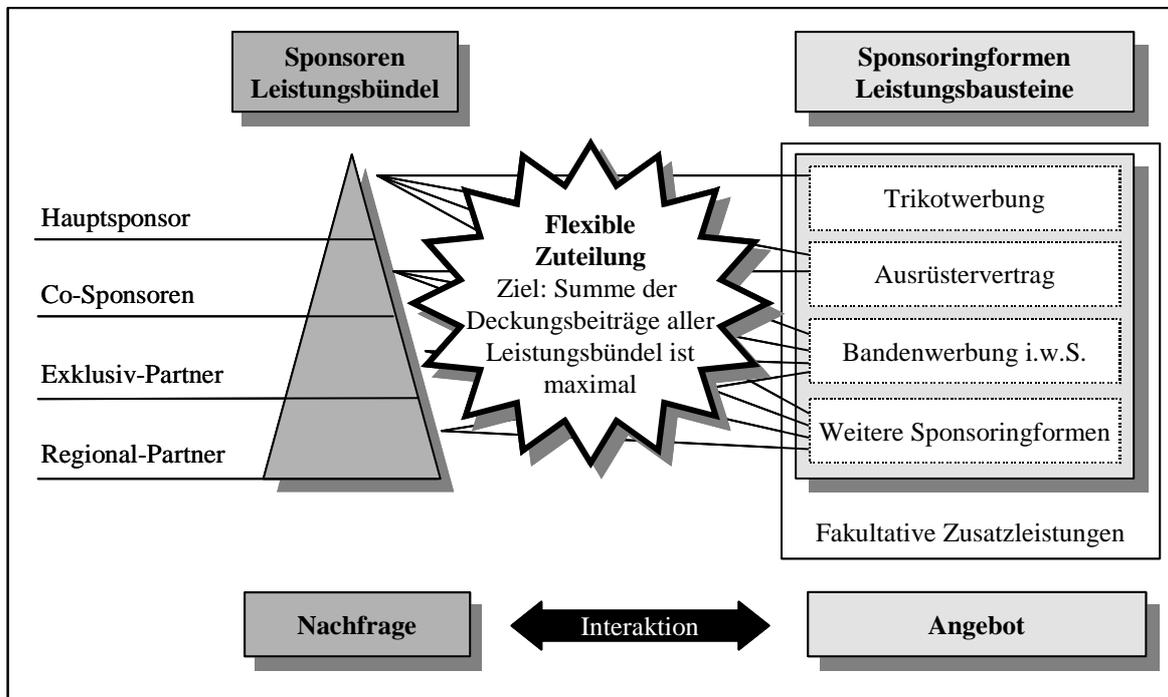


Abbildung 91: Flexible Zuteilung der Leistungsbausteine des Sponsoring zu den Leistungsbündeln

Damit wird deutlich, dass der überwiegende Teil der Leistungsgestaltung bereits in der Lebenszyklusphase der Partnerakquise erfolgt. Die erste und zweite Phase des Sponsorinlebenszyklusses dürfen daher nicht isoliert betrachtet werden, sondern im Rahmen der beschriebenen Zuteilung werden die Inhalte beider Phasen simultan verknüpft. Am Ende dieses Prozesses stehen eine zielgerichtete Bündelung der Leistungen und die damit einhergehende Allokation auf die Sponsoren. Die Leistungsbündel sind also zugeteilt aber noch nicht erbracht. Hinsichtlich der Grundleistungen ergeben sich aus der Leistungserbringung für die Vereine keine besonderen laufenden ökonomischen Handlungsnotwendigkeiten. Eine besondere Bedeutung kommt vielmehr den fakultativen Zusatzleistungen zu, die den Charakter von Bindungsmaßnahmen aufweisen und somit im Rahmen der operativen Phase der Steuerung und Kontrolle beschrieben werden.

4.3.2.2.3 Maßnahmen in der Phase der Steuerung und Kontrolle

4.3.2.2.3.1 Fakultative Zusatzleistungen zur Bindung der Kooperationspartner

Als fakultative Zusatzleistungen sollen sämtliche Gegenleistungen des Vereins über die zentrale Werberechteübertragung hinaus verstanden werden, die am Ende der ersten Phase vertraglich zugesichert werden.

Eine mögliche Zusatzleistung ist bspw. die zuvor erörterte Evaluierung und Dokumentation der Sponsoringwirkung.¹⁴¹⁸ Dem Partner wird so ein – möglichst umfassender – Einblick hinsichtlich des Erreichungsgrades seiner kommunikationspolitischen Ziele gewährt.

Sehr nahe der Grundleistung stehen zudem Angebote wie die spieltagsbezogene Zuweisung des Titels „Sponsor des Tages“. Dieser geht meist mit Leistungen wie Stadionsdurchsagen, der Autorisierung von Promotionsaktionen im Stadionumlauf oder weiteren Aktionen auf dem Spielfeld in der Halbzeitpause einher.

Gemeinhin inkludieren Sponsoringverträge auch Leistungskomponenten bezüglich des Zugangs der Sponsoren zum Hospitality-Bereich. Hier gestaltet sich der Übergang zu den zuvor als Dienstleistungskunden titulierten Stadionbesuchern als fließend, da die Mehrzahl dieser Kundengruppen zugleich auch andere – zusätzliche – Sponsoringleistungen in Anspruch nehmen.¹⁴¹⁹ Umgekehrt „veredeln“ die Clubs die Sponsoringpakete ebenso mit VIP-Leistungen.¹⁴²⁰ Eine eindeutige Trennung ist daher ausgeschlossen. Da die Sponsoren den gesponserten Clubs oft auch auf persönlicher Ebene nahestehen und emotional mit der sportlichen Ebene verbunden sind, üben besonders solche Zusatzleistungen, die mit einem Spieltagsbesuch verknüpft sind, eine hohe Anreizwirkung auf die Nachfrager aus. Darüber hinaus betont die exponierte Behandlung der Sponsoren – wie allein der Zugang zum „elitären“ VIP-Bereich oder die Bedienung durch eine eigene Hostess – deren hohe Bedeutung im Rahmen der Kooperation. Zusätzliche Attraktivität erhalten solche Leistungen, wenn sie mit gelegentlichen Kontakten zu prominenten Akteuren der Clubs verbunden werden. An erster Stelle steht dabei selbstredend ein „Meet & Greet“ mit einem Spieler des Profi-

¹⁴¹⁸ Arminia Bielefeld bietet seinen Partnern diese Leistung an.

¹⁴¹⁹ Vgl. SPORTFIVE (2002b), S. 7.

¹⁴²⁰ Vgl. zu den angesprochenen Leistungen das Kapitel 4.1.1.4.

Kaders. Aber auch populäre Mitarbeiter des Vereins können den Mittelpunkt solcher Zusatzleistungen darstellen.

Die Spieler können aber nicht nur eine kommunikative Funktion gegenüber den Sponsoren übernehmen, sondern auch im Rahmen deren Werbemaßnahmen eingespannt werden. Dies ist z.B. durch von Sponsoren präsentierte Autogrammstunden möglich. Der Sponsor nutzt die durch die Popularität der Akteure erregte hohe Aufmerksamkeit, um unabhängig von einem Spieltag oder dem Leistungserstellungsort Werbebotschaften zu platzieren.

Eine Emanzipation vom Spielbetrieb gelingt auch über die Autorisierung von Werbespots, die einen offensichtlichen Bezug zum Verein herstellen. Dabei können wiederum die Beteiligten des Profi-Kaders zum Einsatz kommen. Die Assoziation mit dem Club muss aber nicht nur durch Testimonials¹⁴²¹ sondern kann auch durch die Verwendung der Markensignale erreicht werden.

Genauso könnte einem Sponsoren, der im B2C-Bereich tätig ist, die Lizenz zur Vermarktung von Merchandisingartikeln übertragen werden. Dies könnte z.B. durch den ermäßigten Fanartikelbezug mit der Erlaubnis der anschließenden Veräußerung erfolgen. Für den Kooperationspartner hätte dies im Wesentlichen zwei Wirkungen zur Folge: Einerseits könnte er an seinem Point of Sale durch die Vereinssignale die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden erregen. Auf der anderen Seite könnten die Fanartikel wiederum als Zusatzleistung im eigenen Angebot fungieren oder zur Bindung bestehender Kundenbeziehungen verwendet werden.

Allein die erste Wirkung kann erreicht werden, wenn das Sponsoringengagement im Rahmen von kommunikationspolitischen Maßnahmen der Sponsoren besonders herausgestellt wird.

Schließlich sind auch Maßnahmen denkbar, die die Sponsoren untereinander zusammenführen. Bspw. werden von einigen Clubs Sportereignisse für die Sponsoren organisiert, wie Hallenfußball- und Golfturniere oder die gemeinsame Fahrt zu Auswärtsspielen.¹⁴²²

¹⁴²¹ Im Kontext des Sponsoring wird unter Werbung mit Testimonials die Werbung mit prominenten Persönlichkeiten verstanden. Vgl. HAASE (2001b), S. 371.

¹⁴²² Vgl. BERTRAMS/BIELING/ESCHWEILER (2004), S. 186 f.

Insgesamt ist es bedeutsam, dass die Ausgestaltung dieser Zusatzleistungen einerseits die Attraktivität der eigenen Leistungsbündel aus der Sicht der Partner nachhaltig erhöht und andererseits so zu einer Differenzierung gegenüber direkten Konkurrenten verhilft. Darüber hinaus haben die Zusatzleistungen den Charakter von Bindungsmaßnahmen. Zwar sind die Kooperationspartner in der betrachteten Phase bereits durch den Sponsoringvertrag faktisch gebunden, jedoch ist eine Evolution von der Ge- zur Verbundenheit im Sponsoringlebenszyklus anzustreben. Gelingt es über die Maßnahmen, die Zufriedenheit der Sponsoren derart zu steigern, dass eine emotionale Bindung entsteht, geht dies mit der Zielerreichung – der Wahrnehmung einer Win-Win-Situation – einher. Im Zuge der in der Beendigungsphase zu unternehmenden Vertragsgespräche bezüglich einer möglichen Verlängerung der Kooperation erweist sich ein verbundener Sponsor als erfolgsversprechender Gesprächspartner. Besonders vor dem anfangs beschriebenen Hintergrund der knappen Nachfrage auf dem Sponsoringmarkt erhält die Bindung aktueller Partner eine besondere ökonomische Relevanz.

Auf der anderen Seite birgt die im Rahmen der Sponsoring-Kooperation stets postulierte „Partnerorientierung“ auch die Gefahr sehr hoher Kosten. Daher soll im Folgenden die Deckungsbeitragsrechnung derart ausgestaltet werden, dass eine laufende Kontrolle über die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Sponsoring-Partnerschaften gewährleistet wird.

4.3.2.2.3.2 Deckungsbeitragsrechnung zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit

Ein Instrument zur wirtschaftlichen Kontrolle und Transparenz der Kostenwirkungen der Leistungsbündel im Sponsoring von Profi-Sport-Clubs wird zwingend benötigt. Ein solches soll im Folgenden entwickelt werden.

Dazu soll erneut auf die Deckungsbeitragsrechnung zurückgegriffen werden. Als Kostenträger werden die einzelnen Sponsorship definiert. Dies ist vor dem Hintergrund notwendig, als dass die Leistungsbausteine in Bündeln veräußert werden und eine sponsoringformenbezogene Rechnung der einzelnen Bausteine die Schlüsselung von Gemeinkosten und -erlösen erfordern würde. Durch die Fokussierung auf die einzelnen Kooperationen ist die Betrachtung zeitraumbezogen. Als Grundrechnungsperiode bietet sich eine Spielzeit an. Abbildung 92 stellt die sich daraus ergebende Struktur der Rechnung graphisch dar.

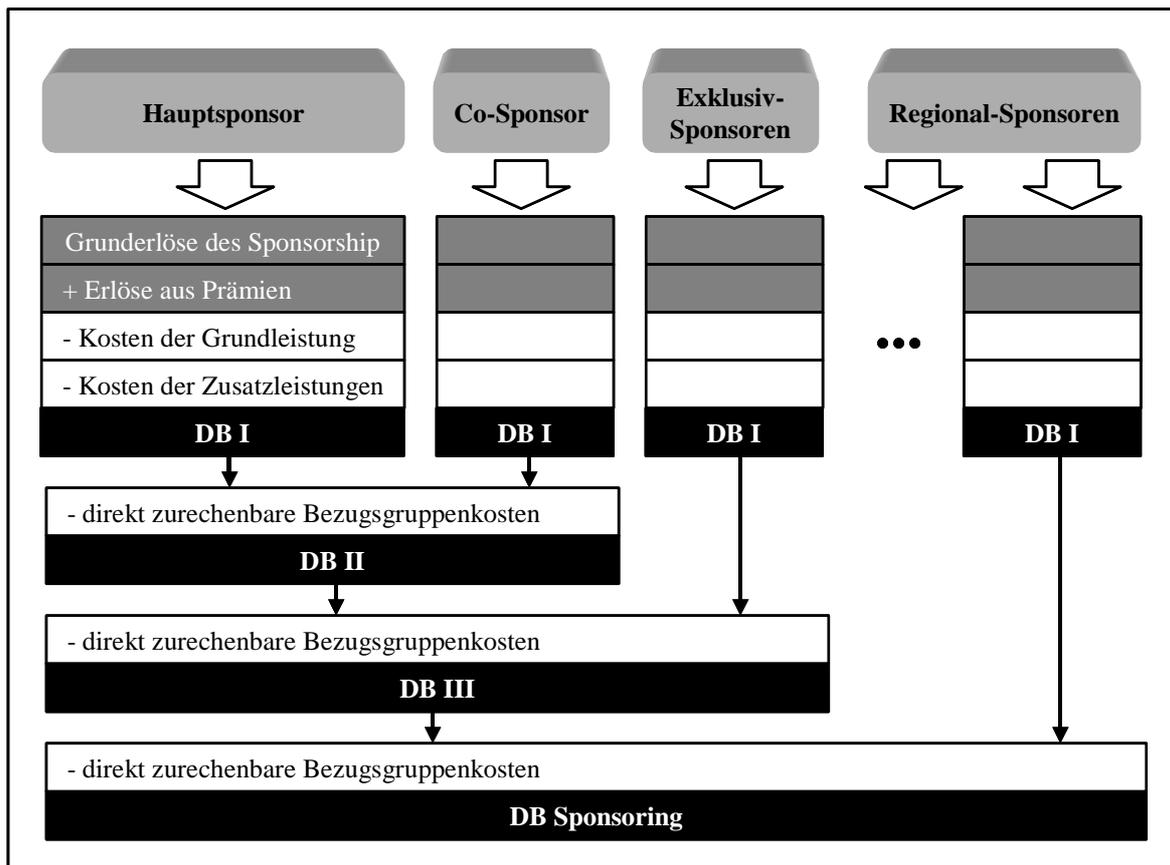


Abbildung 92: Sponsorshipbezogene Deckungsbeitragsrechnung

Es wird deutlich, dass auf der ersten Ebene die Kooperationen als Zurechnungsobjekte fungieren. Die finanziellen Leistungen der Sponsoren stellen Einzelerlöse dieser Bezugsgruppe dar. Erstere unterteilen sich i.A. in den vertraglichen Grundbetrag zuzüglich vereinbarter Sonderzahlungen bei sportlichen Erfolgen bzw. der damit einhergehenden stärkeren Medienpräsenz. Den Einzelerlösen stehen Einzelkosten für die Grundleistung und für die fakultativen Zusatzleistungen gegenüber. Kosten für die Erstellung der Grundleistung können bspw. durch das Montieren von Bandenwerbungen am Spielfeld entstehen. Wird ein Sponsoringpaket indes mit einem Kontingent an Business-Seats „veredelt“, so stellen die Opportunitätskosten einer alternativen Vergabe Einzelkosten des Sponsorship dar.

Auf der zweiten und dritten Ebene können zusätzlich solche Kostenpositionen angesetzt werden, die im Verbund mehrerer Kooperationen entstehen. Z.B. ist naheliegend, dass Wirkungsmessungen zwar sponsoringformenübergreifend, aber nicht für die Maßnahmen der Regional-Sponsoren vorgenommen werden, sondern dass dies ein „Privileg“ der höher in der Sponsorenpyramide hierarchisierten Partner darstellt.

Final sind die saisonbezogenen Deckungsbeiträge den Gemeinkosten des administrativen Zuständigkeitsbereichs „Sponsoring“ gegenüberzustellen. Es ergibt sich der Sponsoring-Deckungsbeitrag einer Spielzeit. Zu beachten ist dabei, dass Sponsorship oftmals über mehrere Spielzeiten abgeschlossen werden. Dies trifft insbesondere auf die genannten „Haupt“-Pakete zu, während die geringwertigeren Leistungsbündel meist einjährig sind. Die Grundbeträge lassen sich jedoch i.d.R. ohne Probleme auf Spielzeiten umlegen. Fallen indes sponsorshipspezifische Kosten über mehrere Saisons an, sollte eine Schlüsselung selbiger vermieden werden. Dennoch sind solche Positionen zwingend im Kalkül der Fußballunternehmen zu berücksichtigen. Sachlogischerweise müsste von der Kostenrechnung an dieser Stelle Abstand genommen und der Einsatz investitionsrechnerischer Methoden präferiert werden. Um aber eine Abkehr von der Methode der Deckungsbeitragsrechnung zu vermeiden, sollen im gegebenen Fall sog. Sponsorshipkostenpools zur überperiodischen Erfolgsermittlung implementiert werden.¹⁴²³ Abbildung 93 verdeutlicht dazu die strukturelle Eingliederung im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung.

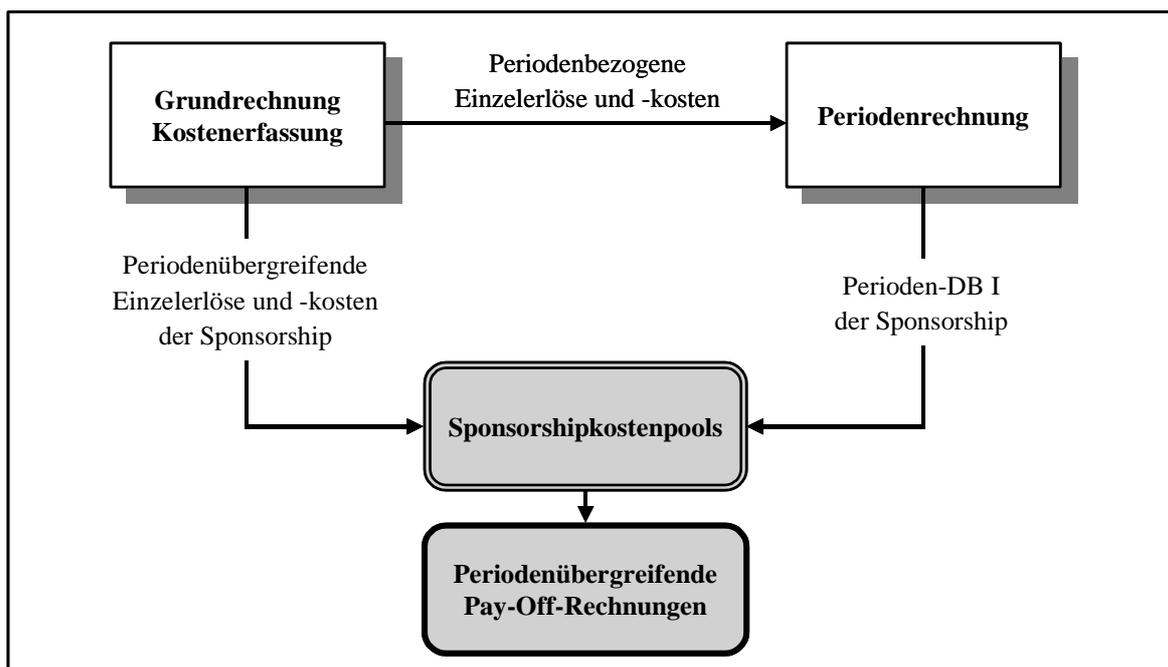


Abbildung 93: Überperiodische Erfolgsermittlung mit Hilfe von Sponsorshipkostenpools¹⁴²⁴

¹⁴²³ Zu einer solchen Vorgehensweise rät – jedoch wenig detailliert – auch RIEBEL. Vgl. RIEBEL (1994), S. 145 ff. Im Rahmen eines projektorientierten Rechnungswesens im industriellen Anlagengeschäft implementiert PLINKE ebenfalls derartige „Pools“. Vgl. PLINKE (1985), S. 41 ff. Selbiges überträgt WELLING auf Kundenbeziehungen. In seiner Publikation spricht er aber von einer RIEBEL'schen Rechnung, was nach Ansicht des Verfassers nicht unproblematisch ist. Vgl. WELLING (2000), S. 213 ff.

¹⁴²⁴ Vgl. dazu PLINKE (1985), S. 43.

Ein Pool verknüpft jeweils die periodische mit der überperiodischen Erfolgsrechnung für ein Sponsorship. In diesem Sammelbecken werden saison- und damit periodenübergreifend die mit einem Sponsorship generierten Erlöse und Kosten kumulativ gesammelt. In der Zeitpunkt Betrachtung ergibt sich quasi ein fiktiver Pay-Off-Wert der Kooperation, der signalisiert, ob in diesem Stadium des Sponsoringlebenszyklusses bereits die Gewinnschwelle erreicht ist und das Sponsorship schon zur Deckung weiterer Gemeinkosten beiträgt.

Im Zuge dieser Überlegungen ist jedoch die besondere Erlös- und Kostenstruktur im Sponsoring zu berücksichtigen. Zuerst ist zu konstatieren, dass der gesamte Sponsoring-Deckungsbeitrag stets eindeutig positiv ausfallen wird. Im Gegensatz zum Merchandising handelt es sich hier aus der Sicht der Vereine nahezu ausschließlich um eine Finanzierungsquelle, da den Erlösen nicht Kosten in gleicher Höhe gegenüberreten. Dies ist in erster Line darin begründet, dass die Grundleistung in der Übertragung eines immateriellen Gutes besteht, wodurch keine hohen Kosten entstehen. Dementsprechend rückt nicht der Informationsbedarf, ob generell Gewinne erwirtschaftet werden in den Vordergrund, sondern die Schaffung von Transparenz bezüglich der Struktur von Erlösen und den entsprechend zurechenbaren Kosten. Darüber hinaus ist der Anteil der einem Sponsorship direkt zurechenbaren Kosten relativ gering, was die Aussagekraft der Rechnung zusätzlich abschwächt.

Durch eine derart implementierte Rechnung können aber dennoch fundierte Rückschlüsse über den Ausgestaltungsgrad der individuellen Zusatzleistungen gezogen werden. Darüber hinaus können die Deckungsbeiträge der einzelnen Hierarchiestufen die Preisfindung der flexiblen Leistungsbündelung unterstützen. Gegebenenfalls werden auch Schwächen im Angebot, wie relativ geringe Grenzerträge, identifiziert. In solchen Fällen können die genauen Stufendeckungsbeiträge zu einer Reduktion der Sponsorenzahl verhelfen, um durch breitere Leistungsbündel einen höheren Grad an Exklusivität zu schaffen und damit eventuelle Mehrerlöspotenziale zu bergen.

4.3.2.2.4 Maßnahmen in der Phase der Beendigung

Ausgangspunkt der letzten Phase ist die (vorläufig) abschließende Beurteilung der Partnerschaft aus der Sicht des Gesponserten. Hierzu sind neben „emotionalen“ Erfahrungswerten aus der Kooperation insbesondere die Ergebnisse der überperiodischen Deckungsbeitragsrechnung von Relevanz und mit der Wahrscheinlichkeit der Deckungsbeiträge neuer Ko-

operationen zu vergleichen. Fällt das Fazit negativ aus, ist dem Partner mitzuteilen, dass von Vereinsseite keine Verlängerung der Kooperation beabsichtigt wird. Kann indes ein positives Fazit gezogen werden, sind die Anstrengungen der Phase auf eine erneute Sponsoring-Kooperation mit dem Partner zu richten.

In letzterem Fall stehen im Wesentlichen die gleichen Aufgaben wie bei der ersten Phase im Mittelpunkt. Der Fokus richtet sich aber nicht auf die Erfolgspotenziale einer möglichen Kooperation, sondern selbstredend auf die Verlängerung der bestehenden Partnerschaft. Diese ist besonders vor dem Hintergrund der knappen Nachfrage auf dem Sponsoringmarkt als erfolgskritisch zu erachten. Daher sind die generierten Erfolge der Sponsoren durch die Vereine gegenüber dem Vertragspartner besonders hervorzuheben. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei den Ergebnissen der Wirkungsmessung zu: Die Resultate sämtlicher Evaluationsergebnisse sind zu kommunizieren und besonders Vergleichswerte alternativer, klassischer Werbeformen mit identischen Kontaktwerten heranzuziehen. Ebenfalls ist das ehemals gebündelte Leistungspaket kritisch zu hinterfragen. Ggf. sind im Sinne der flexiblen Leistungserstellung neue Teilleistungen für eine abermalige Kooperation zusammenzustellen. Darüber hinaus ist auch die Preissetzung – unabhängig von einer potenziellen Neustrukturierung des Leistungsbündels – neu zu hinterfragen.

Darüber hinaus sollte das gewonnene kooperationspezifische Humankapital, im Sinne des Kennenlernens der Gewohnheiten des Partners und der gegenseitigen Einstellung auf die Besonderheiten des Partners, als Argument für eine erneute Kooperation verwendet werden. Im Rahmen der Zusammenarbeit wurden beiderseitig spezifische Investitionen in die Kooperation getätigt, die bei einer Auflösung der Partnerschaft – z.B. durch einen Wechsel des Sponsoren zu einem Konkurrenten – verloren gingen.

Vor diesem Hintergrund ist dem Partner ein neues Angebot zu unterbreiten. Dieses sollte im Sinne der partnerorientierten Leistungsgestaltung als flexible Verhandlungsgrundlage fungieren. Die kritischen Anregungen und Wünsche des Gegenübers sollten jedoch nicht nur im Hinblick auf die eine Vertragsverhandlung, sondern sponsoringformenübergreifend Berücksichtigung finden.

4.3.2.3 Zusammenführung der isolierten Instrumente zu einer integrativen Totalbetrachtung

Abbildung 94 gibt einen zusammenführenden Überblick über die zuvor adaptierten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus Sponsoring.

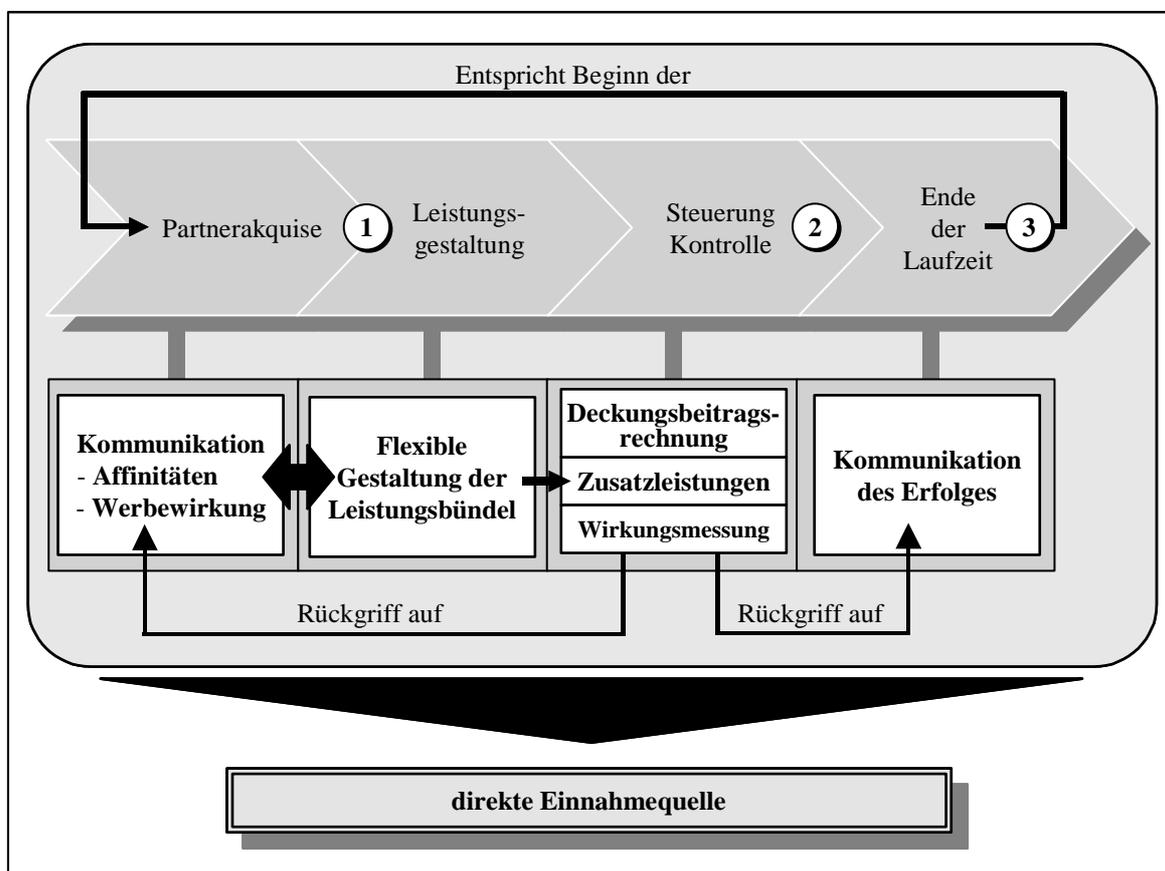


Abbildung 94: Integrative Totalbetrachtung der adaptierten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus Sponsoring

Die Abbildung verdeutlicht durch das Phasenmodell der Kooperation noch einmal, dass ein Sponsorship aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine besondere Form einer Kooperation darstellt. Daraus leitet sich für die Clubs die Notwendigkeit eines aktiven, lebenszyklusübergreifenden Kooperationsmanagement ab. Ein solches wurde unter besonderer Beachtung der situativen Spezifika der Profi-Sport-Clubs für jede Phase der Zusammenarbeit – instrumentell fundiert – ausgestaltet. In der Phase der Partnerakquise steht die Kommunikation erfolgskritischer Affinitäten und besonders der Wirkung der eigenen Leistungspakete im Vordergrund (1). Hierzu können Methoden der klassischen Werbewirkungsmessung zielsetzungsgerecht angewandt und kombiniert werden. Im Zuge der parallel zu erfolgenden Leistungsgestaltung sind die Bausteine Leistungsbündel einzelner Sponsorship flexibel anhand der Nachfrage zuzuteilen und nach Möglichkeit zu individualisieren. Um trotz der

hohen Partnerorientierung das primäre Ziel der Einnahmengenerierung zielsetzungsgerecht überwachen und steuern zu können (2), empfiehlt sich die Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung mit einer überperiodischen Erweiterung. Ebenso ist in der entsprechenden Phase der Bedarf weiterer Wirkungsmessungen zu erfüllen. Schließlich muss am Ende der vertraglichen Laufzeit der Kooperation (3), das Ergebnis ökonomisch resümiert und der alte Vertragspartner zu einer neuen Kooperation überzeugt oder völlig neue Kooperationspartner akquiriert werden.

Damit wird deutlich, dass das erarbeitete Bündel an Maßnahmen – entgegen derer der vorangegangenen Anwendungsbereiche – nahezu ausschließlich auf die direkten Einnahmen gerichtet ist und nicht, gleichsam wirkungsvolle, indirekte Nachfrageinduzierungen hervorruft. Dennoch bleibt die Geschlossenheit des Konzeptes zu betonen, was sich als Kreislauf eines Sponsoring-Lebenszyklusmanagement manifestiert. Zwar können die Instrumente einzelnen Phasen der Kooperation zugeordnet werden, deren Wirkung jedoch tangiert stets weitere Instrumente. Deswegen ist eine integrative Steuerung sämtlicher instrumenteller Maßnahmen unabdingbar.

Abschließend visualisiert Abbildung 95 den damit einhergehenden Fortschritt in der situativen Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens und ordnet den vorangegangenen Analyseteil entsprechend ein.

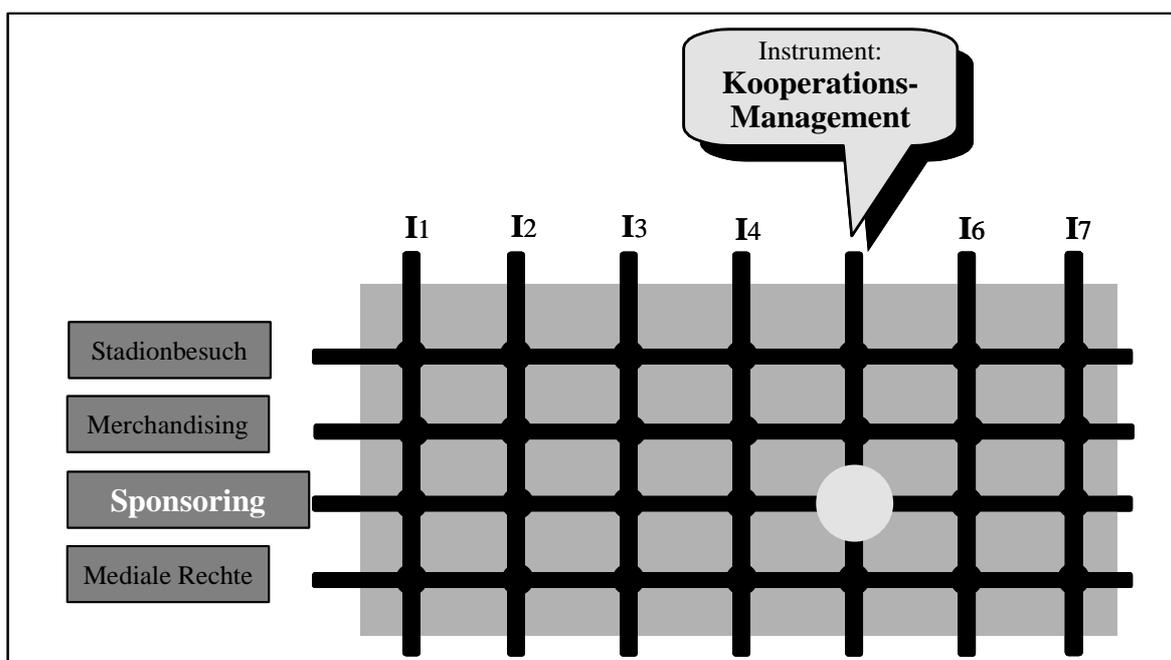


Abbildung 95: Einordnung der Instrumente in den konzeptionellen Bezugsrahmen

4.4 Steuerung der Einnahmen aus der Vermarktung der medialen Rechte

4.4.1 Grundlagen

4.4.1.1 Definitorische Abgrenzung des Rechtebegriffes

Allgemein wird in dem zu diskutierenden Kontext¹⁴²⁵ unter dem Terminus „Rechte“ die Erlaubnis, fremdes Eigentum zu nutzen, zusammengefasst.¹⁴²⁶ Betrachtet wird mithin die Befugnis eines Eigentümers eines Wirtschaftsgutes, verschiedene Nutzungsmöglichkeiten seiner „Ware“ an andere Personen abzutreten. Diese (Nutzungs-)Rechte sind autonom von den Eigentumsrechten verwertbar und können ihrerseits als eigenständige Wirtschaftsgüter be- bzw. gehandelt werden. Damit sind Rechte mit realen Gütern vergleichbar, die auf einem Markt getauscht werden und Preise erzielen. Die Möglichkeit der Vermarktung ist in hohem Maße von der Exklusivität – der Alleinstellung des Rechtenehmers – des Rechtes abhängig.¹⁴²⁷ Aus dieser Definition lassen sich zwei Charakteristika von Rechten ableiten (vgl. Abbildung 96).¹⁴²⁸

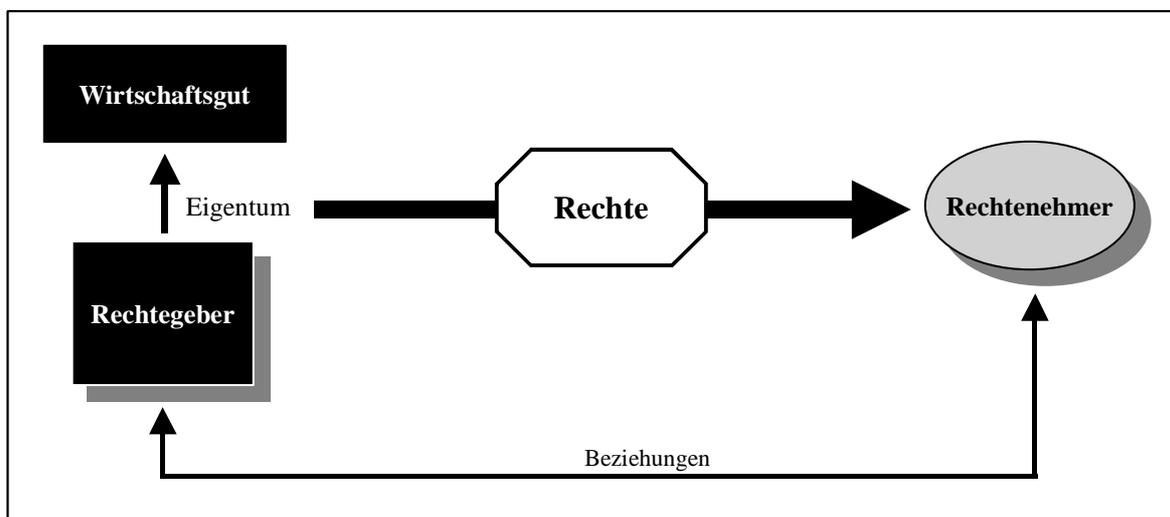


Abbildung 96: Besonderheiten von Rechten¹⁴²⁹

¹⁴²⁵ Die folgende Analyse betrachtet stets den deutschen Markt. Für einen Überblick der Situation im europäischen Ausland vgl. OPITZ (2003), S. 119 ff. und ZACHARIAS (1999), S. 132 ff.

¹⁴²⁶ Vgl. auch im Folgenden BLÜMELHUBER (2001), S. 320 ff.

¹⁴²⁷ Dies gelingt durch den faktischen Ausschluss anderer Interessenten oder durch die Gültigkeit eines Vermarktungsschutzgesetzes. Vgl. SCHLINDWEIN (2003), S. 54 ff.

¹⁴²⁸ Vgl. auch im Folgenden BLÜMELHUBER (2001), S. 322 f.

¹⁴²⁹ Eigene Abbildung in Anlehnung an BLÜMELHUBER (2001), S. 330.

Zum einen haben sie einen derivativen Charakter, da sie auch als abgeleitete Wirtschaftsgüter eines Originals verstanden werden können. Rechte können per definitionem erst in Abhängigkeit eines originären Objektes existieren. Damit weisen Rechte stets eine zweistufige Struktur auf. Zum anderen geht mit der Übertragung eines Rechtes eine Beziehung zum Rechteinhaber einher, die durch das originäre Produkt determiniert wird. Werden mehrere Nutzungsrechte eines Objektes vergeben, entsteht sogar ein Beziehungsgeflecht von Rechtegeber und Rechteinhabern.

In Deutschland existiert keine Legaldefinition medialer Rechte an Sportveranstaltungen.¹⁴³⁰ Ebenso wenig verfügt die deutsche Judikative über ein generelles Sportgesetz, weshalb juristische Angelegenheiten des Sports unter die allgemein gültigen gesetzlichen Regelungen fallen.¹⁴³¹ Die vorangeschrittene Kommerzialisierung des Profi-Sports ist die Ursache für die aktuelle Gleichheit von Wirtschafts- und Sportrecht. Dem Gesetz nach sind Fußballspiele sportliche Leistungen, die nicht durch das Urheber-Gesetz (UrhG) geschützt werden. Sie stellen keine geistigen, neuartigen Schöpfungen dar, sondern die ständige Wiederholung desselben sportlichen Vorgangs.¹⁴³² Dieser Sachverhalt hat Auswirkungen auf die juristische Auslegung der „Rechtevergabe“: Es handelt sich im juristischen Sinne um den Verzicht des Veranstalters, von seinem Hausrecht bzw. Recht am eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb Gebrauch zu machen.¹⁴³³ Der Eigentümer bzw. Veranstalter ist mithin befugt, allen – bis auf einem – Interessenten die mediale Übertragung des veranstalteten Sportereignisses zu untersagen. Bspw. markiert die Vergabe der Bundesligafernsehrechte einen solchen Verzicht auf Unterlassungsansprüche mit der Garantie, letztere bei den übrigen Medienunternehmen geltend zu machen. Juristisch argumentiert findet demnach gar keine Rechteübertragung statt.¹⁴³⁴ Dennoch soll im Folgenden unter dem Begriff „mediales Recht“ die Erlaubnis verstanden werden, ein Fußballspiel (bzw. Teile davon) durch das vertraglich vereinbarte Medium zu übertragen.

¹⁴³⁰ Vgl. DUVINAGE (2002), S. 306.

¹⁴³¹ Dies ist hingegen in anderen europäischen Ländern – wie Frankreich, Griechenland, Italien und Spanien – der Fall. Vgl. auch im Folgenden ELTER (2002a), S. 256 ff.

¹⁴³² Vgl. STOPPER (1997), S. 75.

¹⁴³³ Vgl. DUVINAGE (2002), S. 306.

¹⁴³⁴ Vielmehr wird von einem schuldrechtlichen Gestattungsvertrag gesprochen, der den Veranstaltungszutritt und die mediale Übertragung genehmigt. Vgl. ELTER (2002a), S. 257 f.

4.4.1.2 Historie und Status quo der Vermarktung medialer Rechte des deutschen Profi-Fußballs

Bei der Vermarktung der medialen Rechte der Fußball-Bundesliga sind zwei Dimensionen zu unterscheiden (vgl. Abbildung 97). Zum einen lässt sich nach dem Umfang des angebotenen Leistungsinhaltes die Einzel- von der Blockvermarktung unterscheiden. Während bei der Einzelvermarktung stets nur ein einziges Spiel offeriert wird, steht bei der Blockvermarktung ein ganzes Bündel von Spielen zum Verkauf. Zum anderen ist nach der vermarktenden Institution zu separieren. Fungiert der Dachverband – die DFL – als Veräußerer der Rechte, ist von zentraler Vermarktung zu sprechen. Bei der dezentralen Vermarktung hingegen obliegen den Ligateilnehmern die Verhandlungen mit potenziellen Käufern.

Umfang Institution	Einzelvermarktung	Blockvermarktung
Dezentrale Vermarktung seitens der Ligateilnehmer	①	②
Zentrale Vermarktung seitens des Dachverbandes	③	④

Abbildung 97: Dimensionen der Vermarktung medialer Rechte im Profi-Fußball¹⁴³⁵

Im Falle der dezentralen Einzelvermarktung (1) veräußern die „veranstaltenden“ Clubs die medialen Rechte an ihren Heim- und internationalen Spielen jeweils spielspezifisch. Für jede Paarung ergibt sich hiermit ein Preis aus Angebot und Nachfrage.¹⁴³⁶ Bündelt ein Verein mehrere Spiele und vermarktet diese en bloc (2), lassen sich die Transaktionskosten durch die Einsparung der Verhandlungsrunden senken. Tritt der Dachverband als Anbieter der medialen Rechte auf, ist dessen Marktmacht ungleich größer als die eines einzelnen Clubs, insbesondere da er sämtliche Spielpaarungen im Angebot hat. Demnach wäre es ökonomisch wenig sinnvoll, selbige einzeln zu vermarkten (3). Zwar könnte gegenüber der

¹⁴³⁵ Eigene Abbildung in Anlehnung an FRANCK/MÜLLER (2001), S. 238.

¹⁴³⁶ Für den Fortgang der Argumentation ist die rein deskriptive Darstellung der alternativen Kombinationen der Dimensionen ausreichend. Für eine ausführliche Analyse hinsichtlich der makro- und mikroökonomischen Effizienz vgl. auch im Folgenden SCHEWE/GAEDE (2002), S. 142 ff. sowie GRUNDMANN/HARDENACKE/RÜßMANN (2004).

dezentralen Einzelvermarktung (1) das Angebot künstlich verknappt werden, doch wäre die Allokation über die dezentrale Einzelvermarktung effizienter. Demnach ist es für die DFL vorteilhaft, Leistungsbündel zu vermarkten (4). Das Leistungsspektrum kann dabei von einem „Komplettbündel“, d.h. sämtlichen medialen Rechten der Bundesliga, bis hin zu diversen „Paketen“, also Teilen des Komplettbündels, variieren.

Aus dieser Beschreibung der Vermarktungsdimensionen wird deutlich, dass sich die Marktmacht des jeweiligen Anbieters durch Absprachen auf Seiten der Rechteinhaber steigern lässt, wie es bei einer zentralen Bündelung der Rechte der Fall ist.¹⁴³⁷ Da die einseitige Bündelung von Rechten i.d.R. die Frage der Rechtmäßigkeit nach sich zieht, wird im Folgenden die Entwicklung – inklusive der juristischen Diskussion – bis zum aktuellen Status quo der Rechtevermarktung skizziert. Da die europäische Rechtsprechung dabei Auswirkungen auf nationaler Ebene induzierte, werden beide Ebenen integriert betrachtet.

Die medialen Rechte an der Bundesliga und dem DFB-Pokal werden seit Beginn der entgeltlichen Vergabe zentral vom zuständigen Dachverband vermarktet, lediglich die rechtliche Grundlage hierfür hat sich geändert:¹⁴³⁸ Die Anerkennung der Lizenzierungsbedingungen gemäß § 3 Nr. 2 und Nr. 6 LSpSt ging einst mit einer Übertragung der Rechte auf den DFB einher.¹⁴³⁹ Seit der Übernahme der operativen Ligatätigkeiten durch die DFL regelt § 1 OVR i.V.m. § 16 der DFB-Satzung, § 6 Ziffer 2a der Satzung des Ligaverbandes und den Bestimmungen des Grundlagenvertrages die Rechteinhaberschaft.¹⁴⁴⁰ Demnach tritt nun die DFL als zentraler Anbieter der Bundesligarechte auf, die derzeit in verschiedenen Blöcken vermarktet werden.

Die medialen Rechte der internationalen Wettbewerbe hingegen haben die deutschen Teilnehmer bis zur Saison 1985/1986 dezentral in Eigenregie gehandelt. Durch die erfolgreiche Vermarktungspraktik auf nationaler Ebene motiviert, bündelte der Dachverband ab der

¹⁴³⁷ Dabei wird implizit unterstellt, dass die Bündelung von Spielen, insbesondere aller Spiel, den Nutzen des Käufers steigert.

¹⁴³⁸ In der Bundesliga ist das seit der Saison 1966/1967 der Fall. Vgl. ELTER (2002a), S. 261.

¹⁴³⁹ Die Paragraphen lauteten: „2. Das Recht, über Fernseh- und Rundfunkübertragungen von Bundesspielen und internationalen Wettbewerbsspielen mit Lizenzligamannschaften Verträge zu schließen, besitzt der DFB.“ und „6. Die Verhandlungen führt der Liga-Ausschuß, sofern der Wettbewerb ausschließlich Lizenzliga-Vereinen vorbehalten ist, im übrigen der DFB-Vorstand, bei Spielen der Endrunde um den DFB-Vereinspokal unter Mitwirkung von Vertretern des Ligaausschusses“.

¹⁴⁴⁰ Nach § 1 OVR „...hat der Ligaverband unter anderem das Recht, die Vermarktungsrechte aus den Wettbewerben der Lizenzligen sowie das jeweilige Logo und die dazugehörige sonstige Symbolik (jeweils visuell, akustisch und audiovisuell) ... exklusiv und im eigenen Namen zu verwerten.“

darauf folgenden Spielzeit auch die internationalen Rechte auf zentraler Ebene.¹⁴⁴¹ Diese Vorgehensweise wurde erst am 11.12.1997 juristisch gestoppt. Der Bundesgerichtshof (BGH) erklärte die zentrale Vermarktung der medialen Rechte der Spiele des UEFA-Pokals und des Pokals der Pokalsieger für ein wettbewerbswidriges Kartell¹⁴⁴².¹⁴⁴³ Zuvor hatte bereits das Kammergericht die Entscheidung des Bundeskartellamtes von 1994 gegen die o.g. Zentralvermarktung wegen Verstoßes gegen das Kartellrecht bestätigt. Das Urteil basierte auf der Einschätzung, dass nach dem Zivilrecht der gastgebende Verein der Veranstalter und damit der Inhaber der originären Verwertungslizenz sei. Er trage die organisatorische Verantwortung und das wirtschaftliche Risiko, woraus sich das Recht ergäbe, echte Tickets genauso wie „virtuelle“ Eintrittskarten zu veräußern.¹⁴⁴⁴ Ab der Saison 1998/1999 erfolgt daher die Vermarktung der Rechte o.g. Wettbewerbe¹⁴⁴⁵ wieder dezentral.

Auf nationaler Ebene wurde daraufhin die bereits angeregte Diskussion um Rechtmäßigkeit und Adäquanz der zentralen Vermarktung neu entfacht und befürchtet, dass auch die Zentralvermarktung der nationalen Wettbewerbe untersagt werden würde.¹⁴⁴⁶ Dies gipfelte

¹⁴⁴¹ Vgl. MEIER (2003), S. 10.

¹⁴⁴² KRUSE charakterisiert dies weitergehend als Syndikat, da das Kartell neben festen institutionellen Strukturen und zahlreichen Sanktionsmöglichkeiten auch über eine zentrale Verkaufsstelle zur Absicherung gegen Alleingänge einzelner Vereine verfügt. Vgl. KRUSE (2000), S. 21.

¹⁴⁴³ Die Fußball-Bundesliga und die Champions League waren nicht Gegenstand des Verfahrens. Vgl. zum Urteil ex post HEERMANN (1999), PARLASCA (1999), TRUMBÄGEL (2001), S. 39 ff. sowie ex ante HAUSMANN (1994), STOPPER (1997), S. 42 ff. und PARLASCA (1993), S. 122 ff. Für einen Überblick der Kartellrechtssituation in anderen europäischen Staaten vgl. ORTH (2003).

¹⁴⁴⁴ Der Begriff des Veranstalters ist gesetzlich nicht vorgesehen. Wie die definitorische Abgrenzung des Rechtebegriffes bereits zeigte, wird die juristische Legitimation der Zentralvermarktung aber maßgeblich durch die Auslegung des Veranstalterbegriffes determiniert. Der BGH begründet seine Argumentation vor allem mit der organisatorischen Arbeit der Spieltagsdurchführung des gastgebenden Teams. Diese Begründung verkennt jedoch die spezifische Produktionsstruktur von Teamsportarten: Erst die Kooperation mit einem anderen Team und insbesondere das Meta-Spiel Meisterschaft ermöglichen und determinieren den Wert der Veranstaltung, was den Konkurrenten und dem Dachverband den Rang von Mitveranstaltern zukommen lässt. Vgl. zur Problematik des Veranstalters von Sportereignissen HAAS/REIMANN (1999), HAUSMANN (1994), S. 1091, STOPPER (1997), S. 75 ff., STOPPER (1999), TRUMBÄGEL (2001), S. 74 ff., WICHERT (2002).

¹⁴⁴⁵ Dabei ist anzumerken, dass die dezentrale Vermarktung des Pokals der Pokalsieger logischerweise nur bis zur Einstellung desselben Wettbewerbs im Jahre 1999 statt fand.

¹⁴⁴⁶ Diese Diskussion wurde nicht nur von Juristen geführt. Befürworter der Zentralvermarktung führten aus sportlicher Sicht immer wieder die Ausgleichszahlungen des Dachverbandes an, die eine Förderung der finanziellen und damit sportlichen Ausgeglichenheit der Ligateilnehmer zum Ziel hatten. Aber insbesondere einige sportlich erfolgreiche Vereine wie Bayern München, Borussia Dortmund und Bayer Leverkusen kritisierten die Zentralvermarktung. Dabei lag die Intention in dem höheren individuellen Vermarktungspotenzial, das mit der dezentralen Vermarktung durch die Clubs hätte generiert werden können. Die angesprochenen Clubs fühlten sich durch die Gleichverteilung der Gesamterlöse des DFB benachteiligt und spekulierten auf höhere eigene Gewinne bei einer Selbstvermarktung. Bayern München und Bayer Leverkusen weigerten sich sogar 1999 bei der Einreichung der Lizenzierungsunterlagen für die folgende Spielzeit, die Zentralvermarktung anzuerkennen und drohten mit rechtlichen Schritten.

in der Einführung einer Sonderregelung, die durch eindringliche Initiative des DFB in das Gesetz aufgenommen wurde: § 31 der 6. Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) stellt die Zentralvermarktung der Fußball-Bundesliga von § 1 GWB und damit vom Kartellrecht frei.¹⁴⁴⁷ Das Kollektivmonopol der medialen Zentralvermarktung erfuhr damit seine juristische Legitimation.¹⁴⁴⁸

Ab Juli 2001 prüfte die Wettbewerbsbehörde der EU die Rechtmäßigkeit der Vermarktungspraktiken der UEFA – insbesondere die länderspezifisch exklusiv gestaltete Vermarktung der Champions League.¹⁴⁴⁹ Erst im Juli 2003 genehmigte die EU-Kommission die neustrukturierte Rechtevermarktungspolitik der UEFA. Daraus resultiert das im Folgenden beschriebene, seit der Spielzeit 2003/2004 praktizierte Modell:¹⁴⁵⁰

- Die wichtigsten Rechte der Spiele des Dienstags und Mittwochs werden von der UEFA in zwei separate Pakete (Gold- und Silberpaket) aufgeteilt, deren Käufer die beiden interessantesten Spiele übertragen dürfen.
- Ferner ist die UEFA zunächst allein zum Verkauf der übrigen Spiele (Bronzepakete) berechtigt. Gelingt dies innerhalb einer gewissen Frist nicht, sind die Clubs zur Eigenvermarktung befugt.
- Sowohl die UEFA als auch die Clubs können UMTS¹⁴⁵¹-Betreibern Champions League Inhalte verkaufen. Zudem können die Clubs ab Donnerstag 24 Uhr Aufzeichnungen zu eigenen Zwecken vermarkten.

Mit der Einführung eines stark leistungsbezogenen Verteilungsschlüssels stimmten im November 1999 schließlich alle Bundesligisten – außer Borussia Dortmund – der Zentralvermarktung zu. Anfang 2003 wurde dann der begründete Verdacht publik, dass Bayern München sich die mit der Zusage vermeidlich entgangene Erlöse durch einen geheimen Vertrag mit dem Rechtevermarkter KirchMedia zahlungswirksam kompensieren ließ, ohne dies beim Lizenzierungsverfahren offenzulegen. Nach einem Vergleich wurde der Tatbestand mit einer Strafe von drei Mio. Euro geahndet. Vgl. KRUSE/QUITZAU (2002), S. 64 f., MEIER (2003), S. 19 f. Zum Verteilungsschlüssel vgl. Kapitel 4.4.1.5. Zur Sichtweise des Bayern-Managers ULI HOENEß zum Geheimvertrag vgl. das Interview bei ZILS (2003).

¹⁴⁴⁷ Anfang 1998 stand die Verabschiedung des GWB nach vierjähriger Arbeit kurz bevor. Dass die Sonderregelung für die zentrale Fernsehrechte-Vermarktung von Sportverbänden satzungsmäßig durchgeführter Wettbewerbe noch ergänzt wurde, war ursprünglich nicht beabsichtigt. Diese Ausnahme rief von juristischer Seite heftige Kritik hervor. Dennoch trat sie am 01.01.1998 in Kraft. Vgl. MEIER (2003), S. 12 f., PARLASCA (1999), S. 83 ff.

¹⁴⁴⁸ Vgl. KRUSE/QUITZAU (2002), S. 65.

¹⁴⁴⁹ Vgl. ELTER (2002a), S. 262. Die 1999 gestartete Vermarktung führte zu der exklusiven Vergabe der Rechte an lediglich einen Fernsehanbieter pro Sendegebiet (Land) für vier Jahre.

¹⁴⁵⁰ Vgl. auch im Folgenden MENOLD (2003), S. 5.

¹⁴⁵¹ Das Akronym kürzt den Begriff „Universal Mobile Telecommunications System“ ab und beinhaltet ein sehr schnelles Übertragungssystem von Informationen auf mobile Endgeräte.

Ausgegebenes Ziel ist es, mehreren Fernsehsendern, Internet- und Telefonbetreibern Zugang in den Markt zu ermöglichen. Die Rechte-Pakete werden für höchstens drei Jahre in einer offenen Ausschreibung angeboten.

Auch für die medialen Rechte der Fußball-Bundesliga wurde daraufhin ein neues Vermarktungsmodell konzipiert. Diverse Rechte-Pakete sollen nunmehr in einem transparenten und diskriminierungsfreien Verfahren vom Ligaverband bzw. der DFL angeboten werden. Bei Streitigkeiten ist die Konsultation eines Schiedsgerichtes seitens der Bewerber vorgesehen. Die Vertragslaufzeit eines Angebotes des neuen Modells ist ebenfalls auf maximal drei Jahre begrenzt. Im Einzelnen ist der Regelungsentwurf wie folgt strukturiert:¹⁴⁵²

- Zwei Fernhehpakete enthalten Live-Übertragungsrechte, die sowohl von Free-TV als auch Pay-TV-Anbietern erworben werden können. Ein Paket deckt die Samstagsspiele der 1. Bundesliga und die Sonntagsspiele der 2. Bundesliga (Paket Hauptspieltage). Das zweite Paket umfasst die Sonntagsspiele der 1. Bundesliga und die Freitagsspiele der 2. Bundesliga (Paket Nebenspieltage).
- Das Paket 3 enthält Free-TV-Rechte für eine Highlight-Erstberichterstattung sowie Live-Übertragungsrechte von mindestens zwei Spielen der 1. Bundesliga pro Saison. Paket 4 sieht Live-Übertragungen von Spielen der 2. Bundesliga im Free-TV vor. Weitere Pakete betreffen Zweit- und Drittverwertungsrechte für Free-TV.
- Verschiedene weitere Pakete umfassen Live- und zeitversetzte Übertragung im Internet und auf andere mobile Endgeräte.
- Jeder Verein kann seine Heimspiele 24 Stunden nach der Begegnung einmal im Free-TV dezentral vermarkten. Zudem kann er aktuelle Clips für den Mobilfunk anbieten und seinen Internetauftritt mit umfangreichen Spielszenen gestalten. Ebenfalls ist jeder Lizenznehmer befugt, Liveausschnitte seiner Begegnungen im Radio und Mobilfunk zu vermarkten sowie Audio-Streaming im Internet anzubieten.
- Sämtliche Rechte, die von der DFL nicht erfolgreich zentral vermarktet werden konnten, können parallel vom jeweiligen Heimverein dezentral genutzt werden.

¹⁴⁵² Der Entwurf tritt im Fernseh-Bereich im Juli 2006 in Kraft. Alle anderen Regelungen sind ab Juli 2004 wirksam.

Zusammenfassend lässt sich das aktuelle Vermarktungsmodell immer noch als zentrale Blockvermarktung charakterisieren. Jedoch fand eine Entwicklung von dem Angebot eines exklusiven „Komplettbündels“ zu der Aufspaltung in mehrere Rechtepakete statt. Dies ist aus der Sicht der Vereine mehrfach positiv zu beurteilen: Zum ersten wird der Kreis potenzieller Nachfrager ausgeweitet. Während das Komplettbündel wegen der hohen finanziellen Belastung und der notwendigen Sendereichweite nur ein erlesener Kreis deutscher Medienunternehmen stemmen konnte, sind die kleineren Bündel auch für kleinere Unternehmen attraktiv. Des Weiteren wird das Risiko auch auf mehrere Akteure verteilt. Ein kompletter Ausfall von Verbindlichkeiten – wie bei der Kirch-Krise – ist im Rahmen des neuen Modells unwahrscheinlich. Abschließend kann aber gesagt werden, dass die Diskussion um die Zentralvermarktung mit diesen Entwicklungen wohl mitnichten als beendet zu erachten ist.¹⁴⁵³

Nach den grundlegenden juristischen Implikationen zu den Vermarktungsdimensionen der medialen Rechte rückt im Folgenden der Wertschöpfungsprozess der Vermarktung in den Vordergrund. Selbiger erweist sich als mehrstufiger Absatzmarkt.

4.4.1.3 Wertschöpfungsprozess der medialen Rechte der Fußball-Bundesliga

Die vorangegangenen Kapitel deuten bereits an, dass verschiedene Anspruchsgruppen der Fußballunternehmen am Wertschöpfungsprozess der medialen Rechte beteiligt sind. Im allgemeinen sind zwischen dem Rechteinhaber und den Konsumenten Intermediäre geschaltet, die maßgeblich an der Wertschöpfung beteiligt sind (vgl. Abbildung 98).

Die Clubs stehen am Anfang der Wertschöpfungskette.¹⁴⁵⁴ Sie produzieren „paarweise“ die einzelnen Spiele, die der Dachverband zu einem Meisterschaftsrennen bündelt. Aus ökonomischer Sicht wird somit erst durch die Interaktion o.g. Akteure das vermarktete Endprodukt – mediale Übertragung der Bundesligaspiele – hergestellt. Daher könnte streng genommen die spezielle Produktionsstruktur (Clubs und Dachverband) als Rechteinhaber

¹⁴⁵³ Vgl. zur kontroversen Diskussion der Vermarktungsform aus juristischer und/oder ökonomischer Sicht FRANCK/MÜLLER (2001), S. 239 ff., HELLMANN (2000), KRUSE/QUITZAU (2002), PARLASCA (1993), S. 83 ff., PARLASCA (1999), SCHELLHAAB/ENDERLE (1998a), SCHELLHAAB/ENDERLE (1998b) und WOLF (2000).

¹⁴⁵⁴ Vgl. zu den Teilnehmern der Wertschöpfungskette und ihren Verpflichtungen ausführlich ELTER (2003), S. 111 ff.

bezeichnet werden. Mit der zentralen Vermarktung tritt jedoch die DFL als Rechteanbieter innerhalb der Wertschöpfungskette auf.¹⁴⁵⁵ Sie veräußert die o.g. Rechtepakete an die – i.d.R. von den jeweiligen Rechteinhabern beauftragten – Vermarktungsagenturen.

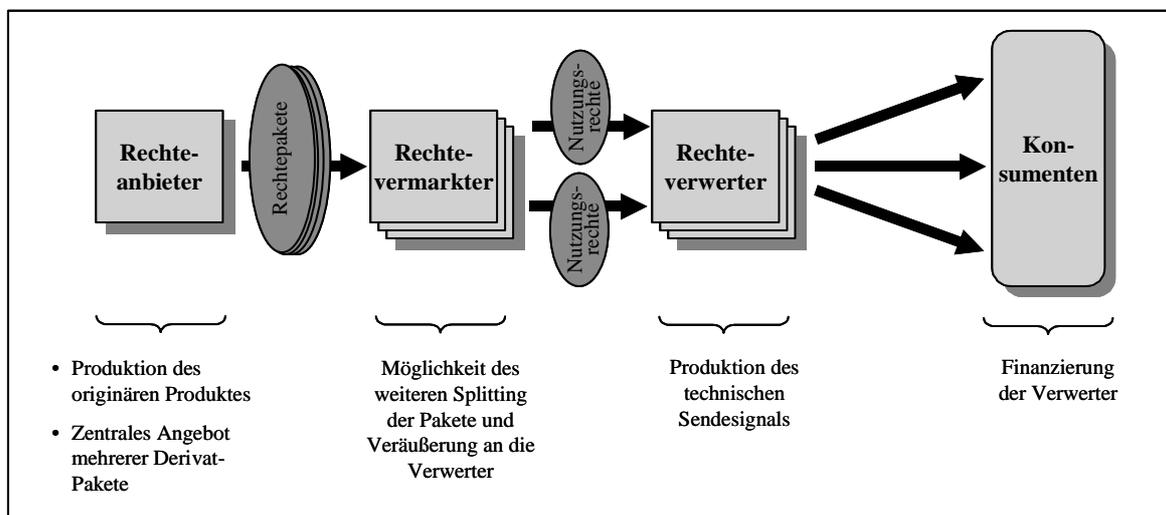


Abbildung 98: Wertschöpfungsprozess der Verwertung der medialen Rechte der Fußball-Bundesliga in der Spielzeit 2004/2005

Um die mediale Präsenz der Bundesliga zu garantieren, sind die Rechteinhaber mit dem Erwerb des jeweiligen Rechts zur Erstellung eines Signals verpflichtet. Die Rechtevermarkter können die erworbenen Pakete weiter aufteilen oder unverändert an die Verwerter – die Medienunternehmen – zur Nutzung veräußern. Die Verwerter produzieren dann das jeweilige technische Sendesignal, welches über die verschiedenen medialen Kanäle ausgestrahlt wird. Am Ende der Wertschöpfungskette stehen die Konsumenten, die die Verwerter z.B. durch den Konsum von Werbung oder durch monatliche Abonnementszahlungen finanzieren.

Das Spektrum der medialen Verwertungsformen geht heutzutage weit über die klassischen Medien hinaus. Deshalb widmet sich der anschließende Gliederungspunkt den alternativen medialen Verwertungsformen.

¹⁴⁵⁵ Faktisch hat der DFB die Rechte inne. Dieser verpachtet jedoch selbige an den Ligaverband. Dieser wiederum beauftragt die DFL mit der Vermarktung. Da aber die DFL wie eine Rechteagentur im fremden Namen für fremde Rechte verhandelt, wird der Vertrag mit den Rechtevermarktern durch den Ligaverband unterzeichnet. Vgl. ELTER (2002b), S. 80.

4.4.1.4 Technisches Spektrum der medialen Verwertung

Die verschiedenen medialen Kanäle lassen sich in die Kategorien Fernsehen, Neue Medien und Hörfunk einteilen.¹⁴⁵⁶ Beabsichtigt ein Medienunternehmen, in einem dieser Bereiche das Produkt Fußball anzubieten, so bedarf es eines spezifischen Rechteerwerbs. Da die Verwertungsart (Bild, Ton, Text), die Verwertungssysteme (frei, bezahlpflichtig), die Verwertungsformen (live, zeitversetzt) und der Verwertungsumfang (volle Spiellänge, Zusammenfassung) bei den medialen Kanälen differieren, werden diese Unterschiede im Folgenden erörtert.

Dem Fernsehen kommt als zahlungskräftigstem Medium die dominante Rolle zu. Der Fernsehzuschauer ist in der Lage, Informationen über ein Fußballspiel in Bild und Ton zu konsumieren.¹⁴⁵⁷ Dabei ist zu unterscheiden, ob der Konsument für den Zugang zu dieser Information eine spezielle Gebühr entrichten muss oder nicht. Unter Free-TV werden alle Programminhalte subsumiert, die für die Fernsehzuschauer ohne eine konsumgebundene Gebühr empfänglich sind.¹⁴⁵⁸ Mit dem Pay-TV hingegen geht die Notwendigkeit einer Zahlung für den Fußballkonsum einher.¹⁴⁵⁹ Die Fernsehrechte-Pakete werden exklusiv angeboten und meist gegen das Höchstgebot vergeben.¹⁴⁶⁰ Dem Erwerber kann eingeräumt werden, die Rechte in weitere Sublicenzen zu unterteilen. Unterschieden wird bei dem Leistungsangebot der Pakete zwischen Live-, Erst-, Zweit- und Drittverwertung.¹⁴⁶¹ Der Inhaber der Live-Rechte ist mithin befugt, ein Spiel live, zeitversetzt oder zusammengefasst

¹⁴⁵⁶ Die Bandbreite zeigt, dass der vielfach verwendete Begriff „TV-Rechte“ inhaltlich zu kurz greift, die Termini „mediale Rechte“ und „audiovisuelle Rechte“ folglich zu präferieren sind. Da für die Printmedien keine Rechte gehandelt werden (müssen), sind sie hier nicht Teil der Betrachtung.

¹⁴⁵⁷ Videotext ist hier nicht dem Fernsehen zuzurechnen, da für die Berichterstattung eines Fernsehsenders im eigenen Teletext – analog den Printmedien – keine medialen Rechte erforderlich sind.

¹⁴⁵⁸ Hierzu zählen auch die öffentlich-rechtlichen Sender, da die Fernsehgebühren nicht allein den Fußballübertragungen zugerechnet werden können.

¹⁴⁵⁹ Hierunter fällt in Deutschland allein der Sender „Premiere“. Durch die ausschließlich digitale Übertragung kann der Abonnent zwischen diversen Programm-Paketen wählen. Dabei ist er – je nach Anzahl der zugänglichen Live-Spiele je Spieltag – zu einem monatlichen Beitrag verpflichtet, der jedoch nicht die Bereitstellung des speziellen Empfangs-Decoders einschließt. Selbiger muss zusätzlich geliehen oder gekauft werden. Zwar bietet Premiere auch Formate nicht sportlichen Inhalts, doch bezeichnet sich das Unternehmen selbst als „Sportsender“. Daher kann eine sportspezifische Gebühr unterstellt werden. Neben den Abonnement-Paketen bietet der Sender auch Pay-per-View an. Hier fällt für jedes einzelne Sportevent eine spezielle Gebühr an – analog einer „virtuellen Eintrittskarte“. Zu den Spezifika von Free- und Pay-TV vgl. generell NEUMANN (1998), S. 37 ff. und 89 ff. sowie zum Pay-TV speziell BERENGENO (2003), S. 3 ff. und PAUKENS/SCHÜMCHEN (2000).

¹⁴⁶⁰ Vgl. auch im Folgenden ELTER (2002a), S. 260.

¹⁴⁶¹ Die Unterscheidung ist von der in Erst-, Zweit- und Drittrechte zu trennen, welche die internationale Rechtaufteilung beschreibt. Bei einer internationalen Begegnung fallen dem Gastgeberland die Erst-, dem Gastland die Zweit- und den übrigen Ländern die Drittrechte der Übertragung zu. Vgl. LINKE (1999).

zu übertragen. Erst nach Beendigung der Live-Übertragung sind Erst- und anschließend Zweitverwerter legitimiert, zeitversetzt oder zusammengefasst zu berichten.¹⁴⁶² Vertraglich kann in diesem Zuge eine Karenzzeit zwischen Erst- und Zweitverwertung fixiert werden, um den Wert des Angebotes zu steigern. Die Preise für die Live- bzw. die Erstverwertung liegen folglich deutlich über denen der Zweit- und Drittverwertung. Davon unabhängig sind Kurzberichterstattungen.¹⁴⁶³ Sofern diese 90 Sekunden inklusive Spielausschnitten nicht übersteigen, sind sie von der Rechtevergabe unabhängig.¹⁴⁶⁴

Unter dem Sammelbegriff „Neue Medien“ werden in dem hier betrachteten Kontext Informationsübertragungen im Internet sowie auf mobile Endgeräte zusammengefasst.¹⁴⁶⁵ Obwohl diese Rechte isoliert von den Fernsehrechten vergeben werden, haben diese Angebote eher ergänzende Funktionen zu den klassischen Medien inne. Dennoch wird den Neuen Medien gemeinhin ein gewisses Wachstumspotenzial bescheinigt. Der zentrale Vorteil der Neuen gegenüber den traditionellen Medien ist die sekundenschnelle und globale (mobile) Verfügbarkeit sowie die Multimedialität¹⁴⁶⁶ der Informationen. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die technischen Möglichkeiten und den Status quo des fußballspezifischen Angebots der Neuen Medien. Dort symbolisiert „+“ („-“) jeweils, dass die entsprechende Informationsübertragungsform generell auf dem jeweiligen Medium (nicht) angeboten wird. In der Kombination mit „F“ wird diese Aussage auf Fußball-Informationen bezogen.

Hier sind Textübertragungen vergleichbar mit Zeitungsberichten, Texte mit Standbildern entsprechen etwa Zeitungsberichten mit Fotos, Audio-Streams ähneln Radioberichten, während Video-Streams mit Fernsehberichten verglichen werden können.¹⁴⁶⁷ Im Internet ist jegliche Form der Übertragung möglich. Je nach Inhalt und Umfang der geordneten Information sind die Dienste entweder kostenlos oder kostenpflichtig. Bspw. kostete die

¹⁴⁶² Bei dieser sog. Nachverwertung wird vertraglich auch zwischen Stand- und Bewegtbildern differenziert.

¹⁴⁶³ Vgl. hierzu HEERMANN (2001).

¹⁴⁶⁴ Dies wird durch den § 5 des Rundfunkstaatsvertrages (RStV) rechtlich fixiert. Vgl. ELTER (2002b), S. 78, KRUSE (2000), S. 14 ff. und HACKFORTH/SCHAFFRATH (2001), S. 355. Zur juristischen Sicht vgl. HEERMANN (1999) und SELMER (2000). Darüber hinaus legt § 5a RStV Schutzlisten für sportliche Großereignisse fest, die eine Übertragung im Free-TV garantiert. Hierzu zählen u.a. die Halbfinalspiele und das Endspiel um den DFB-Pokal und Endspiele der europäischen Vereinsmeisterschaften mit deutscher Beteiligung. Vgl. hierzu aus juristischer Sicht BERENGENO (2003) und SELMER (2000).

¹⁴⁶⁵ Vgl. auch im Folgenden ELTER (2002b), S. 77.

¹⁴⁶⁶ Multimedialität meint die Kombination von Text, Bild und Ton in einem Medium. Vgl. TROSIEN/PREUB (1999), S. 210.

¹⁴⁶⁷ Audio- bzw. Video-Streams werden als Streaming-Media bezeichnet. Dabei handelt es sich um die Distribution von Audio- bzw. Video-Sequenzen, also der Echtzeitübertragung von Daten wie bspw.

Konsumenten in der Saison 2003/2004 eine Spieltagszusammenfassung bei t-online 0,5 EUR, während sämtliche Portale mit live-Tickern – der Anzeige des aktuellen Spielstandes – kostenfrei sind.

Medium		Form	Text	Text & Standbild	Audio-Stream	Video-Stream
Internet			+	+	+	+
Mobile Endgeräte	WAP		+	+	+	+
	SMS		+	-	-	-
	MMS		+	+	+	-
	UMTS		+	+	+	+
			F+	F+	F+	F+
			F+	F+	F-	F+
			F+	F-	F-	F-
			F+	F+	F-	F-
			F+	F+	F+	F+

Tabelle 4: Fußballspezifisches Angebot der Neuen Medien

Im Rahmen von Wireless Application Protocol (WAP)-Portalen können auf dem Mobiltelefondisplay Inhalte aus dem Internet in Farbe angezeigt werden.¹⁴⁶⁸ Die Gebühren werden nach der übertragenen Datenmenge berechnet.¹⁴⁶⁹ Die Mobilfunknetzbetreiber und die Betreiber der Sport-Portale im Internet offerieren überdies Fußball-Nachrichten per Short Message Service (SMS). Für die Übersendung der Halbzeit- und Spieltagsergebnisse (teilweise inklusive Tabelle) fordern die Anbieter unterschiedlich hohe Tarife. Ebenso ist die Darstellung des „Tors des Tages“ mit drei Bildern der Torszene per Multimedia Message System (MMS) kostenpflichtig. Die dritte Mobilfunkgeneration wird als Universal Mobile Telecommunications System (UMTS) bezeichnet und überträgt Informationen jeglicher Form in äußerst hoher Geschwindigkeit auf mobile Endgeräte wie Handys oder Handhelds. Dabei fungiert UMTS als Informationsübertragungssystem interaktiver Internetangebote.¹⁴⁷⁰ Folglich können mit dieser Technik auch alle fußballspezifischen Angebote des World Wide Web genutzt werden. Der Start von fußballspezifischen UMTS-Angeboten in Deutschland verläuft – korrespondierend mit der generellen Einführung des Systems –

Musik, Filmen oder TV-Nachrichten im Internet. Voraussetzung dafür sind entsprechende technische Geräte der Empfänger. Vgl. FRITZ (2001), S. 166.

¹⁴⁶⁸ Vgl. MEESKE (2002), S. 42 f. E-plus nennt sein technisches Pendant “i-mode”. Hier ist die Übertragung von Video-Streams jedoch nicht möglich.

¹⁴⁶⁹ Diese variieren jedoch stark in Abhängigkeit vom Anbieter.

¹⁴⁷⁰ Vgl. MEESKE (2002), S. 42 f.

relativ schleppend.¹⁴⁷¹ Neben dem Zugang zu den allgemeinen Internetportalen bieten die Mobilfunkanbieter nur vereinzelt weitere fußballbezogene Dienste an.¹⁴⁷²

Das Radio berichtet in Ton von einer sportlichen Veranstaltung. Dies geschieht live – meist durch Ausschnitte – genauso wie durch Nachberichte. Die Hörfunkberichte sind der Bevölkerung frei zugänglich. Der Reiz des Radios liegt in der schnellen, individuellen und emotionsgeladenen Informationsübermittlung.¹⁴⁷³ Ehemals ging der DFB davon aus, dass die „Radiorechte“ en passant mit den Fernsehrechten vergeben wurden. Nach einem Streit der DFL mit den ARD-Rundfunkanstalten im Jahr 2001 über das Recht auf kostenlose Fußball-Übertragung im Radio wurde ein Kompromiss geschlossen:¹⁴⁷⁴ Von den Spielen der 1. und 2. Bundesliga dürfen insgesamt 40 Minuten live und unentgeltlich¹⁴⁷⁵ berichtet werden.¹⁴⁷⁶ Jedoch können die Veranstalter Auslagensatz für den Stadionzutritt und bereitgestellte (technische) Einrichtungen erheben. Im April 2002 wurde dieser Sachverhalt rechtlich modifiziert und die Fußballunternehmen und der Verband über das Hausrecht legitimiert, eine umfassende Verwertung zu betreiben.¹⁴⁷⁷

4.4.1.5 Entwicklung und Status quo der bedeutsamsten Einnahmen und deren Verteilung

Im Folgenden wird zuerst die Entwicklung bis zum Status quo der Vermarktung der medialen Rechte, sowie der damit korrespondierenden Einnahmen, dargestellt, ehe im zweiten Schritt eine analoge Betrachtung für die Verteilung der Einnahmen vorgenommen wird.

¹⁴⁷¹ Bspw. hatte Ende 2003 Mobilcom die im Sommer 2000 für 8,4 Mrd. Euro – nicht exklusiv – erworbene Übertragungslizenz an die Regulierungsbehörde für Post und Telekommunikation zurückgegeben. Mit der Vergabe der UMTS-Lizenzen war die Bedingung verbunden, bis Ende 2003 ein UMTS-Netz aufzubauen, welches 25% der Bevölkerung abdeckt. Da Mobilcom diese Auflage wohl nicht hätte einhalten können, wurde die Lizenz – vor dem entschädigungsfreien Einzug – freiwillig zurückgegeben, was nicht vertraglich vorgesehen war.

¹⁴⁷² Bspw. bietet Vodafone den Empfang ausgewählter Fernsehsendungen über UMTS auf mobilen Endgeräten an. Dazu gehören auch die Höhepunkte der Bundesliga und der Champions League.

¹⁴⁷³ Vgl. auch im Folgenden GRUBER/WIED (2001), S. 560.

¹⁴⁷⁴ Vgl. WICHERT (2001), S. 66.

¹⁴⁷⁵ Dies wird damit begründet, dass Hörfunkrechte für Sportveranstaltungen nicht bestehen. Bei der Hörfunkberichterstattung steht die Leistung des Reporters im Zentrum und nicht das eigentliche Spielgeschehen, von dem nur Hintergrundgeräusche übertragen werden. Vgl. GRUBER/WIED (2001), S. 568.

¹⁴⁷⁶ Hörfunkanstalten, die über einen Zweitligisten in der Region verfügen, dürfen zusätzlich zehn Minuten aus der 2. Liga berichten.

¹⁴⁷⁷ 2002 wurden in Abhängigkeit von der Reichweite des Senders und der Art der Berichterstattung bis zu 26.000 Euro für Hörfunkrechte veranschlagt. Vgl. ELTER (2002a), S. 265.

Am 26. Dezember 1952 übertrug der Nordwestdeutsche Rundfunk mit dem Rückspiel der 2. DFB-Pokalrunde zwischen dem FC St. Pauli und Hamborn 07 erstmals ein Fußballspiel eines Vereinswettbewerbs live und in voller Länge im Fernsehen.¹⁴⁷⁸ Doch wurden hiermit für die beiden Vereine keine Vermarktungserlöse generiert, sondern selbige mussten im Gegenteil für die mediale Präsenz eine Gebühr an den Fernsehsender entrichten. Auszahlungen seitens der Clubs waren auch die gängige Praxis bei der Einführung der Bundesliga 1963.¹⁴⁷⁹

Erst in der dritten Spielzeit, mit der Etablierung der Fußball-Bundesliga, wurden TV-Rechte veräußert. Abbildung 99 zeigt die Entwicklung der hierfür erzielten Vermarktungserlöse im Zeitablauf. Diese lässt sich bis zum Status quo in fünf Phasen gliedern. Maßgeblich für die Phaseneinteilung sind hier die absoluten Beträge der Vermarktungserlöse bzw. die Sprünge im Zeitablauf, die im Wesentlichen auf die jeweils neu geschlossenen Verträge zurückzuführen sind.¹⁴⁸⁰

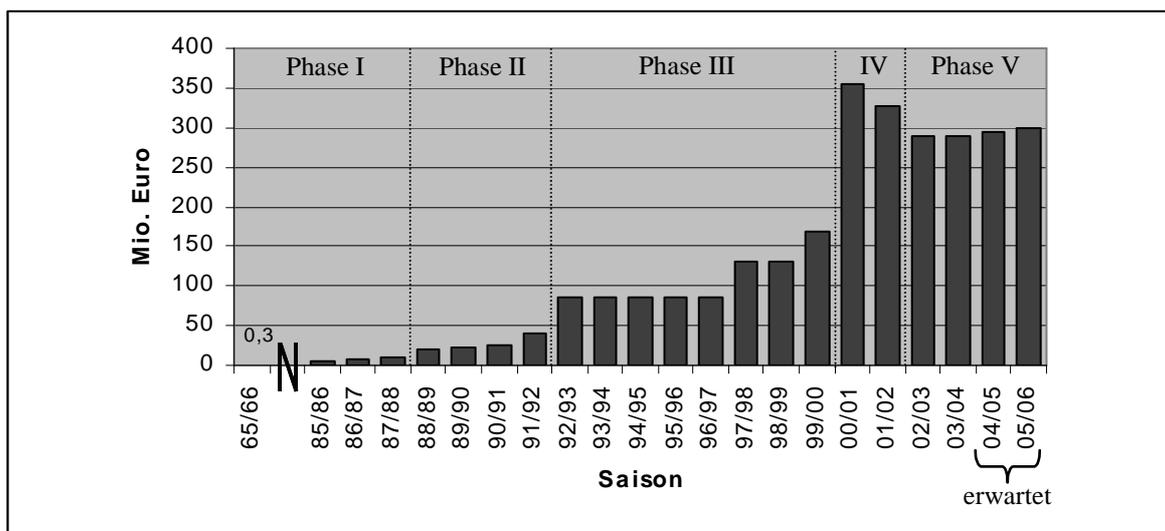


Abbildung 99: Entwicklung der Einnahmen aus der Vermarktung der medialen Rechte der Fußball-Bundesliga¹⁴⁸¹

¹⁴⁷⁸ Zuvor wurden ab 1936 in Deutschland bereits vereinzelt Länder- und später sogar Freundschaftsspiele von Clubmannschaften im Fernsehen übertragen. Vgl. zu den Anfängen REIF (1999), S. 581 ff.

¹⁴⁷⁹ Vgl. CALMUND (1999), S. 32.

¹⁴⁸⁰ Die Entwicklung ließe sich demgegenüber auch anhand der Genese der Marktstruktur unterteilen. Vgl. dazu ELTER (2002a), S. 280 ff.

¹⁴⁸¹ Vgl. zu den Daten ELTER (2002a), S. 280 ff. In der einschlägigen Literatur finden sich zahlreiche Quellen mit unterschiedlichen Daten zu den medialen Vermarktungserlösen. Insbesondere seit der Einführung des Pay-TV unterscheiden sich die Zahlen teilweise deutlich. Die hier visualisierten Beträge basieren auf der zentralen Vermarktung der Bundesligarechte durch den Dachverband. Diese beinhalteten ehemals ausschließlich die TV-, dann zusätzlich die Pay-TV- und schließlich auch die Neue Medien-Rechte. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden die Einnahmen vor 2002 in Euro umgerechnet.

In der dritten Spielzeit nach Gründung der Bundesliga schloss die ARD 1965 einen ersten Globalvertrag in Höhe von ca. 300.000 Euro mit dem DFB hinsichtlich der TV-Rechte der Bundesligaspiele.¹⁴⁸² Bis 1987 verzeichneten die generierten Erlöse ein zwar kräftiges prozentuales – gemessen am heutigen Niveau aber absolut geringes – Wachstum auf 9,2 Mio. Euro pro Spielzeit (Phase I). Diese Phase kann keineswegs als Sportrechtemarkt charakterisiert werden. Auf der Nachfrage- wie auf der Angebotsseite standen sich mit den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten und dem DFB zwei Monopolisten gegenüber.¹⁴⁸³ Der fehlende Wettbewerb in der Situation des bilateralen Monopols hatte relativ geringe Preisanstiege zur Folge.¹⁴⁸⁴ So resultierten die Lizenzzahlungen eher aus mäzenischen Motiven als aus ökonomischen Gesetzmäßigkeiten von Angebot und Nachfrage.¹⁴⁸⁵

Diese Verhältnisse wurden erst durch den Markteintritt der privaten Sendeanstalten nachhaltig verändert.¹⁴⁸⁶ 1988 gelang es der Vermarktungsagentur UFA Film- und Fernseh GmbH & Co. KG (UFA) – einer Tochter des Bertelsmann-Konzerns¹⁴⁸⁷ –, die Exklusiv-Rechte der Bundesliga zu erwerben (Phase II).¹⁴⁸⁸ Mit dem Aufbrechen des Nachfragemonopols ging also auch der Markteintritt eines Zwischenhändlers einher. Gleichzeitig zog dies bei der Rechtevergabe die Priorisierung einer hohen Zahlungsbereitschaft gegenüber einer großen Übertragungsreichweite nach sich.¹⁴⁸⁹ Ökonomisches Resultat des Wandels

¹⁴⁸² Bereits die ersten Verträge bezogen sich nicht nur auf Live-Übertragungen, sondern auch auf zeitversetzte Zusammenfassungen. Vgl. WESTERLOO (1996), S. 514.

¹⁴⁸³ ARD und ZDF traten in dieser Phase als gemeinschaftliche Nutzer der Fernsehrechte auf, so dass auch auf der Nachfrageseite ein Monopol konstituiert wurde. Vgl. ERNING (2000), S. 135.

¹⁴⁸⁴ Vgl. FRANCK (1995), S. 111. Offenkundig waren sich die Nachfrager der ökonomischen Vorzüge dieser Marktsituation bewusst. So lehnten ARD und ZDF 1982 das Angebot des DFB, die exklusiven Bundesligarechte bis 1992 für etwa 180 Mio. Euro zu erwerben, ab. Vgl. AMSINCK (1997), S. 62. Aus heutiger Sicht kann dies einzig als Fehlentscheidung bezeichnet werden. Jener Vertrag hätte einerseits eine Verzögerung des Markteintrittes der Privatsender erzwungen. Andererseits liegt die Summe der tatsächlich generierten Vermarktungserlöse in diesen zehn Jahren deutlich über 180 Mio. Euro. Aus damaliger Sicht der öffentlich-rechtlichen Sender ist die Ablehnung jedoch nachvollziehbar. Die Gefährdung des bilateralen Monopols war zu dieser Zeit nicht abzusehen und ein durchschnittlicher Anstieg der saisonalen Rechte von ca. 3,4 Mio. Euro auf etwa 18 Mio. Euro musste ökonomisch zweifelhaft erscheinen.

¹⁴⁸⁵ Vgl. AMSINCK (1997), S. 62.

¹⁴⁸⁶ *Conditio sine qua non* für das Aufbrechen des öffentlich-rechtlichen Monopols war die Änderung des Rundfunkstaatsvertrages 1984, die den Sendebeginn privater TV-Programme ab dem 01.01.1984 legitimierte. So war bereits das Ende der Phase I durch einen Bieterwettbewerb gekennzeichnet. Vgl. ELTER (2002a), S. 281.

¹⁴⁸⁷ Die UFA war zu 39% an RTL beteiligt. Vgl. insbesondere zu den Eigentumsverhältnissen und zu weiteren Informationen über die Agenturen im Sportrechte-Markt ELTER (2002a), S. 287 ff. sowie SCHAEKKE/ZINNENLAUF/DELONGA (2003), S. 115 ff.

¹⁴⁸⁸ Die Vertragssumme von 135 Mio. Euro beinhaltete die exklusiven Rechte für drei Spielzeiten sowie eine Option zur Verlängerung um ein Jahr.

¹⁴⁸⁹ Vgl. AMSINCK (1997), S. 62.

zum wettbewerbsdominierenden Nachfrageoligopol¹⁴⁹⁰ und der Etablierung eines weiteren Akteurs in der Vermarktungskette war demnach einerseits ein erheblicher Preisanstieg auf 20,5 Mio. Euro für die Saison 1988/1989. Andererseits wurden in derselben Spielzeit die Erstverwertungen beim Privatsender RTL ausgestrahlt.¹⁴⁹¹ Zu einem weiteren Einnahmensprung von 25,6 Mio. Euro auf 40,9 Mio. Euro kam es mit dem Markteintritt des Pay-TV-Senders Premiere in der Saison 1991/1992.¹⁴⁹²

1991 wurde mit der Internationalen Sportrechte Verwertungsgesellschaft GmbH (ISPR) eine weitere Sportrechteagentur gegründet, die nach Auslaufen des UFA-Vertrages als Vertreter der Kirch-Gruppe und des Axel Springer-Verlages die Konkurrenz nachhaltig verschärfte (Phase III). Im Bieterwettbewerb um die Exklusivrechte im Free-TV setzte sich ISPR 1992 gegen die UFA und die öffentlich-rechtlichen Anstalten durch und erwarb die Rechte für fünf Jahre.¹⁴⁹³ Die Erstverwertung im Free-TV wechselte damit im Privatsenderbereich von RTL zu SAT.1. Die UFA bzw. Premiere behielt als einziger Pay-TV-Sender die entsprechenden Rechte zur Live-Übertragung. Insgesamt wurden hiermit ca. 84,4 Mio. Euro je Saison generiert. Nach Ablauf dieses Vertrages sicherte sich ISPR erneut für drei Jahre die Free-TV-Exklusivrechte und die UFA die ausgegliederten Pay-TV-Rechte, was einen weiteren starken Preisanstieg auf etwa 130,4 Mio. Euro nach sich zog. Dieser wurde maßgeblich durch die Einführung des digitalen Bezahlfernsehens forciert.¹⁴⁹⁴

Im Jahr 2000 erhielt die KirchMedia den Zuschlag für das vierjährige Rechtepakett für Free- und Pay-TV, welches zum ersten Mal auch explizit die Online-Rechte inkludierte (Phase IV). Damit ergab sich keine Modifikation der Struktur der berichtenden Sender. Vertraglich fixiert war eine Steigerung von 355 Mio. Euro auf 460 Mio. Euro innerhalb der

¹⁴⁹⁰ Vgl. LEHMANN/WEIGAND (1997), S. 383. Die Änderung der Marktstruktur hatte natürlich auch eine Modifikation des (sportspezifischen) Fernsehprogramms zur Folge: In erster Linie stieg die Fußballpräsenz im TV. Zu den detaillierten Modifikationen der Sendeformate und deren journalistischer Qualität vgl. DIGEL/BURK (1999) und SCHEU (1999).

¹⁴⁹¹ Da RTL in Deutschland damals nicht flächendeckend empfangen werden konnte, durfte die Sportschau der ARD ebenfalls einige Ausschnitte zeigen.

¹⁴⁹² Das analoge Bezahlfernsehen startete am 28.02.1991. Vgl. HACKFORTH/SCHAFFRATH (2001), S. 351. Zum ökonomischen Entscheidungsfeld von Free- und Pay-TV vgl. HAFNER/NEUNZIG (1999) und KRUSE (2000), S. 21 ff.

¹⁴⁹³ Der Vertrag umfasste drei Jahre plus zwei Jahre Option. Vgl. ERNING (2000), S. 136 f. Ab 1995 wurden auch die öffentlich-rechtlichen Sender von einer Vermarktungsagentur auf dem Sportrechtemarkt vertreten. Bei der Sportrechte- und Marketing-Agentur (SportA) sind ARD und ZDF zu je 50% beteiligt. Vgl. hierzu und zu den Zielen der Agentur AMSINCK (1997), S. 62 und 70 ff.

¹⁴⁹⁴ Selbiges startete am 28.07.1996 und eröffnete durch die digitale Transmission die Pay-per-View-Verwertung, welche schließlich in der Spielzeit 2000/2001 implementiert wurde. Vgl. HACKFORTH/SCHAFFRATH (2001), S. 351, 360 und 366.

vier Jahre (vgl. Abbildung 100). Zu Beginn des Jahres 2002 musste das Unternehmen jedoch Insolvenz anmelden.¹⁴⁹⁵ Die für den 15. Mai des Jahres fällige Ratenzahlung aus dem laufenden Vertrag in Höhe von 103 Mio. Euro konnte nur in Teilen geleistet werden: Um den anstehenden Forderungsausfall zu sanktionieren, drohte die DFL mit einem TV-Boycott.¹⁴⁹⁶ Durch eine einmalige Zahlung von 24 Mio. Euro sicherte das angeschlagene Unternehmen die Übertragungen für den 33. und 34. Spieltag.¹⁴⁹⁷ Von den noch ausstehenden 79 Mio. Euro konnten zu Beginn der folgenden Spielzeit 50 Mio. Euro durch eine weitere Einmalzahlung getilgt werden.¹⁴⁹⁸ In der Historie der Vermarktung der audiovisuellen Rechte der Fußball-Bundesliga kam es mit diesen Ereignissen erstmals zu einem Rückgang der erzielten Einnahmen. Die fortwährenden hohen Wachstumsraten, welche von den Clubs beinahe schon als dauerhaft gegeben erachtet wurden, erfuhren damit ihr abruptes Ende.

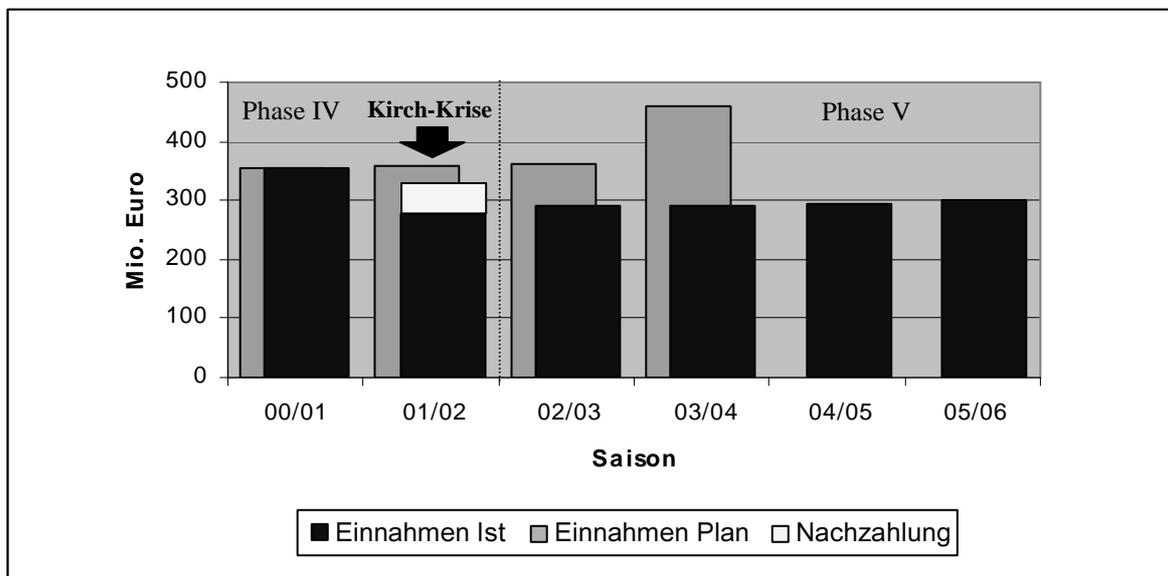


Abbildung 100: Plan- und Ist-Einnahmen vor und nach der Kirch-Krise¹⁴⁹⁹

¹⁴⁹⁵ Am 8. April 2002 stellte KirchMedia den Insolvenzantrag. Vgl. zu der Historie des Medienunternehmens sowie zur Chronologie der Krise BOLDT (2002) und WIRTZ (2002).

¹⁴⁹⁶ So prognostizierte Heribert Bruchhagen – damals geschäftsführendes Mitglied der DFL – als Referent eines Seminars an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster „schwarze Bildschirme“ für die beiden letzten Bundesligaspieldate.

¹⁴⁹⁷ Dieser Kompromiss bezog sich allein auf die mediale Übertragung der genannten Spieltage.

¹⁴⁹⁸ Dabei ist nicht ganz unstrittig, die 50 Mio. Euro der abgelaufenen Saison zur Schuldentilgung anzurechnen. Diese Einmalzahlung könnte auch als für die neue Vertragsunterzeichnung notwendiges signing fee interpretiert werden. Dennoch wird in den hier verwendeten Abbildungen die Zahlung auf die „Krisen-Saison“ bezogen.

¹⁴⁹⁹ Vgl. ELTER (2003), S. 81 f.

Nach der Insolvenz der KirchMedia wurde der bis zum damaligen Zeitpunkt bestehende Vertrag neu verhandelt.¹⁵⁰⁰ Die Rechte gingen danach mit der Bundesliga Vermarktungs GmbH (BULI) erneut an eine 100%ige Tochter des Kirch-Konzerns. Mit etwa 290 Mio. Euro für die beiden folgenden Spielzeiten gegenüber der ursprünglich vereinbarten 360 und 460 Mio. Euro sanken die durchschnittlichen Einnahmen der DFL jedoch erheblich (vgl. Abbildung 100).¹⁵⁰¹ Ab der Saison 2003 wurden die Rechte zum ersten Mal in Pakete gestückelt. (Phase V). Damit berichten mit der ARD und dem DSF zwei Sendeanstalten als Erstverwerter im Free-TV.¹⁵⁰²

Auffällig bei der Genese der Vermarktungserlöse sind die beschriebenen Sprünge und die damit einhergehenden sehr hohen Wachstumsraten. Ursächlich hierfür sind vor allem die Spezifika der „Ware“ Bundesligaübertragungsrechte. Wie bei jedem anderen Programminhalt sind auch sie durch Nichtrivalität gekennzeichnet.¹⁵⁰³ D.h., dass die Grenzkosten eines zusätzlichen Zuschauers stets Null betragen und ein gleichzeitiger Konsum unbegrenzt vieler Interessenten stattfinden kann.¹⁵⁰⁴ Darüber hinaus stellen die betrachteten Rechte positionale Güter dar. Positionalgüter sind allgemein durch einen vorderen Rang in einer Qualitätsskala, Nicht-Substituierbarkeit und eine inelastische Angebotsfunktion gekennzeichnet.¹⁵⁰⁵ Die Übertragung von Spielen der Fußball-Bundesliga erzeugt eine sozial breit gestreute äußerst hohe Awareness und garantiert damit hohe Einschaltquoten.¹⁵⁰⁶ Die Preise für Fußball-Rechte werden demnach nahezu ausschließlich durch die Zahlungsbereitschaft der Fernsehsender bestimmt.¹⁵⁰⁷ Die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager geht dabei

¹⁵⁰⁰ Nach dem Insolvenzrecht fielen die Rechte nicht an den Rechteinhaber DFL zurück. Vielmehr hatte der Insolvenzverwalter die Option für Neuverhandlungen inne. Vgl. ELTER (2003), S. 81.

¹⁵⁰¹ Neben der o.g. Einmalzahlung von 50 Mio. Euro und den festen jährlichen Preisen wurde die DFL erstmalig zu 40% an den Mehreinnahmen der BULI beteiligt. Darüber hinaus beinhaltete der Kontrakt eine einseitige Option des Rechteinhabers für zwei weitere Jahre zu 295 und 300 Mio. Euro. Vgl. ELTER (2003), S. 81 ff.

¹⁵⁰² Die Pay-TV-Rechte behielt der weiterhin einzige Anbieter auf diesem Sektor – Premiere. Im Einzelnen erhielt die BULI 145 Mio. Euro von Premiere, 68 Mio. Euro von der ARD, 10 Mio. Euro vom ZDF, 12 Mio. Euro vom DSF, 15 Mio. Euro von ausländischen Sendern, 10 Mio. Euro von Mobilfunkanbietern und 5 Mio. Euro von T-Online. Damit konnten 25 Mio. Euro des Einkaufspreises für das Rechtepakete nicht gedeckt werden. Vgl. ROSENBACH/WULZINGER (2004), S. 92.

¹⁵⁰³ Vgl. zu den Spezifika auch im Folgenden KRUSE (2000), S. 16 ff.

¹⁵⁰⁴ Damit weisen Fernsehrechte auch ein wesentliches Merkmal öffentlicher Güter auf. Vgl. ELTER (2003), S. 48 f.

¹⁵⁰⁵ Vgl. KRUSE (2000), S. 16 ff.

¹⁵⁰⁶ Vgl. hierzu statt vieler die Quoten und Marktanteile von Fußballübertragungen bei TROSIEN/DINKEL (1999), S. 20 ff. Dementsprechend ist Fußball ebenfalls der deutsche Fernsehsport Nummer eins. Vgl. MICHLER (1999), S. 59.

¹⁵⁰⁷ Die Kosten der Inputfaktoren indes nehmen eine nachrangige Stellung ein.

teilweise deutlich über die direkte Refinanzierbarkeit hinaus.¹⁵⁰⁸ Die Bundesligarechte nehmen eine strategische Bedeutung im ökonomischen Zielsystem der Medienunternehmen ein. Verfolgt werden im Rahmen einer optimalen Positionierung des Programmprofils langfristige Imagesteigerungen und damit indirekte zusätzliche Erlöse.¹⁵⁰⁹ Weiterhin wird die Aufmerksamkeit einer großen Zuschauerzahl auf weitere Programminhalte gelenkt.

Das Zusammenwirken dieser Charakteristika mit den Modifikationen im Entscheidungsfeld der Wertschöpfungskette war die Ursache bei der rasanten Entwicklung der Rechtepreise. Zuerst zahlte der Privatsender RTL eine Summe, die auch den strategischen Wert der Rechte beinhaltete.¹⁵¹⁰ Die Rechtepreise wurde durch die Konkurrenz von UFA und ISPR weiter vorangetrieben. Ein noch höherer strategischer Aufpreis ging schließlich mit dem Markteintritt des Pay-TV einher.¹⁵¹¹ Gefördert wurde die Preisentwicklung zusätzlich durch die Zentralvermarktung des Dachverbandes und das Angebot der Exklusivität. Der strategische Wert wird maßgeblich durch die Alleinstellung des Verwerter¹⁵¹² und durch Kontinuität des Programmangebotes determiniert.¹⁵¹³ Weiterhin hatte auch die Zwischenschaltung eines zusätzlichen Intermediärs in Form der Agenturen einen preistreibenden Effekt. Als Zwischenfazit lässt sich damit ziehen, dass die Preise in der ersten Phase deutlich unter, in den späteren Phasen hingegen deutlich über dem vermuteten leistungsorien-

¹⁵⁰⁸ Die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten finanzieren ihr Programm durch die Fernsehgebühren und Werbung, während die Privatsender im Free-TV-Bereich ausschließlich werbefinanziert sind. Pay-TV-Sender sind im wesentlichen auf die Abonnements- bzw. Pay-per-View-Gelder angewiesen. Die Kosten der Rechte – zuzüglich der Kosten der Inputfaktoren – liegen deutlich über den hier genannten direkten Finanzierungsmöglichkeiten der TV-Sender. Damit geht die Zahlungsbereitschaft – entgegen der Meinung KRUSES – offensichtlich über die Summe aus Rechte- und Produktionskosten hinaus. Vgl. KRUSE (2000), S. 17.

¹⁵⁰⁹ Vgl. ENDERLE (2000), S. 72 ff.

¹⁵¹⁰ Als Initialzündung in der Nachfrage der Privatsender nach bedeutenden sportlichen Wettbewerben sieht AMSINCK den Erfolg der Übertragung des Wimbledoniesieges von Boris Becker 1985. Neben der Ansprache eines Massenpublikums war für selbige Sender auch die Tatsache relevant, dass ein „fertiges Produkt“ ausgestrahlt werden konnte. Nach dem Markteintritt verfügten sie noch nicht über ausreichend eigenproduzierte Programme. RTL gelang mit dieser Strategie die langfristige Etablierung genauso wie später SAT.1. Lediglich der Erwerb der Champions League-Rechte durch den „Frauensender“ tm3 im Mai 1999 erwies sich als Flop. Vgl. AMSINCK (1997), S. 63 ff.

¹⁵¹¹ Aufgrund der hohen anfänglichen Investitionen in die neue Technologie und der damit verbundenen erheblichen Fixkostendegression war die Etablierung als „first mover“ in dieser Marktsituation ökonomisch zielführend. Dem ersten Anbieter mit einer dominanten Stellung auf dem digitalen Fernsehmarkt standen hohe Erfolge bei einer unangreifbaren Marktposition in Aussicht, was den Charakteristika eines „winner takes all“-Marktes entspricht. Vgl. MEIER (2003), S. 11. KRUSE/QUITZAU sprechen in diesem Zusammenhang sogar von „Killer Applikation“. Vgl. KRUSE/QUITZAU (2003), S. 3, während Medienmogul Murdoch Fußballfernsehrechte als „Brechtstange für das Pay-TV“ apostrophiert. Vgl. für die Markteintritts- und Wettbewerbsbedingungen des Pay-TV generell NEUMANN (1998).

¹⁵¹² Durch die Exklusivität kann ein Anbieter erhebliche Marktzutrittsbarrieren für die Konkurrenz errichten. Vgl. MEIER (2003), S. 8.

¹⁵¹³ Vgl. ENDERLE (2000), S. 74.

tierten Wert der Rechte lagen.¹⁵¹⁴ Im Folgenden wird nun erläutert, wie die zentralen Einnahmen vom Dachverband auf die Clubs verteilt und welche Ziele damit verfolgt werden.

Ausgangspunkt der Strukturierung des Verteilungsschlüssels sind die Spezifika von Mannschaftssportarten. In erster Linie soll, auf den Erkenntnissen der Besonderheitshypothese aufbauend, die finanzielle Basis der Ligateilnehmer gesichert und weitergehend ein starkes Leistungsgefälle in der Spielstärke vermieden werden. Die Verteilung der Vermarktungsgelder fungiert damit als Instrument des Dachverbandes zur Wahrung der Konkurrenzfähigkeit der Clubs bzw. zur Förderung des Wettbewerbs und damit als Treiber des sportlichen und ökonomischen Erfolges.¹⁵¹⁵ Im Sinne des Solidargedankens soll ein Finanzausgleich zwischen wirtschaftlich starken und schwachen Lizenznehmern stattfinden.¹⁵¹⁶

Folglich wurden die generierten Einnahmen bis zur Spielzeit 1997/1998 unabhängig von den sportlichen Resultaten verteilt. Von dem auszuschüttenden Gesamtbetrag erhielten die Clubs der ersten Bundesliga etwa 65% in gleichen Teilen, während die restlichen ca. 35% gleichmäßig auf die Vereine der zweiten Bundesliga verteilt wurden.¹⁵¹⁷ Doch neben der ligainternen Ausgeglichenheit wurde in den 90er Jahren für die deutschen Spitzenclubs auch die „ligaexterne“ Notwendigkeit internationaler Wettbewerbsfähigkeit deutlich. Die deutschen Vertreter internationaler Wettbewerbe sahen die (wirtschaftliche) Ausgeglichenheit auf europäischer Ebene gefährdet und setzten sich für eine Modifikation des Verteilungsschlüssels ein. Ab der Saison 1998/1999 wurde erstmals eine leistungsorientierte Komponente im Rahmen der Einnahmenverteilung implementiert:¹⁵¹⁸ die erste und zweite Bundesliga teilten sich die Gesamtsumme im Verhältnis 71,875% zu 28,125%.¹⁵¹⁹ Der Betrag der ersten Liga wurde zu 89,13% gleichverteilt, zu 9,13% in Abhängigkeit vom

¹⁵¹⁴ KRUSE/QUITZAU konstatieren, dass der Wettbewerb bisher noch nie funktionsfähig gewesen sei, sondern durch Übergangsphänomene, strategische Überlegungen und Beschränkungen gekennzeichnet sei. Vgl. KRUSE/QUITZAU (2003), S. 3.

¹⁵¹⁵ Diese Gründe nennt der Vorsitzende der Geschäftsführung der DFL – Wilfried Straub. Vgl. STRAUB (2001), S. 105 ff. Der Grad der Zielerreichung dieser Maßnahme soll hier nicht untersucht werden. Vgl. zu den Wirkungen finanzieller Ausgleichsmodelle u.a. die Untersuchungen von FRICK/PRINZ (2002), PRINZ/VOGEL (2001). Vgl. zum Finanzausgleich zwischen Fußballvereinen generell QUITZAU (2003), S. 176 ff. sowie ein Überblick bei Sportunternehmen KIPKER (2002b), S. 103 ff.

¹⁵¹⁶ Die Umverteilung impliziert damit, dass wirtschaftlich gut situierte Clubs den finanziellen Erfolg auch in sportlichen Erfolg umsetzen (können). Vgl. hierzu das Kapitel 3.6.3.

¹⁵¹⁷ Vgl. STOPPER (1997), S. 33. Vgl. zur Entwicklung der prozentualen Aufteilung zwischen erster und zweiter Liga NITSCHKE (2003), S. 41.

¹⁵¹⁸ Vgl. ZACHARIAS (1999), S. 146 ff.

¹⁵¹⁹ Der Betrag der zweiten Liga wurde zu 91,39% gleichverteilt und zu 8,61% in Abhängigkeit der Live-Übertragungen im Free-TV. Bei letzteren erhielt der Heimverein 30%, der Gastverein 10% und der Rest wurde dem sog. Livepool bzw. dem Pool 2. Liga zugeführt.

Tabellenplatz und zu 1,74% nach den Live-Übertragungen im Free-TV.¹⁵²⁰ Ab der Saison 2000/2001 wurde der recht geringe leistungsabhängige Teil durch eine weitere Modifikation des Verteilungsschlüssels erhöht. Das aktuelle Verfahren wird auch als „Ausgleichsmodell Lizenzfußball“ tituliert (vgl. Abbildung 101).¹⁵²¹ Die auszuschüttende Gesamtsumme¹⁵²² wird im Verhältnis 80% zu 20% auf die erste und zweite Liga verteilt. Die Anteile der Profi-Ligen werden dann in der ersten (zweiten) Bundesliga zu 50% (75%) gleich und zu 50% (25%) leistungsabhängig verteilt. Letzterer variabler Betrag wird zu 75% nach den Erfolgen der letzten drei Spielzeiten (Var. I) und zu 25% nach dem Tabellenplatz der aktuellen Saison (Var. II) bemessen.

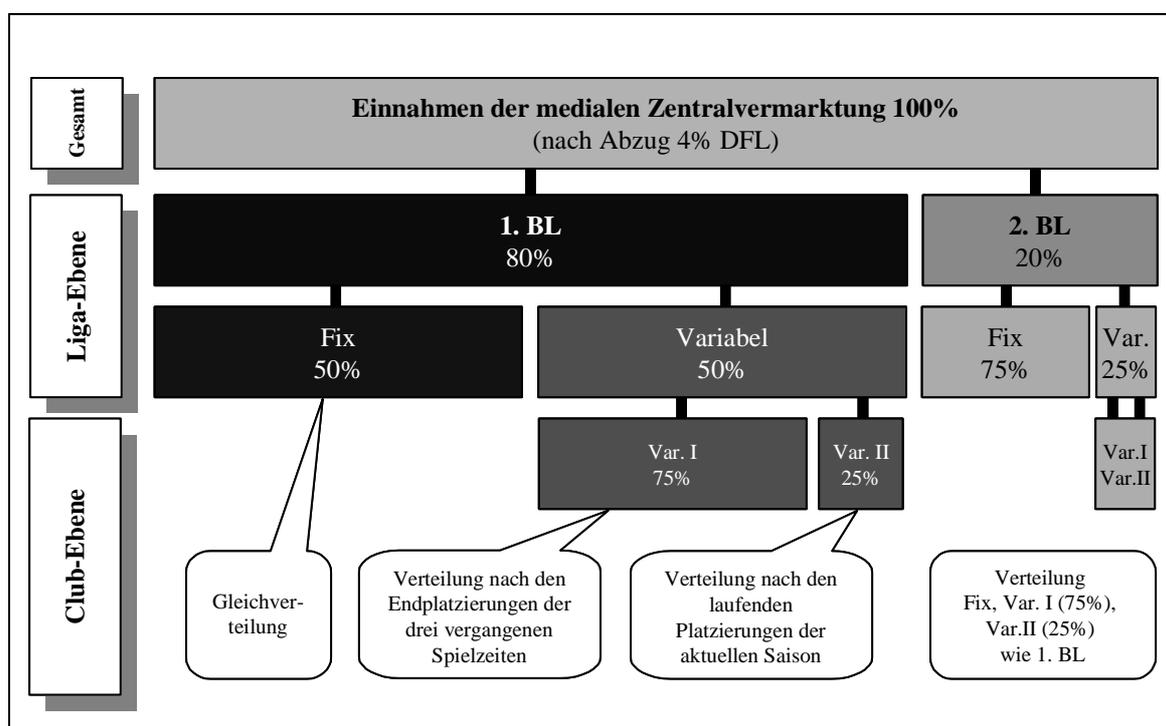


Abbildung 101: Ausgleichsmodell Lizenzfußball in der Saison 2003/2004

Zur Errechnung des vereinspezifischen Anteils von „Var. I“ werden die Profi-Clubs einer Gesamtbetrachtung über drei Jahre unterzogen. Für jede Spielzeit werden 36 Wertungspunkte vergeben. Der Tabellenerste der ersten Liga erhält demnach 36, der letzte der zweiten Liga einen Wertungspunkt. Die Punkte werden jeweils retrograd mit den Faktoren drei, zwei und eins gewichtet, d.h. die aktuelle Spielzeit erhält die höchste Gewichtung, und

¹⁵²⁰ Dabei erhielt der Gastgeber 44% und der Gast 36%. Die restlichen 20% wurden in einen sog. Livepool gezahlt.

¹⁵²¹ Vgl. auch im Folgenden ELTER (2002a), S. 263. Das Ausgleichsmodell Lizenzfußball gilt für die Gesamteinnahmen aus der medialen Zentralvermarktung.

¹⁵²² Von den Gesamteinnahmen der medialen Vermarktung werden 4% von der DFL thesauriert.

kumuliert. Die Gesamtsumme der Clubs wird dann jeweils durch die Gesamtpunktzahl dividiert und mit Var. I multipliziert. In einem analogen Verfahren wird ligaspezifisch Var. II spieltagsbezogen auf die Lizenznehmer verteilt. Die anteiligen Beträge aus dem Ausgleichsmodell Lizenzfußball werden den Clubs viermal jährlich zum 15. August, November, Februar und Mai ausgezahlt. Tabelle 5 zeigt exemplarisch die vereinspezifischen Einnahmen aus dem Ausgleichsmodell der Saison 2003/2004.

Saison 2003/20004						
1	Gesamtbetrag		290			
2	Abgabe DFL	4% von 1	11,6			
3	Auszuschüttender Betrag		278,4			
4				Clubbetrachtung		
5	Betrag 1. Bundesliga	80% von 3	222,72	"Meister"	"Letzter"	
6	Fix	50% von 5	111,36	6,19	6,19	
7	Variabel	50% von 5	111,36			
8	Var. I	75% von 7	83,52	6,07	3,21	
9	Var. II	25% von 7	27,84	2,93	0,16	
			Summe	15,19	9,56	

Tabelle 5: Verteilung der Einnahmen für ausgewählte Erstliga-Clubs in der Saison 2003/2004 in Mio. Euro

Bei der Berechnung wurde der vom Dachverband erzielte Betrag von 290 Mio. Euro um 4% reduziert und anschließend entsprechend des Ausgleichsmodells verteilt. Um die Spanne der Einnahmen zwischen sportlich erfolgreichen und weniger erfolgreichen Ligateilnehmern beispielhaft zu veranschaulichen, werden zwei Beispiele konstruiert: Zum einen werden die Einnahmen eines ständigen Meisters („Meister“) und zum anderen die Einnahmen eines ständigen Letztplatzierten („Letzter“) errechnet. Beim „Meister“ wird der best case unterstellt, dass dieser die letzten drei Spielzeiten als erster abschloss und auch in der aktuellen Saison alle Spieltage als Tabellenführer abschließt. Beim „Letzten“ gilt dies analog für den letzten Tabellenplatz. Da dieser Fall wegen des Abstieges nicht der Realität entsprechen kann, dient das Szenario ausschließlich zur beispielhaften Darstellung des Unterschiedes zum best case. Aus dieser Vorgehensweise wird deutlich, dass die Einnahmen des „Meisters“ um über 60% höher sind als die des „Letzten“.¹⁵²³

¹⁵²³ Dieser moderate Unterschied wird durch die Einnahmen des Meisters aus der Champions League jedoch extrem verändert. Vgl. dazu den folgenden Gliederungspunkt.

Zusätzlich erhalten die Clubs Teile der Einnahmen aus Pay-per-View. Diese werden auf ungefähr 50 Mio. Euro pro Jahr geschätzt.¹⁵²⁴ Nach Abzug von Werbekosten und Kosten für die technische Infrastruktur erhält der Gastgeber 64%, der Gast 32% und die DFL 4%.¹⁵²⁵ Die vereinspezifischen Ausmaße der Einnahmenhöhe sind kaum zu quantifizieren. Im Vergleich zu den Einnahmen aus der o.g. Vermarktung nimmt der Pay-per-View-Anteil wegen der recht geringen Abonnentenzahl eine untergeordnete Bedeutung ein.

Der DFB-Pokal ist nach der Bundesliga der zweitbedeutendste nationale Wettbewerb.¹⁵²⁶ Dieser wird ebenfalls seit jeher vom Dachverband zentral vermarktet. Aktuell besitzen die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten die Rechte. Das Paket zusammen mit den Rechten der deutschen Länderspiele, der Frauen-Bundesliga und den Regionalligen erwarben sie 1999 für etwa 75 Mio. Euro für fünf Jahre.¹⁵²⁷ Die Verteilung der Einnahmen an die Clubs ist an den sportlichen Erfolg in diesem Wettbewerb geknüpft und steigt von der ersten Runde bis zum Finale erheblich. Während bspw. in der Spielzeit 2001/2002 die erste Runde mit 50.000 Euro ausgezeichnet wurde, wurde der Finaleinzug mit etwa 1,2 Mio. Euro honoriert.¹⁵²⁸

Neben den Einnahmen aus den nationalen Wettbewerben können entsprechend sportlich qualifizierte Clubs zusätzliche Einnahmen aus internationalen Turnieren generieren. Daher werden selbige im Folgenden näher betrachtet.

Bereits bei der Einführung der Champions League in der Saison 1992/1993 wurden mehr als 0,76 Mrd. Euro Erlöst.¹⁵²⁹ Für die Rechte in Deutschland zahlte RTL bis 1999 etwa 30,7 Mio. Euro je Wettbewerb an die UEFA. Danach erwarb der zu zwei Dritteln dem Medienunternehmer Murdoch gehörende Sender tm3 die Rechte für vier Jahre zu etwa 122,7 Mio. Euro je Vertragsjahr. Doch bereits nach einer Saison verkaufte tm3 die Rechte an RTL und Premiere, die jeweils etwa 50 Mio. Euro je Spielzeit entrichteten.¹⁵³⁰

¹⁵²⁴ Vgl. SWIETER (2002), S. 36.

¹⁵²⁵ Vgl. NORD/LB (2001), S. 36.

¹⁵²⁶ Die Einnahmen aus dem Ligapokal werden hier nicht dezidiert betrachtet.

¹⁵²⁷ Vgl. SWIETER (2002), S. 36.

¹⁵²⁸ Vgl. NITSCHKE (2003), S. 20.

¹⁵²⁹ Vgl. auch in folgenden ZACHARIAS (1999), S. 125 ff.

¹⁵³⁰ Murdochs Strategie, das Image des als „Frauensender“ bezeichneten Privatsenders nachhaltig zu modifizieren, schlug fehl und die wirtschaftliche Situation des Senders war durch das hohe Investment angespannt. Diese Lage konnte RTL bei den Vertragsverhandlungen nutzen und es kam zu dem o.g. Preisverfall.

Die Vermarktungsgelder der Champions League werden von der UEFA nur an die teilnehmenden Clubs verteilt. In der Saison 2002/2003, in der der Wettbewerb noch über zwei Gruppenphasen verfügte, erhielt jeder Teilnehmer der ersten Gruppenphase einen fixen Gesamtbetrag von etwa 4,455 Mio. Euro.¹⁵³¹ Zusätzlich wurde ein Sieg mit etwa 330.000 und ein Unentschieden mit 165.000 Euro honoriert. Für das Erreichen der zweiten Gruppenphase erhielten die Teams ca. 1,32 Mio. Euro.¹⁵³² Siege und Unentschieden wurden analog der ersten Phase entlohnt. Nach Abschluss der zweiten Gruppenphase erfolgte der Verteilung der Gelder aus dem sog. Market Pool. Diese wurden im Wesentlichen nach einem Bonus, dessen Höhe sich nach Ländern richtete, ausgeschüttet. Hier erhielt Borussia Dortmund mit ca. 25,4 Mio. Euro den größten und Dynamo Kiew mit lediglich 214.000 Euro den geringsten Anteil. Für das Erreichen des Viertelfinales (Halbfinals/Finales) wurden 2,64 (3,3/3,96) Mio. Euro ausgezahlt. Zusätzlich erhielt der Sieger weitere 2,64 Mio. Euro. Insgesamt konnte der Sieger AC Mailand auf diese Weise ca. 32 Mio. Euro einnehmen.

Da die Clubs ihre Spiele im UEFA-Cup gegenwärtig in Eigenregie vermarkten, ist die Quantifizierung der Einnahmen nicht pauschal möglich. Selbige variieren, insbesondere in Abhängigkeit von der Attraktivität des Gegners. Dennoch gelang es bislang i.d.R. einen Verwerter zu finden, so dass meist alle Spiele live gezeigt werden. Durchschnittlich können damit Einnahmen zwischen 1,5 und 3,0 Mio. Euro erzielt werden.¹⁵³³ Die Einnahmen aus den Spielen des UI-Cup liegen deutlich unter diesen Werten, da die Teilnehmer i.A.eine noch geringere Nachfrage induzieren.

¹⁵³¹ Dieser Betrag setzte sich aus einem Starting Fee, einem Special Bonus und dem Match Fee der ersten Gruppenphase zusammen. Die Beträge werden von der UEFA in Schweizer Franken ausgewiesen und hier zur Vergleichbarkeit in Euro umgerechnet. Als Datum des Wechselkurses von etwa 0,66 dient mit Mai 2003 der Monat des Endspiels des betrachteten Wettbewerbs. Die recherchierten Daten basieren auf unveröffentlichten Informationen der T.E.A.M. Marketing AG (Team). Team ist seit Beginn der Champions League der Vermarktungspartner der UEFA und koordiniert die Rechtevergabe.

¹⁵³² Die Drittplatzierten der ersten Gruppenphase qualifizierten sich für den Fortgang des UEFA-Cup, während die Gruppenletzten sogar noch 330.000 Euro „Prämie“ erhielten.

¹⁵³³ Vgl. NITSCHKE (2003), S. 26.

4.4.1.6 Zusammenfassung des situativen Kontextes und Selektion situationsadäquater Instrumente

Wie die vorangegangenen Ausführungen gezeigt haben, unterscheidet sich die Vermarktung medialer Rechte erheblich von den übrigen Märkten des sekundären Outputs der Fußballunternehmen. Dies ist in der zentralen Vermarktung der Bundesliga-Rechte und der korrespondierend zentral festgelegten Verteilung der gesamten Einnahmen durch den Dachverband begründet. Gleiches gilt für den DFB-Pokal. Auch auf internationaler Ebene obliegt es in der Champions League nicht den Teilnehmern sondern der UEFA, die entsprechenden Rechte zu entgelten. Zwar wurden diese Gelder in der Einnahmenstruktur der Clubs als sehr tragend identifiziert, aus Sicht der Lizenznehmer besteht jedoch keine Möglichkeit, diese Einnahmen durch ein zielgerichtetes Management unmittelbar zu erhöhen.¹⁵³⁴ Allein der UEFA-Cup und der UI-Cup gewähren den Profi-Sport-Clubs das notwendige Maß an ökonomischer Gestaltungsfreiheit. Hier können die Clubs als Händler ihrer Rechte agieren, ohne auf zentrale Verteilungssysteme angewiesen zu sein.

Gleichwohl ist klar, dass sich nur ein relativ geringer Anteil deutscher Profi-Clubs zur Teilnahme an diesen Wettbewerben qualifizieren kann. Demnach stellt eine ökonomische Analyse der Handlungsoptionen zur dezentralen Vermarktung nur für einen Teil der Clubs eine Alternative zur Einnahmengenerierung dar. Damit lässt sich als Fazit festhalten, dass der aus Vereinssicht verfolgte normative Analysegang der Arbeit hier nicht in gleichem Maße fortgeführt werden kann, da die externen Faktoren das Entscheidungsfeld der Clubs stark begrenzen. Durch die im Entscheidungsfeld der Fußballunternehmen dominierende Zentralvermarktung kann der Analysegang nur in der Art aufrecht erhalten werden, indem die wenigen Ausnahmen zur Zentralvermarktung betrachtet werden. Auch wenn sich die Ausnahmen auf nur wenige deutsche Clubs je Saison beschränken, müssen diese das besondere Potenzial nutzen. Dem Verfasser sind bis dato keine Arbeiten bekannt, die das spezielle Entscheidungsfeld der dezentralen Vermarktung aus der Sicht der Clubs analysieren. Daher erweist es sich als zweckmäßig, die dezentrale Vermarktung betriebswirtschaftlich näher zu beleuchten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass auch den Clubs die erläuterten Optionen der Einzel- und Blockvermarktung zur Verfügung stehen. Mit dem Ziel, die Einnahmen der Rechtevermarktung zu maximieren, müssen die Profi-Sport-Clubs mit jeder

¹⁵³⁴ Mittelbar kann durch die Interdependenz von finanziellem und sportlichen Erfolg über die leistungsbezogene Verteilung der Bundesligagelder und durch zusätzliche Einnahmen aus internationalen Wettbewerben sehr wohl eingewirkt werden.

sportlichen Qualifikation für eine weitere Runde zwischen den Optionen entscheiden. Das Entscheidungsfeld entspricht mithin einer sequenziellen Entscheidungssituation. Deshalb erfolgt die Analyse desselben durch die Adaption des klassischen Entscheidungsbaumverfahrens der flexiblen Planung (vgl. Abbildung 102).

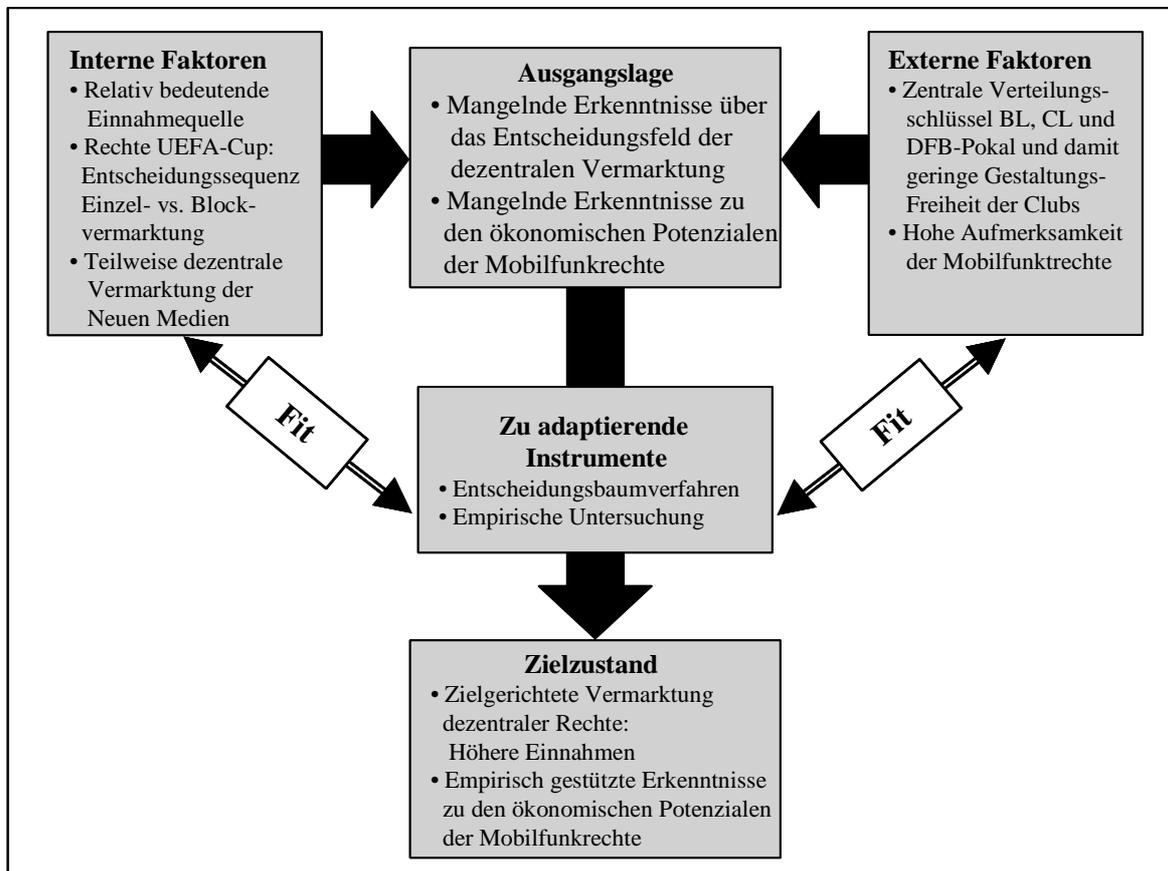


Abbildung 102: Zusammenfassung der situativen Kontextfaktoren und Selektion situationsadäquater Instrumente für die Steuerung der Einnahmen aus der Vermarktung medialer Rechte

Auffällig im Zuge der neuen Bündelung der zentral vermarkteten Bundesliga-Rechte ist überdies die hohe Aufmerksamkeit, die insbesondere den Mobilfunkrechten zuteil wird. Da selbige einzeln veräußert werden, könnten sie in Zukunft lukrative zusätzliche Einnahmen für die Clubs bedeuten. Außerdem erlaubt der neue Regelungsentwurf die teilweise dezentrale Vermarktung von Spielszenen der eigenen Heimspiele in den Neuen Medien. Insgesamt konnte mit den Neuen Medien in den letzten Jahren ein neues Feld der Rechtevermarktung erschlossen werden. In der einschlägigen Literatur existieren jedoch keine Studien zu den Potenzialen der neuen Medien generell und der Mobilrechte speziell für Fußballunternehmen. Deshalb wurde vom Verfasser die empirische Erhebung als Instrument der Marktforschung gewählt, um einerseits eine erste Bestandsaufnahme der ökonomi-

schen Potenziale der Neuen Medien zu generieren und andererseits einen Beitrag zur Beseitigung des der Literatur immanenten Defizits zu leisten.

Zuerst soll mithin die situative Adaption des Entscheidungsbaumverfahrens für die dezentrale Vermarktung der UEFA-Cup-Rechte erfolgen. Danach werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu den ökonomischen Potenzialen der Neuen Medien vorgestellt und ausgewertet.

4.4.2 Situative Adaption ausgewählter Instrumente

4.4.2.1 Dezentrale Vermarktung der medialen Rechte am Beispiel des UEFA-Cup

4.4.2.1.1 Spezifika des partiellen Entscheidungsfeldes

Die Beschreibung des Status quo der Vermarktung medialer Rechte in Deutschland hat gezeigt, dass – bezogen auf „offizielle“ Teamwettbewerbe – allein die medialen Rechte des UEFA-Cup und des UI-Cup von den Clubs selbst, dezentral vermarktet werden können. Damit obliegt den Vereinen die Veräußerung sämtlicher Rechte, d.h., neben den medialen auch die der Werberechte. An dieser Stelle soll jedoch im Einzelnen nur der Prozess der dezentralen Rechtevermarktung der medialen Rechte beleuchtet werden.

Da die neu geschaffene Gruppenphase nicht nur sportliche Modifikationen mit sich bringt, sondern auch Auswirkungen auf die Strategie der Vermarktung der medialen Rechte hat, visualisiert Abbildung 103 zum Einstieg die genaue Struktur des Wettbewerbs.

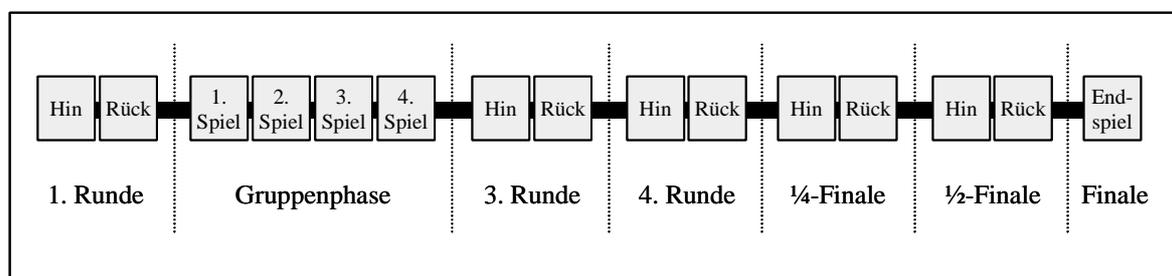


Abbildung 103: Struktureller Aufbau des UEFA-Cup¹⁵³⁵

¹⁵³⁵ Vgl. hierzu das Kapitel 3.1.2.2.

Der UEFA-Cup besteht aus fünf K.O.-Runden, einer Gruppenphase als zweite Runde und dem Finale. Die Spielpaarungen der erste Runde sowie die Zuteilung der Mannschaften zu den Gruppen der Gruppenphase werden ausgelost. Ab der dritten Runde werden die Spielpaarungen nach einem festgelegten System zugeteilt. Die zweite Runde wird erst durch die erfolgreiche sportliche Qualifikation aus Hin- und Rückspiel der ersten Runde erreicht. Die Gruppenphase hat nachhaltige Auswirkungen auf mögliche Optionen der Vermarktungsstrategie. Gelingt die sportliche Qualifikation für eben diese Gruppenphase, erweitert sich die Anzahl vermarktbarer Spiele um vier weitere Begegnungen: Wie bereits erwähnt, spielt in der Gruppenphase jede Mannschaft einmal – d.h. ohne Rückspiel – gegen die anderen Gruppenteilnehmer. Damit ergeben sich für jedes Team zwei Heim- und zwei Auswärts-spiele. Im K.O-Modus danach bedeutet erst wieder die sportliche Qualifikation für die jeweils nächste Runde zwei weitere Spiele.

Generell sehen sich die Clubs folgender Wertschöpfungskette der Vermarktung der Rechte gegenüber (vgl. Abbildung 104).

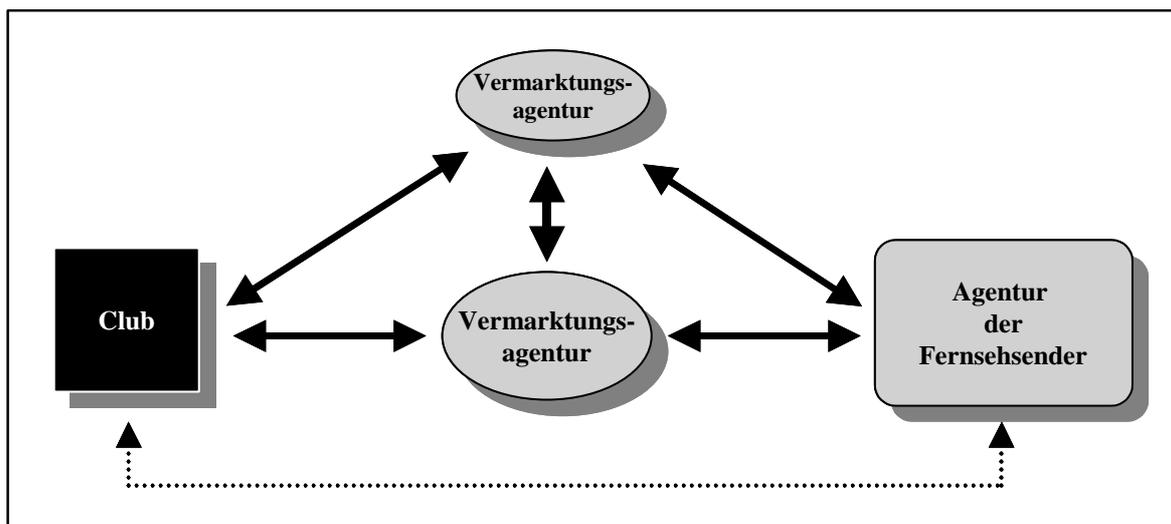


Abbildung 104: Kette der dezentralen Vermarktung

Prinzipiell ist zu unterscheiden, ob ein Club direkt mit den Medien bzw. deren Vermarktungsagenturen verhandelt oder ob eine Vermarktungsagentur als Intermediär konsultiert wird. Letztere Option ist die gemeinhin übliche und es wird auf das spezialisierte Know-how der Vermarktungsagenturen zurückgegriffen. Die genaue Funktion dieser ergibt sich aus den vertraglich geregelten Konditionen. Wird die Agentur an der Vertragssumme erfolgsbeteiligt, so sind die Vermarktungsagenturen Repräsentanten der Interessen der Clubs. Gehen indes die Rechte komplett auf die Vermarktungsagentur über, so nimmt diese die Rolle eines autonomen Akteurs in der Vermarktungskette ein. Damit ist auch die Konstel-

lation denkbar, dass eine Agentur die Rechte oder Teile davon an eine weitere Agentur veräußert. Eng zusammen mit der Rollenzuweisung der Vermarktungsagenturen hängt die Quantität des abgetretenen Vermarktungsumfanges: Die Rechte können jeweils für ein Spiel, rundenweise oder für alle restlich ausstehenden Begegnungen vermarktet werden. Bei der letztgenannten Variante wird i.d.R. ein fixer Betrag gezahlt, der vertraglich vereinbart nach der sportlichen Qualifikation für weitere Runden aufgestockt wird. Die erstgenannten Optionen hingegen korrespondieren üblicherweise mit einem Festbetrag. Wird die Dimension der Spielequantität des vertraglichen Umfangs um den Vermarktungsinhalt – mediale Rechte mit oder ohne Werberechte – erweitert, so ergeben sich sechs strategische Vermarktungsoptionen für die Clubs (vgl. Abbildung 105).

		Spielequantität		
		Spielweise	Rundenweise	Alle Spiele
Inhalt	nur mediale Rechte	①	②	③
	mediale Rechte & Werberechte	④	⑤	⑥

Abbildung 105: Strategische Vermarktungsoptionen der dezentralen Vermarktung

Es bietet sich an, die Agenturen mit der gesamten Vermarktung, also der Vermarktung der medialen und der Werberechte, zu beauftragen. Allenfalls sehr große Clubs verfügen über die notwendigen Humankapitalressourcen, um eine gesonderte dezentrale Vermarktung der Werberechte durchführen zu können. Die Optionen (1), (2) und (3) können daher vernachlässigt werden. Der zentrale Unterschied der Möglichkeiten (4), (5) und (6) besteht indes in den jeweils einhergehenden Risikowirkungen. Werden die Rechte einmal für den gesamten Wettbewerb abgetreten, bedeutet dies eine feste vertragliche Regelung der Einnahmen und damit ein hohes Maß an Sicherheit. Bei den rundenweisen Neuverhandlungen hingegen trägt der Verein ein gewisses Risiko, welches sich in einem Scheitern der Rechteveräußerung trotz sportlicher Qualifikation äußern kann. Das Risiko ist noch größer, sofern die Spiele sogar einzeln vermarktet werden. Den Risiken stehen aber auch Chancen gegenüber: So steigt der Marktwert der Rechte mit zunehmend erreichter Rundenzahl. Erreicht

bspw. ein Team die finale Phase des Wettbewerbs können höhere Einnahmen der Rechtevermarktung je Spiel erlösen werden, als dies vor Beginn der ersten Runde der Fall ist. Folglich sind nach der sportlichen Qualifikation für den UEFA-Cup bzw. vor der Auslosung der ersten Wettbewerbsrunde sämtliche Möglichkeiten, also alle Eventualpläne, der Vermarktungsstrategie zu analysieren. Die verschiedenen Vermarktungsoptionen hinsichtlich der Spielequantität sind dabei nicht als eine einmalige „Entweder-Oder-Situation“ zu verstehen, sondern entsprechen vielmehr einem sequentiellen Entscheidungsproblem von der sportlichen Qualifikation für den Wettbewerb bis zur (potenziellen) Vermarktung des Finales. Es kann also mit jeder Runde, die sportlich erreicht wird, zwischen den Optionen entschieden werden, sofern nicht zuvor die Vergabe aller Spiele als Strategie gewählt wurde. Damit ist das konstituierende Merkmal für die Anwendung der klassischen Entscheidungsbaumtechnik erfüllt.¹⁵³⁶ Ehe die Problemstellung der Vermarktung der dezentralen Rechte mit diesem Instrument analysiert wird, soll ein kurzer Abriss der theoretischen Grundlagen des Verfahrens erfolgen.

4.4.2.1.2 Theoretische Grundlagen des Entscheidungsbaumverfahrens der flexiblen Planung

Reihen sich in einem Entscheidungsfeld mehrere Entscheidungsvorgänge derart aneinander, dass die erste Entscheidung die Ausgangssituation einer zweiten Entscheidung determiniert, so entspricht dies einer Entscheidungskette oder auch Entscheidungssequenz.¹⁵³⁷ Charakteristisch ist dabei, dass der zukünftige Aktionsspielraum nicht nur durch die eigenen Handlungen beeinflusst wird, sondern zusätzlich durch Ereignisse der Umwelt, welche im Planungszeitpunkt nicht mit Sicherheit zu antizipieren sind.¹⁵³⁸ In einem solchen Entscheidungsfeld ist es zu dem betrachteten Zeitpunkt nicht zielführend, sämtliche Aktionen für die Zukunft bereits starr festzulegen. Vielmehr werden zur Beurteilung der gegenwärtigen Aktionsalternativen gewisse Prognosen über die zukünftigen Aktionen benötigt. Dieser Anforderung trägt die flexible Planung Rechnung, indem sie alle „zukünftigen Aktionsmöglichkeiten, die von den heute zur Auswahl stehenden Alternativen beeinflusst werden, durch Eventualpläne, die nach den alternativ möglichen zukünftigen Informationslagen

¹⁵³⁶ Vgl. MERTES (1999), S. 261. Vgl. zu den Prämissen und Anwendungsbereichen auch BLOHM/LÜDER (1991), S. 209 f.

¹⁵³⁷ Vgl. STREBEL (1989), S. 374.

¹⁵³⁸ Vgl. HAX (1993), S. 168.

differenziert sind“¹⁵³⁹, berücksichtigt. Zur graphischen Darstellung derartiger Entscheidungssequenzen im Rahmen von mehrstufigen Entscheidungsmodellen und somit auch zur Umsetzung der flexiblen Planung werden die Instrumente des sog. Zustandsbaums und des sog. Entscheidungsbaums verwendet.

Unter dem Terminus „Baum“ wird in diesem Kontext generell ein zusammenhängender Graph ohne Zyklen verstanden, bei dem genau ein Knoten keinen Eingangspfeil und jeder andere Knoten genau einen Eingangspfeil aufweist.¹⁵⁴⁰ Ein Baum bildet dabei einen Planungszeitraum ab, der im Zeitpunkt t_0 startet und im Zeitpunkt T endet. Das gesamte Entscheidungsfeld gliedert sich mithin in T Planungsperioden mit T Entscheidungsstufen.

Der Zustandsbaum beinhaltet im Rahmen des betrachteten Entscheidungsfeldes nur die alternativ möglichen Entwicklungen der ergebnissbeeinflussenden – exogenen – Umweltzustände in den zukünftigen Zeitpunkten sowie i.d.R. deren Eintrittswahrscheinlichkeiten.¹⁵⁴¹ Die eigenen Aktionsmöglichkeiten sind mithin nicht Teil der Betrachtung. Werden die verschiedenen – zufälligen – Zustände der Umwelt indes mit den Handlungsoptionen des Modellanwenders verknüpft, geht der Zustands- in einen Entscheidungsbaum über.¹⁵⁴² In der graphischen Darstellung sind dann die Knoten eines Entscheidungsbaumes durch eine jeweils wechselnde Folge von eigenen Aktionen und Ereignissen der Umwelt bestimmt. Damit beinhaltet der Entscheidungsbaum alle Ketten von Aktionen und korrespondierenden Umweltzuständen, ergo die Gesamtheit aller möglichen Entwicklungen im Rahmen des Entscheidungsfeldes, die aus der Interaktion der eigenen Handlungen und den exogenen Zufallsereignissen resultieren.¹⁵⁴³ Jede Kette von den Zeitpunkten t_0 bis T repräsentiert eine Entscheidungsalternative bzw. ein Aktionsbündel. Um die einzelnen Aktionsbündel beurteilen zu können, sind schließlich deren Zielbeiträge retrograd zu bestimmen.¹⁵⁴⁴ Final gelingt damit die Identifikation von optimalen Eventualplänen für die mögliche künftige Umweltentwicklung. Entgegen der starren Planung wird also nicht in t_0 eine bindende Entscheidung für ein Aktionsbündel vorgenommen, sondern die Umsetzung der

¹⁵³⁹ BITZ (1981), S. 334.

¹⁵⁴⁰ Vgl. auch im Folgenden STREBEL (1989), S. 374.

¹⁵⁴¹ Vgl. LAUX (1971), S. 19 ff.

¹⁵⁴² Vgl. auch im Folgenden BITZ (1981), S. 338 ff.

¹⁵⁴³ Vgl. HAX (1993), S. 171.

¹⁵⁴⁴ Vgl. zu den Methoden der Ermittlung STREBEL (1989), S. 379 und die dort angeführte Literatur. Für eine beispielgestützte Anwendung des Entscheidungsbaumverfahrens – inklusive der retrograden Zielwertermittlung – vgl. BERENS/DELFMANN/SCHMITTING (2004), S. 370 ff. und MERTES (1999).

Eventualpläne richtet sich nach der spezifischen Entwicklung der Umwelt; es werden demnach Entscheidungsfreiheiten für die Zukunft offen gehalten.¹⁵⁴⁵

4.4.2.1.3 Ausgestaltung des Entscheidungsbaumes

Bei der situativen Anwendung des Instrumentes soll – der oben vorgenommenen Argumentation folgend – zunächst der Fokus der Betrachtung auf die das Vermarktungsergebnis beeinflussenden exogenen Umwelteinflüsse gerichtet werden. Aus komplexitätsreduzierenden Gründen wird dabei nur auf besonders nachhaltige Einflussfaktoren des eigenen Vermarktungspotenzials abgestellt. Selbige sind:

- Die eigene sportliche Performance im Wettbewerb und
- die Attraktivität des jeweiligen Gegners.

Die eigenen sportlichen Ergebnisse beeinflussen die Aktionsmöglichkeiten insofern, als dass sie zuallerst den Planungshorizont determinieren. Ein sportliches Ausscheiden aus dem Wettbewerb ist selbstredend gleichbedeutend mit der zeitlichen Begrenzung des Entscheidungsfeldes. Darüber hinaus bestimmen die Ausprägungen der sportlichen Performance innerhalb einer Runde – z.B. nach einem Hinspiel einer K.O.-Runde – die Wertigkeit der zukünftigen Handlungsoptionen. So ist z.B. der Zielwertbeitrag einer spielweisen Vermarktung für das Rückspiel nach einer sehr hohen Niederlage i.d.R. niedriger als nach einem Unentschieden. Als Ausprägungen der Zustandsvariable fungieren hier daher „Sieg“ (S), „Unentschieden“ (U) und „Niederlage“ (N).¹⁵⁴⁶

Zusätzlich wären in diesem Kontext weitere Faktoren maßgebend. Nicht allein der eigene Verbleib im Wettbewerb ist zu berücksichtigen, sondern auch der der Gegner, insbesondere der anderen deutschen Teilnehmer. Generell gilt aus Clubsicht: Je geringer die Anzahl weiterer deutscher Vertreter im Wettbewerb, desto exklusiver – und hochwertiger – sind die eigenen Rechte. Zusätzlich ist auch die Relation der eigenen nationalen Reputation im Verhältnis zu denen der übrigen deutschen Vertreter relevant. Hier ist zu konstatieren: Je

¹⁵⁴⁵ Vgl. ADAM (1996), S. 299.

¹⁵⁴⁶ Streng genommen müssten die jeweiligen Spielergebnisse mit den jeweils erzielten Toren herangezogen werden, um die sportliche Performance abzubilden. Für die folgende Argumentation soll die o.g. Einteilung jedoch beibehalten werden, da sie einerseits die Komplexität des Instruments wesentlich geringer hält und andererseits ebenso zielführend für die angestrebten Erkenntnisse ist.

höher die eigene relative Reputation, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit einer hohen Nachfrage.

Trotz der Einflussnahme auf das Entscheidungsfeld werden die letztgenannten Umweltfaktoren in der folgenden graphengestützten Analyse ausgeklammert, um das Anwendungsbeispiel überschaubar zu halten. Abbildung 106 veranschaulicht den verkürzten Zustandsbaum der Zustandsvariable „Sportliche Performance“ anhand der drei genannten Ausprägungen.

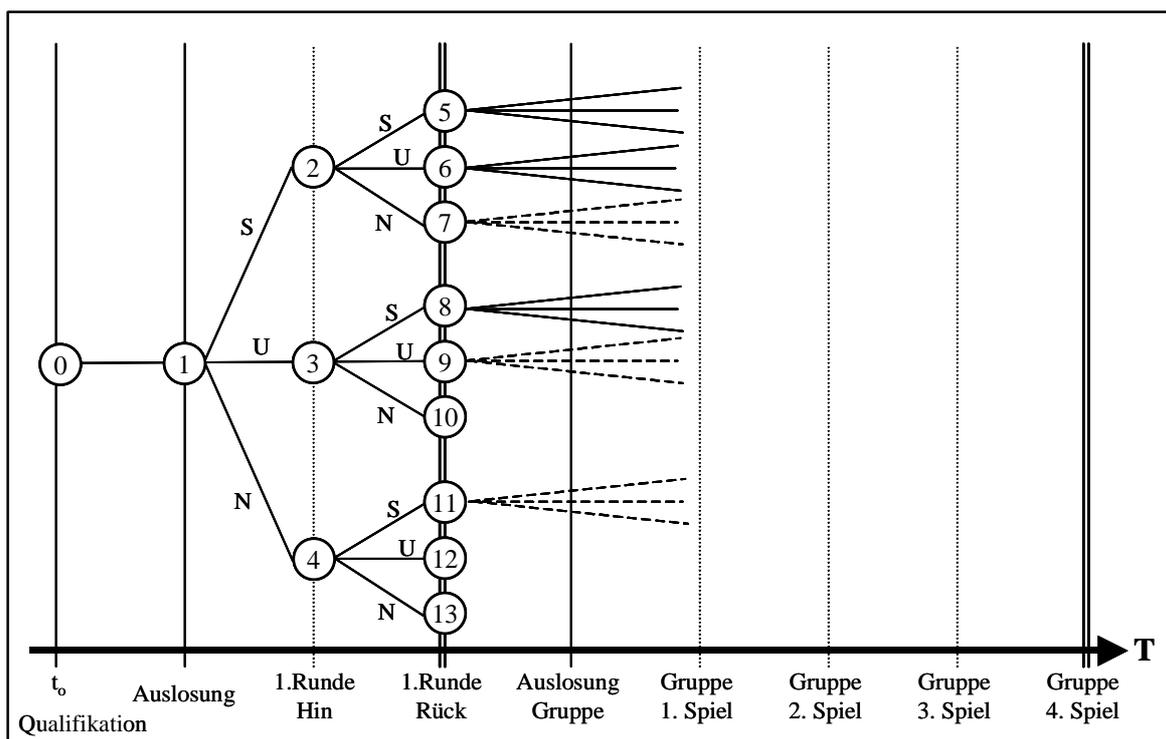


Abbildung 106: Verkürzter Zustandsbaum der Zustandsvariable „Sportliche Performance“

Der skizzierte Ausschnitt des Entscheidungsfeldes reicht von t_0 (Zeitpunkt der sportlichen Qualifikation für den UEFA-Cup) bis zum Ende der zweiten Runde (4. Spiel der Gruppenphase). Sachlogischerweise können die betrachteten Zustände erst nach dem Hinspiel der ersten Runden variieren. Entsprechend symbolisieren die Zustandsknoten 2, 3 und 4 einen Sieg, ein Unentschieden und eine Niederlage in dieser Partie. Alle drei Möglichkeiten können ebenfalls beim Rückspiel wiederum für alle Ausgangszustände des Hinspiels auftreten. Die Zustandsknoten nach dem Rückspiel – 5 bis 13 – repräsentieren folglich alle möglichen Kombinationen des Einflussfaktors zu diesem Zeitpunkt. Dabei wird deutlich, dass die Zustände 5, 6 und 8 die sportliche Qualifikation für die Gruppenphase garantieren, während 10, 12 und 13 das sichere Ausscheiden bedeuten. Bei 7, 9 und 11 hingegen ist eine differenziertere Betrachtung der beiden Variablenausprägungen im Sinne des Regelwerkes

notwendig. Bei Erreichen der Gruppenphase setzen sich die aufgezeigten Möglichkeiten der Variablenausprägungen im sportlich besten Falle bis zum Finale fort. Die Wahrscheinlichkeiten der Entwicklung der Zustände hängen wesentlich von der sportlichen Stärke des jeweiligen Gegners ab. Selbige werden in den ersten Runden zugelost; nach der Gruppenphase stehen die jeweiligen Konstellationen fest. Damit kann die Wahrscheinlichkeit, einen bestimmten Gegner zu erhalten, theoretisch statistisch ermittelt werden.

Gleiches gilt für die Wahrscheinlichkeit, gegen einen Gegner hoher (h) oder niedriger (n) Attraktivität zu spielen. Generell gilt: Je höher die Attraktivität des Gegners, desto höherwertiger sind die eigenen Rechte. Vor der Auslosung der ersten Runde können die Gegner im o.g. Sinne bewertet werden. Je höher bspw. die Anzahl attraktiver Gegner im Lostopf ist, desto höher ist auch die Wahrscheinlichkeit, ein solches Los zu erhalten. Abbildung 107 zeigt dazu den verkürzten Zustandsbaum für die Zustandsvariable „Attraktivität des Gegners“.

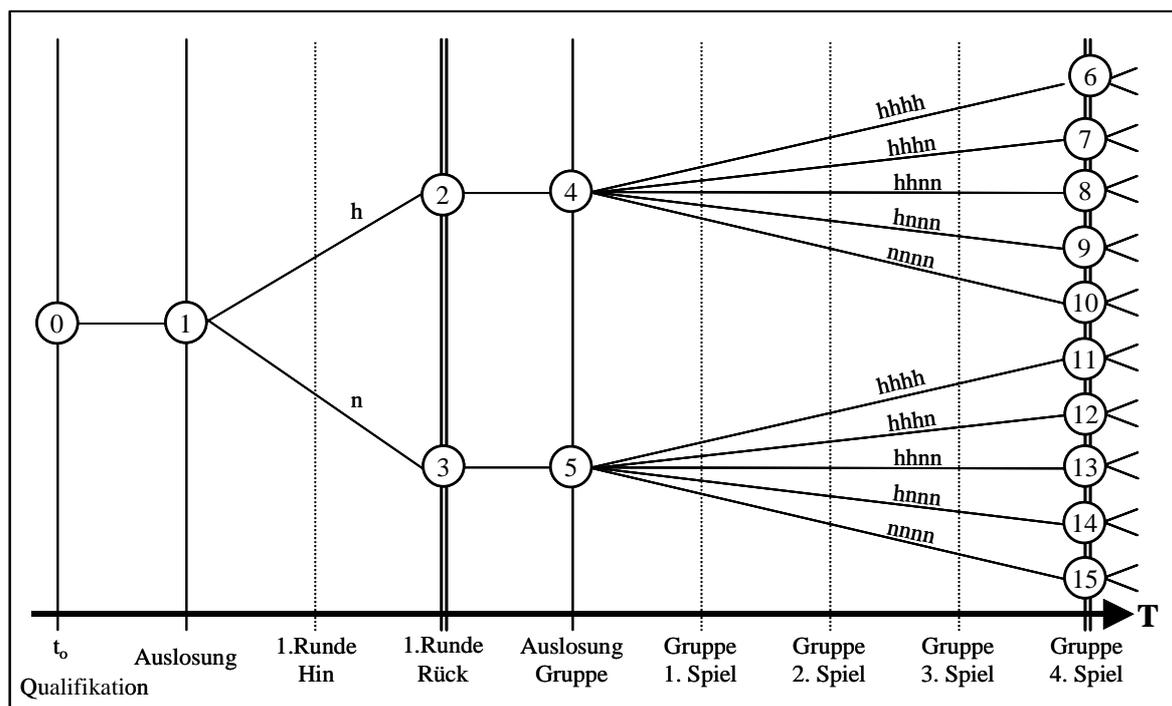


Abbildung 107: Verkürzter Zustandsbaum der Zustandsvariable „Attraktivität des Gegners“

Dabei wird klar, dass – entgegen der vorangegangenen Zustandsvariable – die Attraktivität des Gegners rundenweise determiniert wird. Folglich steht von der Auslosung der ersten Runde bis zum Ende derselben fest, ob der ermittelte Gegner eine hohe oder niedrige Attraktivität aufweist. Das Erreichen der Gruppenphase unterstellt, existieren jeweils fünf Möglichkeiten hinsichtlich der Attraktivität der Gruppenstruktur: Es können jeweils gar

kein, ein, zwei, drei oder vier attraktive Gegner zugelost werden. Ab der dritten Runde – bedingt durch das wiederkehrende K.O.-System – bestehen erneut die bereits genannten zwei Umweltoptionen.

Darüber hinaus müsste der Fokus der Betrachtung hier erneut erweitert werden. Denn neben der eigenen Paarung sind auch insbesondere die Paarungen der anderen deutschen Teams im Wettbewerb relevant. Weiterhin ist charakteristisch, dass die zentralen Zustandsvariablen statistisch nicht unabhängig sind. Attraktive Gegner verfügen oft auch über ein hohes sportliches Potenzial, was die Siegwahrscheinlichkeit signifikant reduziert und vice versa. Dies ist aber insofern unproblematisch, als dass die zwei Zustandsbäume ohnehin integrativ zu betrachten sind, da die Umwelteinflüsse zu den Planungszeitpunkten nicht isoliert, sondern kombiniert auftreten. Darüber hinaus müssen auch die Aktionsmöglichkeiten integriert werden, was die Erstellung eines Entscheidungsbaumes erfordert. Die nachfolgende Abbildung visualisiert den verkürzten Entscheidungsbaum für die dezentrale Vermarktung der UEFA-Cup-Rechte für den Zeitraum von der erfolgreichen sportlichen Qualifikation bis zum Ende der ersten Runde. Die o.g. Handlungsoptionen – die Vermarktung aller Spiele (a), rundenweise Vermarktung (b) und spielweise Vermarktung (c) – werden dabei ebenso berücksichtigt wie die Ausprägungen der zentralen Umwelteinflüsse, sportliche Performance und Attraktivität des Gegners.

Bereits nach der erfolgreichen sportlichen Qualifikation beginnt das sequentielle Entscheidungsproblem. Folglich können ab diesem Zeitpunkt – ohne Kenntnis des Erstrundengegners – die beschriebenen Vermarktungsmöglichkeiten verwendet werden. Die Aktionen fallen dabei stets zwischen die hier genannten Zustandsknoten, welche zeitlich den Abschluss eines Meilensteins im Wettbewerb, z.B. Ende des Hinspiels der ersten Runde, markieren.

Werden dann die Rechte für alle Runden im Paket (a) vergeben, beeinflusst die Zustandsvariable „Attraktivität des Gegners“ die hieraus entspringenden Entscheidungsketten nicht. Allein die Wahrscheinlichkeit, eine weitere Runde zu erreichen, ist maßgeblich. Auch weitere Aktionsmöglichkeiten brauchen nach der einmaligen Entscheidung für (a) nicht mehr berücksichtigt werden. Damit entspricht die Struktur des – in der Abbildung 108 mit (I) gekennzeichneten – Astes des Entscheidungsbaums der vollständigen Ausprägung des zuerst erläuterten Zustandsbaumes.

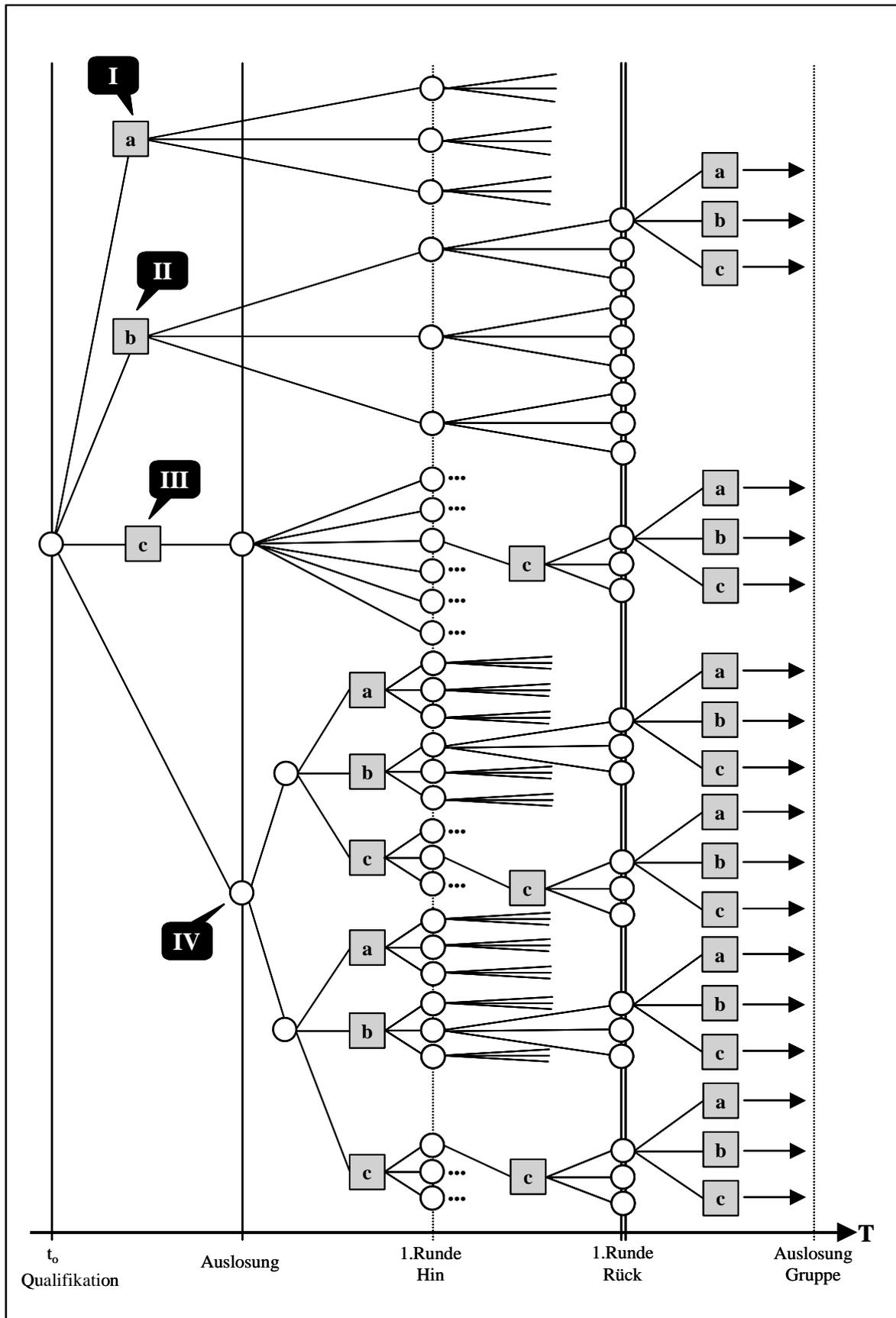


Abbildung 108: Verkürzter Entscheidungsbaum für die dezentrale Vermarktung der UEFA-Cup-Rechte

Ähnliches besitzt für Ast (II) Gültigkeit: Erfolgt die Vergabe der Rechte für die komplette erste Runde bereits vor der Auslosung, ist der Gegner ebenfalls irrelevant und die Struktur des Astes bis zum Ende des Rückspiels gleich dem Zustandsbaum der Zufallsvariable „Sportliche Performance“. Zum letztgenannten Zeitpunkt sind selbstredend nur solche Knoten weiter bedeutsam, die der sportlichen Qualifikation für die Gruppenphase entsprechen. Für eben diese können die drei Aktionsmöglichkeiten wiederum Anwendung finden. Im diesen Zuge bietet die Strategie (b) Differenzierungsmöglichkeiten, da die zweite Runde gleichbedeutend mit vier (sicheren) Spielen ist. Daher können die Gruppenspiele ihrerseits wieder zu Paketen gebündelt werden. Von nachhaltiger Relevanz ist dabei die Zusammensetzung der Gruppe hinsichtlich der Attraktivität.

Wird indes nur das erste Spiel vor der Auslosung vermarktet, ist der zugeloste Gegner in das Kalkül einzubeziehen (III), da dessen Attraktivität die Vermarktung des Rückspiels beeinflusst. Dementsprechend ergeben sich aus der Aktion sechs Äste, die aus der Kombination der alternativen Spielergebnisse und der jeweiligen Attraktivität des Gegners resultieren. Weiterhin ist anzumerken, dass innerhalb einer Runde die Betrachtung der Option (b) per se obsolet ist. Theoretisch ist hingegen die Option (a) möglich. Es ist aber davon auszugehen, wenn (a) nicht schon vor der Auslosung oder vor der ersten Runde zum Tragen kam, dass dies bei Kenntnis des Erstrundengegners und Hinspielergebnisses ebenfalls nicht der Fall sein wird. Die Attraktivität des ersten Gegners hat keinen besonderen Einfluss auf die Wertigkeit des gesamten Rechtepaketes. Der Zielwertbeitrag der Aktion (a) wäre mithin insoweit gering, dass von einer Dominanz der spielweisen Vermarktung ausgegangen werden kann. Für solche Zustände zum Rückspiel, die mit einem Einzug in die zweite Runde gleichzusetzen sind, kann abermals das gesamte Spektrum der Handlungsmöglichkeiten Anwendung finden. Ebenso ist die Mischstrategie im Rahmen der Gruppenphase möglich.

Darüber hinaus beinhalten die Modalitäten der Zulosung der Spielpaarungen eine weitere Option; die des „Wartens“ (IV): So kann vor der ersten eigenen Aktion die Auslosung und damit der Erstrundengegner abgewartet werden. Die Attraktivität des zugelosten Gegners determiniert dann zwei weitere Zustandsknoten, aus denen alle Handlungsmöglichkeiten entspringen. Mit relativ geringen Zielwertbeiträgen sind – aus den oben genannten Gründen – jeweils die Aktionen (a) behaftet. Trotzdem sind die Äste gegner- und ergebnisspezifisch aufzustellen. Gleiches gilt für die mit (b) einhergehenden Äste, wobei hier die Zustandsvariable „Attraktivität des Gegners“ einen signifikant höheren Einfluss auf die Wer-

tigkeit des „Rundenpaketes“ hat. Erneut sind danach die Knoten der sportlichen Qualifikation weiter zu betrachten. Auch die mit (c) korrespondierenden Äste sind gegner- und ergebnisspezifisch relevant. Für die Vermarktung der Rechte zum Rückspiel entfällt abermals Option (b), während (a) aus den erwähnten Gründen vernachlässigt wird. Die Einzelvermarktung ist hingegen ergebnisspezifisch weiter zu betrachten. Danach können die Entscheidungsketten der relevanten Knoten analog der o.g. Aktionsbündel für die Gruppenphase fortgesetzt werden.

In der beschriebenen Vorgehensweise ist der Entscheidungsbaum für das gesamte Entscheidungsfeld zu vervollständigen. Dann existieren Eventualpläne für alle Kombinationen von Aktionen und Umweltzuständen. Darüber hinaus müssen Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten bestimmter Zustände und Zielwertbeiträge der einzelnen Handlungsmöglichkeiten in diesen Zuständen ermittelt werden. Zielwertbeiträge sind im vorliegenden Entscheidungsfeld die Einnahmen, die mit einer Aktion einhergehen. Schließlich sind dann die Endknoten jeder Entscheidungskette Ausgangspunkt für die retrograde Ermittlung des Zielwertbeitrags einer Aktion und deren Nachfolgeaktionen.

Um diese Vorgehensweise der retrograden Zielbeitragsermittlung der flexiblen Planung im Rahmen der Rechtevermarktung zu verdeutlichen, soll exemplarisch ein Ast des Entscheidungsfeldes herausgegriffen werden. Hierfür bietet sich ein Vergleich der Äste von (b) und (c) nach der anfänglichen Option des Wartens (IV), also nach der Auslosung an. Betrachtet werden soll dabei die Vermarktung der ersten Runde (vgl. Abbildung 109).

Generell soll untersucht werden, ob eine runden- oder spielweise Vermarktung höhere Einnahmen verspricht.¹⁵⁴⁷ Die Wahrscheinlichkeit, dass in der ersten Runde ein attraktiver Gegner der eigene ist, beträgt 30%. Entsprechend ist zu 70% mit einem weniger attraktiven Gegenüber zu rechnen. Da hier die optimale Entscheidung nach der Auslosung identifiziert werden soll, sind diese Wahrscheinlichkeiten jedoch nicht entscheidungsrelevant. Ebenso kann im Rahmen der Aktion (b) das Spielergebnis vernachlässigt werden, weil nur die erste Runde betrachtet wird. Würde indes auch der nachfolgende Zeitraum betrachtet, müssten selbige sehr wohl Berücksichtigung finden. Eine solche ist auch für die rundenweise Vermarktung vonnöten, da das Hinspielergebnis die Wertigkeit des Rückspielrechtes beeinflussen kann. Entsprechend sind für die Ergebnisse gegen die jeweiligen Gegner, Wahr-

¹⁵⁴⁷ Die folgenden Daten sind fiktiv und dienen allein zur Verdeutlichung der Anwendung des Instruments.

scheinlichkeiten zu eruieren. Hier beträgt die Wahrscheinlichkeit, für S, U und N bei einem Spiel gegen h jeweils 33%. Wird indes n zugelost beläuft sich die Wahrscheinlichkeit für S, (U), (N) auf 60%, (25%), (15%).

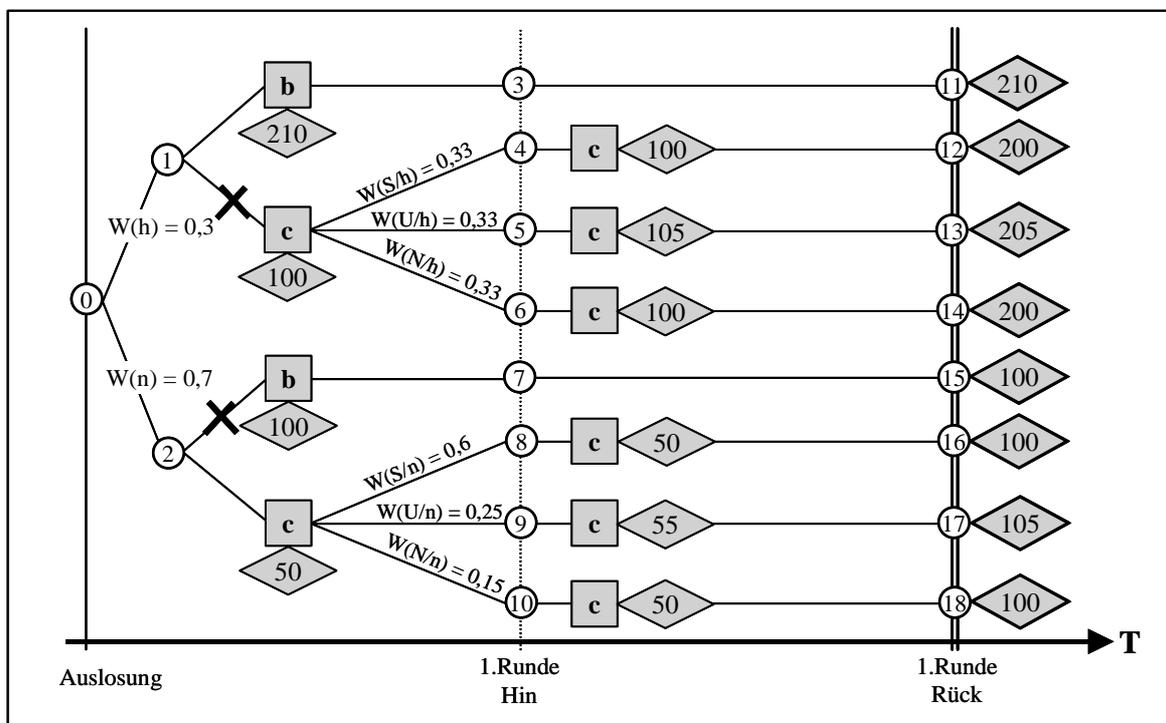


Abbildung 109: Ermittlung der Zielwertbeiträge einer Teilsequenz des Entscheidungsfeldes

Die Zielwertbeiträge der einzelnen Aktionsmöglichkeiten – also die mit einer Aktion einhergehenden Einnahmen – sind in der Abbildung den zugeordneten Rauten zu entnehmen. Für jeden Endknoten – 11 bis 18 – sind nun die absoluten „Endzielwertbeiträge“ aus den Zielwertbeiträgen der Aktionen zu berechnen. Die „Endzielwertbeiträge“ erhält man, indem die Zielwertbeiträge aller Rauten des Astes zum entsprechenden Endknoten addiert werden. Bspw. ergibt sich der Wert „105“ des Endknotens 17 aus dem Zielwertbeitrag der Aktion (c) (50) auf den Zustandsknoten 2 addiert mit dem Zielwertbeitrag der Aktion (c) (55) auf den Zustandsknoten 9.

Analog werden auch die übrigen Werte der Endzustände ermittelt. Um eine Aussage über die Dominanz einer Aktion zu einem bestimmten Losergebnis treffen zu können, sind die Erwartungswerte der Äste, die sich aus den Zustandsknoten 1 und 2 ergeben zu berechnen und jeweils zu vergleichen. Für das Losergebnis eines Gegeners niedriger Attraktivität ist das retrograde Vorhehen wie folgt: Für die Quantifizierung des unteren Astes des Zustandsknotens 2 sind zuerst die Erwartungswerte der Zielbeiträge der Aktionen nach den Zustandsknoten 8, 9, und 10 zu berechnen. Diese werden durch Multiplikation des Zielwert-

beitrages der Aktion und der entsprechenden Eintrittswahrscheinlichkeit ermittelt. Es ergeben sich die Werte 30 für Knoten 8, 13,75 für Knoten 9 und 7,5 für Knoten 10. Diese Werte sind zu addieren und dem sicheren Wert der Aktion (c) nach Zustandsknoten 2 (50) hinzuzufügen. Damit ergibt sich ein Erwartungswert für den unteren Ast von 101,25. Der Erwartungswert des oberen Astes nach Zustandsknoten 2 ist gleich dem absoluten Zielwertbeitrag des Endknotens 16 (100), da nach Knoten 2 keine Zufallsereignisse mehr relevant sind. Aus dem Vergleich der beiden Erwartungswerte ergibt sich eine Dominanz des unteren Astes (101,25) gegenüber dem oberen Ast (100). Die Entscheidungsregel lautet mithin: Wenn ein Gegner niedriger Attraktivität zugelost wird, ist der Erwartungswert der Einnahmen bei rundenweiser Vermarktung höher.

Genauso ist für die zwei Äste, die aus Zustandsknoten 1 entspringen, fortzufahren. Hier ergibt sich eine Dominanz der Vermarktung der gesamten Runde gegenüber der spielweisen Vermarktung.

Auf diese Weise ist das Entscheidungsfeld für jeden Entscheidungszeitpunkt zu analysieren. Dabei sind jedoch erhebliche Probleme zu berücksichtigen. Diese liegen in erster Linie in der Ermittlung der Wahrscheinlichkeiten des Eintretens der Umweltzustände und andererseits in der Quantifizierung der aktionsbezogenen Zielwertbeiträge. Die Unsicherheit des Spieldausganges eines Fußballspiels wurde zu Beginn als zentrales Charakteristikum des Produktes i.e.S. herausgestellt und sogar als nachfrageinduzierende Determinante identifiziert. Die Generierung genauer Wahrscheinlichkeiten der Zustandsvariable „Sportliche Performance“ ist mithin völlig utopisch.

In ausreichender Genauigkeit kann demgegenüber aber die Wahrscheinlichkeit, gegen bestimmte Teams zu spielen, ermittelt werden. Je detaillierter dabei die Klasseneinteilung der Zustandsvariable erfolgt, desto präziser sind die Resultate.¹⁵⁴⁸ Hinsichtlich der groben Quantifizierung individueller Zielwertbeiträge ist auf Erfahrungswerte von Experten zurückzugreifen. Die zu bestimmenden Beträge entsprechen der im einem bestimmten Zustand vom Markt wahrgenommenen Wertigkeit der jeweiligen Leistungen. Insgesamt ist also eine hohe Unsicherheit mit der Ermittlung der Daten verknüpft. Dennoch können dominante Aktionsstränge identifiziert werden: So können die Zustandsvariablen in gewissen

¹⁵⁴⁸ Allerdings potenziert sich mit jeder weiteren Kategorie auch die Ästzahl des Entscheidungsbaumes.

Grenzen variiert und die Zielwertbeiträge im Rahmen von Simulationen¹⁵⁴⁹ untersucht werden. Hierzu sind für die Ausprägungen der Zustandsvariable „Sportliche Performance“ in Abhängigkeit von der Kategorisierung des jeweiligen Gegners Wahrscheinlichkeitsverteilungen zu ermitteln. Weiterhin sind hinsichtlich der zu vollziehenden Aktionen zu den verschiedenen Ausprägungen der Zustandsvariablen Entscheidungsregeln festzulegen. Unter Rückgriff auf die Wahrscheinlichkeitsverteilungen und die Entscheidungsregeln sind dann Simulationsläufe durchzuführen. Die Anzahl möglicher Kombinationen von Entscheidungsregeln bestimmt dabei die Anzahl der durchzuführenden Simulationsansätze. Die folgende Abbildung 110 veranschaulicht bildhaft ein solches Konzept anhand des zuvor in Abbildung 109 erläuterten Beispiels, allerdings soll die Auslosung zusätzlich mitberücksichtigt werden. Aus Gründen der Anschaulichkeit wurde selbige Abbildung hier um 90 Grad gedreht. In dem Beispiel sind auf Basis der Entscheidungsregeln vier Simulationsansätze zu modellieren und anschließend zu simulieren:

1. Wenn Zustand 1 eintritt, ziehe Aktion (c); wenn Zustand 2 eintritt, ziehe ziehe Aktion (c).
2. Wenn Zustand 1 eintritt, ziehe Aktion (c); wenn Zustand 2 eintritt, ziehe ziehe Aktion (b).
3. Wenn Zustand 1 eintritt, ziehe Aktion (b); wenn Zustand 2 eintritt, ziehe ziehe Aktion (c).
4. Wenn Zustand 1 eintritt, ziehe Aktion (b); wenn Zustand 2 eintritt, ziehe ziehe Aktion (b).

Die Folgende Abbildung 110 zeigt exemplarisch die Simulationsläufe für den Simulationsansatz 3.

¹⁵⁴⁹ Unter dem Begriff „Simulation“ versteht man „das systematische Durchspielen des Verhaltens von geplanten, sich in der Entwicklung befindlichen oder bereits existierenden Systemen.“ OBERWEIS/LENZ/GENTNER (1999), S. 216. Dabei zielt man auf die Gewinnung von Erkenntnissen ab. Vgl. BAETGE/FISCHER (1989), S. 1782. Vgl. einführend zu den Grundlagen, Techniken und Anwendungen der Simulation KRÜGER (1974) und WITTE (1973). Das im Folgenden thematisierte Verfahren ist der sog. Monte-Carlo-Methode zuzuordnen. Vgl. hierzu KRÜGER (1974), S. 101 ff. und WITTE (1973), S. 25 ff.

option identifiziert wird. Weitergehend können die Lösungen zusätzlich Sensitivitätsanalysen unterzogen werden. Ziel solcher Betrachtungen ist die Bestimmung der Stabilität einer Lösung. Dazu würden die Wahrscheinlichkeitsfunktionen variiert und untersucht, wie stark die zugrunde gelegten Zusammenhänge variiert dürfen, bevor die gefundene Lösung nicht mehr optimal ist bzw. von einer anderen Handlungsoption „abgelöst“ wird.

Grundsätzlich bietet sich auch die Möglichkeit, Verteilungsfunktionen für die Zielwertbeiträge zu formulieren. An der skizzierten Struktur der Simulationsläufe würde dies keine grundlegenden Änderungen erfordern.

Abgesehen davon wurde im Zuge der Entwicklung des Entscheidungsbaumes deutlich, dass nicht nur die verwendeten Zustandsvariablen in detaillierterer Form definiert werden müssen, sondern darüber hinaus auch weitere Einflussfaktoren auf das Entscheidungsfeld einwirken. Das schon im betrachteten, verkürzten Fall sehr komplexe Instrument wird dadurch noch komplexer. Dennoch weist das Entscheidungsfeld gewisse, sich wiederholende Strukturen auf, so dass im Rahmen einer Abbildung des Entscheidungsbaumes Regeln zur Vereinfachung festgelegt werden können.

Überdies wurden die Zielwerte an den Einnahmen der Aktionsketten orientiert und die korrespondierenden Ausgaben völlig ausgeblendet. Eine stete, rundenweise Vermarktung geht aber mit wesentlich höheren Transaktionskosten einher als die einmalige Veräußerung des gesamten Rechte-Paketes. Genau diese Wirkungen müssen ebenfalls in den Zielwertbeiträgen abgebildet werden. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass mit dem Erwartungswertkriterium als Entscheidungsgröße stets die Risikoneutralität des Entscheidungsträgers impliziert wird.

Prinzipiell könnte das Instrumentarium auch im Rahmen der dezentralen Vermarktung der medialen Rechte des UI-Cup eingesetzt werden. Gegenüber dem UEFA-Cup besteht der UI-Cup ausschließlich aus K.O-Runden. Generell gelten die gleichen Gesetzmäßigkeiten wie bei der Vermarktung des UEFA-Cup, jedoch mit entscheidenden Unterschieden: Die Attraktivität der sportlichen Kontrahenten ist relativ gering. Auch wenn der Wettbewerb in einer Zeitspanne ausgetragen wird, in der das Angebot an Fußballspielen mit deutscher Beteiligung sehr niedrig ist, ist die Nachfrage gegenüber den anderen europäischen Wettbewerben relativ gering. Die ständigen Transaktionskosten rundenweiser Verhandlungen würden demnach in keinem Verhältnis zu den Marktpreisen der Rechtepakete stehen, so dass ein Teilnehmer eine Offerte für alle Übertragungsrechte kaum ausschlagen kann.

Kann ein solches Angebot nicht eingeholt werden, bessern sich selbstredend mit zunehmender Rundenzahl auch die Vermarktungsmöglichkeiten. Insgesamt ist die Aufmerksamkeitswirkung dieses Wettbewerbs aber derart vernachlässigbar, dass eine spezielle „Vermarktungsstrategie“ ökonomisch nicht erforderlich ist.

Insgesamt bleibt daher festzuhalten, dass sich die vorangegangene Analyse nur auf einen sehr kleinen Anteil aller Profi-Sport-Clubs bezieht, da nur drei oder vier deutsche Vertreter am UEFA-Cup teilnehmen.

4.4.2.2 Empirische Untersuchung des Potenzials von Fußballübertragungen in den neuen Medien

Die Aufmerksamkeitswirkung der Neuen Medien – insbesondere die Angebote für mobile Endgeräte – erfährt in der jüngsten Vergangenheit einen steten Zuwachs. Daher wurde eine empirische Erhebung durchgeführt, um zu untersuchen, ob mit der gestiegenen Aufmerksamkeit auch ökonomische Potenziale für die Fußballunternehmen einhergingen. Die nachfolgenden Gliederungspunkte stellen die Motivation, den Aufbau und die Ergebnisse der Umfrage vor.

4.4.2.2.1 Motivation der Untersuchung

Wie in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde, wird das ehemals komplett veräußerte Paket der medialen Rechte der Fußball-Bundesliga nunmehr in mehrere Teilpakete aufgeteilt. Dabei werden die Neuen Medien von den traditionellen Kanälen getrennt. Den Neuen Medien wird gemeinhin ein hohes allgemeines und auch fußballspezifisches Potenzial bescheinigt.¹⁵⁵¹ Besonders in letzterem Kontext fehlt bis dato eine empirische Untersuchung der Nachfragerpräferenzen. Allein die SPORTFIVE-Studien untersuchen in groben Ansätzen das Informationsverhalten der fußballinteressierten deutschen Bevölkerung und berücksichtigen dabei auch die Neuen Medien. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die überwiegende Mehrheit der Befragten über traditionelle Informationskanäle informiert (vgl. Abbildung 111).

¹⁵⁵¹ Dies ist die Erkenntnis aus den Expertengesprächen. Vgl. hierzu das Kapitel 1.2. und auch ERNST&YOUNG (2004), S. 14.

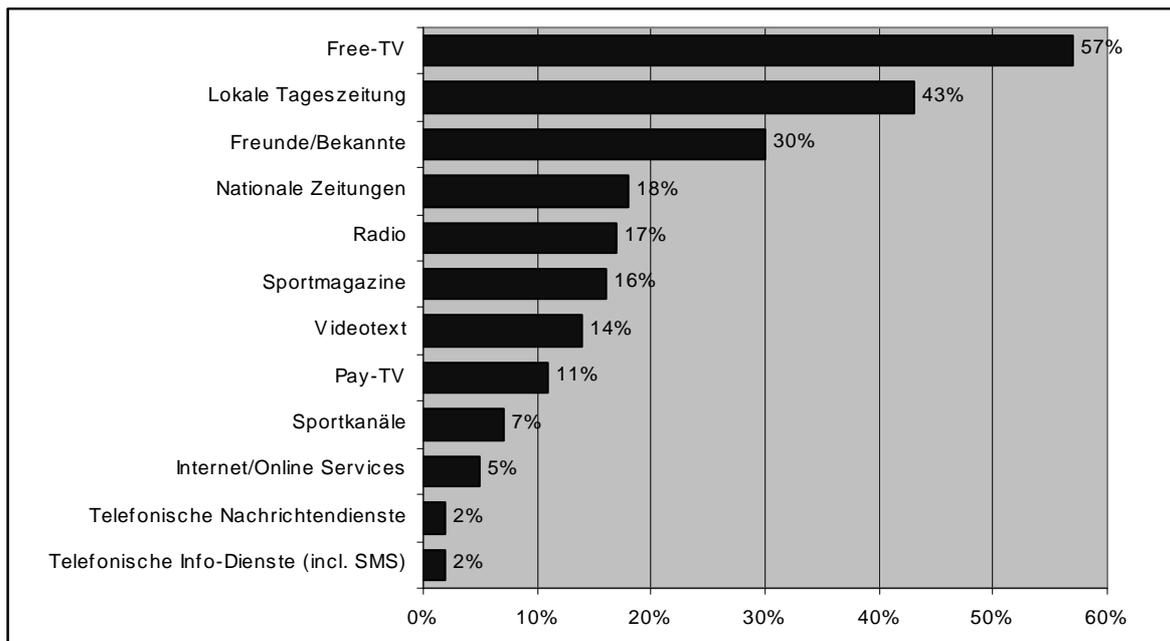


Abbildung 111: Mediennutzung der Deutschen zur Information über Fußballthemen¹⁵⁵²

Im Rahmen der Mediennutzung gilt, dass sich 57% der Befragten regelmäßig im Free-TV über Fußball zu informieren. Die Informationsbeschaffung über die Neuen Medien findet jedoch nur in sehr geringem Ausmaße statt: Nur fünf Prozent der Probanden informierte sich anhand von Internet-Diensten und nur zwei Prozent anhand telefonischer Informationsdienste inkl. SMS-Diensten.¹⁵⁵³ Auffällig ist die sehr geringe Nutzungsquote im Mobilfunk-Bereich, obwohl das entsprechende Recht paket mit zehn Millionen Euro einen doppelt so hohen Marktwert wie die Internetrechte aufweist. Entsprechende empirische Beweggründe für dieses Verhältnis konnten im Rahmen einer umfangreichen Literaturrecherche nicht eruiert werden. Daher wurde eigeninitiativ eine weitergehende empirische Erhebung durchgeführt. Diese hatte einen explorativen Charakter und zielte dabei auf die Untersuchung folgender grundsätzlicher Fragestellungen ab:

1. Wie gestaltet sich das Informationsverhalten der Probanden?
2. Wie gestaltet sich die Zufriedenheit der aktuellen Nutzer von Fußballinformationsdiensten (FID)¹⁵⁵⁴?
3. Wie gestaltet sich das zukünftige Potenzial von FID?

¹⁵⁵² Vgl. SPORTFIVE (2002a), S. 138.

¹⁵⁵³ Mehrfachnennungen waren möglich.

¹⁵⁵⁴ Unter FID werden im Folgenden solche Dienste verstanden, die auf mobilen Endgeräten empfangen werden können und den Nutzer über Fußball informieren.

4.4.2.2.2 Aufbau der Untersuchung

Als Erhebungsverfahren kommen grundsätzlich vier Verfahren zum Einsatz: Beobachtung, Focus-Gruppen, Experimente und Befragungen.¹⁵⁵⁵

Unter Beobachtung wird die visuelle Erfassung der aktuellen wahrnehmbaren Umwelt verstanden.¹⁵⁵⁶ Dabei wird durch einen Beobachter das Verhalten von Personen, z.B. in ihrem Marktumfeld, zielgerichtet und planmäßig erfasst.¹⁵⁵⁷ Da sich die Beobachtung am Besten dazu eignet, ein einziges äußerlich wahrnehmbares Merkmal zu erfassen, kommt die Beobachtung im Rahmen dieser Untersuchung nicht in Frage.¹⁵⁵⁸

Mit einer Focus-Gruppe, auch Gruppen-Diskussion genannt, wird über ein bestimmtes Thema beurteilend oder untersuchend diskutiert.¹⁵⁵⁹ Da dieses Verfahren nur als Grundlage der qualitativ orientierten Befragung von Einzelpersonen dienen sollte,¹⁵⁶⁰ ist es hier nicht sachdienlich.

Mit dem Experiment werden vornehmlich Kausalzusammenhänge analysiert.¹⁵⁶¹ Da in dieser Untersuchung kein Kausalzusammenhang überprüft werden sollte, ist auch das Experiment als Erhebungsmethode nicht geeignet.

Unter Berücksichtigung der streng quantitativen Orientierung der Untersuchung kam allein die Befragung als sinnvolles Erhebungsverfahren in Betracht.¹⁵⁶² Die Befragung ist die wichtigste Erhebungsmethode im Rahmen der Primärforschung. Nach der Form der Durchführung kann bei Befragungen grundsätzlich zwischen mündlichen und schriftlichen Befragungen differenziert werden.¹⁵⁶³ Um die geeignete Form der Befragung bestimmen zu können, müssen im ersten Schritt zunächst die zu untersuchenden Gruppen ausgewählt werden.

¹⁵⁵⁵ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 208, KOCH, J. (2001), S. 64.

¹⁵⁵⁶ Vgl. WEIS/STEINMETZ (2002), S. 136.

¹⁵⁵⁷ Vgl. KOCH, J. (2001), S. 89.

¹⁵⁵⁸ Vgl. HÜTTNER/SCHWARTING (2002), S. 160.

¹⁵⁵⁹ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 208 f.

¹⁵⁶⁰ Vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER (2001), S. 96 f.

¹⁵⁶¹ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 210, WEIS/STEINMETZ (2002), S. 195 ff.

¹⁵⁶² Vgl. hierzu auch die zu untersuchenden Fragestellungen.

¹⁵⁶³ Vgl. BORTZ/DÖRING (2002), S. 237 ff. und WEIS/STEINMETZ (2002), S. 91.

Dazu wurde ein Verfahren der bewussten Auswahl gewählt. Hierbei wird die Stichprobe nach bestimmten Regeln gezielt festgelegt, damit sie als möglichst repräsentativ für die Grundgesamtheit annehmbar ist.¹⁵⁶⁴ Im vorliegenden Fall wurde das Konzentrationsprinzip angewendet. Dies bedeutet, dass sich die Untersuchung auf solche Elemente beschränkt, die für den Untersuchungsgegenstand besonders relevant sind und somit ein besonderes Gewicht haben.¹⁵⁶⁵

Da die Fußballübertragungen auf Mobile Devices noch am Anfang ihres Lebenszyklusses stehen, erschien es sinnvoll, eine Gruppe von besonders innovationsfreudigen Probanden zu befragen, die Veränderungsprozesse in den Medien antizipieren und zukunftsweisend bezüglich der Akzeptanz neuer Technologien sind. Jene werden auch als „Early Adopter“ titulierte. Begonnen wurde daher mit einer Befragung auf der CeBit 2003¹⁵⁶⁶, da angenommen werden konnte, dass jene Probanden hier in großer Anzahl anzutreffen sind.

Die CeBit ist die führende Messe für die Informations- und Telekommunikations-Industrie in Europa. Auf dem Messe-Gelände wurden 124 fußballinteressierte Messebesucher befragt.¹⁵⁶⁷ Diese Gruppe kann aus den o.g. Argumenten als repräsentativ im Sinne der „Early Adopter“ erachtet werden.

Ergänzend wurde eine weitgehend willkürliche Befragung per E-mail durchgeführt. Die grobe Auswahl erfolgte hier anhand von zwei Kriterien: Zum ersten wurden nur solche Probanden berücksichtigt, die sich als fußballinteressiert bezeichnen. Auf der anderen Seite wurde darauf geachtet, dass sich die Probanden – nach eigenen Angaben – das Internet sehr häufig als Informationsmedium nutzen. Bei der Gruppe der E-mail-Probanden wurde mithin analog zur Untersuchungsgruppe der CeBit-Besucher davon ausgegangen, dass es sich ebenfalls weitgehend um „Early Adopter“ handelt, die sich über neue Informationskanäle aktiv informieren. Auf diese Weise wurden im Zeitraum vom 15. bis 30.04.2003 106 Probanden befragt.

¹⁵⁶⁴ Vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER (2001), S. 55, KOCH, J. (2001), S. 45, WEIS/STEINMETZ (2002), S. 83.

¹⁵⁶⁵ Vgl. KOCH, J. (2001), S. 47, WEIS/STEINMETZ (2002), S. 86.

¹⁵⁶⁶ Die CeBit 2003 fand vom 12.03.-19.03.2003 auf dem Messegelände Hannover statt.

¹⁵⁶⁷ Den Messebesuchern kann ein besonders hohes Interesse an modernen technischen Geräten unterstellt werden.

Vor dem letzten Spiel der Bundesliga-Saison 2002/2003 des BVB Dortmund 09 gegen den FC Energie Cottbus¹⁵⁶⁸ wurden zudem 60 Stadionbesucher befragt. Die Gruppe der Stadionbesucher ist als vergleichbar mit dem durchschnittlichen Fußball-Fan einzustufen. Anhand derer sollte die aktuelle und zukünftige Nutzung der FID mit Mobile Devices von Fußball-Fans untersucht werden. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht dazu die verfolgte Struktur der Befragung sowie die zugehörigen Grundgesamtheiten der Untersuchungsgruppen.

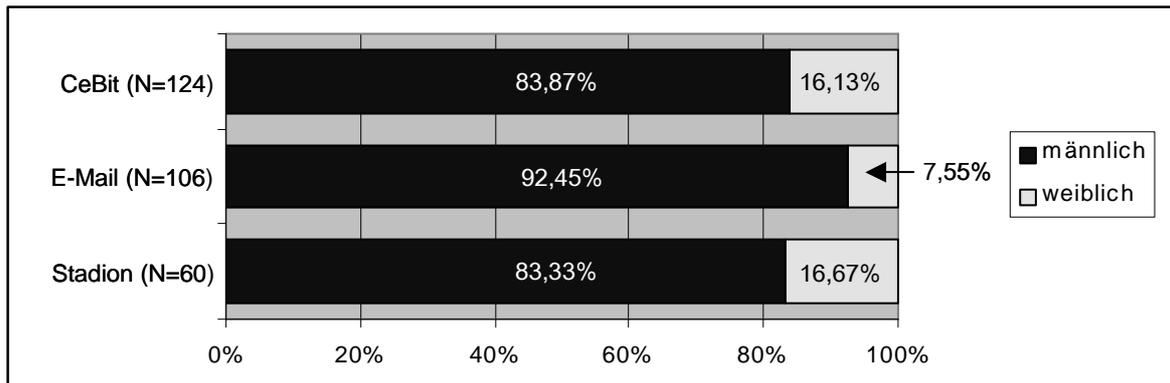


Abbildung 112: Zusammensetzung der Untersuchungsgruppen¹⁵⁶⁹

Die Probanden sind in allen drei Situationen überwiegend männlich. Damit kann die Studie als repräsentativ im Sinne der Gesamtheit aller Deutschen, die sich für Fußball interessieren, betrachtet werden: In der SPORTFIVE-Studie waren 86,55% der befragten Probanden männlich und 13,45% weiblich. Damit lassen die Aussagen fundierte Rückschlüsse auf Teile der Grundgesamtheit zu.¹⁵⁷⁰

Die Auswahl der Untersuchungsgruppen determiniert in gewissem Maße die Befragungsformen: Als Alternativen wurden folglich die mündliche und die schriftliche Befragung über E-mail herangezogen.¹⁵⁷¹ Bei mündlichen Befragungen erfolgt der Kontakt zu den Befragten direkt persönlich vom Interviewer zur interviewten Person.¹⁵⁷² Diese Art der Befragung hat den Vorteil, dass auch komplexe Fragen thematisiert werden können. Der Interviewer kann in diesem Zuge sicherstellen, dass der Interviewte die Frage auch ver-

¹⁵⁶⁸ Das Spiel fand am Samstag, den 24.05.2003 ab 15:30 Uhr im Westfalenstadion in Dortmund statt.

¹⁵⁶⁹ Vgl. zu ausgewählten Ergebnissen der Befragung Anhang 2b.

¹⁵⁷⁰ Vgl. zu den Ergebnissen SPORTFIVE (2002a). Seite S. 78 ff.

¹⁵⁷¹ Vgl. KOCH, J. (2001), S. 69 ff.

¹⁵⁷² Vgl. WEIS/STEINMETZ (2002), S. 101.

standen hat. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass durch äußere Einflüsse, bspw. die Einflussnahme des Interviewers, Verzerrungen auftreten können.¹⁵⁷³

Die persönliche mündliche Befragung kann als geplantes Interview oder in Form einer Passanten-Befragung erfolgen, bei der die Probanden auf belebten Plätzen oder in Fußgängerzonen angesprochen werden.¹⁵⁷⁴ Diese Art der Befragung wurde auf der CeBit 2003 und vor dem Dortmunder Westfalen-Stadion durchgeführt.

Bei einer Befragung per E-mail wird der Fragebogen elektronisch an den Empfänger versandt. Sie bietet die Vorteile anonym, kostengünstig und zeitsparend zu sein. Zudem können im Gegensatz zur mündlichen Befragung keine äußeren Einflüsse intervenieren. Es geht jedoch damit der Nachteil einher, dass nach der Distribution der elektronischen Fragebögen kein Einfluss mehr auf die weitere Auswahl der Probanden möglich ist. Ebenso besteht die Gefahr niedriger Rücklaufquoten. Zudem können Validitätsprobleme entstehen, da nur in geringerem Ausmaße gewährleistet werden kann, dass die Fragebögen wahrheitsgetreu ausgefüllt werden.¹⁵⁷⁵

Zur Untersuchung der dargestellten Fragestellungen ist es sinnvoll, den Fragebogen zu strukturieren.¹⁵⁷⁶ Daher soll in einem ersten Schritt mittels einer Selektionsfrage sichergestellt werden, dass nur diejenigen Personen befragt werden, die sich als Fußball-Interessierte bezeichnen.¹⁵⁷⁷ Durch die Nicht-Berücksichtigung der Aussagen nicht am Fußball interessierter Probanden wird eine Fokussierung auf die Zielgruppe von FID gewährleistet.

In einem zweiten Schritt wird das bisherige Informationsverhalten der Probanden über Fußball abgefragt. Hier wird eine Multiple Choice-Frage gestellt.¹⁵⁷⁸ In einem dritten Schritt wird mittels einer Filterfrage der Fokus auf Mobile Devices gelenkt: Die Probanden werden an dieser Stelle gefragt, ob sie sich vorstellen könnten, zukünftig mit ihrem Mobiltelefon FID zu nutzen. Bei einer positiven Antwort werden weitere Sachfragen bezüglich

¹⁵⁷³ Vgl. WEIS/STEINMETZ (2002), S. 101.

¹⁵⁷⁴ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 217.

¹⁵⁷⁵ Vgl. WEIS/STEINMETZ (2002), S. 98.

¹⁵⁷⁶ Vgl. hierzu auch im Folgenden den Fragebogen im Anhang.

¹⁵⁷⁷ Vgl. BEREKOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER (2001), S. 100. Vgl. zu den Details des Fragebogens Anhang 2a.

¹⁵⁷⁸ Bei Multiple Choice-Fragen, auch Selektiv-Fragen genannt, stehen drei oder mehr Antwortalternativen zur Auswahl. Vgl. KOTLER/BLIEMEL (2001), S. 211.

der Aufbereitung der FID und der Zahlungsbereitschaften für FID gestellt. Bei Verneinung der Frage wird zum letzten inhaltlichen Teil des Fragebogens weitergeleitet.

In diesem vierten Teil werden die Probanden wiederum mit einer Filter-Frage bezüglich ihres aktuellen Beschaffungsverhaltens von Informationen über Fußball mit Mobile Devices konfrontiert. Bejaht der Proband diese Frage, wird er nach seiner Zufriedenheit bezüglich der Aktualität, dem formalen Aufbau und den Preisen der im Status quo angebotenen Leistungen auf einer fünfstufigen Ratingskala befragt. Bei Verneinung wird er direkt zum flankierenden Statistik-Teil geleitet. In diesem abschließenden Teil werden in erster Linie die soziodemografischen Merkmale des Probanden, wie dessen Alter, Bildung, Geschlecht etc. abgefragt. Durch eine Verknüpfung der aus diesem Teil gewonnen Informationen mit den Daten aus dem inhaltlichen Teil des Fragebogens sollen gegebenenfalls weitere Erkenntnisse gewonnen werden.

4.4.2.2.3 Auswertung der Befragungsergebnisse

Abbildung 113 visualisiert zum Einstieg das allgemeine Informationsverhalten der gesamten Stichprobe.

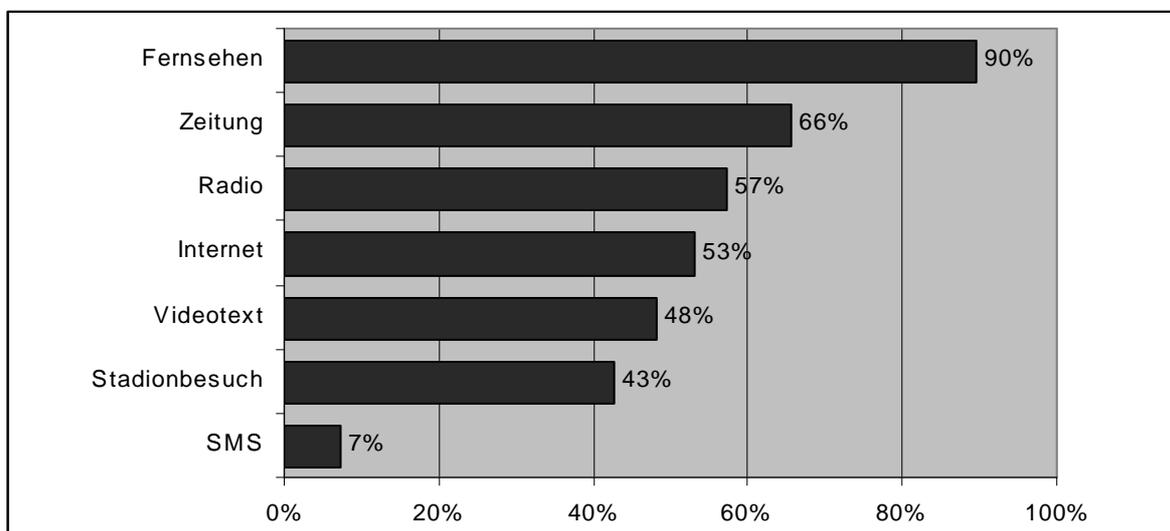


Abbildung 113: Informationsverhalten der Probanden über Fußball – gesamte Stichprobe (N=290)¹⁵⁷⁹

¹⁵⁷⁹ Mehrfachnennungen waren möglich. Vgl. hierzu und zu weiteren ausgewählten Ergebnissen der Befragung Anhang 2b.

Die Ergebnisse der SPORTFIVE-Studie werden dabei nahezu bestätigt, da eine augenscheinliche Dominanz der traditionellen Informationskanäle zu konstatieren ist. Immerhin etwas mehr als die Hälfte nutzt indes das Internet, während nur 7% SMS-Informationendienste konsumieren. Darüber hinaus stellte die Erhebung – entgegen der SPORTFIVE-Studie – auf weitere Aspekte der FID-Nutzung ab:

Der Grad der Zufriedenheit der SMS-Informationdienste-Nutzer mit den konsumierten Diensten weist erhebliche Verbesserungspotenziale auf. So sind die momentanen Nutzer vor allem mit den Kosten der FID über Mobile Devices relativ unzufrieden, während die Aktualität der Dienste relativ am besten beurteilt wird (vgl. Abbildung 114).

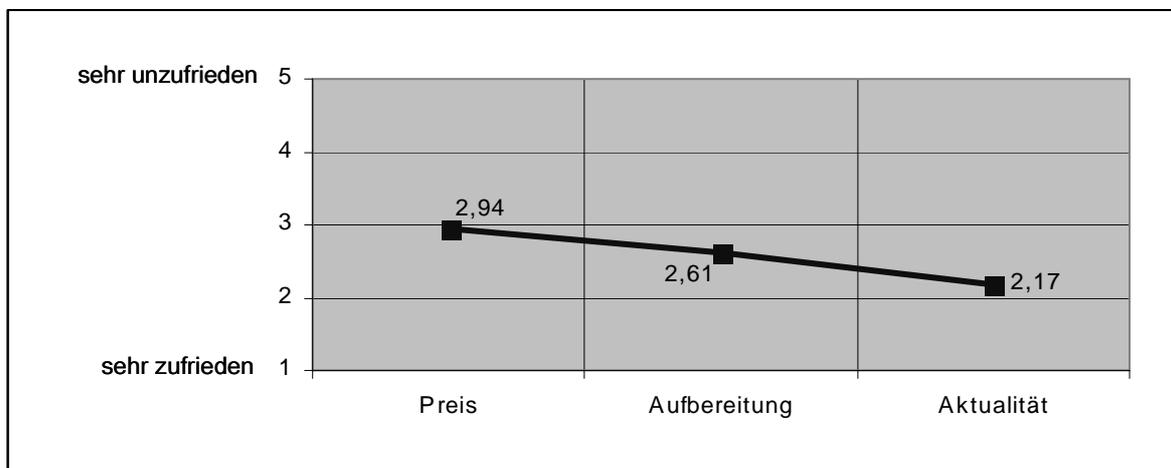


Abbildung 114: Durchschnittliche Bewertungen von FID anhand einer Rating-Skala von eins bis fünf¹⁵⁸⁰

Dennoch geben selbige zu 95% an, auch in Zukunft regelmäßig FID mit dem Mobiltelefon nutzen zu wollen. Von den 93%, die zurzeit keine FID mit ihrem Mobiltelefon nutzen, eröffnen mit 56,55% immerhin mehr als die Hälfte, sich zukünftig vorstellen zu können, FID mit dem Mobiltelefon zu nutzen, was auf ein großes zukünftiges Potenzial schließen lässt.

Dabei ist die Heterogenität des zukünftigen Potenzials in Abhängigkeit von der Untersuchungsgruppe (UG) auffällig. Ein Großteil der Stadionbesucher lehnt die zukünftige Information mittels Mobile Devices ab, wohingegen die Befragungsergebnisse bei den Technikbegeisterten fast spiegelbildlich ausfallen (vgl. Abbildung 115).

¹⁵⁸⁰ Vgl. hierzu Anhang 2b.

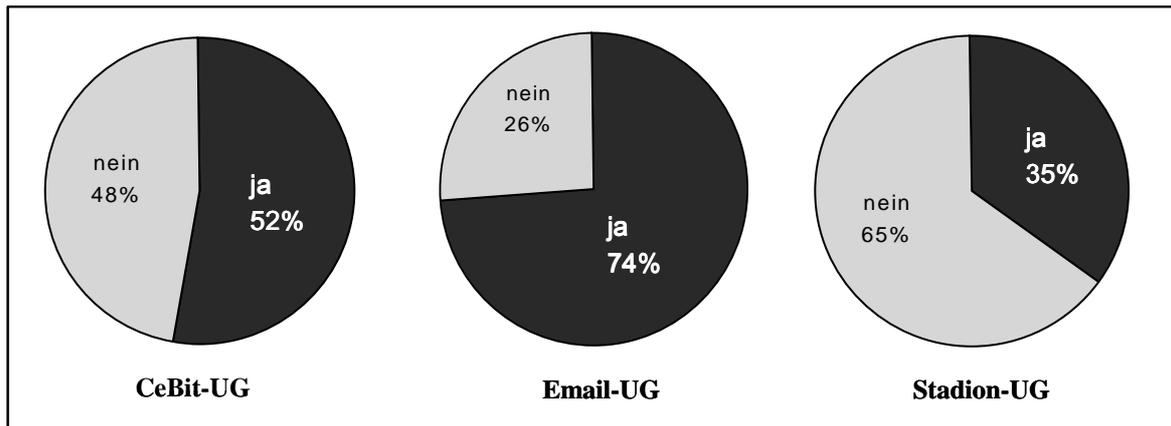


Abbildung 115: *Zukünftige Nutzung von FID mit Mobile Devices in Abhängigkeit von der UG (in Prozent)*¹⁵⁸¹

Dennoch ist zu vermuten, dass dieses Potenzial nicht mit einem proportionalen Umsatzanstieg einhergeht, da ein Großteil der Probanden die FID lediglich kostenlos nutzen würden. Bei textlicher Information wären nur 33,59% der Probanden (bei textlicher Information, angereichert mit statischen Bildern immerhin 35% der Probanden) dazu bereit, mehr als elf Cent pro Informations-Dienstleistung zu zahlen. Über 35% wären jedoch dazu bereit, für Video-Streams mehr als 21 Cent je FID zu bezahlen.

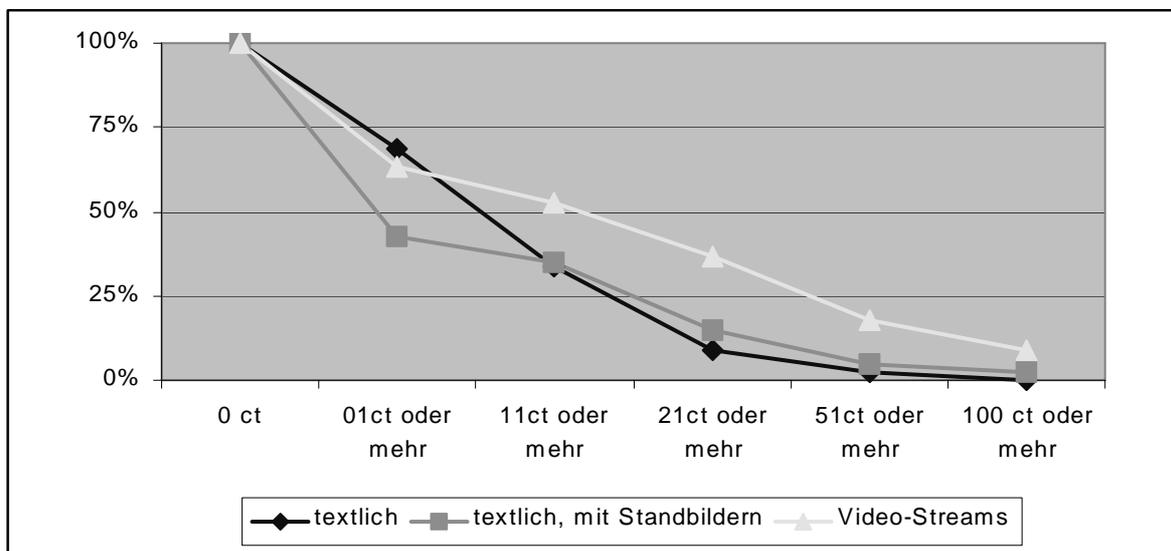


Abbildung 116: *Kumulierte Zahlungsbereitschaft der Probanden in Abhängigkeit von der Informationsübertragung*¹⁵⁸²

Bei diesen Aussagen ist zu berücksichtigen, dass die Zahlungsbereitschaften im Fragebogen direkt abgefragt worden sind. Bei der direkten Abfrage der Zahlungsbereitschaften

¹⁵⁸¹ Vgl. hierzu Anhang 2b.

¹⁵⁸² Vgl. hierzu Anhang 2b.

neigen die Probanden dazu, strategisch zu antworten und diese systematisch zu unterschätzen.¹⁵⁸³

Auf die Frage in der empirischen Untersuchung, in welchen Situationen die Probanden sich vorstellen könnten, mit ihrem Mobiltelefon FID zu nutzen, gab fast die Hälfte an (49%), dass sie selbige nur dann konsumieren würden, wenn sie keinen Zugriff auf traditionelle Informationsmedien hätten. Dieses Ergebnis verleitet zu der Vermutung, dass Mobile Endgeräte einen komplementären Charakter als Informationskanal aufweisen. Entsprechend ist eine Substitution der traditionellen Medien durch eine ausschließliche Information durch Mobil Devices nahezu auszuschließen.

Diese Vermutung wird auch noch dadurch bestätigt, dass der Großteil (fast 81%) der Probanden schlichte Informationen, die anhand von Textnachrichten über die Endergebnisse berichten, präferiert (vgl. Abbildung 117).

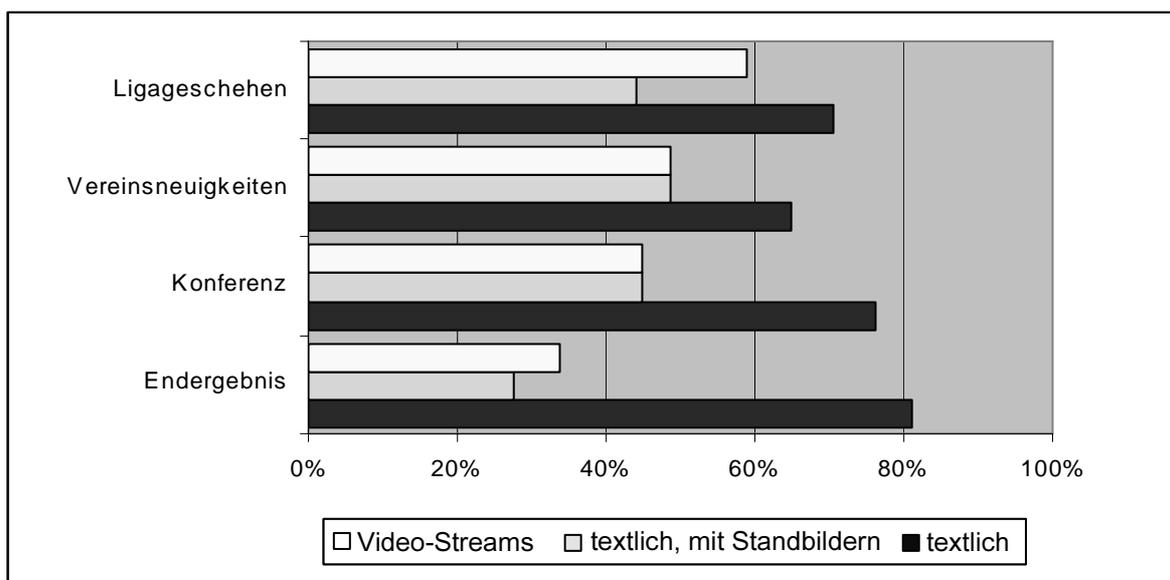


Abbildung 117: Präferenzen der Probanden über die Ausgestaltung der Dienste (in Prozent)¹⁵⁸⁴

Trotz der durch den Fußball transportierten Emotionalität legen die Probanden kaum Wert auf multimediale Leistungen via Mobile Devices. In der Wahrnehmung der Konsumenten kann folglich die mit dem Fußball assoziierte Emotionalität durch das betrachtete Medium nicht erbracht werden.

¹⁵⁸³ Vgl. BACKHAUS ET AL (2003), S. 586 i.V.m. BACKHAUS (1999), S.441.

¹⁵⁸⁴ Vgl. hierzu Anhang 2b.

Insgesamt zeigt sich, dass die bis dato geringe Akzeptanz der FID großen Wachstumspotenzialen gegenübersteht. Diese sind jedoch differenziert zu betrachten: Zum einen bündelt sich die hohe zukünftige Nachfrage auf den Teil der fußballinteressierten Bevölkerung, die zugleich eine gewisse Affinität zu moderner Technik aufweisen. Des Weiteren ist die mit dem Nachfragepotenzial verbundene Zahlungsbereitschaft gering. Dies wird sowohl durch die aktuelle Unzufriedenheit mit den Preisen der FID als auch durch die geringen kritischen Cent-Beträge, ab der eine Leistung konsumiert werden würde, deutlich. Schließlich kann gefolgert werden, dass Mobil Devices nur flankierend zum Einsatz kommen. Von einer Substitution der traditionellen Medien kann nicht ausgegangen werden, da FID verstärkt genutzt werden, wenn der Zugang zu ersteren nicht gegeben ist.

Als Fazit der Ergebnisse dieser ersten explorativen Untersuchung lässt sich festhalten, dass mit einem zukünftigen Wachstum der Einnahmen aus der Vermarktung dieser Rechte nicht zu rechnen ist. Analog zu der Entwicklung des einstigen Gesamtpaketes medialer Rechte können aber auch strategische Aspekte der Mobilfunkanbieter preistreibend sein: So ist es denkbar, dass die Anbieter FID im Sinne von Value Added Services in ihre Leistungspakete integrieren und damit weniger auf direkte Einnahmen durch den Absatz von FID hoffen, sondern eine Erhöhung der Attraktivität der angebotenen Leistungsbündel anvisieren. Damit könnte das allgemeine Interesse an den Diensten ausgenutzt werden, ohne von der mangelnden direkten Zahlungsbereitschaft gebremst zu werden.

4.4.2.3 Zusammenführung der isolierten Instrumente zu einer integrativen Totalbetrachtung

Wie bei der Auswahl situationsadäquater Instrumente betont wurde, zeichnet sich das Anwendungsgebiet der Vermarktung der medialen Rechte aus Vereinssicht durch einen geringen ökonomischen Gestaltungsraum aus. Die hier adaptierten Instrumente weisen demnach nicht solche Verflechtungen auf, wie sie in den anderen Anwendungsgebieten zu konstatieren waren. Dennoch fasst Abbildung 118 die Kernpunkte des Kapitels abschließend graphisch zusammen.

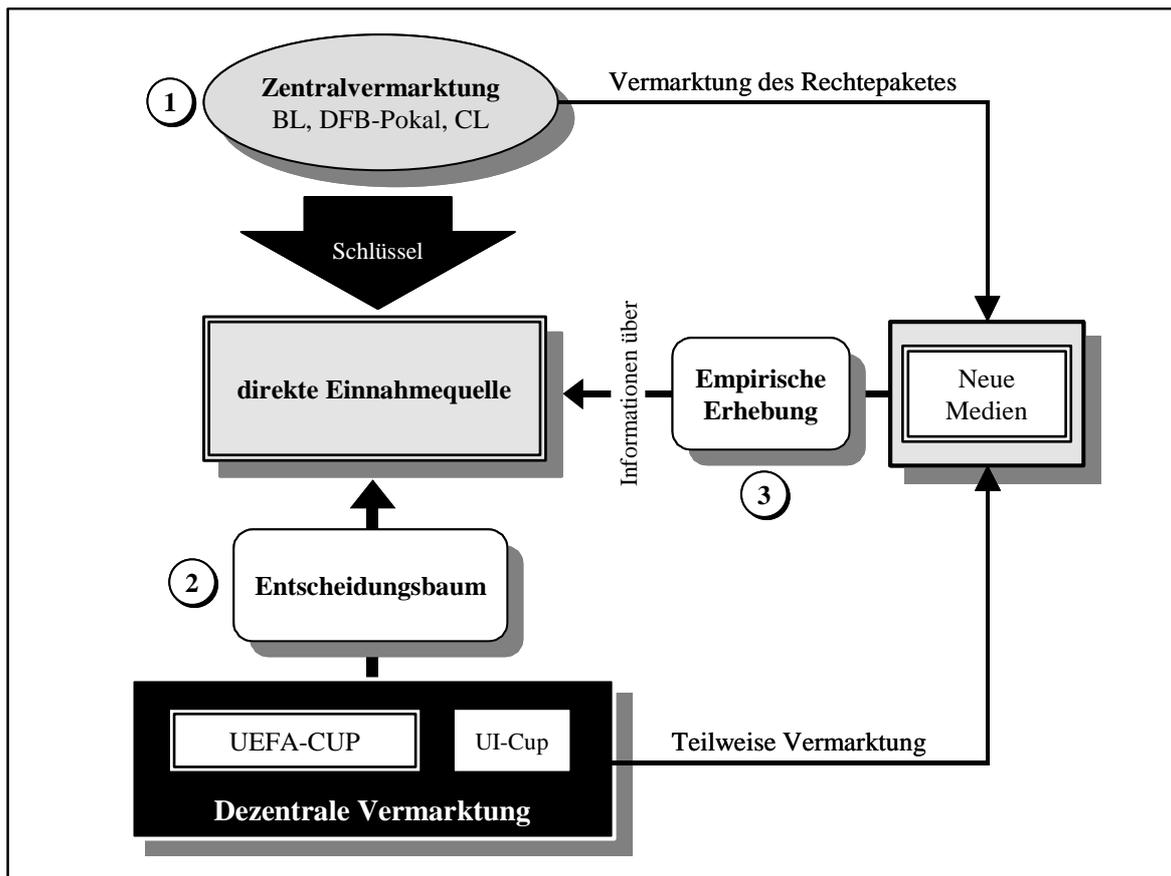


Abbildung 118: Integrative Totalbetrachtung der adaptierten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus der Vermarktung der medialen Rechte

Im Entscheidungsfeld der Clubs ist die Dominanz zentral vermarkteter medialer Rechte und die korrespondierende zentrale Verteilung der damit generierten Einnahmen charakteristisch (1). Diese bezieht sich auf die bedeutsamsten Vereinswettbewerbe. Für diesen Anwendungsbereich konnten daher allein für den verbleibenden ökonomischen Handlungsraum aus Sicht der Profi-Sport-Clubs Instrumente adaptiert werden.

Mit dem Entscheidungsbaumverfahren wurde ein Instrument situativ ausgestaltet, welches sowohl zur ökonomischen Strukturierung des partiellen Entscheidungsfeldes als auch zur Identifikation dominanter Handlungsmöglichkeiten verhilft (2). Eine Anwendung empfiehlt sich insbesondere im Zuge der Vermarktung der UEFA-Cup-Rechte, während der relativ unattraktive UI-Cup ein solches Verfahren nicht rechtfertigt.

Nach der Stagnation der gesamten Einnahmen aus der zentralen Vermarktung medialer Rechte und den korrespondierenden zentralen Ausgleichszahlungen ist die Branche bestrebt, neue Felder der Vermarktung medialer Rechte zu erschließen. In diesem Zuge rücken in jüngster Zeit die Neuen Medien nicht nur in den Fokus der Aufmerksamkeit, sondern die entsprechenden Rechte wurden vom Dachverband sogar von den übrigen Lei-

stungspaketen isoliert und den Clubs die Möglichkeit eingeräumt, eigene Spielszenen dezentral zu vermarkten. Mit der ersten fußballspezifischen empirischen Erhebung zu den Potenzialen der Neuen Medien, insbesondere zu FID auf mobilen Endgeräten, konnte ermittelt werden, dass die Nachfrage nach solchen Informationsdiensten generell hoch ist (3). Dieser hohen Nachfrage steht jedoch eine relativ geringe Zahlungsbereitschaft gegenüber, welche die Potenziale als zukünftiges Feld zusätzlicher direkter Einnahmen einschränkt.

Abschließend visualisiert Abbildung 119 den damit einhergehenden Fortschritt in der situativen Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens und ordnet den vorangegangenen Analyseteil entsprechend ein.

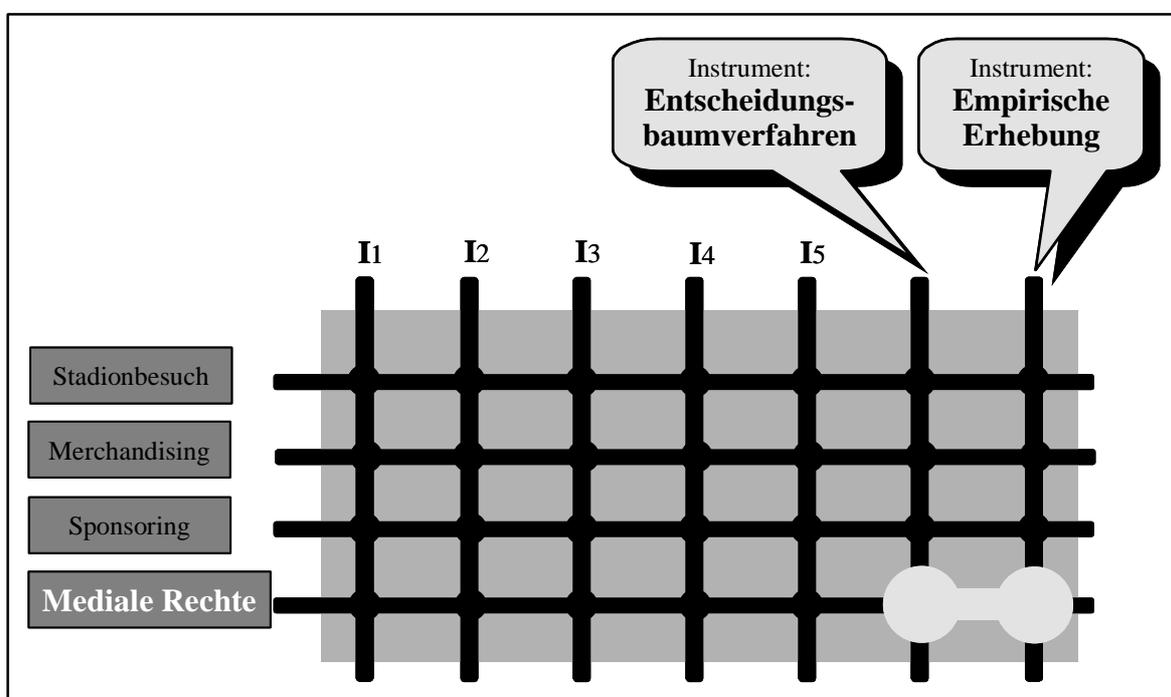


Abbildung 119: Einordnung der Instrumente in den konzeptionellen Bezugsrahmen

4.5 Integrative Betrachtung der Konzeption

Im Zuge der situativen Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens wurden die vier Vermarktungsfelder des primären Outputs der Profi-Sport-Clubs als sinnvolle Anwendungsgebiete identifiziert. Daraus resultierte die Vorgabe, den Kern der Arbeit – die Entwicklung einer Konzeption zur Steuerung der Haupteinnahmequellen – genau nach diesen Anwendungsgebieten in vier zentrale Unterpunkte zu strukturieren. Die damit gezwunge-

nermaßen, und keinesfalls als nachteilig zu beurteilende, korrespondierende Verengung des Fokus der Analyse auf die partiellen Entscheidungsfelder der jeweiligen Vermarktungsaktivitäten des sekundären Outputs zieht die Tendenz der Vernachlässigung von Wirkungsbeziehungen zwischen den Anwendungsgebieten nach sich. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Interdependenzen zwischen den zuvor in erster Linie isoliert betrachteten Entscheidungsfeldern im Sinne einer Totalbetrachtung der gesamten Konzeption erörtert. Dabei werden solche Wirkungen anvisiert, die im Rahmen der Konzeption bereits thematisiert wurden.¹⁵⁸⁵ Zunächst visualisiert die nachstehende Abbildung die finale Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens.

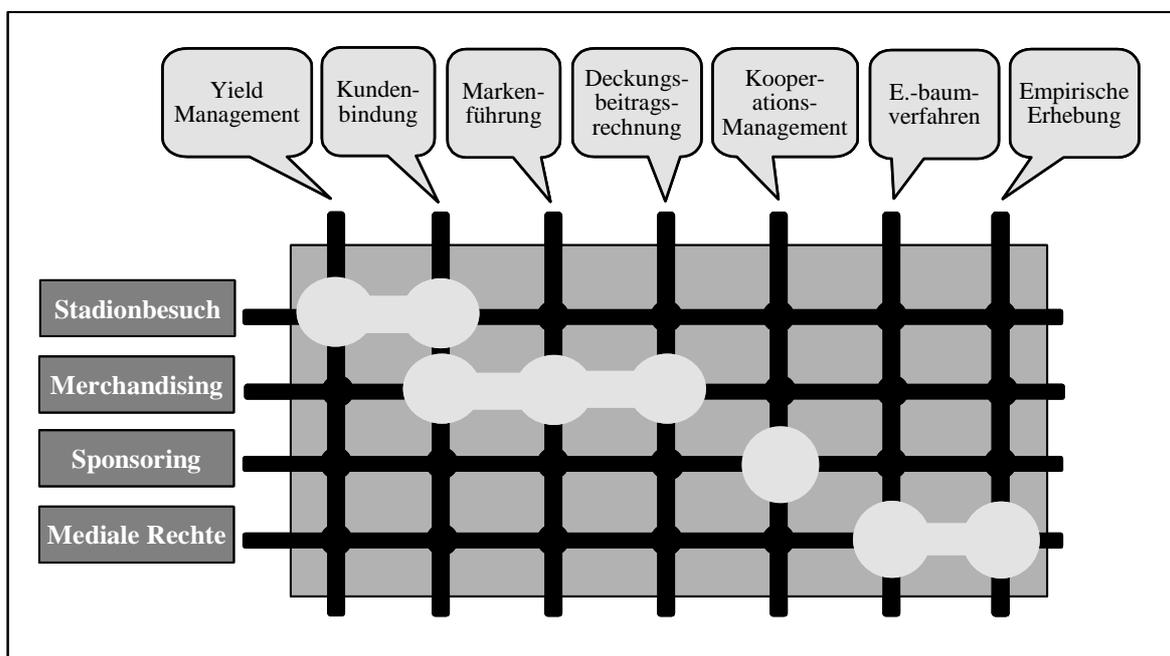


Abbildung 120: Finale Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens

Eine erfolgreiche Implementierung der situativ angewandten Instrumente zur Steuerung der Einnahmen aus dem Stadionbesuch induziert ökonomische Wirkungen im Bereich aller übrigen Haupteinnahmequellen (vgl. Abbildung 121). Ein Anhänger, der nunmehr oft und emotional gebunden die Heimspiele frequentiert, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit auch ein Nachfrager nach Merchandising-Artikeln (1). Des Weiteren erhöht ein dauerhaft ausgelastetes Stadion die Attraktivität eines Clubs aus der Sicht potenzieller Sponsoren (2). Gleiches gilt aus der Sicht der Verwerter medialer Rechte (3). Genau diese Wirkungskette wird

¹⁵⁸⁵ Diese Wirkungen sind in der folgenden Abbildung 121 mit durchgezogenen Pfeilen gekennzeichnet, während die nicht thematisierten, weniger bedeutenden, Wirkungen durch gestrichelte Pfeile symbolisiert werden.

durch Merchandising-Aktivitäten in der Hinsicht unterstützt, als dass die Fanartikel zu einer emotionsgeladenen Atmosphäre im Stadion beitragen (4). Wird somit die Präsenz in den Medien nachhaltig forciert, wird die Sponsoringnachfrage wiederum zusätzlich stimuliert (5). In dieser Weise ließe sich das Interdependenzgeflecht der Wirkungen zwischen den Anwendungsgebieten vollständig beschreiben. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diese Interdependenzen zwischen den Anwendungsgebieten und zeigt darüber hinaus, welche Wirkungen mit der zielgerichteten Steuerung der Haupteinnahmequellen auf das Entscheidungsfeld der Profi-Sport-Clubs einhergehen.

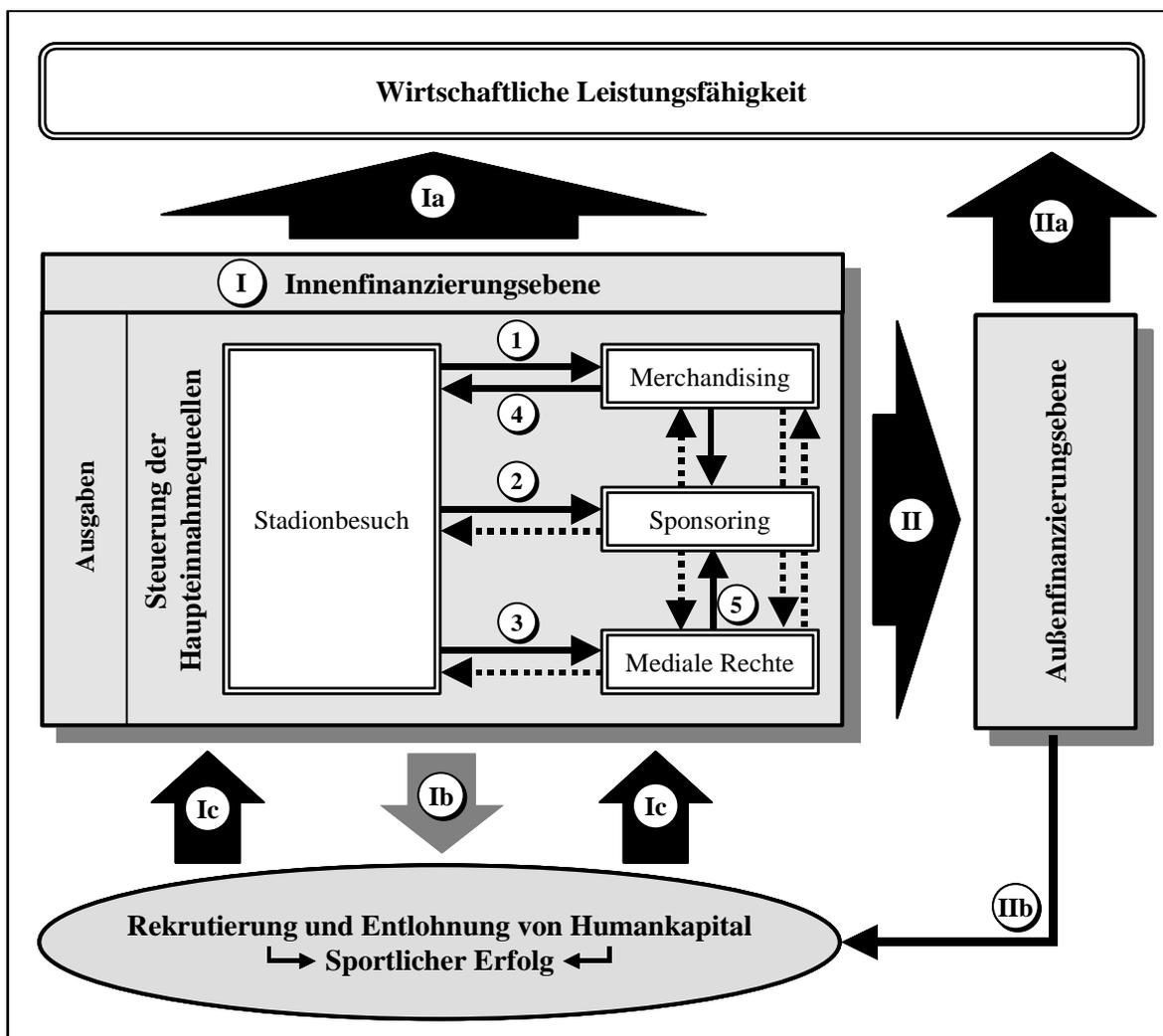


Abbildung 121: Totalbetrachtung der ökonomischen Wirkungen der Konzeption

Neben den Interdependenzen wird ersichtlich, dass die erarbeitete Konzeption den Ausgangspunkt für mehrere – im Hinblick auf das generelle Entscheidungsfeld der Clubs – zielführende Wirkungen darstellt: Zuallererst können durch die Vermarktung des sekundären Outputs (zusätzliche) Einnahmen auf der Innenfinanzierungsebene generiert werden, die zur Deckung des hohen Finanzmittelbedarfs, der durch die hohen Ausgaben für das

Humankapital hervorgerufen wird, dienen können (I). Eine ökonomisch fundierte Steuerung der Haupteinnahmequellen erschließt darüber hinaus Quellen der Außenfinanzierung (II). Insbesondere durch die anstehende Implementierung der Basel II-Konditionen und der damit zu vermutenden Verknappung von Fremdkapital für die Betrachtungsobjekte, erweist sich das Vorgehen als notwendig. Dies wird durch die generelle Senkung der Fremdkapitalkosten bei „gesunden“ ökonomischen Strukturen zusätzlich bekräftigt. Insbesondere die auf der Innen- und Außenfinanzierungsebene generierte Liquidität garantiert die dauerhafte Erfüllung der Kriterien der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit im Rahmen der Lizenzierung durch den Dachverband (Ia/IIa). Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit im Sinne des Dachverbandes ist für die Profi-Sport-Clubs insofern unabdingbar, als dass sie für die Teilnahme am Spielbetrieb der Bundesliga zwingend notwendig ist. Ein Verbot an der Ligateilnahme würde notgedrungen die Einstellung der primären und damit auch aller sekundären Aktivitäten nach sich ziehen.

Auf der anderen Seite fungiert die zielgerichtete Steuerung der Haupteinnahmequellen aber auch als Basis für die Umsetzung der obersten Vereinsabsichten: Erringen sportlicher Erfolge (Ib/IIb). Wie die Analyse gezeigt hat, lässt sich – zumindest mittelbar – über die Rekrutierung qualifizierten Humankapitals positiv auf die Erreichung sportlicher Ziele einwirken. Gelingt dies, so fungiert der sportliche Erfolg seinerseits direkt als Treiber zusätzlicher Nachfrage nach allen sekundären Outputs (Ic). Dieser Nachfrageschub kann dann wiederum – auf Basis der neuen Strukturen – betriebswirtschaftlich optimal gesteuert werden und im Idealfall einen positiven Regelkreis in Gang setzen.

5 KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK

Mit der im vorangegangenen Gliederungspunkt vollzogenen integrativen Betrachtung der Ausgestaltung des Bezugsrahmens haben die Ausführungen der vorliegenden Arbeit ihre Abrundung gefunden. Um diese einer sowohl zusammenfassenden als auch kritischen Würdigung zu unterziehen, ist ein Rückgriff auf die einleitende Festlegung der zu verfolgenden Ziele notwendig: Den Ausgangspunkt aller Überlegungen markierte die Zitierung einer 40 Jahre alten Erkenntnis von MELZER/STÄGLIN, die im Kern ein symbiotisches Verhältnis von Fußball und Wirtschaft identifiziert.¹⁵⁸⁶ Trotz der historischen Evidenz dieses Zusammenhanges und der als Kommerzialisierung titulierten Genese der einst ausschließlich dem Postulat der Gemeinnützigkeit unterstellten Branche zu einem eigenen Wirtschaftszweig mit kumulierten Finanzvolumina im Milliardenbereich weist die Auseinandersetzung mit dem Gebiet des professionellen Sports Handlungsbedarf auf zweierlei – nicht gänzlich unabhängigen – Ebenen auf:

- Trotz der relativ hohen Anzahl an wissenschaftlichen Publikationen zur Sportökonomie in jüngerer Zeit mangelt es an der Entwicklung ganzheitlicher – betriebswirtschaftlich fundierter – Konzeptionen, die das generelle Entscheidungsfeld des professionellen Sports aus der Perspektive der Clubs analysieren.
- Obwohl die Clubs als wirtschaftliche Einheiten in einer durch hohe Finanzvolumina geprägten Branche agieren, existiert ein offenkundiges Defizit an ökonomischen Strukturen und betriebswirtschaftlich geleiteten Handlungsmaximen, was sich insbesondere durch ständig publik werdende wirtschaftliche Notlagen manifestiert.

Diese beiden Defizite bildeten die Basis zur Formulierung zweier Zielvorgaben für die hier anzustellenden Überlegungen. Dabei handelt es sich erstens um die weitestmögliche Schließung der Theorie-Lücke der Sportökonomie durch die Entwicklung einer ganzheitlichen – betriebswirtschaftlich fundierten und normativ orientierten – Konzeption aus Sicht der Clubs. Zweitens wurde damit korrespondierend die Ableitung von praxisorientierten Gestaltungsempfehlungen zur Entwicklung einer ökonomisch fundierten Basis zur Beseitigung des Praxis-Defizits anvisiert.

¹⁵⁸⁶ Vgl. MELZER/STÄGLIN (1965), S. 114.

Zur Erreichung des solchermaßen determinierten Zielkataloges wurde durch die Zusammenführung des Controller Teppiches des Controller Verein e.V. und des situativen Ansatzes der klassischen Organisationsforschung ein geschlossener Bezugsrahmen konzeptualisiert. Dieser strukturierte fortan die zielgerichtete Selektion und situative Adaption betriebswirtschaftlicher Instrumente, welche hier auf die Steuerung der Haupteinnahmequellen abzielten.

Zur Ausgestaltung dieses konzeptionellen Bezugsrahmens wurde das generelle Entscheidungsfeld deutscher Profi-Sport-Clubs dezidiert analysiert. Im Zuge der Analyse wurde zuerst der sportliche Organisationsrahmen und dessen ökonomische Besonderheiten erläutert. Im Anschluss daran wurde aufgezeigt, welche Kriterien die Profi-Sport-Clubs im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens der DFL erfüllen müssen, um am sportlichen Organisationsrahmen teilnehmen zu dürfen. Als besonders bedeutsam konnte hier die sog. wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, welche sich insbesondere an der Liquidität bemisst, herausgestellt werden.

Die nationalen und internationalen Dachverbände sind aber nicht die einzigen externen Anspruchsgruppen im Entscheidungsfeld der Clubs. Letztere sehen sich vielmehr einem vielschichtigen Beziehungsgeflecht verschiedener Stakeholder gegenüber. Nachhaltig wurde das Entscheidungsfeld durch das sog. Bosman-Urteil des EuGH verändert. Deshalb wurden diese Modifikationen in einem gesonderten Gliederungspunkt untersucht. Als schwerwiegendste Folge des Urteils konnte der Anstieg der ohnehin sehr hohen Ausgaben für sportliches Humankapital der Clubs ökonomisch begründet und empirisch belegt werden. Der damit einhergehende hohe Finanzmittelbedarf wurde dann den übrigen Finanzmittelzu- und -abflüssen gegenübergestellt. Es zeigte sich, dass insbesondere die Finanzmittelzuflüsse auf der Innenfinanzierungsebene aus den Haupteinnahmequellen, die aus der Vermarktung der Kernleistung ergehen – Vermarktung des Stadionbesuches, Merchandising, Sponsoring und Vermarktung der medialen Rechte – eine stagnierende Tendenz aufweisen, die in erster Linie im Einbruch der Vermarktung der medialen Rechte nach der sog. Kirch-Krise begründet ist. Auch im Bereich der Außenfinanzierungsebene konnten Probleme identifiziert werden: Durch die anstehende Umsetzung der Basel II-Regelungen wird in Zukunft nur solchen Profi-Sport-Clubs der Zugang zu Fremdkapital gewährt werden, die über eine hinreichend solide Innenfinanzierungsstruktur verfügen. Darüber hinaus bestimmt der Professionalitätsgrad dieser Strukturen die Höhe der Fremdkapitalkosten.

Insgesamt konnte somit ein hoher und dauerhafter Bedarf an Finanzmittelzuflüssen identifiziert werden.

Daher wurden die vier Haupteinnahmequellen als sinnvolle Anwendungsgebiete für die Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens erachtet, um den Erfordernissen eines zielgerichteten Management auf der Innenfinanzierungsebene und der Erwirtschaftung (zusätzlicher) Finanzmittelzuflüsse Rechnung zu tragen. Dieses Vorgehen konnte im Abgleich mit dem Zielsystem der Fußballunternehmen als doppelt zielführend charakterisiert werden: Zum einen wird unmittelbar positiv auf die Erfüllung der Kriterien der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eingewirkt, zum anderen wird über die aufgezeigte Interdependenz von wirtschaftlichem und sportlichen Erfolg positiv auf das Oberziel – Erringen sportlicher Erfolge – eingewirkt.

Im Kern der Arbeit wurden daher jeweils die Charakteristika der internen und externen Kontextfaktoren der heterogenen Anwendungsgebiete analysiert, um eine fundierte Selektion situationsadäquater Instrumente zur Steuerung der jeweiligen Einnahmequelle vornehmen zu können. Selbige wurden im Anschluss jeweils unter spezieller Bezugnahme der situativen Faktoren zielsetzungsgerecht adaptiert und abschließend integrativ zusammengeführt.

Für das erste Anwendungsgebiet, den Stadionbesuch, konnte so die exponierte Bedeutung der Stadionbesucher in direkter und indirekter Hinsicht analysiert werden. Als geeignete Instrumente wurden daraufhin das Konzept des Yield Management und Methoden der Kundenbindung selektiert und situativ adaptiert. Hiermit gelingt einerseits eine Erhöhung der Stadionauslastung sowie andererseits eine emotionale Bindung der Besucher an den Verein bzw. an die Veranstaltung. Im Rahmen des Merchandising konnte erarbeitet werden, dass den mit diesem Vermarktungsbereich verbundenen Aktivitäten eine Doppelfunktion zukommt: Zum einen fungieren sie selbst als Marketinginstrument zur Markenführung und Kundenbindung zum anderen gehen mit diesen Aktivitäten aber auch direkte Einnahmen einher. Daher wurden zur betriebswirtschaftlichen Förderung der ersten Funktion Methoden der Markenführung und der Kundenbindung situativ adaptiert. Zur finanziellen Beurteilung der zweiten Funktion wurde insbesondere die Deckungsbeitragsrechnung angewendet. Für das dritte Anwendungsgebiet – Sponsoring – wurde die besondere Beziehung zwischen Sponsoringgeber und -nehmer beleuchtet und als ökonomische Kooperation herausgestellt. Die anschließende situative Ausgestaltung eines Kooperationsmanagement für Sponsorship zur Steuerung der Einnahmen aus dieser Einnahmequelle richtete

sich dann an den Phasen des Lebenszyklusses einer solchen Partnerschaft. Für das vierte Anwendungsgebiet, die Vermarktung medialer Rechte, wurde betont, dass der Grad der ökonomischen Gestaltungsfreiheit durch die Zentralvermarktung der wichtigsten Vereinswettbewerbe durch die entsprechenden Dachverbände äußerst stark eingeschränkt ist. Für die dezentrale Vermarktung der UEFA-Cup-Rechte wurde die flexible Planung zur Strukturierung der Entscheidungssituation herangezogen. Hinsichtlich der zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit rückenden Neuen Medien wurde mit Hilfe einer empirischen Erhebung untersucht, welche ökonomischen Potenziale, insbesondere hinsichtlich der Übertragungsmöglichkeiten auf mobile Endgeräte, zukünftig mit der Veräußerung des entsprechenden Rechtepaketes zu erwarten sind.

Eine kritische Gesamtbetrachtung der erarbeiteten Erkenntnisse führt zunächst zu einer Bestätigung der Erreichung der explizierten Ziele. Die eingangs aufgezeigten und im Verlauf der Arbeit weiter untersuchten Lücken in Theorie und Praxis wurden in Sinne des veranschlagten Analyseanges systematisch geschlossen: Mit der Konzeptualisierung und anschließenden Ausgestaltung des Bezugsrahmens wurde eine ganzheitliche, betriebswirtschaftlich fundierte Konzeption entwickelt. Durch die erarbeitete Wahl der Anwendungsgebiete thematisiert diese in erster Linie das Entscheidungsfeld des professionellen Fußballs aus der Perspektive der Clubs. Durch die Normativität der Analyse wird zugleich eine entscheidungsorientierte Grundlage für Profi-Sport-Clubs in der Praxis geschaffen, dessen Implementierung die Basis für eine voranzutreibende Professionalisierung der ökonomischen Strukturen und Handlungsmaximen darstellen kann.

Mit einer solchermaßen vorgenommenen Fokussierung auf einen bestimmten Teil des weitreichenden Entscheidungsfeldes der Profi-Sport-Clubs geht jedoch zwangsläufig die Vernachlässigung von Themenkreisen einher, die aber dennoch mehr oder weniger eng mit dem Entscheidungsfeld verknüpft sind. Hier bieten sich Raum und sinnvolle Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten, die ebenfalls aus Vereinssicht argumentieren. In diesem Sinne seien abschließend zwei Beispiele aufgeführt, in denen die Überlegungen stark auf die formulierte Zielsetzung abgestellt wurden und damit – berechnete – Kritik an einer möglicherweise zu strikten Eingrenzung hervorrufen könnten.

Erstens wurden im Zuge der Ausgestaltung des konzeptionellen Bezugsrahmens mit den Produkten i.w.S. Anwendungsgebiete gewählt, die primär die Erhöhung potenzieller Einnahmen als ökonomische Zielsetzung erforderten. Aus der übergreifenden Sicht der Innenfinanzierungsebene erfolgte mithin nur die Analyse des Finanzmittelzuflusses, ohne die

den Einnahmen gegenüberzustellenden Ausgaben genauer zu betrachten. Im Sinne einer Totalplanung der Finanzierung ist folglich neben der hier verfolgten ganzheitlichen Einnahmen-Betrachtung eine analoge für die Steuerung der Ausgabenseite der Clubs zu entwickeln.

Zweitens steht die Implementierung und dauerhafte praktische Erprobung der entwickelten Vorschläge noch aus und markiert daher einen zentralen Forschungsbedarf für weitere Arbeiten, welche die betriebswirtschaftliche Steuerung von Profi-Sport-Clubs zu ihrem Erkenntnisobjekt erheben. Die Ausführungen haben an zahlreichen Stellen gezeigt, dass die Schritte der Implementierung sowie der finale Ausgestaltungsgrad der einzelnen Instrumente nicht gänzlich allgemeingültig für alle Profi-Sport-Clubs formuliert werden können. Damit ist im Sinne des situativen Ansatzes eine weitere Spezifizierung des Konzeptes für verschiedene – auf das jeweilige Anwendungsgebiet bezogen – homogene Club-Cluster oder gar für jeden einzelnen Club möglich (vgl. Abbildung 122).

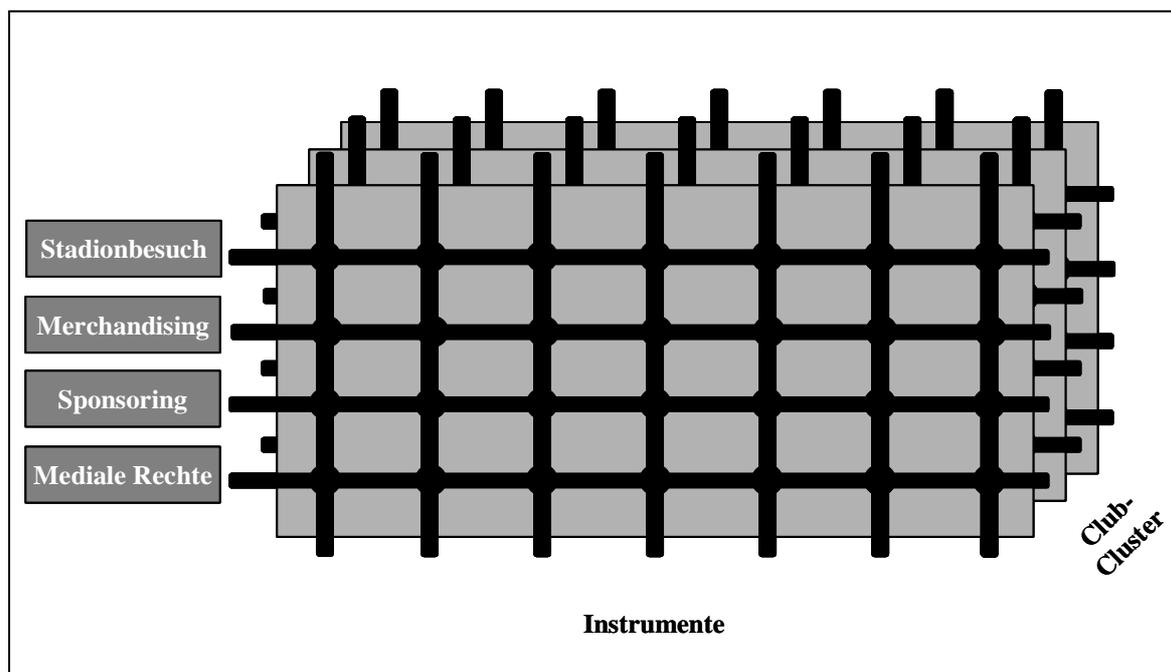


Abbildung 122: Konzeptioneller Bezugsrahmen – um eine anwendungsobjektorientierte Dimension erweitert

Ein solches Vorgehen würde zugleich die Beseitigung eines weiteren aufgedeckten – zugegebener Maßen weniger schwer wiegenden – Mankos bedeuten, indem der per definitionem dreidimensionale Teppich auch um eine dritte Dimension erweitert wird.

LITERATURVERZEICHNIS

- AAKER, D.A. (1996):** Building Strong Brands, New York 1996.
- AAKER, D.A.; JOACHIMSTHALER, E.(2001):** Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken, München 2001.
- ADAM, D. (1996):** Planung und Entscheidung, 4. Auflage, Wiesbaden 1996.
- ADAM, D. (1997):** Philosophie der Kostenrechnung oder der Erfolg des F.S. Felix, Stuttgart 1997.
- ADAM, D. (1998):** Produktions-Management, 9. Auflage, Wiesbaden 1998.
- ADAM, D. (2000):** Investitionscontrolling, 3. Auflage, München 2000.
- ADLER, J. (1994):** Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing, Arbeitspapier zur Marketingtheorie Nr. 3, hrsg. von Weiber, R., Trier 1994.
- AGTHE, K. (1959):** Stufenweise Fixkostendeckung im System des Direct Costing, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 29. Jg., Heft 7, 1959, S. 404-418.
- AHLERT, D. (2001):** Implikationen des Electronic Commerce für die Akteure in der Wertschöpfungskette, in: Ahlert, D. et al. (2001) (Hrsg.), Internet & Co. im Handel – Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen, 2. Auflage, Berlin 2001, S. 3-27.
- AHLERT, D. ET AL. (2001) (HRSG.):** Internet & Co. im Handel – Strategien, Geschäftsmodelle, Erfahrungen, 2. Auflage, Berlin 2001.
- AKERLOF, G. (1976):** The Economics of Caste and the Rat Race and other Woeful Tales, in: Quarterly Journal of Economics, Volume 90, Heft 4, 1976, S. 599-617.
- ALBACH, H.; FRICK, B. (2002) (HRSG.):** Sportökonomie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., Ergänzungsheft 4, Wiesbaden 2002.
- ALDERMANN, S. (1997):** Lizenzfußball und Nebenzweckprivileg, Bochum 1997.
- AMSINCK, M. (1997):** Der Sportrechtemarkt in Deutschland, in: Media Perspektiven, 17. Jg., Heft 2, 1997, S. 62-72.
- ARENS, W. (1996):** Der Fall Bosman – Bewertung und Folgerungen aus der Sicht des nationalen Rechts, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 3. Jg., Heft 2, 1996, S. 39-43.
- ASSAUER, R. (1999):** Traditionalismus und Modernität – „Auf Schalke“ ins nächste Jahrtausend, in: Schaffrath, M. (1999) (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga – Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 139-147.
- ASSENMACHER, W. (2003):** Deskriptive Statistik, Berlin 2003.

- AUER, M.; DIEDERICHS, F.A. (1993):** Werbung below the Line: Licensing, TV-Sponsoring, Product-Placement, Landsberg/Lech 1993.
- BABIN, J.-U. (1995):** Perspektiven des Sportsponsoring, Frankfurt am Main 1995.
- BACKHAUS, K. (1999):** Industriegütermarketing, 6. Auflage, München 1999.
- BACKHAUS, K. ET AL (2003):** Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 10. Auflage, Berlin 2003.
- BAETGE, J; FISCHER, T. (1989):** Simulationstechniken, in: Szyperski, N. (1989) (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, S. 1782-1795.
- BAETGE, J; KIRSCH, H.-J.; THIELE, S. (2003):** Bilanzen, 7. Auflage, Düsseldorf 2003.
- BAEUCHLE, C. (2002):** Merchandising – Kleiner Mann ganz groß, in: Horizontmagazin, 6. Jg., Nr. 2, 2003, S. 40-41.
- BALLING, R. (1997):** Kooperation – Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main 1997.
- BAMBERG, G.; BAUR, F. (2001):** Statistik, 11. Auflage, Stuttgart 2001.
- BANDOW, U.; PETERS, H.H. (2002):** Fußball und Kapitalmarkt, in: Hübl, L., Peters, H.; Swieter, D. (2002) (Hrsg.), Ligasport aus ökonomischer Sicht, Aachen 2002, S. 175-209.
- BARLOW, G. (2000):** Capacity Management in the Football Industry, in: Ingold, A.; McMahon-Beattie, U.; Yeoman, I. (2000) (Hrsg.), Yield Management – Strategies for the Service Industries, 2. Auflage, London 2000, S. 303-314.
- BARLOW, G. (2004a):** Football Revenue Management, in: McMahon-Beattie, U.; Yeoman, I. (2004a) (Hrsg.), Sport and Leisure Operations Management, London 2004, S. 316-328.
- BARLOW, G. (2004b):** Bolton Wanderers: A Case of Good Practice in the Football Industry?, in: McMahon-Beattie, U.; Yeoman, I. (2004b) (Hrsg.), Revenue Management and Pricing – Case Studies and Applications, London 2004, S. 109-123.
- BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION (2004):** International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework, Juni 2004, hrsg. von der Bank for International Settlement, Basel 2004.
- BAUMEISTER, C. (2000):** Nachfragebündelung als Instrument der Preisdifferenzierung, Lohmar 2000.
- BAUMEISTER, T.; BECHER, C.; ESCHWEILER, M. (2004):** Abstellung von Spielern für Auswahlmannschaften – Zehn Thesen zu den ökonomischen Chancen und Risiken aus Vereins-sicht, in: Bieling, M.; Eschweiler, M.; Hardenacke, J. (2004) (Hrsg.), Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden 2004, S. 305-320.

- BAUMGARTH, C. (2004):** Markenpolitik: Markenwirkungen – Markenführung – Markencontrolling, 2. Auflage, Wiesbaden 2004.
- BAUSENWEIN, C. (1995):** Geheimnis Fußball, Göttingen 1995.
- BECK, O. (1999):** „Wir haben den Sumpf trocken gelegt“ – Hans Kindermann und der Bundesliga-Skandal, in: DFB (1999) (Hrsg.), 100 Jahre DFB – Die Geschichte des Deutschen Fußball Bundes, Berlin 1999, S. 433-440.
- BECKER, G.S. (1964):** Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, New York 1964.
- BECKER, J. (2002):** Marketing-Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 7. Auflage, Wiesbaden 2002.
- BECKER, W.; BRINKMANN, F. (1999):** Gestaltungsdeterminanten von Funktionsentscheidungen, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 123, Bamberg 1999.
- BECKMANN, U. (1993):** Bandenwerbung wirksam gestalten – Wirkungen von Techniken der konkreten Poesie auf Handballzuschauer, Göttingen 1993.
- BEHREND, v.R.; BERTSCH, L. (1992) (HRSG.):** Advanced Software Technology for Air Transport, Proceedings 2. International Conference & Exhibition, Hallbergmoos 1992.
- BEHRENS, G. (1976):** Werbewirkungsanalyse, Opladen 1976.
- BELOBABA, P. (1989):** Application of a Probabilistic Decision Model to Airline Seat Inventory Control, in: Operations Research, Volume 37, Heft 2, 1989, S. 183-197.
- BENNER, G. (1992):** Risk Management im professionellen Sport, Köln 1992.
- BEREKOVEN, L.; ECKERT, W.; ELLENRIEDER, P. (2001):** Marktforschung – methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 9. Auflage, Wiesbaden 2001.
- BERENGENO, R. (2003):** Die exklusive Berichterstattung über sportliche Großereignisse im Pay-TV – Unter besonderer Berücksichtigung verfassungsrechtlicher Probleme um die Listenregelung des § 5 a RStV, Köln 2003.
- BERENS, W.; BERTELSMANN, R. (2002):** Controlling, in: Küpper, H.-U.; Wagenhofer, A. (2002) (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, Stuttgart 2002, S. 280-288.
- BERENS, W.; DELFMANN, W.; SCHMITTING, W. (2004):** Quantitative Planung, Stuttgart 2004.
- BERENS, W.; HOFFJAN, A.; SCHMITTING, W. (1999) (HRSG.):** Controlling in Fallstudien – Von Erbsenzählern und Zahlenzauberinnen, Stuttgart 1999.
- BERENS, W.; SCHEWE, G. (2003) (HRSG.):** Profifußball und Ökonomie, Hamburg 2003.
- BERNDT, R.; HERMANN, A. (1993) (HRSG.):** Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993.

- BERTELSMANN LEXIKON (1959a):** Das Bertelsmann Lexikon in vier Bänden, Band 2, Gütersloh 1959.
- BERTELSMANN LEXIKON (1959b):** Das Bertelsmann Lexikon in vier Bänden, Band 4, Gütersloh 1959.
- BERTRAMS, J.; BIELING, M.; ESCHWEILER, M. (2004):** Kundenbindungsinstrumente im deutschen Profifußball – eine Status-Quo-Analyse der Saison 2002/2003, in: Bieling, M.; Eschweiler, M.; Hardenacke, J. (2004) (Hrsg.), Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden 2004, S. 167-198.
- BERTSCH, L.H. (1996):** Yield Management, in: Kern, W.; Schröder, H.-H.; Weber, J. (1996) (Hrsg.), Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1996, S. 2257-2270.
- BETTE, K.-H.; SCHIMANK, U. (1995):** Zuschauerinteressen am Spitzensport, in: Hirsching, J.; Borkenhagen, F. (1995) (Hrsg.), Modernisierung und Sport, Sankt Augustin 1995, S. 181-191.
- BIDLINGMAIER, J. (1973):** Unternehmensziele und Unternehmensstrategien, Wiesbaden 1973.
- BIEL, A.L. (2001):** Grundlagen zum Markenwertaufbau, in: Esch, F.-R. (2001) (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 61-90.
- BIELING, M.; ESCHWEILER, M.; HARDENACKE, J. (2004) (HRSG.):** Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden 2004.
- BIERWIRTH, K.; KARLOWITSCH, E. (2004):** Maßnahmen zur Bindung von Vereinsmitgliedern – eine betriebswirtschaftliche Analyse am Beispiel von Borussia Dortmund, in: Bieling, M.; Eschweiler, M.; Hardenacke, J. (Hrsg.) (2004), Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden 2004, S. 199-231.
- BINDER, C.U. (2001):** Lizenzierung von Marken, in: Esch, F.-R. (2001) (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 385-411.
- BITZ, M. (1981):** Entscheidungstheorie, München 1981.
- BLANPAIN, R. (1996):** Geschichte und Hintergründe des Bosman-Urteils, in: Arbeit und Recht, 44. Jg., Heft 5, 1996, S. 161-167.
- BLIEMEL, F.; EGGERT, A. (1998):** Kundenbindung – die neue Soll-Strategie?, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 20. Jg., Heft 1, 1998, S. 37-46.
- BLOHM, H.; LÜDER, K. (1991):** Investition, 7. Auflage, München 1991.
- BLÜMELHUBER, C. (2001):** Die zentralen Wirtschaftsgüter im professionellen Sport, in: Hermanns, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 313-332.

- BOLDT, K. (2002):** Räumungsverkauf, in: Manager Magazin, 32. Jg., Heft 3, 2002, S. 14-16.
- BÖLL, K. (1999):** Merchandising und Licensing: Grundlagen, Beispiele, Management, München 1999.
- BÖLL, K. (2001) (HRSG.):** Handbuch Licensing, Frankfurt am Main 2001.
- BÖLL, K. (2001):** Was ist Licensing? Was ist Merchandising?, in: Böll, K. (2001) (Hrsg.), Handbuch Licensing, Frankfurt am Main 2001, S. 19-26.
- BOLTEN, B.; DREWS, H.-P. (2002):** Internetsponsoring, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (2002) (Hrsg.), Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion – Investition, Butzbach-Griedel 2002, S. 176-185.
- BORN, J.L.; MOHR, S.; BOHL, M. (2004):** Financing the Game – Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente zur Finanzierung eines Profifußballklubs – dargestellt am Beispiel von Werder Bremen, in: Zieschang, K.; Klimmer C. (2004) (Hrsg.), Unternehmensführung im Profifußball – Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht, Berlin 2004, S. 199-212.
- BORTZ, J.; DÖRING, N. (2002):** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Berlin 2002.
- BRAITMAYER, O. (1998):** Die Lizenzierung von Marken: Eine entscheidungs- und transaktionskostentheoretische Analyse, Frankfurt am Main 1998.
- BRANDMAIER, S.; SCHIMANY, P. (1998):** Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Hamburg 1998.
- BRANNASCH, A. (2001):** Fußballstadien als Erlebniswelten, in: Hermanns, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 285-296.
- BRANNASCH, A.; HASE, M. (2002):** Ansturm auf die Logen, in: Werben und Verkaufen, 40. Jg., Heft 8, 2002, S. 28-30.
- BRAST, C.; STÜBINGER, T. (2002):** Verbandsrechtliche Grundlagen des Sportmanagements in der Fußball-Bundesliga, in: Schewe, G.; Littkemann, J. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorn-dorf 2002, S. 23-52.
- BREM, C. (2002):** Merchandising und Licensing für Rundfunkunternehmen, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 157, 2002.
- BRICKAU, R.; ETTINGHAUSEN VON, C. (1999):** Ein Modell zur Effizienzmessung, in: Absatzwirtschaft, 42. Jg., Nr. 11, 1999, S. 100-107.
- BRINK, H.-J. (1992):** Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Kostenrechnungssysteme, in: Männel, W. (1992) (Hrsg.), Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 167-181.

- BRUHN, M. (2002):** Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung, in: Hinterhuber, H.H.; Matzler, K. (2002) (Hrsg.), Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 3. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 33-62.
- BRUHN, M. (2003a):** Sponsoring – Systematische Planung und integrativer Einsatz, 4. Auflage, Frankfurt am Main 2003.
- BRUHN, M. (2003b):** Kommunikationspolitik: Systematische Planung und integrativer Einsatz, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.
- BRUHN, M.; GEORGI, D. (2003):** Wirtschaftlichkeit des Kundenmanagements, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (2003) (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 577-609.
- BRUHN, M.; HOMBURG, C. (2003) (HRSG.):** Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.
- BRUHN, M.; HOMBURG, C. (2004) (HRSG.):** Gabler Lexikon Marketing, 2. Auflage, Wiesbaden 2004.
- BRUHN, M.; MEFFERT, H. (2000) (HRSG.):** Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundfragen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2000.
- BRUHN, M.; MEFFERT, M. (2001) (HRSG.):** Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 2001.
- BÜCH, M.-P. (1979):** Modell und Realität der Fußball-Bundesliga – eine ökonomische Analyse, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaften, Band 30, Heft 4, 1979, S. 447-466.
- BÜCH, M.-P. (1998):** Das Bosman-Urteil – Transferentschädigungen, Ablösesummen, Eigentumsrechte, Freizügigkeit. Sportökonomische Anmerkungen zu einem sportpolitischen Thema, in: Sportwissenschaft, 28. Jg., Heft 3/4, 1998, S. 283-296.
- BÜCH, M.-P.; FRICK, B. (1999):** Sportökonomie: Erkenntnisinteresse, Fragestellungen und praktische Relevanz, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg., Heft 2, 1999, S. 109-123.
- BÜCH, M.-P.; SCHELLHAAB, H.-M: (1984):** Ökonomische Aspekte der Transferentschädigung im bezahlten Mannschaftssport, in: Heinemann, K. (1985) (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1985, S. 215-236.
- BUHL, H.U. (2001):** Leasing, in: Gerke, W.; Steiner, M. (2001) (Hrsg.), Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 3. Auflage, Stuttgart 2001, S. 1487-1496.
- BÜHLER, W. (1975):** Kreditarten und Kreditformen, in: Grochla, E.; Wittmann, W. (1975) (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Stuttgart 1975, S. 2380-2391.

- BURMANN, C. (1998):** Erfolgskontrolle, in: IST-Studieninstitut (1998) (Hrsg.), Eventmanagement – Lehrinheit Erfolgskontrolle und Nachbereitung im Eventmanagement, Düsseldorf 1998, S. 2-63.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. (1961):** The Management of Innovation, London 1961.
- BUSCH, W. (2004):** Das Merchandisingkonzept von Bayer 04 Leverkusen, in: Hammann, P.; Schmidt, L.; Welling, M. (2004) (Hrsg.), Ökonomie des Fußballs, Wiesbaden 2004, S. 419-434.
- BÜSCHING, T. (1998):** „ran SAT.1 Fußball“ Merchandising: Produkte fürs Gefühl, in: Meyer, A. (1998) (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Teilband 2, Stuttgart 1998, S. 1788-1798.
- BÜTTGEN, M. (1996):** Yield Management, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., Heft 56, 1996, S. 260-263.
- CALL, G. (2001):** Analyse des Sortimentsverbunds, in: Das Wirtschaftsstudium, 30. Jg., Heft 11, 2001, S. 1501-1506.
- CALMUND, R. (1999):** Fußball und Fernsehen – Kooperation, Einflüsse, Abhängigkeiten, in: Schaffrath, M. (1999) (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga – Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 31-45.
- CAPLOW, T. (1956):** The Effect of Increasing Size on Organisational Structure in Industry, in: Transactions of the Third World Congress of Sociology, Volume 1, 1956, S. 157-164.
- CASPAR, M. (2002):** Markenausdehnungsstrategien, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (2002) (Hrsg.), Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 233-259.
- CASTAN, E. (1968):** Rechtsformen der Betriebe, Stuttgart 1968.
- CHMIELEWICZ, K.; SCHWEITZER, M. (1993) (HRSG.):** Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. Auflage, Stuttgart 1993.
- CLOWES, J.; CLEMENTS, N. (2003):** An Exploration of Discriminatory Ticket Pricing Practice in the English Football Premier League, in: Managing Leisure, Volume 8, Heft 3, 2003, S. 105-120.
- COENENBERG, A. (2003):** Kostenrechnung und Kostenanalyse, 4. Auflage, Landsberg am Lech 2003.
- CONTROLLER VEREIN E.V. (2001):** Leitbild Controller, Gauting/München 2001.
- CORREIRA GUEDES, J.; MACHADO, F.S. (2002):** Changing Rewards in Contests: Has the Three-Point-Rule Brought more Offense to Soccer?, in: Empirical Economics, 27. Jg., Heft 4, 2002, S. 607-630.
- CORSTEN, H. (2001):** Dienstleistungsmanagement, 4. Auflage, München 2001.

- CORSTEN, H.; SCHNEIDER, H. (1999) (HRSG.):** Wettbewerbsfaktor Dienstleistung. Produktion von Dienstleistungen – Produktion als Dienstleistung, München 1999.
- CORSTEN, H.; STUHMANN, S. (1999):** Yield Management als Ansatzpunkt für die Kapazitätsgestaltung von Dienstleistungsunternehmen, in: Corsten, H.; Schneider, H. (1999) (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung. Produktion von Dienstleistungen – Produktion als Dienstleistung, München 1999, S. 79-108.
- CROMPTON, J.L.; HOWARD, D.R. (2003):** The American Experience with Facility Naming Rights: Opportunities for English Professional Football Teams, in: Managing Leisure, Volume 8, Nr. 4, 2003, S. 212-226.
- DALLMER, H. (2002) (HRSG.):** Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden 2002.
- DAUBITZER, J. (2000):** Von der Liga zum Show-Event Fußball Bundesliga?, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (2000) (Hrsg.), Ökonomische Dimensionen von Sport-Events: Faktoren – Fallbeispiele – Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 109-113.
- DAUDEL, S.; VIALLE, G. (1992):** Yield Management – Erträge optimieren durch nachfrageorientierte Angebotssteuerung, Frankfurt 1992.
- DAUMANN, F.; LANGER, M. (2003):** Vermarktung von Sportleistung und Sportveranstaltung, in: Fritzweiler, J. (2003) (Hrsg.), Sport-Marketing und Recht: Vermarktungsrechte – Verträge – Konflikte, Basel 2003, S. 1-31.
- DEHESELLES, T. (2002):** Vereinsführung: Rechtliche und steuerliche Grundlagen, in: Galli, A. et al. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002, S. 5-43.
- DEIMEL, K. (1992):** Wirkungen der Sportwerbung: eine verhaltenswissenschaftliche Analyse, Frankfurt am Main 1992.
- DEISSENBERGER, T.; MICHLER, K. (2001):** Integrierte Konzepte der Sportvermarktung zwischen Medien, Sport und Sponsoren, in: Hermanns, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 571-587.
- DFB (1999) (HRSG.):** 100 Jahre DFB – Die Geschichte des Deutschen Fußball Bundes, Berlin 1999.
- DFB (1999):** Chronik – Deutscher Fußball Bund, in DFB (1999) (Hrsg.), 100 Jahre DFB – Die Geschichte des Deutschen Fußball Bundes, Berlin 1999, S. 16-111.
- DFB (2001):** Grundlagenvertrag, 2001.
- DFB (2003a):** DFB-Statuten: Satzung, 2003.
- DFB (2003b):** DFB-Statuten: Spielordnung, 2003.
- DFL (2004):** Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt 2004.

- DIETL, H.M. (2003) (HRSG.):** Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs im Sport, Schorndorf 2003.
- DIETL, H.M.; FRANCK, E. (2000):** Effizienzprobleme in Sportligen mit gewinnmaximierenden Kapitalgesellschaften – Eine modelltheoretische Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg., Heft 10, 2000, S. 1157-1175.
- DIETL, H.M.; PAULI, M. (2002):** Die Finanzierung von Fußballstadien – Überlegungen am Beispiel des deutschen Profifußballs, in: Albach, H.; Frick, B. (2002) (Hrsg.), Sportökonomie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., Ergänzungsheft 4, Wiesbaden 2002, S. 239-262.
- DIGEL, H.; BURK, V. (1999):** Zur Entwicklung des Sports in Deutschland, in: Sportwissenschaften, 29. Jg., Heft 1, 1999, S. 22-41.
- DILLER, H. (1996):** Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. Jg., Heft 2, 1996, S. 81-94.
- DILLER, H.; MÜLLNER, M. (1998):** Kundenbindungsmanagement, in: Meyer, A. (1998) (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Teilband 2, Stuttgart 1998, S. 1219-1240.
- DINKEL, M. (2002a):** Neues Marketing und Management von Sportvereinen, Butzbach-Griedel 2002.
- DINKEL, M. (2002b):** Fanartikelgeschäft im Sport, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (2002) (Hrsg.), Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion – Investition, Butzbach-Griedel 2002, S. 107-112.
- DINKEL, M.; REISTER, T. (1999):** Fanartikel-Geschäft im Sport, in: Leitfaden Sponsoring & Event-Marketing, Stuttgart 1999, D 3.6, S. 1-7.
- DINKELMEIER, B. (1999):** Das „Bosman-Urteil“ des EuGH und seine Auswirkungen auf den Profifußball in Europa, Würzburg 1999.
- DOBERENZ, M. (1980):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen zur Rechtsformgestaltung professioneller Fußballklubs in der Bundesrepublik Deutschland, Thun 1980.
- DOCKTER, R. (2002):** Rekrutierungs- und Beschäftigungspolitik im professionellen Team-sport – Eine Effizienzanalyse des deutschen Berufsfußballs, München/Mering 2002.
- DÖRFLINGER, T. (1998):** Going Public Bundesliga – Betrachtungen zu Fußballaktien, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 51. Jg., Heft 16, 1998, S. 916-920.
- DÖRGE, S. (2001):** Simulation in der Investitionsrechnung: Der stochastische Entscheidungsbaum, in: Das Wirtschaftsstudium, 30. Jg., Heft 6, 2001, S. 809-812.
- DÖRNEMANN, J. (2000):** Yield Management, in: Controlling, 12. Jg., Heft 12, 2000, S. 615-616.
- DÖRNEMANN, J. (2002):** Controlling für Profi-Sport-Organisationen, München 2002.
- DREES, N. (1989):** Sportsponsoring, München 1989.

- DROSTEN, M. (1999):** Welche Benchmarks setzt Bayern München?, in: Absatzwirtschaft, 42. Jg., Heft 4, 1999, S. 18-21.
- DRUKARCYK, J. (2003):** Finanzierung, 9. Auflage, Stuttgart 2003.
- DUNKER, N. (2003):** Merchandising als Instrument der Markenführung – Ausgestaltungsformen und Wirkungen, LiM-Arbeitspapiere Nr. 5 des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement, hrsg. von Christoph Burmann, Bremen 2003.
- DURTH, R. (2001):** Wirtschaftswachstum und Wachstumspolitik aus wirtschaftshistorischer Sicht, in: Das Wirtschaftsstudium, 30. Jg., Heft 6, 2001, S. 875-880.
- DUVINAGE, P. (2002):** Praktische Aspekte bei Erwerb und Vermarktung medialer Rechte, in: Galli, A. et al. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002, S. 303-331.
- DYCKERHOFF, S. (1993):** Sortimentsgestaltung mit Deckungsbeiträgen im Einzelhandel, Hallstadt 1993.
- EBEL, M.; KLIMMER, C. (2001):** Zur geplanten Einführung nationaler Lizenzierungsverfahren auf Grundlage harmonisierter Datenbasis als Teilnahmevoraussetzung an den UEFA-Klubwettbewerben, in: Siegloch, J.; Klimmer, C. (2001) (Hrsg.), Unternehmen Profifußball – Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen, Wiesbaden 2001, S. 177-206.
- EBEL, M.; KLIMMER, C. (2003):** Fußball-Profis in der Bilanz ihrer Arbeitgeber – eine kritische Bestandsaufnahme der bilanzrechtlichen Regelungen unter Berücksichtigung der neuen Transferregelungen, in: Siegloch, J.; Klimmer, C. (2003) (Hrsg.), Rechnungslegung und Besteuerung im Sport, Wiesbaden 2003, S. 243-281.
- EBER, A.F. (1991):** Erfolgreiche Merchandising-Strategien, Wien 1991.
- EBERSPÄCHER, H. (1987) (HRSG.):** Handlexikon Sportwissenschaft, Reinbek 1987.
- EGGER, A. ET AL. (1999) (HRSG.):** Managementinstrumente und -konzepte, Stuttgart 1999.
- EGGERS, E. (2002):** Die Anfänge des Fußballsports in Deutschland – Zur Genese eines Massenphänomens, in: Herzog, M. (2002) (Hrsg.), Fußball als Kulturphänomen, Stuttgart 2002, S. 67-91.
- ELLROTT, H.; GALLI, A. (2000):** Neuregelung der Rechnungslegung und Prüfung im deutschen Berufsfußball, in: Die Wirtschaftsprüfung, 53. Jg., Heft 6, 2000, S. 269-278.
- ELTER, V.-C. (2002a):** Mediale Rechte im Sport, in: Galli, A. et al. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002, S. 253-302.

- ELTER, V.-C. (2002b):** Vermarktung medialer Rechte im Fußball, in: WGZ-Bank (2002) (Hrsg.), FC Euro AG: Analyse der börsennotierten europäischen Fußballunternehmen – Entwicklung und Chancen des deutschen Fußballmarktes, 3. Auflage, Düsseldorf 2002, S. 75-91.
- ELTER, V.-C. (2003):** Verwertung medialer Rechte der Fußballunternehmen, Berlin 2003.
- EMMRICH, M. (2003):** Besteuerung von Logen bei Sportveranstaltungen, in: Siegloch, J.; Klimmer, C. (2003) (Hrsg.), Rechnungslegung und Besteuerung im Sport, Wiesbaden 2003, S. 181-198.
- EMPACHER, S. (2000):** Die Vermarktung der Fußball-Bundesliga, Pforzheim 2000.
- EMPACHER, S. (2001):** Die Entwicklung vom Volkssport zu profitorientierten Einheiten: Dargestellt am Beispiel des Fußballs, in: Hermanns, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 201-215.
- ENDERLE, G. (2000):** Die Vermarktung der Senderechte professioneller Sportligen – Strategische und wettbewerbspolitische Implikationen aus der Sicht der Fernsehsender, in: Schellhaaß, M. (2000a) (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 71-88.
- ENGELHARD, J.; SINZ, E. (1999) (HRSG.):** Kooperation und Wettbewerb: Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Münster 1999.
- ENGELHARDT VON, A. (1999):** Werbewirkungsmessung – Hintergründe, Methoden, Möglichkeiten und Grenzen, München 1999.
- ENGELHARDT, W.; KLEINALTENKAMP, M.; RECKENFELDERBÄUMER, M. (1992):** Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum 1992.
- ENGELHARDT, W.; KLEINALTENKAMP, M.; RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekt, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., Heft 5, 1993, S. 395-426.
- ENGELSING, L.; LITTKEMANN, J. (2002):** Steuerliche Anerkennung der Gemeinnützigkeit von Vereinen, in: Schewe, G.; Littkemann, J. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf 2002, S. 55-66.
- ERICHSON, B.; MARETZKI, J. (1993):** Werbeerfolgskontrolle, in: Berndt, R.; Hermanns, A. (1993) (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 521-560.
- ERNING, J. (2000):** Professioneller Fußball in Deutschland – eine wettbewerbspolitische und unternehmensstrategische Analyse, Nürnberg 2002.
- ERNST & YOUNG (2004):** Bälle, Tore und Finanzen: Wege aus dem finanziellen Abseits, Essen 2004.

- ESCH, F.-R. (2001) (HRSG.):** Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2001.
- ESCH, F.-R. (2004):** Strategie und Technik der Markenführung, 2. Auflage, München 2004.
- ESCH, F.-R.; WICKE, A. (2001):** Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (2001) (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 3-55.
- ESCHWEILER, M.; RUDHART, F. (2002):** Vergleichende Analyse der Web-Präsenzen von Vereinen der 1. Fußball-Bundesliga, 31. Arbeitspapier des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Münster 2002.
- ESCHWEILER, M.; VIETH, M. (2003):** Preisdeterminanten bei Spielertransfers in der Fußball-Bundesliga – Eine theoretische und empirische Analyse, 32. Arbeitspapier des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Münster 2003.
- FANTAPIÉ ALTOBELLI, C. (1992):** Preisdifferenzierung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 21. Jg., Heft 1, 1992, S. 2-8.
- FABNACHT, M. (1996):** Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen – Implementationsformen und Determinanten, Wiesbaden 1996.
- FEESS, E.; MÜHLHEUBER, G. (2002):** Auswirkungen des neuen Transfersystems auf den Europäischen Fußball: Eine mikroökonomische Analyse, in: Albach, H.; Frick, B. (2002) (Hrsg.), Sportökonomie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., Ergänzungsheft 4, Wiesbaden 2002, S. 143-162.
- FEINEN, K. (2001):** Leasing, in: Gerke, W.; Steiner, M. (2001) (Hrsg.), Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 3. Auflage, Stuttgart 2001, S. 1372-1386.
- FEY, A. (2000):** Diversifikation und Unternehmensstrategie – Zur Insuffizienz der Analyse des Diversifikationserfolges in der empirischen Diversifikationsforschung, Frankfurt am Main 2000.
- FIFA (2001):** Statuten, 2001.
- FISCHER, H. (1984):** Die wirtschaftliche Lage der 1. Bundesliga im Fußball, in: Heine-
mann, K. (1985) (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1985, S. 52-
71.
- FISCHER, H.G. (1996):** EG-Freizügigkeit und bezahlter Sport – Inhalt und Auswirkungen
des Bosman-Urteils des EuGH, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 3. Jg., Heft 2,
1996, S. 34-38.
- FISCHER, P.A.; STRAUBHAAR, T. (1994):** Ökonomische Integration und Migration in ei-
nem gemeinsamen Markt, Beiträge zur Wirtschaftspolitik, Band 54, Bern 1994.

- FISHBEIN, M. (1963):** An Investigation of the Relationships between Beliefs about an Objekt and the Attitude towards the Objekt, in: *Human Relations*, 16. Jg., Heft 3, 1963, S. 233-239.
- FLORY, M. (1997):** Der Fall Bosman – Revolution im Fußball?, Kassel 1997.
- FORREST, D.; SIMMONS, R. (2002):** Team Salaries and Playing Success in Sports: A Comparative Perspective, in: Albach, H.; Frick, B. (2002) (Hrsg.), *Sportökonomie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72. Jg., Ergänzungsheft 4, Wiesbaden 2002, S. 221-237.
- FOURNIER, S.M. (2001):** Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken, in: Esch, F.-R. (2001) (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen, innovative Ansätze, praktische Umsetzungen*, 3. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 135-163.
- FRANCK, E. (1995):** Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie: Eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden 1995.
- FRANCK, E. (1999):** Meinungen zum Thema: Sportökonomie, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 51. Jg., Heft 2, 1999, S. 183-199.
- FRANCK, E. (2000):** Die Organisation professioneller Sportligen aus verfügungswirtschaftlicher Sicht, in: Jaeger, F.; Stier, W. (2000) (Hrsg.), *Neuere ökonomische Entwicklungen im Sport, insbesondere Fußball*, Zürich 2000, S. 35-61.
- FRANCK, E. (2002):** “Making the Majors” – Grundlegende institutionelle Innovationen in der Entwicklung des amerikanischen Teamsports und ihre ökonomische Logik, in: Albach, H.; Frick, B. (2002) (Hrsg.), *Sportökonomie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72. Jg., Ergänzungsheft 4, Wiesbaden 2002, S. 23-41.
- FRANCK, E.; MÜLLER, J.C. (1998):** Kapitalgesellschaften im bezahlten Fußball – Einige in der Umwandlungsdiskussion meist übersehene verfügungswirtschaftliche Argumente, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68. Jg., Ergänzungsheft 2, 1998, S. 121-141.
- FRANCK, E.; MÜLLER, J.C. (2000a):** Fußball-Aktien: Nur ausnahmsweise ein Renner, in: *Die Bank*, 23. Jg., Heft 3, 2000, S. 152-157.
- FRANCK, E.; MÜLLER, J.C. (2000b):** Problemstruktur, Eskalationsvoraussetzungen und eskalationsfördernde Bedingungen sogenannter Rattenrennen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 52. Jg., Heft 2, 2000, S. 3-26.
- FRANCK, E.; MÜLLER, J.C. (2001):** Zur Vermarktung von Sportligen: Ökonomische Überlegungen am Beispiel der Fernsehvermarktung der Fußball-Bundesliga, in: Hermanns, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), *Management-Handbuch Sport-Marketing*, München 2001, S. 231-251.
- FRANK, C. (2001):** Ausgliederung von Lizenzspielerabteilungen in der Praxis, in: Siegloch, J.; Klimmer, C. (2001) (Hrsg.), *Unternehmen Profifußball – Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen*, Wiesbaden 2001, S. 93-102.
- FRANK, R.-H.; COOK, P.J. (1995):** *The Winner-Take-All-Society*, New York 1995.
- FRESE, E. (HRSG.) (1992):** *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart 1992.

- FRETER, H. (1983):** Marktsegmentierung, Stuttgart 1983.
- FREY, A.W. (1965):** Marketing Handbook, 2. Auflage, New York 1965.
- FREYER, W. (2003):** Sport-Marketing – Handbuch für marktorientiertes Management im Sport, 3. Auflage, Dresden 2003.
- FRICK, B. (1999a):** Kollektivgutproblematik und externe Effekte im professionellen Team-Sport: „Spannungsgrad“ und Zuschauerentwicklung im bezahlten Fußball, in: Horch, H.-D. et al. (1999) (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen 1999, S. 144-160.
- FRICK, B. (1999b):** Personal-Controlling und Unternehmenserfolg – Theoretische Überlegungen und empirische Befunde aus dem professionellen Team-Sport, in: Egger, A. et al. (1999) (Hrsg.), Managementinstrumente und -konzepte, Stuttgart 1999, S. 183-202.
- FRICK, B. (2001):** Die Einkommen von „Superstars“ und „Wasserträgern“ im professionellen Teamsport – Ökonomische Analyse und empirische Befunde, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., Heft 6, 2001, S. 701-720.
- FRICK, B. (2004):** Die Voraussetzungen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolges in der Fußball-Bundesliga, in: Bieling, M.; Eschweiler, M.; Hardenacke, J. (2004) (Hrsg.), Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden 2004, S. 71-93.
- FRICK, B.; DILGER, A.; PRINZ, J. (2002):** Arbeitsmarktregulierungen und vertraglicher Opportunismus: Die Verhaltensfolgen garantierter Handgeldzahlungen in der National Football League, in: Albach, H.; Frick, B. (2002) (Hrsg.), Sportökonomie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., Ergänzungsheft 4, Wiesbaden 2002, S. 163-180.
- FRICK, B.; LEHMANN, E.; WEIGAND, J. (1999):** Kooperationserfordernisse und Wettbewerbsintensität im professionellen Teamsport: Sind exogene Regelungen überflüssig oder verzichtbar?, in: Engelhard, J.; Sinz, E. (1999) (Hrsg.), Kooperation und Wettbewerb: Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, 61. Wissenschaftliche Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Münster 1999, S. 495-523.
- FRICK, B.; PRINZ, J. (2002):** Revenue Sharing Arrangements and the Survival of Promoted Teams: Empirical Evidence from the Major European Soccer Leagues, Witterener Diskussionspapiere der Universität Witten/Herdecke, Heft 106, 2002.
- FRICK, B.; WAGNER, G. (1996):** Bosman und die Folgen - Das Fußballurteil des Europäischen Gerichtshofes aus ökonomischer Sicht, Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25. Jg., Heft 12, 1996, S. 611-615.
- FRICK, B.; WAGNER, G. (1998):** Sport als Forschungsgegenstand der Institutionen-Ökonomik, in Sportwissenschaft, 28. Jg., Heft 3/4, 1998, S. 328-343.
- FRIEGE, C. (1996):** Yield Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25. Jg., Heft 12, 1996, S. 616-622.

- FRITZ, W. (2001):** Internet-Marketing und Electronic Commerce – Grundlagen, Rahmenbedingungen, Instrumente, Wiesbaden 2001.
- FRITZWEILER, J. (2003) (HRSG.):** Sport-Marketing und Recht: Vermarktungsrechte – Verträge – Konflikte, Basel 2003.
- FUHRMANN, C. (1995):** Idealverein oder Kapitalgesellschaft im bezahlten Fußball?, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 2. Jg., Heft 1/2, 1995, S. 12-17.
- FUHRMANN, C. (1999):** Ausgliederung der Berufsfußballabteilungen auf eine AG, GmbH oder eG?, Frankfurt am Main 1999.
- FÜRDERER, R. (1999):** Optimal Price Bundling – Theory and Methods, in: Fürderer, R.; Herrman, A.; Wübker, G. (1999) (Hrsg.), Optimal Bundling – Marketing Strategies for Improving Economic Performance, Berlin 1999, S. 31-59.
- FÜRDERER, R.; HERRMAN, A.; WÜBKER, G. (1999) (HRSG.):** Optimal Bundling – Marketing Strategies for Improving Economic Performance, Berlin 1999.
- GABLER, H. (1998):** Zuschauen im Sport – Sportzuschauer, in: Strauß, B. (1998) (Hrsg.), Zuschauer, Göttingen 1998, S. 113-138.
- GALLI, A. (1997):** Das Rechnungswesen im Berufsfußball, Düsseldorf 1997.
- GALLI, A. (1998):** Rechtsformgestaltung und Lizenzierungspraxis im Berufsfußball: Die Situation in England, Italien und Spanien vor dem Hintergrund der Regelungen in Deutschland, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 5. Jg., Heft 1, 1998, S. 18-24.
- GALLI, A. (1999):** Rechnungswesen im Berufsfußball in Deutschland, England, Italien und Spanien, in: Recht der internationalen Wirtschaft, 45. Jg., Heft 8, 1999, S. 600-604.
- GALLI, A. (2002):** Das Lizenzierungsverfahren der Union des Associations Européennes de Football (UEFA): Anforderungen an die Rechnungslegung und Prüfung, in: Galli, A. et al. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002, S. 97-128.
- GALLI, A. (2003):** Individuelle finanzielle Spielerbewertung im Teamsport, in: Finanz Betrieb, 5. Jg., Heft 12, 2003, S. 810-820.
- GALLI, A. ; DEHESELLES, T. (2002):** Rechnungslegung im Verein, in: Galli, A. et al. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002, S. 45-73.
- GALLI, A. ET AL. (2002) (HRSG.):** Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002.
- GÄRTNER, M.; POMMEREHNE, W.W. (1984):** Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus?, in: Heinemann, K. (1984) (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorn-dorf 1984, S. 149-169.

- GEENEN, E. (1999):** Berufsprofil Bundesliga-Manager – Anforderungen, Kompetenzen, Probleme, in: Schaffrath, M. (1999) (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga – Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 149-159.
- GEORGI, D. (2003):** Kundenbindungsmanagement im Kundenlebenszyklus, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (2003) (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 223-243.
- GERKE, W.; STEINER, M. (2001) (HRSG.):** Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 3. Auflage, Stuttgart 2001.
- GOLLA, G. (2002):** Personalfuktuation und Unternehmenserfolg: Die relative Bedeutung allgemeinen und spezifischen Humankapitals für die Performance professioneller Sport-Teams, Greifswald 2002.
- GÖMMEL, R. (2002):** Fanartikelvermarktung: Merchandising und Licensing – Eine Einnahmequelle und ihre Zukunft, in: Herzog, M. (2002) (Hrsg.), Fußball als Kulturphänomen, Stuttgart 2002, S. 111-119.
- GORMAN, M.F.; BRANNON, I. (2002):** How the Packers Lost Out, in: Regulation, 25. Jg., Heft 4, Winter 2003, S. 12-15.
- GRÄFER, H.; BEIKE, R.; SCHELD, G. (1997):** Finanzierung – Grundlagen, Institutionen, Instrumente und Kapitalmarkttheorie, 3. Auflage, Hamburg 1997.
- GRÄTZ, M. (2001):** Zukunftsmarkt Internet – Stand und Perspektiven des Sportsponsoring im Internet, Münster 2001.
- GROCHLA, E.; WITTMANN, W. (1975) (HRSG.):** Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Stuttgart 1975.
- GROLL, M. (1999):** Kontrolliertes Sponsoring, in: Sponsors, 4. Jg., Nr. 11, 1999, S. 14-24.
- GROLL, M.; SCHLÖSSER, M.; SCHULTE, M. (2002):** Fußball-Business 2003 – Handbuch für Sponsoring und Business im Fußball, Mainz 2002.
- GRUBER, T.; WIED, H. (2001):** Sport im Hörfunk, in: Hermanns, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 557-570.
- GRUNDMANN, F.; HARDENACKE, J.; RÜBMANN, S. (2004):** Zentralvermarktung versus Direktvermarktung in der Fußball-Bundesliga – eine transaktionskostenökonomische Analyse, in: Bieling, M.; Eschweiler, M.; Hardenacke, J. (2004) (Hrsg.), Business-to-Business-Marketing im Profifußball, Wiesbaden 2004, S. 323-347.
- GUTENBERG, E. (1958):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958.
- GUTZEIT, M.; REIMANN, M. (1996):** Zur Freizügigkeit von Berufsfußballspielern in der EU – Das „Bosman-Urteil“ des EuGH im Überblick, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25. Jg., Heft 7, 1996, S. 366-367.

- HAAS, O. (2002):** Controlling der Fußballunternehmen, Berlin 2002.
- HAAS, U.; REIMANN, C. (1999):** Das „Fernsehrecht“ an Sportveranstaltungen als Abwehrrecht, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 6. Jg., Heft 5, 1999, S. 182-187.
- HAASE, H. (2001a):** Theoretische Modelle des Sportsponsoring, in: Trosien, G. et al. (2001) (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorn-dorf 2001, S. 9-30.
- HAASE, H. (2001b):** Werbung mit Testimonials aus dem Sport, in: Hermanns, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 369-387.
- HABERSACK, M. (1998):** Gesellschaftsrechtliche Fragen der Umwandlung von Sportvereinen in Kapitalgesellschaften, in: Scherrer, U. (1998) (Hrsg.), Sportkapitalgesellschaften, Stuttgart et al. 1998, S. 45-64.
- HABERSTOCK, L. (1998):** Kostenrechnung, 10. Auflage, Berlin 1998.
- HACKFORTH, J. (1994) (HRSG.):** Sportsponsoring: Bilanz eines Booms – Studie zur Präsentation und Wirkung von Werbung im Sport, Berlin 1994.
- HACKFORTH, J.; SCHAFFRATH, M. (2001):** Übertragungsrechte im Sport zwischen Free- und Pay-TV, in: Hermanns, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 349-368.
- HAFFNER, M.; NEUNZIG, A.R. (1999):** Sportübertragungen im Fernsehen – einige spieltheoretische Überlegungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg., Heft 2, 1999, S. 151-165.
- HAMEL, W. (1992):** Zielsysteme, in: Frese, E. (1992) (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, Sp. 2634-2652.
- HAMMANN, P. (1974):** Sekundärleistungspolitik als absatzpolitisches Instrument, in: Hammann, P.; Kroeber-Riel, W.; Meyer, C.W. (1974) (Hrsg.), Neuere Ansätze der Marketingtheorie – Festschrift zum 80. Geburtstag von Otto R. Schnutenhaus, Berlin 1974, S. 135-154.
- HAMMANN, P.; KROEBER-RIEL, W.; MEYER, C.W. (1974) (HRSG.):** Neuere Ansätze der Marketingtheorie – Festschrift zum 80. Geburtstag von Otto R. Schnutenhaus, Berlin 1974.
- HAMMANN, P.; SCHMIDT, L.; WELLING, M. (2004) (HRSG.):** Ökonomie des Fußballs, Wiesbaden 2004.
- HANKER, P. (2003):** Keine Angst vor Basel II, Neuwied 2003.
- HÄTTY, H. (1989):** Der Markentransfer, Heidelberg 1989.
- HAUPT, R. (1979):** ABC-Analyse, in: Kern, W. (1979) (Hrsg.), Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1979, S. 1-5.
- HAUSCH, T. (2002):** Langfristige Arbeitsverträge bei Lizenzfußballspielern, Bonn 2002.

- HAUSMANN, F.L. (1994):** Der Deutsche Fußball Bund (DFB) – Ein Kartell für Fernsehrechte?, in: Betriebs-Berater, 49. Jg., Heft 16, 1994, S. 1089-1095.
- HAX, H. (1993):** Investitionstheorie, 5. Auflage, Heidelberg 1993.
- HEERMANN, P.W. (1998):** Die Ausgliederung von Vereinen auf Kapitalgesellschaften, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 19. Jg., Heft 30, 1998, S. 1249-1260.
- HEERMANN, P.W. (1999):** Kann der Ligasport die Fesseln des Kartellrechts sprengen?, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 6. Jg., Heft 1, 1999, S. 11-15.
- HEERMANN, P.W. (2001):** Fußball-Kurzberichterstattung im Abseits? – dargestellt am Beispiel der aktuellen Auseinandersetzung zwischen der Kirch-Gruppe und der ARD, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 8. Jg., Heft 5, 2001, S. 188-190.
- HEIMANN, K.-H. (1999):** Ein langer, steiniger Weg – Profi-Fußball und Bundesliga, in: DFB (1999) (Hrsg.), 100 Jahre DFB – Die Geschichte des Deutschen Fußball Bundes, Berlin 1999, S. 387-394.
- HEINEMANN, K. (1984a):** Zur Einführung: Probleme zwischen Sport und Wirtschaft, in: HEINEMANN, K. (1984) (HRSG.): Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 9-16.
- HEINEMANN, K. (1984b):** Probleme der Ökonomie des Sports: in Heinemann, K. (1984) (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 17-51.
- HEINEMANN, K. (1984) (HRSG.):** Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984.
- HEINEMANN, K. (1987) (HRSG.):** Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins, Schorndorf 1987.
- HEINEMANN, K. (1987):** Besonderheiten einer Betriebswirtschaftslehre des Vereins, in: Heinemann, K. (1987) (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins, Schorndorf 1987, S. 10-39.
- HEINEMANN, K. (1995):** Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995.
- HEINEMANN, K. (1999):** Ökonomie des Sports – Eine Standortbestimmung, in: Horch, H.-D. et al. (1999) (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen 1999, S. 13-47.
- HEINRICH, A. (2000):** Der Deutsche Fußballbund – Eine politische Geschichte, Köln 2000.
- HEINZ, C. (2001):** Umwandlung von Lizenzspielabteilungen in Kapitalgesellschaften – eine systematische Darstellung unter besonderer Berücksichtigung des Umwandlungssteuergesetzes, in: Siegloch, J.; Klimmer, C. (2001) (Hrsg.), Unternehmen Profifußball – Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen, Wiesbaden 2001, S. 59-91.
- HELLMANN, H. (2000):** Zentrale Vermarktung oder Einzelvermarktung von Mannschaftssport im Fernsehen? Die Sicht des Deutschen Fußball Bundes, in: Schellhaaß, M.

- (2000b) (Hrsg.), Sport und Medien – Rundfunkfreiheit, Wettbewerb und wirtschaftliche Interessen, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 8, Berlin 2000, S. 95-101.
- HENNINGS, G.; MÜLLER, S. (1996) (HRSG.):** Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 85, Dortmund 1996.
- HERMANN, A. (1997):** Sponsoring – Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, 2. Auflage, München 1997.
- HERMANN, A. (2001):** Entwicklung und Perspektiven des Sportsponsoring, in: Hermann, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 389-407.
- HERMANN, A. (2002):** Grundlagen des Sportsponsoring, in: Galli, A. et al. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002, S. 333-353.
- HERMANN, A.; GLOGGER, A. (1995):** Wirkungsforschung im Sportsponsoring, in: Werbeforschung und Praxis, Heft 2, 1995, S. 64-68.
- HERMANN, A. ; GLOGGER, A. (1998):** Sportsponsoring: eine Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Sport, in: Sportwissenschaft, 28. Jg., Nr. 3/4, 1998, S. 358-369.
- HERMANN, A.; RIEDMÜLLER, F. (2001) (HRSG.):** Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001.
- HERMANN, A.; RIEDMÜLLER, F. (2001):** Sport und Unterhaltung – eine neue Dimension, in: Hermann, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 687-696.
- HERMANN, A.; RIEDMÜLLER, F. (2003):** Der Sportmarkt: Bedeutung, Struktur und Marktteilnehmer (I und II), in: Das Wirtschaftsstudium, 32. Jg., Heft 1 und 2, 2003, S. 77-81 und S. 206-210.
- HERZOG, M. (2002) (HRSG.):** Fußball als Kulturphänomen, Stuttgart 2002.
- HERZOG, M. (2002):** Von der „Fußlümmelei“ zur „Kunst am Ball“ – Über die kulturgeschichtliche Karriere des Fußballsports, in: Herzog, M. (2002) (Hrsg.), Fußball als Kulturphänomen, Stuttgart 2002, S. 11-43.
- HILF, M.; PACHE, E. (1996):** Das Bosman-Urteil des EuGH, in: Neue juristische Wochenschrift, 49. Jg., Heft 8, 1996, S. 1169-1177.
- HINSCHING, J.; BORKENHAGEN, F. (1995) (HRSG.):** Modernisierung und Sport, Sankt Augustin 1995.
- HINTERHUBER, H.H.; MATZLER, K. (2002) (HRSG.):** Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, 3. Auflage, Wiesbaden 2002.

- HOCKENJOS, C. (1999):** Kommunale Sportförderung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Trosien, G. (1999) (Hrsg.), Die Sportbranche: Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, Frankfurt am Main 1999, S. 129-153.
- HOCKENJOS, C. (2002):** Sportvermarktung durch neue Geschäftsfelder bei Borussia Dortmund, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (2002) (Hrsg.), Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion – Investition, Butzbach-Griedel 2002, S. 87-95.
- HOEK, J. ET AL. (1997):** Sponsorship and Advertising: A Comparison of their Effects, in: Journal of Marketing Communications, 3. Jg., Nr. 3, 1997, S. 21-32.
- HOENEß, D. (1999):** Unser Geschäft ist Emotion, Kontinuität und Kompetenz – Hertha BSC und die UEFA, in: Schaffrath, M. (1999) (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga – Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 85-96.
- HOFFJAN, A. (2003):** Ertragsmanagement für Krankenhäuser – Kapazitätsausgleich mittels Yield Management, in: Controlling, 15. Jg., Heft 9, 2003, S. 467-473.
- HOLDER, J. (2001):** Sponsorenversicherung, in: Sponsors, 6. Jg., Heft 2, 2001, S. 52-53.
- HÖLSCHER, R. (2001):** Kreditarten, in: Gerke, W.; Steiner, M. (2001) (Hrsg.), Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 3. Auflage, Stuttgart 2001, S. 1372-1386.
- HOMBURG, C.; BECKER, A.; HENTSCHEL, F. (2003):** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (2003) (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 91-121.
- HOMBURG, C.; BRUHN, M. (2003):** Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (2003) (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 3-37.
- HOMBURG, C.; FABNACHT, M. (2001):** Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (2001) (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement: von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 441-463.
- HOPT, K.J. (1991):** Aktiengesellschaft im Berufsfußball, in: Betriebs-Berater, 46. Jg., Heft 12, 1991, S. 778-785.
- HORCH, H.-D. (1999a):** Einleitung, Sportökonomie, Sportmanagement, das Institut und der Kongress, in: Horch, H.-D. et al. (1999) (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen 1999, S. 7-12.
- HORCH, H.-D. (1999b):** Meinungen zum Thema: Sportökonomie, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg., Heft 2, 1999, S. 183-199.
- HORCH, H.-D. ET AL. (1999) (HRSG.):** Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen 1999.
- HORCH, H.-D. ET AL. (2002) (HRSG.):** Finanzierung des Sports, Aachen 2002.

- HORMBY, S.S. (1992):** Neural Networks for Yield Management, in: Behrend, v.R.; Bertsch, L. (1992) (Hrsg.), *Advanced Software Technology for Air Transport, Proceedings 2. International Conference & Exhibition, Hallbergmoos 1992*, S. 171-178.
- HUBER, S. (1994):** Suche Konzepte – biete Spitzensport. Sportverbände auf dem Weg in die Professionalität, in: Hackforth, J. (1994) (Hrsg.), *Sportsponsoring: Bilanz eines Booms – Studie zur Präsentation und Wirkung von Werbung im Sport*, Berlin 1994, S. 189-211.
- HÜBL, L.; PETERS, H.; SWIETER, D. (2002) (HRSG.):** Ligasport aus ökonomischer Sicht, Aachen 2002.
- HÜBL, L.; SWIETER, D. (2002a):** Der Spielermarkt in der Fußball-Bundesliga, in: Albach, H.; Frick, B. (2002) (Hrsg.), *Sportökonomie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72. Jg., Ergänzungsheft 4, Wiesbaden 2002, S. 105-125.
- HÜBL, L.; SWIETER, D. (2002b):** Fußball-Bundesliga: Märkte und Produktbesonderheiten, in: Hübl, L.; Peters, H.; Swieter, D. (2002) (Hrsg.), *Ligasport aus ökonomischer Sicht*, Aachen 2002, S. 13-71.
- HUMMEL, S.; MÄNNEL, W. (1983):** *Kostenrechnung 2 – Moderne Verfahren und Systeme*, 3. Auflage, Wiesbaden 1983.
- HUMMEL, S.; MÄNNEL, W. (1986):** *Kostenrechnung 1 – Grundlagen, Aufbau und Anwendung*, 4. Auflage, Wiesbaden 1986.
- HUNSDOERFER, J. (2004):** Fördert die Drei-Punkte-Regel den offensiven Fußball?, in: Hammann, P.; Schmidt, L.; Welling, M. (2004) (Hrsg.), *Ökonomie des Fußballs*, Wiesbaden 2004, S. 105-129.
- HÜTELIN, T. ET AL. (2004):** Theater der Alpträume, in: *Der Spiegel*, 58. Jg., Nr. 32, 2004, S. 54-64.
- HÜTTNER, M.; SCHWARTING, U. (2002):** *Grundzüge der Marktforschung*, 7. Auflage, München 2002.
- HUTZSCHENREUTER, T.; SONNTAG, A. (1998):** Erklärungsansätze für die Diversifikation von Unternehmen, 13. Arbeitspapier der Handelshochschule Leipzig 1998.
- HVB EQUITY RESEARCH (2003):** Fußball – Aktionäre in der Abseitsfalle?, o.O., August 2003.
- INGOLD, A.; MCMAHON-BEATTIE, U.; YEOMAN, I. (2000) (HRSG.):** *Yield Management – Strategies for the Service Industries*, 2. Auflage, London 2000.
- ISENBART, M.A. (1995):** Grundlagen der Bandenwerbung, in: *Leitfaden Sponsoring & Event-Marketing*, Stuttgart 1995, S. 1-10.
- IST-STUDIENINSTITUT (1998) (HRSG.):** *Eventmanagement – Lehreinheit Erfolgskontrolle und Nachbereitung im Eventmanagement*, Düsseldorf 1998.

- JACOBY, J.; SZYBILLO, G.J.; BUSATO-SCHACH, J. (1977):** Information Acquisition Behaviour in Brand Choice Situations, in: *Journal of Consumer Research*, Volume 4, Nr. 3, 1977, S. 209-216.
- JAEGER, F. (2000):** Aktuelle Entwicklungen im europäischen Fußball aus ökonomischer Sicht, in: Jaeger, F; Stier, W. (2000) (Hrsg.), *Neuere ökonomische Entwicklungen im Sport*, insbesondere Fußball, Zürich 2000, S. 63-82.
- JAEGER, F.; STIER, W. (2000) (HRSG.):** *Neuere ökonomische Entwicklungen im Sport*, insbesondere Fußball, Zürich 2000.
- JENNER, T. (2001):** Zur Verwendung des Kontingenzansatzes in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 30. Jg., Heft 1, 2001, S. 79-84.
- JUNGA, C. (2000):** Entwicklung einer Controlling-Konzeption für Staatsanwaltschaften, Aachen 2000.
- JUNGHEIM, S. (2002):** Berufsregelungen des Weltfußballverbandes für Spielervermittler, Berlin 2002.
- JUSTUS, A. (1999):** Wissenstransfer in strategischen Allianzen, Frankfurt am Main 1999.
- KABST, R. (2000):** Steuerung und Kontrolle Internationaler Joint Venture, München 2000.
- KARLOWITSCH, M. (1999):** Riebel, Riff und Regenwald – Erfolgsrechnung im Sinne der Deckungsbeitragrechnung mit relativen Einzelkosten nach Riebel, in: Berens, W.; Hoffjan, A.; Schmitting, W. (1999) (Hrsg.), *Controlling in Fallstudien – Von Erbsenzählern und Zahlenzauberinnen*, Stuttgart 1999, S. 143-170.
- KARLOWITSCH, E.; MICHAELIS, M. (2005):** Merchandising als Marketinginstrument und Einnahmequelle – Eine ökonomische Analyse der Potenziale von Klubs der 1. Fußball-Bundesliga, Arbeitspapier Nr. 7-1 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, hrsg. von Wolfgang Berens, März 2005.
- KAST, F.E.; ROSENZWEIG, J.W. (1985):** *Organization and Management – A Systems and Contingency Approach*, 4. Auflage, Tokio 1985.
- KEBEKUS (1991):** Alternativen zur Rechtsform des Idealvereins im bundesdeutschen Lizenzfußball, Frankfurt am Main 1991.
- KEINER, T. (2001):** Rating für den Mittelstand – Wie Unternehmen ihre Bonität unter Beweis stellen und sich günstige Kredite sichern, Frankfurt 2001.
- KERN, M. (2003):** Securitization – Allheilmittel für die Fußballbundesliga?, in: *Die Bank*, 26. Jg., Heft 7, 2003, S. 444-449.
- KERN, M.; HAAS, O.; DWORAK, A. (2002):** Finanzierungsmöglichkeiten für die Fußball-Bundesliga und andere Profisportligen, in: Galli, A. et al. (2002) (Hrsg.), *Sportmana-*

- gement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002, S. 395-447.
- KERN, W. (1979) (HRSG.):** Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1979.
- KERN, W.; SCHRÖDER, H.-H.; WEBER, J. (1996) (HRSG.):** Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart 1996.
- KÉSENNE, S. (1996):** League-Management in Professional Team Sports with Win Maximizing Clubs, in: European Journal for Sports Management, 2. Jg., Heft 2, 1996, S. 14-22.
- KÉSENNE, S. (1999):** Kosten-Nutzen-Analyse von Sportevents, in: Horch, H.-D. et al. (1999) (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen 1999, S. 337-342.
- KESSLER, W. ET AL. (2002):** Rechtsformwahl, Rechtsoptimierung, München 2002.
- KIESER, A. (1981) (HRSG.):** Organisationstheoretische Ansätze, München 1981.
- KIESER, A. (2002) (HRSG.):** Organisationstheorien, 5. Auflage, Stuttgart 2002.
- KIESER, A. (2002a):** Der situative Ansatz, in: Kieser, A. (2002) (Hrsg.), Organisationstheorien, 5. Auflage, Stuttgart 2002, S. 169-198.
- KIESER, A. (2002b):** Max Webers Analyse der Bürokratie, in: Kieser, A. (2002) (Hrsg.), Organisationstheorien, 5. Auflage, Stuttgart 2002, S. 39-64.
- KIESER, A.; KUBICEK, H. (1978a):** Organisationstheorien II – Kritische Analysen neuerer sozialwissenschaftlicher Ansätze, Stuttgart 1978.
- KIESER, A.; KUBICEK, H. (1978b):** Zur Aussagefähigkeit des situativen Ansatzes, in: Die Betriebswirtschaft, 38. Jg., Heft 2, 1978, S. 311-313.
- KIESER, A.; KUBICEK, H. (1992):** Organisation, 3. Auflage, Berlin 1992.
- KIESER, A.; SEGLER, T. (1981):** Quasi-mechanistische Ansätze, in: Kieser, A. (1981) (Hrsg.), Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 173-184.
- KILGER, W. (1993):** Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 10. Auflage, Wiesbaden 1993.
- KIMES, S.E. (1989):** The Basics of Yield Management, in: Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Volume 30, Heft 3, 1989, S. 14-19.
- KIPKER, I. (2000):** Die Beziehung von Sport und Medienkonzernen – Eine ökonomische Analyse der deutschen Fußball-Bundesliga, in: Schellhaaß, M. (2000a) (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 41-62.
- KIPKER, I. (2002a):** Börsengänge englischer Fußballklubs – Implikationen für den sportlichen und wirtschaftlichen Wettbewerb und für die deutsche Bundesliga, in: Horch, H.-D. et al. (2002) (Hrsg.), Finanzierung des Sports, Aachen 2002, S. 131-146.

- KIPKER, I. (2002b):** Die ökonomische Strukturierung von Teamsportwettbewerben, Aachen 2002.
- KLEINALTENKAMP, M. (2001):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M.; Meffert, M. (2001) (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 27-50.
- KLEINE, D.; THIEMANN, D. (2004):** Strategieinduziertes CRM-Controlling bei Borussia Dortmund, in: Controlling & Management, 48. Jg., Heft 2, 2004, S. 119-124.
- KLEWENHAGEN, M.; KROLL, C.; WEILGUNY, M. (2001):** Deutschland im Baufieber, in: Sponsors, 6. Jg., Heft 12, 2001, S. 16-26.
- KNAUTH, K.-W. (1976):** Die Rechtsformverfehlung bei eingetragenen Vereinen mit wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb – dargestellt am Beispiel der Bundesliga-Fußballvereine, Köln 1976.
- KOCH, C. (2001):** Preisdifferenzierung eines regionalen Monopolisten – Das Beispiel Borussia Dortmund, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 30. Jg., Heft 5, 2001, S. 285-288.
- KOCH, J. (2001):** Marktforschung – Begriffe und Methoden, 3. Auflage, München 2001.
- KOSCHNIK, W.J. (2003):** FOCUS-Lexikon: Werbeplanung – Mediaplanung – Marktforschung – Kommunikationsforschung – Mediaforschung, 3. Auflage, München 2003.
- KOTLER, P.; BLIEMEL, F. (2001):** Marketing Management – Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Auflage, Stuttgart 2001.
- KRACHT, R. (2001):** Steuertricks der 1. Liga, in: Capital, 40. Jg., Heft 22, 2001, S. 126-129.
- KRAEGE, R. (1997):** Controlling strategischer Unternehmenskooperationen, München 1997.
- KRÄKEL, M.; SCHAUENBERG, B. (1994):** Rattenrennen und Beförderungen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23. Jg., Heft 5, 1994, S. 224-230.
- KRANZ, M. (2004):** Die Relevanz der Unternehmensmarke – Ein Beitrag zum Markenmanagement bei unterschiedlichen Stakeholderinteressen, Frankfurt am Main 2004.
- KRIEGER, R. (1995):** Betriebsindividuelle Gestaltung der Kostenrechnung, Mannheim 1995.
- KROEBER-RIEL, W. (1977):** Werbewirkungen: Einteilung, Zurechenbarkeit, Messung, in: Das Wirtschaftsstudium, 6. Jg., Heft 4, 1977, S. 155-159.
- KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (2003):** Konsumentenverhalten, 8. Auflage, München 2003.
- KROLL, C. (2002):** Das Geschäft mit dem Gaumen, in: Sponsors, 7. Jg., Heft 6, 2002, S. 44-46.

- KRÜGER, S. (1974):** Simulation – Grundlagen, Techniken, Anwendungen, Berlin 1974.
- KRÜGER, L. (1990):** Yield Management – Dynamische Gewinnsteuerung im Rahmen integrierter Informationstechnologie, in: Controlling, 2. Jg., Heft 5, 1990, S. 240-251.
- KRUMNOW, J. ET AL. (2002):** Gabler Bank Lexikon, 13. Auflage, Wiesbaden 2002.
- KRUSE, H. (1997) (HRSG.):** Merchandising, Nettetal 1997.
- KRUSE, J. (2000):** Informationsfreiheit versus wirtschaftliche Verwertungsinteressen aus ökonomischer Sicht, in: Schellhaaß, M. (2000b) (Hrsg.), Sport und Medien – Rundfunkfreiheit, Wettbewerb und wirtschaftliche Interessen, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 8, Berlin 2000, S. 11-27.
- KRUSE, J.; QUITZAU, J. (2002):** Zentralvermarktung der Fernsehrechte an der Fußball-Bundesliga, in: Albach, H.; Frick, B. (2002) (Hrsg.), Sportökonomie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., Ergänzungsheft 4, Wiesbaden 2002, S. 63-82.
- KRUSE, J.; QUITZAU, J. (2003):** Fußball-Fernsehrechte: Aspekte der Zentralvermarktung, Diskussionspapier Nr. 18 der Universität der Bundeswehr Hamburg, August 2003.
- KUHN, H.; DEFREGGER, F. (2004):** Revenue Management in der Sachgüterproduktion, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 33. Jg., Heft 5, 2004, S. 319-324.
- KÜPPER, H.-U.; WAGENHOFER, A. (2002) (HRSG.):** Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Auflage, Stuttgart 2002.
- LAAKMANN, K. (1995):** Value-Added Services als Profilierungsinstrument im Wettbewerb – Analyse, Generierung und Bewertung, Frankfurt am Main 1995.
- LANGENFELD, H. (1987):** Sport, in: Eberspächer, H. (1987) (HRSG.), Handlexikon Sportwissenschaft, Reinbek 1987, S. 351-357.
- LANZ, T. (1978):** Die Wahl der Rechtsform als Entscheidungsproblem – unter besonderer Berücksichtigung einer mittelständischen Unternehmung, Berlin 1978.
- LAUX, H. (1971):** Flexible Investitionsplanung, Opladen 1971.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. (1969):** Organization and Environment, Homewood 1969.
- LEDA, L. (2001):** Der Sponsoringvertrag – Optimale Gestaltung, in: Sponsors, 6. Jg., Heft 12, 2001, S. 54-55.
- LEHMANN, E. (2000):** Verdienen Fußballspieler was sie verdienen?, in: Schellhaaß, M. (Hrsg.) (2000a), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 97-121.
- LEHMANN, E. (2001):** Konsequenzen aus der Umwandlung von Vereinen in erwerbswirtschaftliche Organisationen und deren Auswirkung auf das Sponsoring, in: Trosien, G. et al. (2001) (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 79-103.

- LEHMANN, E.; WEIGAND, J. (1997):** Money Makes the Ball Go Round – Fußball als ökonomisches Phänomen, in: Ifo-Studien, 43. Jg., Nr. 3, 1997, S. 381-409.
- LEHMANN, E.; WEIGAND, J. (1999):** Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg., Heft 2, 1999, S. 124-135.
- LEHMANN, E.; WEIGAND, J. (2002):** Mitsprache und Kontrolle im professionellen Fußball: Überlegungen zu einer Corporate Governance, in: Albach, H.; Frick, B. (2002) (Hrsg.), Sportökonomie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., Ergänzungsheft 4, Wiesbaden 2002, S. 43-61.
- LEKI, O. (2004):** Alternative Formen der Finanzierung, in: Zieschang, K.; Klimmer C. (2004) (Hrsg.), Unternehmensführung im Profifußball – Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht, Berlin 2004, S. 167-176.
- LEMKE, W. (1999):** Alle Macht den Spielern, oder: Die Ohnmacht der Vereine – Das Bosman-Urteil und die Folgen für die Liga, in: Schaffrath, M. (1999) (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga – Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 111-125.
- LENZ, C.O. (1996):** Im Lichte der Öffentlichkeit, in: Neue juristische Wochenschrift, 49. Jg., 1996, S. 1040-1042.
- LENZ, C. O. (2000):** Der Beitrag des EuGH zur Deregulierung des Sports, in: Jaeger, F.; Stier, W. (2000) (Hrsg.), Neuere ökonomische Entwicklungen im Sport, insbesondere Fußball, Zürich 2000, S. 83-101.
- LIGAVERBAND (2001a):** Satzung Ligaverband e.V., 2001.
- LIGAVERBAND (2001b):** Satzung DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, 2001.
- LIGAVERBAND (2001c) (OVR):** Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte, 2001.
- LIGAVERBAND (2002a) (LO):** Lizenzierungsordnung (LO), 2002.
- LIGAVERBAND (2002b) (SPOL):** Spielordnung, 2002.
- LINKE, U. (1999):** Begriffe aus der Vermarktung, in: Sponsors, 4. Jg., Heft 2, 1999, o.S.
- LITTKEMANN, J. (2003):** Ökonomische Probleme der bilanziellen Behandlung von Transferentschädigungen in der Fußball-Bundesliga, in: Dietl, H. (2003) (Hrsg.), Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs im Sport, Schorndorf 2003, S. 141-166.
- LITTKEMANN, J.; SCHAARSCHMIDT, P. (2002):** Probleme der bilanziellen Behandlung von Transferentschädigungen in der Fußball-Bundesliga, in: Schewe, G.; Littkemmann, J. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf 2002, S. 83-98.
- LITTKEMANN, J.; SUNDERDIEK, B. (1998):** Besonderheiten der Rechnungslegung von Vereinen der Fußball-Bundesliga, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 27. Jg., Heft 5, 1998, S. 253-255.

- LÖFFLER, H.; SCHERFKE, A. (2000):** Direkt-Marketing: Instrumente, Ausführung und neue Konzepte, Berlin 2000.
- LOHRER, I. (2001):** Vernetzung, in: Sponsors, 6. Jg., Heft 10, 2001, S. 68-69.
- LONERGAN, E. (1997):** ManU zeigt, wo's langgeht... Eine Merchandising-Lehrstück von der Insel, in: Kruse, H. (1997) (Hrsg.), Merchandising, Nettetal 1997, S. 25-27.
- LÖSCHE, P.; RUGE, U.; STOLZ (2002) (Hrsg.):** Fußballwelten – Zum Verhältnis von Sport, Politik, Ökonomie und Gesellschaft, Zentrum für Europa- und Nordamerikastudien, Opladen 2002.
- LUDWIG, S. (2002):** Sieben goldene Regeln – Winner's Merchandising, in: Horizont Sport Business, 2. Jg., Nr. 6, 2002, S. 41.
- MADL, R. (1994):** Der Sportverein als Unternehmen: gesellschafts- und steuerrechtliche Gesichtspunkte, Wiesbaden 1994.
- MAIER, F. (1995):** Rechtsfragen der Organisation und Autonomie im Verbands- und Berufssport, Aachen 1995.
- MALATOS, A. (1988):** Berufsfußball im europäischen Rechtsvergleich, Kehl 1988.
- MÄNNEL, W. (1992) (HRSG.):** Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992.
- MÄNNEL, W. (1992):** Methoden und Grundprinzipien der Kostenspaltung, in: Männel, W. (1992) (Hrsg.), Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 446-460.
- MÄRKLE, R.W. (1981):** Der Verein in Zivil- und Steuerrecht, 4. Auflage, Stuttgart 1981.
- MARTIN, H.G. (1999):** Festtage des Fußballs – Die Endspiele der Deutschen Meisterschaft und des DFB-Pokals, in: DFB (1999) (Hrsg.), 100 Jahre DFB – Die Geschichte des Deutschen Fußball Bundes, Berlin 1999, S. 369-386.
- MASTERALEXIS, L.P.; BARR, C.A.; HUMS, M. (1998) (HRSG.):** Principles and Practice of Sport Management, Gaithersburg, 1998.
- MAUER, R.; SCHMALHOFER, A. (2001):** Gestaltung der Kapitalmarktreife von Profifußball-Vereinen, in: Siegloch, J.; Klimmer, C. (2001) (Hrsg.), Unternehmen Profifußball – Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen, Wiesbaden 2001, S. 15-57.
- MAYER, H.O. (2002):** Interview und schriftliche Befragung, München 2002.
- MCCARTHY, L.M.; IRWIN, R. (1998):** Permanent Seat Licenses as an Emerging Source of Revenue Production, in: Sport Marketing Quarterly, Volume 7, Nr. 3, 1998, S. 41-46.
- MCCMAHON-BEATTIE, U.; YEOMAN, I. (2004a) (HRSG.):** Sport and Leisure Operations Management, London 2004.

- MCMAHON-BEATTIE, U.; YEOMAN, I. (2004b) (HRSG.):** Revenue Management and Pricing – Case Studies and Applications, London 2004.
- MEESKE, M. (2002):** Neuer Datentransfer – UMTS, in: Sponsors, 7. Jg., Heft 1, 2002, S.42-43.
- MEFFERT, H. (1992):** Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Auflage, Wiesbaden 1992.
- MEFFERT, H. (2000):** Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden 2000.
- MEFFERT, H. (2002):** Strategische Optionen der Markenführung, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (2002) (Hrsg.), Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 135-165.
- MEFFERT, H. (2003):** Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (2003) (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Auflage, Wiesbaden 2003, S. 125-145.
- MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2003):** Dienstleistungsmarketing, 4. Auflage, Wiesbaden 2004.
- MEFFERT, H.; BURMANN, C. (2002a):** Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (2002) (Hrsg.), Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 17-33.
- MEFFERT, H.; BURMANN, C. (2002b):** Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (2002) (Hrsg.), Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 35-72.
- MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KOERS, M. (2002) (HRSG.):** Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002.
- MEFFERT, H.; BURMANN, C.; KOERS, M. (2002):** Stellenwert und Gegenstand der Markenführung, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (2002) (Hrsg.), Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 3-15.
- MEIER, H.E. (2003):** Solidarität und Marktmacht: Die politische Regulierung der Zentralvermarktung der Fußball-Bundesliga, Vortrag auf dem 16. Sportwissenschaftlichen Hochschultag der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft in Münster, 21.-23. September 2003.
- MELLEROWICZ, K. (1980):** Kosten und Kostenrechnung – Teil 2: Kalkulation und Auswertung der Kostenrechnung und Betriebsabrechnung, 5. Auflage, Berlin 1980.
- MELLEWIGT, T. (2003):** Management von Strategischen Kooperationen, Wiesbaden 2003.

- MELZER, M.; STÄGLIN, R. (1965):** Zur Ökonomie des Fußballs – Eine empirisch-theoretische Analyse der Bundesliga, in: Konjunkturpolitik, 11. Jg., Heft 11, 1965, S. 114-137.
- MENKE, T. (1998):** Die wirtschaftliche Betätigung nichtwirtschaftlicher Vereine, Berlin 1998.
- MENOLD, L. (2003):** EU-Richter genehmigen TV-Vermarktung in Häppchen, in: Horizont Sport Business, 3. Jg., Heft 9, 2003, S. 4-5.
- MERTES, M. (1999):** Reine Männersache – Entscheidungsbaumtechnik und Controlling in Non-Profit-Organisationen, in: Berens, W.; Hoffjan, A.; Schmitting, W. (1999) (Hrsg.), Controlling in Fallstudien – Von Erbsenzählern und Zahlenzauberinnen, Stuttgart 1999, S. 251-272.
- MEYER, A. (1998) (HRSG.):** Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998.
- MEYER, A.; BLÜMELHUBER, C. (2000):** Kundenbindung durch Services, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (2000) (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundfragen – Konzepte – Erfahrungen, 3. Auflage, Wiesbaden 2000, S. 270-292.
- MEYER, A.; BLÜMELHUBER, C. (2001):** Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn, M.; Meffert, M. (2001) (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement – Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 369-398.
- MEYER, A.; OEVERMANN, D. (1995):** Kundenbindung, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (1995) (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 1340-1351.
- MEYER, C. (2002):** Marketinginstrumente im Versandhandel, in: Dallmer, H. (2002) (Hrsg.), Handbuch Direct Marketing & More, 8. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 357-367.
- MICHALIK, C. (2002):** Ehrenamtliches Engagement im Profifußball – ein Auslaufmodell?, in: Schewe, G.; Littkemann, J. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf 2002, S. 99-114.
- MICHLER, K. (1997):** Ursachenforschung als Optimierungsinstrument, in: Sponsors, 2. Jg., Nr. 6, 1997, S. 14-16.
- MICHLER, K. (1999):** Sport im Fernsehen – empirisches Brachland? Sieben Thesen zur Analyse des Dreiecksverhältnisses zwischen Fernsehen, Sport und Unternehmen, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (1999) (Hrsg.), Verkaufen die Medien die Sportwirklichkeit: Authentizität – Inszenierung – Märkte, Aachen 1999, S. 55-66.
- MOHR, S.; MERGET, J. (2004):** Die Marke als Meistermacher – Strategische Markenführung im Sport, in: Zieschang, K.; Klimmer C. (2004) (Hrsg.), Unternehmensführung im Profifußball – Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht, Berlin 2004, S. 103-120.
- MÜLLER, C. (1991):** Rechtsfragen der Finanzierung im „bezahlten Sport“ – dargestellt am Beispiel des Bundesligafußballs, Frankfurt am Main 1991.

- MÜLLER, J.C. (1999):** Fußball-Klubs als Kapitalgesellschaften – institutionen-ökonomisch betrachtet, in: Horch, H.-D. et al. (1999) (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen 1999, S. 122-143.
- MÜLLER, J.C. (2002):** Befreiung der Profi-Fußballer von den Fesseln institutionalisierter Kompensationssysteme? Ein Plädoyer für die Zulässigkeit von Spielerbindungen im Teamsport, in: Horch, H.-D. et al. (2002) (Hrsg.), Finanzierung des Sports, Aachen 2002, S. 147-168.
- MÜLLER, J.C. (2003):** Die Praxis der bilanziellen Behandlung von Transferentschädigungen in der Bundesliga, in: Dietl, H. (2003) (Hrsg.), Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs im Sport, Schorndorf 2003, S. 191-204.
- MÜLLER, J.C. (2004):** Wettbewerbsintegrität als Oberziel des Lizenzierungsverfahrens der Deutschen Fußball Liga GmbH, in: Zieschang, K.; Klimmer, C. (2004) (Hrsg.), Unternehmensführung im Profifußball – Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht, Berlin 2004, S. 19-44.
- MÜLLER, MA. (2000):** Der SV Werder auf einem eigenen Weg. Marketing und Diversifizierung eines Fußballbundesligisten, in: Tegelbeckers, W.L.; Milles, D. (2000) (Hrsg.), Quo vadis Fußball – Vom Spielprozess zum Marktprodukt, Göttingen 2002, S. 80-84.
- MÜLLER, MI. (2000):** Der deutsche Berufsfußball – vom Idealverein zur Kapitalgesellschaft, Berlin 2000.
- MÜLLER, R.A. (2002):** Fußballspiel in der Frühen Neuzeit – Soziokulturelle Voraussetzungen und sportliche Spezifika, in: Herzog, M. (2002) (Hrsg.), Fußball als Kulturphänomen, Stuttgart 2002, S. 47-66.
- MÜLLER VON VULTEJUS, R. (2004):** Gesamtvermarktung eines Profifußballclubs – dargestellt am Beispiel des Hamburger Sport-Vereins e.V., in: Zieschang, K.; Klimmer C. (2004) (Hrsg.), Unternehmensführung im Profifußball – Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht, Berlin 2004, S. 87-102.
- MULLIN, B.; HARDY, S.; SUTTON, W. (2000):** Sport Marketing, 2. Auflage, Champaign 2000.
- MUNGEN, E. (1998):** Auf den Geschmack gekommen – Brauereien schöpfen aus neuen Quellen, in: Stallbaum, K. (1998) (Hrsg.), Licensing & Merchandising, WA Special, Köln 1998, S. 102-104.
- MUNKELT, I. (1996):** Sponsoring: Was passiert im magischen Dreieck?, in: Absatzwirtschaft, 39. Jg., Nr. 8, 1996, S. 36-47.
- MUSSLER, D. (2001):** Die Rolle des Sponsoring für den Sport: Facts and Figures, in: Trotsien, G. et al. (2001) (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 31-44.
- NAGEL, K. (2002):** Rating – Bonität steigern, bessere Kreditkonditionen erreichen, Finanzierung sicherstellen, München 2002.

- NAGEL, P. (1992):** Techniken der Zielformulierung, in: Frese, E. (1992) (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, Sp. 2626-2634.
- NALEBUFF, B.; BRANDENBURGER, A. (1996):** Coopetition – kooperativ konkurrieren, Frankfurt 1996.
- NEALE, W. (1964):** The peculiar Economics of professional Sports, in: Quarterly Journal of Economics, Volume 79, Heft 1, 1964, S. 1-14.
- NEUMANN, I. (1998):** Pay-TV in Deutschland – Markteintritts- und Wettbewerbsbedingungen für neue Anbieter, Wiesbaden 1998.
- NIEBUHR, T.; PANKOK, T. (1994):** Verweigern, Anpassen oder Mitmachen? Tageszeitungen und Sportzeitschriften in der Analyse, in: Bilanz eines Booms – Studie zur Präsentation und Wirkung von Werbung im Sport, Berlin 1994, S. 355-387.
- NIEDERMAYR, R. (1994):** Entwicklungsstand des Controlling, Wiesbaden 1994.
- NITSCHKE, A. (2003):** Einnahmen aus der Vermarktung von audio-visuellen Rechten der Unternehmen der Fußball-Bundesliga: Entwicklung und Wachstumsperspektiven, in: Berens, W.; Schewe, G. (2003) (Hrsg.), Profifußball und Ökonomie, Hamburg 2003, S. 15-44.
- NOLL, R. (1974):** Government and the Sports Business, Washington D.C. 1974.
- NORD/LB (2001):** Die Finanzierung von Fußballstadien, o.O. 2001.
- OBERWEIS, A.; LENZ, K.; GENTNER, C. (1999):** Simulation betrieblicher Abläufe, in: Das Wirtschaftsstudium, 28. Jg., Heft 2, 1999, S. 216-223.
- O.V. (1990):** Die Bande ist immer dabei, in: Werben und Verkaufen, 28. Jg., Nr. 38, 1990, S. 64-66.
- O.V. (1996):** Freizügigkeit von Berufsfußballspielern (Fall Bosman), in: Neue juristische Wochenschrift, 49. Jg., S. 505 –512.
- O.V. (2002):** Lufthansa strukturiert Merchandising um, in: Horizont. Zeitung für Marketing, Werbung und Medien, 19. Jg., Nr. 31, 2002, S. 25.
- O.V. (2003a):** Neue Bandensysteme, in: Sponsors, 8. Jg., Heft 4, 2003, S. 22.
- O.V. (2003b):** Bandenfehler, in: Sponsors, 8. Jg., Heft 4, 2003, S. 21.
- O.V. (2003c):** Fiskus hat Geldquelle der Fußballbundesliga im Visier, in: Sponsors, 8. Jg., Heft 1, 2003, S. 8.
- OLESCH, G. (1995):** Kooperation, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (1995) (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 1273-1284.
- OLFERT, K. (2001):** Finanzierung, 11. Auflage, Ludwigshafen 2001.
- OLSSON, P. (2001):** Testimonial-Werbung, in: Sponsors, 6. Jg., Heft 3, 2001, S. 56-57.

- OPITZ, J. (2003):** Kapitalgesellschaften im Profi-Fußball – Eine vergleichende Analyse von Anlegerstrukturen und Anlegerstrategien des Profi-Fußballs in England, Spanien, Italien und Deutschland, Aachen 2003.
- ORTH, M. (1998):** Steuerrechtliche Fragen bei der Errichtung und Führung von Sportkapitalgesellschaften, in: Scherrer, U. (1998) (Hrsg.), Sportkapitalgesellschaften, Stuttgart et al. 1998, S. 65-90.
- ORTH, M. (2003):** Vereinbarkeit der Zentralvermarktung der Fernsehrechte mit europäischem Kartellrecht und dem Kartellrecht der Mitgliedstaaten, in: Fritzweiler, J. (2003) (Hrsg.), Sport-Marketing und Recht: Vermarktungsrechte – Verträge – Konflikte, Basel 2003, S. 127-148.
- OTT, A.E. (1979):** Grundzüge der Preisdifferenzierung, 3. Auflage, Göttingen 1979.
- P**
- PADE, K. (1979):** Deckungsbeitragsrechnung im Sortimentshandel, Berlin 1979.
- PARENSEN, A. (2003):** Transferentschädigungen im Kontext von HGB und IAS – Korreferat zum Beitrag von Jörn Littkemann, in: Dietl, H. (2003) (Hrsg.), Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs im Sport, Schorndorf 2003, S. 167-189.
- PARLASCA, S. (1993):** Kartelle im Profisport, Ludwigshafen 1993.
- PARLASCA, S. (1999):** Wirkungen von Sportkartellen: Das Beispiel zentraler Vermarktung von TV-Rechten, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (1999) (Hrsg.), Verkaufen die Medien die Sportwirklichkeit: Authentizität – Inszenierung – Märkte, Aachen 1999, S. 83-118.
- PATH, T.; TROSIEN, G. (1999):** Fußball als Fernsehprodukt, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (1999) (Hrsg.), Verkaufen die Medien die Sportwirklichkeit: Authentizität – Inszenierung – Märkte, Aachen 1999, S. 131-150.
- PAUKENS, H.; SCHÜMCHEN, A. (2000):** Digitales Fernsehen in Deutschland: Explorative Studie zur Entwicklung digitaler Pay-TV-Angebote, München 2000.
- PAUL, S. (2001):** Asset Backed Securities, in: Gerke, W.; Steiner, M. (2001) (Hrsg.), Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, 3. Auflage, Stuttgart, S. 126-133.
- PAULI, M. (2002):** Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball: eine institutionenökonomisch fundierte, modelltheoretische Untersuchung, Tübingen 2002.
- PEPELS, W. (1997):** Sponsoring im Fußball, in: Planung und Analyse, 24. Jg., Nr. 3, 1997, S. 42-46.
- PERRIDON, L.; STEINER, M. (2002):** Finanzwirtschaft der Unternehmung, 11. Auflage, München 2002.
- PETRY, K. (2002):** Arenasponsoring, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (2002) (Hrsg.), Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion – Investition, Butzbach-Griedel 2002, S. 120-127.

- PFAFF, S.M. (2003):** Erlebnismarketing für die Besucher von Sportveranstaltungen – Erlebnisstrategien und -instrumente am Beispiel der Fußballbundesliga, Göttingen 2003.
- PFLAUM, D.; LINXWEILER, R.; EISENMANN, H. (2000):** Verkaufsförderung: Erfolgreiche Sales Promotion, Landsberg am Lech 2000.
- PHAM, M.T. (1991):** The Evaluation of Sponsorship Effectiveness: A Model and some Methodological Considerations, in: *Gestion* 2000, 7. Jg., Nr. 4, 1991, S. 47-65.
- PIGOU, A.C. (1962):** *The Economic of Welfare*, 4. Auflage, London 1962.
- PLAUT, H.G. (1992):** Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung als modernes Kostenrechnungssystem, in: Männel, W. (1992) (Hrsg.), *Handbuch Kostenrechnung*, Wiesbaden 1992, S. 203-225.
- PLINKE, W. (1985):** Erlösplanung im industriellen Anlagengeschäft, Wiesbaden 1985.
- PLINKE, W.; RESE, M. (2002):** Industrielle Kostenrechnung – Eine Einführung, 6. Auflage, Berlin 2002.
- POTH, L.G.; POTH, G.S. (2003):** *Gabler Kompakt-Lexikon Marketing*, Wiesbaden 2003.
- PRIEBUS, I. (1999):** Sportmarketing-Agenturen – Verkäufer und Vermittler von Sportereignissen, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (1999) (Hrsg.), *Verkaufen die Medien die Sportwirklichkeit: Authentizität – Inszenierung – Märkte*, Aachen 1999, S. 175-188.
- PRINZ, A.; STEENGE, A; VOGEL A. (2001) (HRSG.):** *Neue Institutionenökonomik: Anwendung auf Religion, Banken und Fußball*, Münster 2001.
- PRINZ, A.; VOGEL A. (2001):** Ligastruktur und Finanzausgleich: Einfluss auf Spielstärke und Ausgeglichenheit in der Fußball-Bundesliga?, in: Prinz, A.; Steenge, A; Vogel A. (2001) (Hrsg.), *Neue Institutionenökonomik: Anwendung auf Religion, Banken und Fußball*, Münster 2001, S. 237-270.
- PROSSER, M. (2002):** Fußballverrückung beim Stadionbesuch – Zum rituell-festiven Charakter von Fußballveranstaltungen in Deutschland, in: Herzog, M. (2002) (Hrsg.), *Fußball als Kulturphänomen*, Stuttgart 2002, S. 269-292.
- PRÜMER, M. (2003):** *Rating – Leitfaden für die Praxis*, Wiesbaden 2003.
- PURTSCHERT, R.; HOFSTETTER, C. (2001):** Die operative Sponsoring-Planung aus Sicht des Gesponserten: Ein heuristischer Ansatz, in: Trosien, G. et al. (2001) (Hrsg.), *Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe*, Schorndorf 2001, S. 45-62.
- QUITZAU, J. (2003):** Die Vergabe der Fernsehrechte an der Fußball-Bundesliga – Wohlfahrtsökonomische, wettbewerbspolitische und sportökonomische Aspekte der Zentralvermarktung, Frankfurt am Main 2003.

- RAMSER, H.-J. (1979):** Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen, in: Kern, W. (1979) (Hrsg.), Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1979, S. 435-450.
- RANDL, C. (2002):** Das Fußballstadion – Ein Typus der modernen Architektur, in: Herzog, M. (2002) (Hrsg.), Fußball als Kulturphänomen, Stuttgart 2002, S. 179-196.
- RAUGUST, C. (2001):** The Licensing Business Handbook: How to Make Money, Protect Trademarks, Extend Product Lines, Enhance Merchandising, Control Use of Images and more by Licensing Characters, Teams, Celebrities, Events, Trademarks, Fashion, Likenesses, Designs & Logos, 3. Auflage, New York 2001.
- RAUPACH, A. (1995):** “Structure Follows Strategy” – Grundfragen der Organisation des Zivil- und Steuerrechts im Sport – dargestellt am Thema “Profigesellschaften”, Teil 1: Strategieprobleme zwischen Ideal und Kommerz, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 2. Jg., Heft 6, 1995, S. 241-247.
- RAUPACH, A. (1996):** “Structure Follows Strategy” – Grundfragen der Organisation des Zivil- und Steuerrechts im Sport – dargestellt am Thema “Profigesellschaften”, Teil 2: Organisatorische Folgerungen, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 3. Jg., Heft 1, 1996, S. 2-5.
- RECKENFELDERBÄUMER, M.; WELLING, M. (2003) (HRSG.):** Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, Lahr 2003.
- RECKWITZ, L. (2002):** Sportsponsoring im intermedialen Erfolgsvergleich, in: Hübl, L.; Peters, H.; Swieter, D. (2002) (Hrsg.), Ligasport aus ökonomischer Sicht, Aachen 2002, S. 123-138.
- REICHMANN, T. (2001):** Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 6. Auflage, Stuttgart 2001.
- REIF, M. (1999):** Große Spiele als „Grundnahrungsmittel“ – Vom Miteinander des Fußballs und des Fernsehens, in: DFB (1999) (Hrsg.), 100 Jahre DFB – Die Geschichte des Deutschen Fußball Bundes, Berlin 1999, S. 579-589.
- REINECKE, S.; TOMCZAK, T.; GEIS, G. (2001) (HRSG.):** Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, Frankfurt 2001.
- RELIHAN III, W.J. (1989):** The Yield-Management Approach to Hotel-Room Pricing, in: Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Volume 30, Nr. 1, 1989, S. 40-45.
- REUTER, D. (1987):** Wirtschaftliche Aufgaben und Rechtsverfassung des Sportvereins, in: Heinemann, K. (1987) (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sportvereins, Schorndorf 1987, S. 40-66.
- RIEBEL, P. (1974):** Deckungsbeitragsrechnung im Handel, in: Tietz, B. (1974) (Hrsg.), Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974, S. 433-455.

- RIEBEL, P. (1993):** Deckungsbeitragsrechnung, in: Chmielewicz, K.; Schweitzer, M. (1993) (Hrsg.), Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. Auflage, Stuttgart 1993, S. 364-379.
- RIEBEL, P. (1994):** Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung – Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung, 7. Auflage, Wiesbaden 1994.
- RIEDL, L.; CACHAY, K. (2002):** Bosman-Urteil und Nachwuchsförderung – Auswirkungen der Veränderung von Ausländerklauseln und Transferregelungen auf die Sportspiele, Schorndorf 2002.
- RIEDMÜLLER, F. (2001):** Zur Vermarktung von Sportereignissen, in: Hermanns, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 265-284.
- RIEDMÜLLER, F. (2003):** Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen – Entwicklung und Überprüfung eines Erklärungsmodells, Frankfurt am Main 2003.
- ROEB, T. (1997):** Fan-Artikel – Das neue Geschäft der Fußball-Vereine, in: Marketing Journal, 30. Jg., Heft 1, 1997, S. 44-47.
- ROHLMANN, P. (1998):** Sportmarketing und Merchandising – Grundlagen erfolgreicher Fanartikelvermarktung mit einer empirischen Studie aus dem Profifußball, Rheine 1998.
- ROHLMANN, P. (2000):** Fußballaktien als neue Fanartikel? – Sportmerchandising und seine Bedeutung für börsennotierte Fußballklubs, in: GoingPublic, Sonderausgabe Fußballaktien, 4. Jg., Mai 2000, S. 73-75.
- ROHLMANN, P. (2002):** Sportmerchandising, in: Galli, A. et al. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002, S. 373-393.
- ROHLMANN, P. (2003):** 6. Fanartikel-Barometer der Fußball-Bundesliga – Zur Lage im Fußball-Merchandising sowie Ergebnisse über entsprechende Informationsgrundlagen und Strukturdaten, Rheine 2003.
- ROHLMANN, P. (2004):** Erfolgssparameter und Zukunftsfelder im Sportmerchandising – Marktdaten, Markenführung, Innovationsaspekte, strategische Allianzen, Vernetzungen und sportliche Großevents im Rahmen des Fanartikelgeschäftes im Sport, Rheine 2004.
- ROSE, G.; GLORIUS-ROSE, C. (1995):** Unternehmungsformen und -verbindungen: Rechtsformen, Beteiligungsformen, Kooperationen, Umwandlungen (Formwechsel, Verschmelzungen und Spaltungen) in betriebswirtschaftlicher, rechtlicher und steuerlicher Sicht, 2. Auflage, Köln 1995.
- ROSENBACH, M.; WULZINGER, M. (2004):** Die Tele-Vision der Liga, in: Der Spiegel, 58. Jg., Nr. 6, 2004, S. 92-94.
- ROSENBERG, J.M. (1995):** Dictionary of retailing and merchandising, New York 1995.

- ROSENSTIEL VON, L.; NEUMANN, P. (1982):** Einführung in die Markt- und Werbepsychologie, Darmstadt 1982.
- ROTHERING, J. (1993):** Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform – ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart 1993.
- ROTTENBERG, S. (1956):** The Baseball Players' Labour Market, in: Journal of Political Economy, 64. Jg., Heft 3, 1956, S. 242-258.
- ROY, P. (2004):** Die Zuschauernachfrage im professionellen Teamsport – Eine ökonomische Untersuchung am Beispiel der deutschen Fußball-Bundesliga, Aachen 2004.
- RUSHING, W.A. (1966):** Organizational Size and Administration: The Problems of Causal Homogeneity and a Heterogenous Category, in: Pacific Sociological Review, Volume 9, 1966, S. 100-108.
- SA, J. (1987):** Reservations Forecasting in Airline Yield Management, Flight Transportation Laboratory Report R87-1, Cambridge 1987.
- SASSE, N.; LUDWIG, S. (2002):** Virtuelle Werbung im Sport – Akzeptanz einer neuen Werbeform, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (2002) (Hrsg.), Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion – Investition, Butzbach-Griedel 2002, S. 191-200.
- SAUTER ET AL. (2001):** Der eingetragene Verein, 17. Auflage, München 2001.
- SCHAD, P. (1997):** E.V. oder Wirtschaftsverein? – Die Abgrenzung der Vereinsklassen unter besonderer Berücksichtigung des ADAC, der Fußballvereine der 1. Bundesliga, der Scientology-Kirche und von Taxifunkzentralen, Aachen 1997.
- SCHAECKE, M.; ZINNENLAUF, B.; DELONGA, D. (2003):** Die Rolle von Agenturen im Rahmen des Sport-Sponsorings, in: Berens, W.; Schewe, G. (2003) (Hrsg.), Profifußball und Ökonomie, Hamburg 2003, S. 99-128.
- SCHÄFERS, B. (1980) (HRSG.):** Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg 1980.
- SCHAFFER, T. (2001):** Institutionen und Erkenntnis – Eine Analyse im Lichte der Popper'schen Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie, Berlin 2001.
- SCHAFFRATH, M. (1994):** Auf Bande, Trikot, Trainerbank – Wer ist der beste Sponsor im Bundesliga-Land?, in: Hackforth, J. (1994) (Hrsg.), Sportsponsoring: Bilanz eines Booms – Studie zur Präsentation und Wirkung von Werbung im Sport, Berlin 1994, S. 73-102.
- SCHAFFRATH, M. (1999) (HRSG.):** Die Zukunft der Bundesliga – Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999.
- SCHAFFRATH, M. (1999):** Unternehmen auf Brust und Bande – Millionen im Rücken: Entwicklungen, Trends und Perspektiven des Bundesliga-Sponsoring, in: Schaffrath, M. (1999) (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga – Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 161-182.
- SCHAMBERGER, M. (1999):** Berufsfußball in England, Frankfurt 1999.

- SCHANZ, K. (2000):** Börseneinführung – Recht und Praxis des Börsengangs, München 2000.
- SCHELLHAAß, M. (2000a) (HRSG.):** Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000.
- SCHELLHAAß, M. (2000b) (HRSG.):** Sport und Medien – Rundfunkfreiheit, Wettbewerb und wirtschaftliche Interessen, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 8, Berlin 2000.
- SCHELLHAAß, M. (2002):** Neuer Sport in neuer Ökonomie?, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (2002) (Hrsg.), Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion – Investition, Butzbach-Griedel 2002, S. 27-50.
- SCHELLHAAß, M.; ENDERLE, G. (1998a):** Die zentrale Vermarktung von Europapokalspielen aus ökonomischer Sicht, in: Wirtschaftsdienst, V, Band 78, Heft 5, 1998, S. 294-300.
- SCHELLHAAß, M.; ENDERLE, G. (1998b):** Sportlicher versus ökonomischer Wettbewerb – Zum Verbot der zentralen Vermarktung von Europapokal-Spielen im Fußball, in: Sportwissenschaft, 28. Jg., Nr. 3/4, 1998, S. 297-310.
- SCHELLHAAß, M.; ENDERLE, G. (1999):** Wirtschaftliche Organisation von Sportligen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1999.
- SCHERER, K. A. (1999):** „Die Geschichte erwartet das von uns“ – Fußball im Dritten Reich, in: DFB (1999) (Hrsg.), 100 Jahre DFB – Die Geschichte des Deutschen Fußball Bundes, Berlin 1999, S. 283-310.
- SCHERRER, U. (1998) (HRSG.):** Sportkapitalgesellschaften, Stuttgart et al. 1998.
- SCHERTZ, C. (1997):** Merchandising: Rechtsgrundlagen und Rechtspraxis, München 1997.
- SCHEU, H.-R. (1999):** Die Entwicklung des Sports aus der Sicht eines Sportjournalisten, in: Sportwissenschaften, 29. Jg., Heft 1, 1999, S. 9-21.
- SCHEWE, G. (2002):** Der Fußball-Verein als Kapitalgesellschaft: Eine kritische Analyse der Corporate Governance, in: Schewe, G.; Littkemann, J. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf 2002, S. 163-176.
- SCHEWE, G.; GAEDE, N. (2002):** Vermarktung von Übertragungsrechten: Eine ökonomische Analyse, in: Schewe, G.; Littkemann, J. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf 2002, S. 135-162.
- SCHEWE, G.; LITTKEMANN, J. (1999):** Meinungen zum Thema: Sportökonomie, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg., Heft 2, 1999, S. 183-199.
- SCHEWE, G.; LITTKEMANN, J. (2002) (HRSG.):** Sportmanagement – Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf 2002.
- SCHIMKE, (2002):** Das Recht der Berater, in: Hübl, L., Peters, H.; Swieter, D. (2002) (Hrsg.), Ligasport aus ökonomischer Sicht, Aachen 2002, S. 139-153.

- SCHINEIS, M. (2001):** Kooperation mit Sportteams als strategische Allianzen: Das Beispiel Atomic, in: Hermanns, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 443-455.
- SCHLEUSENER, M. (2002):** Identitätsorientierte Markenführung bei Dienstleistungen, in: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (2002) (Hrsg.), Markenmanagement – Grundlagen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 263-289.
- SCHLINDWEIN, H. (2003):** Vermarktbarere Rechte und ihre Träger, in: Fritzweiler, J. (2003) (Hrsg.), Sport-Marketing und Recht: Vermarktungsrechte – Verträge – Konflikte, Basel 2003, S. 49-68.
- SCHMALEN, H. (1993):** Mediaselektion, in: Berndt, R.; Hermanns, A. (1993) (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 465-476.
- SCHMALENBACH, E. (1956):** Kostenrechnung und Preispolitik, 7. Auflage, Köln 1956.
- SCHMALENBACH, E. (1966):** Die Beteiligungsfinanzierung, 9. Auflage, Köln 1966.
- SCHMID, U. (1997):** Das Anspruchsgruppen-Konzept, in Das Wirtschaftsstudium, 26 Jg., Heft 7, 1997, S. 633-635.
- SCHMIDT, C. (1999):** Fan TV – das „neue“ Fernsehen vor Ort, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (1999) (Hrsg.), Verkaufen die Medien die Sportwirklichkeit: Authentizität – Inszenierung – Märkte, Aachen 1999, S. 67-72.
- SCHNEELOCH, D. (1997):** Rechtsformwahl und Rechtsformwechsel mittelständischer Unternehmen: Auswahlkriterien, Steuerplanung, Gestaltungsempfehlungen, Herne 1997.
- SCHOLZ, R. (2001):** Die Rolle der Medien im Sport, in: Hermanns, A.; Riedmüller, F. (2001) (Hrsg.), Management-Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 529-542.
- SCHOLZ, R.; AULEHNER, J. (1996):** Die „3+2“-Regel und die Transferbestimmungen des Fußballsports im Lichte des europäischen Gemeinschaftsrechts, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 3. Jg., Heft 2, 1996, S. 44-47.
- SCHREYÖGG, G.; NOSS, C. (1994):** Organisation IV – Organisation und Umwelt, Hagen 1994.
- SCHUH, A. (1995):** Merchandising, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (1995) (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 1876-1886.
- SCHULTE, U. (1976):** Rechtsformen privater und öffentlicher Unternehmungen, München 1976.
- SCHULTE-ZURHAUSEN, M. (2002):** Organisation, 3. Auflage, München 1999.
- SCHULZE, G. (2000):** Vier Faktoren für wirkungsvolle Events, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (2000) (Hrsg.), Ökonomische Dimensionen von Sport-Events: Faktoren – Fallbeispiele - Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 19-31.

- SCHULZE-MARMELING, D. (2000):** Fußball – Zur Geschichte eines globalen Sports, Göttingen 2000.
- SCHUMANN, J.; MEYER, U.; STRÖBELE, W. (1999):** Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 7. Auflage, Berlin 1999.
- SCHWAGER, S. (1999):** Kontingenz-Theorie versus Principal/Agent-Theorie, in: Das Wirtschaftsstudium, 28. Jg., Heft 6, 1999, S. 822-824.
- SCHWAIGER, M. (1997):** Multivariate Werbewirkungskontrolle – Konzepte zur Auswertung von Werbetests, Wiesbaden 1997.
- SCHWAIGER, M. (2001):** Wirkungskontrolle kommunikationspolitischer Maßnahmen, in: Reinecke, S.; Tomczak, T.; Geis, G. (2001) (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg, Frankfurt 2001, S. 426-445.
- SCHWEER, J.; KOZAK, M. (1994):** Der Sieg von Bern: 5. Fußball-Weltmeisterschaft 1954 in der Schweiz, Kassel 1994.
- SCHWEITZER, M.; KÜPPER, H.-U. (2003):** Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 8. Auflage, München 2003.
- SCHWENDOWIUS, D. (2002):** Finanzierungs- und Organisationskonzepte für den deutschen Profifußball – Eine Analyse der finanzierungsrelevanten Vertragsbeziehungen von Fußballklubs unter besonderer Berücksichtigung der Spielerfinanzierung, Berlin 2002.
- SCHWENZER, V. (2002):** Fußball als kulturelles Ereignis: Eine ethnologische Untersuchung am Beispiel des 1. FC Union Berlin, in: Lösche, P.; Ruge, U.; Stolz (2002) (Hrsg.), Fußballwelten – Zum Verhältnis von Sport, Politik, Ökonomie und Gesellschaft, Zentrum für Europa- und Nordamerikastudien, Opladen 2002, S. 87-115.
- SEGNA, U. (1997):** Bundesliga und Börse, in: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, 18. Jg., Heft 44, 1997, S. 1901-1912.
- SEITZ, E.; WOLF, J. (1991) (HRSG.):** Handbuch für Tourismusmanagement und -marketing, Landberg 1991.
- SELKE, S. (1997):** Die Gestaltung der Kosten- und Leistungsrechnung unter besonderer Berücksichtigung formaler Organisationsstrukturen, Frankfurt 1997.
- SELMER, P. (2000):** Kurzberichterstattung und Schutzlisten für Sportübertragungen aus juristischer Sicht, in: Schellhaaß, M. (2000b) (Hrsg.), Sport und Medien – Rundfunkfreiheit, Wettbewerb und wirtschaftliche Interessen, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 8, Berlin 2000, S. 49-66.
- SETZEN, K.M. (1980):** Gruppen im Sport, in: Schäfers, B. (1980) (Hrsg.), Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg 1980, S. 263-281.
- SHANK, M.D. (2002):** Sports Marketing – A Strategic Perspective, 2. Auflage, Upper Saddle River 2002.

- SHILBURY, D.; QUICK, S.; WESTERBEEK, H. (1998):** Strategic Sport Marketing, St. Leonards 1998.
- SIEBOLD, M.; WICHERT, J. (2001):** Neue Struktur der Fußball-Bundesligen, in: Sponsors, 6. Jg., Heft 5, 2001, S. 52-53.
- SIEGFRIED, J.; ZIMBALIST, A. (2000):** The Economics of Sports Facilities and Their Communities, in: Journal of Economic Perspectives, Volume 14, Nr. 3, 2000, S. 95-114.
- SIEGLOCH, J. (2001):** Sportverein – Idealinstitution oder Unternehmen?, in: Siegloch, J.; Klimmer, C. (2001) (Hrsg.), Unternehmen Profifußball – Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen, Wiesbaden 2001, S. 1-14.
- SIEGLOCH, J.; KLIMMER, C. (2001) (HRSG.):** Unternehmen Profifußball – Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen, Wiesbaden 2001.
- SIEGLOCH, J.; KLIMMER, C. (2003) (HRSG.):** Rechnungslegung und Besteuerung im Sport, Wiesbaden 2003.
- SIELER, R. (2002):** Virtuelle Werbung als Bestandteil modernen Sportmarketings, in: Trotsien, G.; Dinkel, M. (2002) (Hrsg.), Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion – Investition, Butzbach-Griedel 2002, S. 186-190.
- SIMON, H. (1992):** Preisbündelung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., Heft 11, 1992, S. 1213-1235.
- SIMON, H.; WÜBKER, G. (1999):** Bundling – A Powerful Method to Better Exploit Profit Potencial, in: Fürderer, R.; Herrman, A.; Wübker, G. (1999) (Hrsg.), Optimal Bundling – Marketing Strategies for Improving Economic Performance, Berlin 1999, S. 7-28.
- SLOANE, P. (1971):** The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser, in: Scottish Journal of Political Economy, 17. Jg., Heft 2, 1971, S. 121-146.
- SMITH, B.C.; LEIMKUHLE, J.F.; DARROW, R.M. (1992):** Yield Management at American Airlines, in: Interfaces, Volume 22, Heft 1, 1992, S. 8-31.
- SOCHER, M. (2001):** Sponsoring im Internet, in: Sponsors, 6. Jg., Heft 9, 2001, S. 58-59.
- SOHNS, M.; WEILGUNY, M. (2003):** „Den Bogen überspannt“, in: Sponsors, 8. Jg., Heft 6, 2003, S. 16-20.
- SOHNS, M.; WEILGUNY, M.; KLOTZ, P. (2002):** Plattformen für weitere Nutzbarkeiten, in: Sponsors, 7. Jg., Heft 12, 2002, S. 20-29.
- SPOELSTRA, J. (2003):** Sport Marketing Quarterly Profile/Interview, in: Sport Marketing Quarterly, Volume 12, Nr. 4, 2003, S. 197-199.
- SPORTFIVE (2002a):** European Football: Markets – Events – Clubs – Media - Brands, Hamburg 2002.

- SPORTFIVE (2002b):** Hospitality in Fußballstadien, unveröffentlichte Präsentation, Hamburg 2002.
- SPORTFIVE (2002c):** Kinder am Ball – Die Kinder-Fußballstudie, Hamburg 2002.
- SPORTFIVE (2004):** Fußballstudie 2004: Märkte – Events – Vereine – Medien - Marken, Hamburg 2004.
- STAEHLE, W. (1981):** Deutschsprachige situative Ansätze in der Managementlehre, in: Kieser, A. (1981) (Hrsg.), Organisationstheoretische Ansätze, München 1981, S. 215-226.
- STAEHLE, W. (1994):** Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Auflage, München 1994.
- STÄHLER, P. (2001):** Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie – Merkmale, Strategien und Auswirkungen, Schriften zum Electronic Commerce, Band 7, Lohmar 2001.
- STALLBAUM, K. (1998) (HRSG.):** Licensing & Merchandising, WA Special, Köln 1998.
- STAUSS, B. (2001):** Markierungspolitik bei Dienstleistungen – Die „Dienstleistungsmarke“, in: Bruhn, M.; Meffert, H. (2001) (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2001, S. 549-571.
- STEFFENHAGEN, H. (1984):** Ansätze der Werbewirkungsforschung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 6. Jg., Nr. 2, 1984, S. 77-88.
- STEINBECK, A. V.; MENKE, T. (1998):** Die Aktiengesellschaft im Profifußball, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 5. Jg., Heft 6, 1998, S. 226-230.
- STEININGER, A. (2000):** Das Konzept „Arena AufSchalke“, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (2000) (Hrsg.), Ökonomische Dimensionen von Sport-Events: Faktoren – Fallbeispiele - Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 115-122.
- STOPPER, M. (1997):** Ligasport und Kartellrecht, Berlin 1997.
- STOPPER, M. (1999):** Wer ist Veranstalter und Rechtsträger im Profi-Fußball?, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 6. Jg., Heft 5, 1999, S. 188-192.
- STOPPER, M. (2000):** Deutsche Rechtsprechung zu Transfer-Zahlungen seit „Bosman“ – Übersicht und Kritik, in: Zeitschrift für Sport und Recht, 7. Jg., Heft 1, 2000, S. 1-5.
- STOPS, M. (1997):** Sortimentscontrolling: Optimale Sortimentsgestaltung im Handel, in: Das Wirtschaftsstudium, 26. Jg., Heft 5, 1997, S. 453-455.
- STRAUB, W. (2001):** Zentralvermarktung, Umwandlung von Vereinen der Fußball-Bundesliga – Konsequenzen für den Deutschen Fußball-Bund und die Bundesliga?, in: Trosien, G. et al. (2001) (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 105-114.
- STRAUB, W. ET AL. (2002):** Das Lizenzierungsverfahren des Ligaverbandes „Die Liga Fußballverband e.V.: Anforderungen an die Rechnungslegung und Prüfung, in: Galli, A. et al. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Füh-

rung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002, S. 75-95.

STRAUß, B. (1998) (HRSG.): Zuschauer, Göttingen 1998.

STREBEL, H. (1989): Entscheidungsbaumtechniken, in: Szyperski, N. (1989) (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, S. 374-383.

STRÖFER, J. (1982): „Berufsfußballspieler als Aktivposten“ in den Steuerbilanzen der Bundesligavereine?, in: Betriebs-Berater, 37. Jg., Heft 18, 1982, S. 1087-1098.

SUCIU-SIBIANU, P. (2004): Going Public – ausgeträumt?, in: Zieschang, K.; Klimmer C. (2004) (Hrsg.), Unternehmensführung im Profifußball – Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht, Berlin 2004, S. 177-198.

SÜßMILCH, I. (2002a): Fußballunternehmen erobern die Börse, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (2002) (Hrsg.), Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion – Investition, Butzbach-Griedel 2002, S. 58-73.

SÜßMILCH, I. (2002b): Entwicklungen auf dem deutschen Fußballmarkt, in: WGZ-Bank (2002) (Hrsg.), FC Euro AG: Analyse der börsennotierten europäischen Fußballunternehmen – Entwicklung und Chancen des deutschen Fußballmarktes, 3. Auflage, Düsseldorf 2002, S. 49-73.

SUTTON, W. (1998): Marketing Principles Applied to Sport Management, in: Masteralexis, L.P.; Barr, C.A.; Hums, M. (1998) (Hrsg.), Principles and Practice of Sport Management, Gaithersburg 1998, S. 39-61.

SWIETER, D. (2002): Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga, Berlin 2002.

SZELESS, G. (2001): Diversifikation und Unternehmenserfolg – Eine empirische Analyse deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen, Bamberg 2001.

SZYPERSKI, N. (1989) (HRSG.): Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989.

T**AUBER, A. (1998):** Media-Grundbegriffe, in: Sponsors, 3. Jg., Nr. 9, 1998, o.S.

TEGELBECKERS, W.L.; MILLES, D. (2000) (HRSG.): Quo vadis Fußball – Vom Spielprozess zum Marktprodukt, Göttingen 2002.

THIES, S. (1999): Das Märchen vom Merchandising, in: Die Welt, 54. Jg., 7.8.1999, S. 31.

TIETZ, B. (1974) (HRSG.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974.

TIETZ, B.; KÖHLER, R.; ZENTES, J. (1995) (HRSG.): Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995.

TOFFLER, A. (1980): Die dritte Welle: Zukunftschance; Perspektiven für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts, München 1980.

- TOSI, H.L.; ALDAG, R.; STOREY, R. (1973):** On the Measurement of the Environment: An Assessment of the Lawrence and Lorsch Environmental Uncertainty Subscale, in: Administrative Science Quarterly, Volume 18, Nr. 1, 1973, S. 27-36.
- TROMMER, H.-R. (1999):** Die Transferregelungen im Profisport im Lichte des „Bosman-Urteils“ im Vergleich zu den Mechanismen im bezahlten amerikanischen Sport, Berlin 1999.
- TROMMSDORFF, V. (1995):** Involvement, Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (1995) (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, S. 1067-1078.
- TROMMSDORFF, V. (2004):** Konsumentenverhalten, 6. Auflage, Stuttgart 2004.
- TROSIEN, G. (1999) (HRSG.):** Die Sportbranche: Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, Frankfurt am Main 1999.
- TROSIEN, G. (2003):** Sportökonomie – Ein Lehrbuch in 15 Lektionen, Aachen 2003.
- TROSIEN, G. ET AL. (2001) (HRSG.):** Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001.
- TROSIEN, G.; DINKEL, M. (1999) (HRSG.):** Verkaufen die Medien die Sportwirklichkeit: Authentizität – Inszenierung – Märkte, Aachen 1999.
- TROSIEN, G.; DINKEL, M. (1999):** Wechselseitige Beziehungen in den Sport- und Medienentwicklungen, in: Trosien, G.; Dinkel, M. (1999) (Hrsg.), Verkaufen die Medien die Sportwirklichkeit: Authentizität – Inszenierung – Märkte, Aachen 1999, S. 11-43 .
- TROSIEN, G.; DINKEL, M. (2000) (HRSG.):** Ökonomische Dimensionen von Sport-Events: Faktoren – Fallbeispiele - Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000.
- TROSIEN, G.; DINKEL, M. (2002) (HRSG.):** Sport und neue Märkte: Innovation – Expansion – Investition, Butzbach-Griedel 2002.
- TROSIEN, G.; PREUB, H. (1999):** Sport – Fernsehen – Ökonomie: Zur Medienpräsenz von Sportleistungen, in: Trosien, G. (1999) (Hrsg.), Die Sportbranche: Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, Frankfurt am Main 1999, S. 209-235.
- TRUMBÄGEL, K. (2001):** Die Zentralvermarktung von Sportübertragungsrechten am Beispiel von Fußball und Formel 1 – Eine Untersuchung zur Zulässigkeit der zentralen Vermarktung von Sportübertragungsrechten anhand des deutschen und europäischen Kartellrechts, Göttingen 2001.
- TSCHEULIN, D.K.; LINDENMEIER, J. (2003a):** Yield Management – Ein State-of-the-Art, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 73. Jg., Heft 6, 2003, S. 629-662.
- TSCHEULIN, D.K.; LINDENMEIER, J. (2003b):** Yield Management – Erlösoptimale Steuerung von Preisen und Kapazitäten, in: Das Wirtschaftsstudium, 32. Jg., Heft 12, 2003, S. 1513-1518.
- UEFA (2001):** Statutes, Nyon 2001.

- UEFA (2002a):** Regulations of the UEFA Champions League, Nyon 2002.
- UEFA (2002b):** Regulations of the UEFA Cup, Nyon 2002.
- UEFA (2002c):** Regulations of the UEFA Intertoto Cup, Nyon 2002.
- UEFA (2002d):** Regulations of the UEFA Super Cup, Nyon 2002.
- UEFA (2002e):** UEFA-Handbuch zum Lizenzierungsverfahren, Version 1.0 D, Nyon 2002.
- UEFA (2004a):** Regulations of the UEFA Champions League, Nyon 2004.
- UEFA (2004b):** Regulations of the UEFA Cup, Nyon 2004.
- UFA (1999):** Fußball-Bandenwerbung: Angebot – Wirkung – Planung – Kosten, Hamburg 1999.
- VÄTH, H. (1994):** Profifußball – Zur Soziologie der Bundesliga, Frankfurt am Main 1994.
- VORNHOLZ, G. (2000):** Die Arena – Veranstaltungshalle ohne ausreichende ökonomische Perspektive?, in: Der langfristige Kredit, 51. Jg., Heft 14, 2000, S. 481-487.
- VORNHOLZ, G. (2002):** Stimmung von Fans, Geld von VIPs, in: Sponsors, 7. Jg., Heft 7, 2002, S. 38-39.
- VOSS-UHLENBROCK, H. (1996):** Das Bundesligastadion: Von der Kampfbahn zur Erlebniswelt, in: Hennings, G.; Müller, S. (1996) (Hrsg.), Kunstwelten – Künstliche Erlebniswelten und Planung, Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 85, Dortmund 1996, S. 51-70.
- WALLISER, B. (1995):** Sponsoring – Bedeutung, Wirkung und Kontrollmöglichkeiten, Wiesbaden 1995.
- WEBER, F. (1997):** Die Stadionzeitschriften der Fußball-Bundesliga: Strukturen – Funktionen – Perspektiven, Münster 1997.
- WEBER, M. (1972):** Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Auflage, Tübingen 1972.
- WEBER, W. (2002):** Betriebswirtschaftliche Instrumente – Segen oder Fluch?, in: Kostenrechnungspraxis, 46. Jg., Heft 6, 2002, S. 339-340.
- WEBER, W. ET AL. (1995):** Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports, Schorndorf 1995.
- WEILGUNY, M. (2003a):** Das Bandenlabyrinth, in: Sponsors, 8. Jg., Heft 4, 2003, S. 16-24.
- WEILGUNY, M. (2003b):** „Fußball kann nur Aufhänger sein“, in: Sponsors, 8. Jg., Heft 5, 2003, S. 18-22.

- WEINBERGER, R. (1999):** Werbeformen im Fußball, in: Sponsors, 4. Jg., Heft 3, 1999, o.S.
- WEIS, H.C.; STEINMETZ, P. (2002):** Marktforschung, 5. Auflage, Ludwigshafen 2002.
- WELGE, M. (1987):** Unternehmensführung, Band 2: Organisation, Stuttgart 1987.
- WELLING, M. (2000):** Die Kundendeckungsbeitragsrechnung als Instrument des Geschäftsbeziehungs-Controllings, in: Kostenrechnungspraxis, 44. Jg., Heft 4, 2000, S. 209-216.
- WELLING, M. (2003a):** Das Produkt Fußball? – Eine leistungstheoretische Grundlegung zur Identifikation von Produktions- und Absatzspezifika, in: Reckenfelderbäumer, M.; Welling, M. (2003) (Hrsg.), Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, Lahr 2003, S. 5-46.
- WELLING, M. (2003b):** Bausteine einer integrierten image- und identitätsorientierten Markenführung als Beitrag zur Markentheorie, in: Schriften zum Marketing, hrsg. von Hammann, P., Nr. 47, Bochum 2003.
- WELLING, M. (2004):** Die (Fußball-)Vereinsmarke – Konzeptionelle Grundlagen und ausgewählte Besonderheiten der Markenführung von Fußballvereinen, in: Hammann, P.; Schmidt, L.; Welling, M. (2004) (Hrsg.), Ökonomie des Fußballs, Wiesbaden 2004, S. 391-418.
- WESTERLOO, E. v. (1996):** Sportrechte: Preisskala nach oben offen, in: Media Perspektiven, 16. Jg., Nr. 10, 1996, S. 514-520.
- WGZ-BANK (2002) (HRSG.):** FC Euro AG: Analyse der börsennotierten europäischen Fußballunternehmen – Entwicklung und Chancen des deutschen Fußballmarktes, 3. Auflage, Düsseldorf 2002.
- WGZ-BANK (2004) (HRSG.):** FC Euro AG: Fußball und Finanzen, 4. Auflage, Düsseldorf 2004.
- WGZ-BANK; DELOITTE & TOUCHE (2001) (HRSG.):** FC Euro AG: Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, 2. Auflage, Düsseldorf 2001.
- WICHERT, J. (2001):** Die Fußball-Bundesligen im Radio, in: Sponsors, 6. Jg., Heft 10, 2001, S. 66-67.
- WICHERT, J. (2002):** Der „Veranstalter“ im Profi-Fußball, in: Sponsors, 7. Jg., Heft 1, 2002, S. 40-41.
- WINKER, P. (1997):** Empirische Wirtschaftsforschung, Berlin 1997.
- WINKLER, J. (1984):** Aspekte der Verberuflichung ehrenamtlicher Tätigkeiten im Sport, in: Heinemann, K. (1985) (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1985, S. 237-251.
- WIRTZ, B.W. (2002):** Aufstieg und Fall der Kirch Gruppe, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31. Jg., Heft 6, 2002, S. 301.

- WITTE, T. (1973):** Simulationstheorie und ihre Anwendung auf betriebliche Systeme, Wiebaden 1973.
- WOCHNOWSKI, H. (1996):** Veranstaltungsmarketing: Grundlagen und Gestaltungsempfehlungen zur Vermarktung von Veranstaltungen, Frankfurt am Main 1996.
- Wöhe, G. (2002):** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München 2002.
- WOLF, D. (2000):** Zentrale Vermarktung oder Einzelvermarktung von Mannschaftssport im Fernsehen? Die Sicht des deutschen und europäischen Kartellrechts, in: Schellhaaß, M. (2000b) (Hrsg.), Sport und Medien – Rundfunkfreiheit, Wettbewerb und wirtschaftliche Interessen, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 8, Berlin 2000, S. 87-94.
- WOLF, J. (2003):** Basel II – Kreditrating als Chance, Berlin 2003.
- WOODWARD, J. (1958):** Management and Technology, London 1958.
- WORATSCHEK, H. (2002):** Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen, in: Albach, H.; Frick, B. (2002) (Hrsg.), Sportökonomie, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., Ergänzungsheft 4, Wiesbaden 2002, S. 1-21.
- WRIGHT, R. (1988):** Measuring awareness of British football sponsorship, in: European Research, Nr. 2, 1988, S. 104-108.
- ZACHARIAS, E. (1999):** Going Public einer Fußball-Kapitalgesellschaft – Rechtliche, betriebswirtschaftliche und strategische Konzepte bei der Vorbereitung der Börseneinführung eines Fußball-Bundesligaverbands, Bielefeld 1999.
- ZASTROW, H. (2004):** Trikotsponsoring, in: Horizont Sport Business, 4. Jg., Heft 2, 2004, S. 2-5.
- ZEHLE, K.-O. (1991):** Yield Management – Eine Methode zur Umsatzsteigerung für Unternehmen der Tourismusindustrie, in: Seitz, E.; Wolf, J. (1991) (Hrsg.), Handbuch für Tourismusmanagement und -marketing, Landberg 1991, S. 483-504.
- ZELTINGER, J. (2004):** Customer Relationship Management in Fußballunternehmen - Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten, Berlin 2004.
- ZELTINGER, J.; HAAS, O. (2002):** Customer Relationship Management, in: Galli, A. et al. (2002) (Hrsg.), Sportmanagement – Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, München 2002, S. 449-480.
- ZENTES, J.; SWOBODA, B. (2001):** Grundbegriffe des Marketing, 5. Auflage, Stuttgart 2001.
- ZIEBS, A. (2002):** Ist Erfolg käuflich? – Analysen und Überlegungen zur sozioökonomischen Realität des Berufsfußballs, München 2002.

ZIESCHANG, K.; KLIMMER, C. (2004) (HRSG.): Unternehmensführung im Profifußball – Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht, Berlin 2004.

ZILS, O. (2003): „Der Liga ist keine Mark abhanden gekommen“, in: Horizont Sport Business, 3. Jg., Heft 1, 2003, S. 6-7.

ZEITUNGSARTIKEL

FAZ, FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 21.09.1995: Ablösesummen widersprechen dem europäischen Recht, S. 36.

FAZ, FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 22.09.1995: „Das wäre der Untergang des Fußballs“, S. 38.

FAZ, FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 18.12.1995: „Der Fußball wird dabei zerquetscht“, S. 25.

FAZ, FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 21.12.1995: Der DFB geht in die Offensive und sucht Verbündete in der Politik, S. 29.

FAZ, FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 22.12.1995: „Bosman-Urteil“ schwer umzusetzen, S. 34.

FAZ, FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 27.12.1995: Manchester City setzt das EU-Urteil in die Tat um, S. 17.

FAZ, FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 02.01.1996: „Berti Vogts wird auf Lothar Matthäus nicht verzichten“, S. 24.

FAZ FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 27.12.2001: Ballack kostet Bayern 100 Millionen Mark – „Hoeneß bringt die Branche in Verruf“, S. 43.

FAZ, FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 16.01.2002: Fiskus sieht Deislers „Signing Fee“ gar nicht gern, S. 40.

FAZ, FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 20.04.2002: „Je diversifizierter der Klub, umso weniger profitabel“, S. 17.

FAZ, FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 26.09.2004: Borussia Dortmund stürzt ab, S. 37.

FAZ, FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG, 18.02.2005: Borussia Dortmund am Rande der Insolvenz, S. 34.

HANDELSBLATT, 18.12.1995: Richter beweisen wenig Ballgefühl, S. 2.

HANDELSBLATT, 18.12.1995: „Die kleinen Vereine werden ausbluten“, S. 14.

KICKER SPORTMAGAZIN, 21.12.1995: So geht's auch ohne Ablösesummen, S. 5

KICKER SPORTMAGAZIN, 15.11.2001: Die Zwei-Klassen-Gesellschaft, S. 12-13.

INTERNETQUELLEN

<http://www.borussia.de/CDA/tickets.html>

(Offizielle Homepage von Borussia Mönchengladbach; letzter Zugriff am 10.03.2005)

<http://www.bundesliga.de/intern/hilfe/index.php>

(Offizielle Homepage der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH; letzter Zugriff am 10.03.2005)

<http://www.dfb.de/dfb-info/eigenprofil/index.html>

(Offizielle Homepage des DFB Deutscher Fußball Bund e.V.; letzter Zugriff am 10.03.2005)

<http://www.fifa.com/en/game/historylaws.html>

(Offizielle Homepage der FIFA Fédération Internationale de Football Association; letzter Zugriff am 07.05.2003)

<http://www.sportbusiness.horizont.net/topstories.html>

(Letzter Zugriff am 10.03.2005)

ANHANG IA

Fragebogen „Bindung der Stadionbesucher“

I) Stehplatz Sitzplatz

1) Dauerkarteninhaber ja nein

a) wenn ja: _____ Preis

b) wenn nein:

Wie oft gehen Sie pro Saison ins Stadion? 1-5x 6-10x 11-15x 16-17x

Wie viel Euro geben Sie für eine Karte aus? bis 10 11-30 31-50 über 50

2) Dauer der Anreise (min.) bis 30 31-60 61-120 >120

3) Ankunft vor dem Anpfiff (min.) 10-30 31-60 61-120 >120

4) Verweildauer nach dem Abpfiff (min.) bis 10 11-30 31-60 >60

5) Ausgaben am Spieltag in Euro für
Gastronomie und Fanartikel bis 10 11-20 21-50 >50

6) Erscheinen Sie wegen dem Rahmenprogramm früher? ja nein

7) Könnten die folgenden Faktoren die Dauer Ihres Aufenthaltes verlängern?

Vor dem Spiel

- Einlassdauer ja nein
- Kinderbetreuung vor und während des Spiels ja nein
- Gewinnspiele und Promotionsaktionen im Stadion ja nein

Nach dem Spiel

- Interviews mit den Spielern auf der Großbildleinwand ja nein
 - Fan-Party ja nein
 - Highlights des besuchten Spiels auf den Leinwänden ja nein
 - Übertragung der Sportschau auf den Leinwänden oder auf Monitoren im Umlauf des Stadions ja nein
-

8) Wären Sie eventuell bereit, einen geringfügig höheren Eintrittspreis als Ausgleich für solche Services zu zahlen? ja nein

9) Wünschen Sie sich vor und nach dem Spiel mehr Rahmenprogramm? ja nein

10) Sind die mit der Vielfalt des Gastronomieangebotes zufrieden? ja nein

11) Sind Sie mit der Sicherheit im Stadion zufrieden? ja nein

12) Sind ausreichend sanitäre Anlagen vorhanden? ja nein

13) Sind Sie mit dem Komfort zufrieden? ja nein

14) Wären Sie an einer Bonus- bzw. Rabattkarte interessiert? ja nein

15) Wären Sie an einer Bezahlkarte für bargeldloses Zahlen im Stadion interessiert? ja nein

16) Zusatz nur für Dauerkarteninhaber:

Nehmen Sie an, Sie könnten an einem Tag, an dem es Ihnen nicht möglich ist, ein Spiel zu besuchen, Ihren Dauerkartenplatz per SMS oder Telefon wieder Freischalten lassen und würden einen Teil des Preises als Prämie zurückerhalten.

Wären Sie an einem solchen Service interessiert? ja nein

ANHANG IB

Ausgewählte Ergebnisse der Befragung zur „Bindung der Stadionbesucher“

Ankunft vor Anpfiff in Minuten

Köln	absolut	Prozent
10-30	30	21,58%
31-60	54	38,85%
61-120	42	30,22%
>120	13	9,35%
Summe	139	
keine Antwort	0	

Hamburg	absolut	Prozent
10-30	7	13,73%
31-60	23	45,10%
61-120	18	35,29%
>120	3	5,88%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Verweildauer nach Abpfiff in Minuten

Köln	absolut	Prozent
bis 10	75	54,35%
11-30	48	34,78%
31-60	9	6,52%
>60	6	4,35%
Summe	138	
keine Antwort	1	

Hamburg	absolut	Prozent
bis 10	11	22,00%
11-30	30	60,00%
31-60	8	16,00%
>60	1	2,00%
Summe	50	
keine Antwort	1	

Ausgaben am Spieltag für Gastronomie und Fanartikel in Euro

Köln	absolut	Prozent
bis 10	92	66,67%
11-20	32	23,19%
21-50	9	6,52%
>50	5	3,62%
Summe	138	
keine Antwort	1	

Hamburg	absolut	Prozent
bis 10	12	23,53%
11-20	27	52,94%
21-50	10	19,61%
>50	2	3,92%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Erscheinen Sie wegen dem Rahmenprogramm früher?

Köln	absolut	Prozent
Ja	78	56,12%
Nein	61	43,88%
Summe	139	
keine Antwort	0	

Hamburg	absolut	Prozent
Ja	37	72,55%
Nein	15	29,41%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Könnten die folgenden Faktoren die Dauer ihres Aufenthaltes verlängern?

Kinderbetreuung

Köln	absolut	Prozent
Ja	43	30,94%
Nein	96	69,06%
Summe	139	
keine Antwort	0	

Hamburg	absolut	Prozent
Ja	16	31,37%
Nein	35	68,63%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Gewinnspiele

Köln	absolut	Prozent
Ja	56	40,29%
Nein	83	59,71%
Summe	139	
keine Antwort	0	

Hamburg	absolut	Prozent
Ja	27	52,94%
Nein	24	47,06%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Interviews mit Spielern auf Großleinwand oder Monitoren

Köln	absolut	Prozent
Ja	90	64,75%
Nein	49	35,25%
Summe	139	
keine Antwort	0	

Hamburg	absolut	Prozent
Ja	42	82,35%
Nein	9	17,65%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Highlights des Spiels auf Großbildleinwand oder Monitoren

Köln	absolut	Prozent
Ja	90	64,75%
Nein	49	35,25%
Summe	139	
keine Antwort	0	

Hamburg	absolut	Prozent
Ja	43	84,31%
Nein	8	15,69%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Übertragung der Sportschau auf Großbildleinwand oder Monitoren

Köln	absolut	Prozent
Ja	75	53,96%
Nein	64	46,04%
Summe	139	
keine Antwort	0	

Hamburg	absolut	Prozent
Ja	31	60,78%
Nein	20	39,22%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Sie Sie bereit, hierfür einen höheren Eintrittspreis zu zahlen?

Köln	absolut	Prozent
Ja	33	23,91%
Nein	105	76,09%
Summe	138	
keine Antwort	1	

Hamburg	absolut	Prozent
Ja	13	25,49%
Nein	38	74,51%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Wünschen Sie mehr Rahmenprogramm?

Köln	absolut	Prozent
Ja	79	56,83%
Nein	60	43,17%
Summe	139	
keine Antwort	0	

Hamburg	absolut	Prozent
Ja	38	74,51%
Nein	13	25,49%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Sind Sie zufrieden mit der Vielfalt des Gastronomieangebotes?

Köln	absolut	Prozent
Ja	98	70,50%
Nein	41	29,50%
Summe	139	
keine Antwort	0	

Hamburg	absolut	Prozent
Ja	45	88,24%
Nein	6	11,76%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Sind Sie zufrieden mit der Sicherheit im Stadion?

Köln	absolut	Prozent
Ja	133	95,68%
Nein	6	4,32%
Summe	139	
keine Antwort	0	

Hamburg	absolut	Prozent
Ja	50	98,04%
Nein	1	1,96%
Summe	51	
keine Antwort	0	

Sind Sie zufrieden mit dem Komfort im Stadion?

Köln	absolut	Prozent
Ja	124	89,21%
Nein	15	10,79%
Summe	139	
keine Antwort	0	

Hamburg	absolut	Prozent
Ja	47	92,16%
Nein	4	7,84%
Summe	51	
keine Antwort	0	

ANHANG 2A

Fragebogen „Potenziale Neue Medien“

1. Selektionsfrage

Sind Sie Fußball-Fan? (bei nein, Abbruch der Befragung)

Ja Nein

2. Informationsverhalten

Wie informieren Sie sich über das Fußball-Geschehen

- Zeitung
- Radio
- Fernsehen
- Videotext
- Stadionbesuch
- Internet
- SMS-Info-Dienste
- andere: _____

3. Potenzielles Informationsverhalten mit dem Handy

Können Sie sich vorstellen, sich mit Ihrem Handy über das Fußball-Geschehen zu informieren?

Ja Nein

Wenn ja:

a. Wie sollten die Informationen gestaltet sein: rein textlich, textlich angereichert mit Bildern oder bewegte Bilder mit Ton (Video)?

textlich

wie viel wären Sie bereit für eine solche Information zu bezahlen?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> € 0 | <input type="checkbox"/> 0,00 - € 0,10 |
| <input type="checkbox"/> € 0,11- € 0,20 € | <input type="checkbox"/> 0,21 - € 0,50 |
| <input type="checkbox"/> € 0,51- € 1,00 € | <input type="checkbox"/> mehr als € 1,00 |
| <input type="checkbox"/> offen: _____ | |

textlich mit statischen Bildern angereichert (heutige MMS)

wie viel wären Sie bereit für solche Information zu bezahlen?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> € 0 | <input type="checkbox"/> € 0,00- € 0,10 |
| <input type="checkbox"/> € 0,11- € 0,20 | <input type="checkbox"/> € 0,21- € 0,50 |
| <input type="checkbox"/> € 0,51- € 1,00 | <input type="checkbox"/> mehr als € 1,00 |
| <input type="checkbox"/> offen: _____ | |

bewegte Bildern mit Ton (Video)

wie viel wären Sie bereit für solche Information zu bezahlen?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> € 0 | <input type="checkbox"/> € 0,00- € 0,10 |
| <input type="checkbox"/> € 0,11- € 0,20 | <input type="checkbox"/> € 0,21- € 0,50 |
| <input type="checkbox"/> € 0,51- € 1,00 | <input type="checkbox"/> mehr als € 1,00 |
| <input type="checkbox"/> offen: _____ | |

b. Worüber würden Sie sich informieren?

- das Endergebnis eines Spiels
- die Konferenz
- Neuigkeiten aus Ihrem Verein
- das aktuelle Geschehen in der Liga (wie Trainerentlassungen, etc.)
- anderes: _____

c. In welcher Situation würden Sie solche Dienste nutzen?

(offen:) _____

4. Aktuelles Informationsverhalten mit dem Handy

Haben Sie sich schon einmal mit Ihrem Handy über das aktuelle Fußball-Geschehen anhand von SMS Diensten oder in WAP- Portalen informiert?

Ja Nein

Wenn ja:

a. wie waren Sie mit der Aufbereitung zufrieden?

(von 1 =sehr zufrieden bis 5=sehr unzufrieden)

1 2 3 4 5

b. wie waren Sie mit der Aktualität zufrieden?

(von 1 =sehr zufrieden bis 5=sehr unzufrieden)

1 2 3 4 5

c. wie waren Sie mit den Preisen zufrieden?

(von 1 =sehr zufrieden bis 5=sehr unzufrieden)

1 2 3 4 5

Statistik:

1. Fan

Welchen Profi-Fußball-Verein unterstützen Sie (*offen*)? _____

2. Mobilfunk-Anbieter

Welchen Mobilfunk-Anbieter nutzen Sie?

- T-mobile (ehemals T-D1)
- Vodafone D2
- O2 (ehemals Viag-Interkom)
- E-Plus
- anderer: _____

3. Durchschnittliche monatliche Handy-Rechnung.

Wie hoch ist Ihre durchschnittliche monatliche Handy-Rechnung? € _____

4. Geschlecht

- Männlich Weiblich
-

5. Alter

Darf ich fragen, wie alt Sie sind? (*offen*) _____

6. Bildung

Welchen Schulabschluss haben Sie?

- Abitur, Hochschulreife, Fachhochschulreife
 - weiterbildende Schule ohne Abitur
 - Volks- oder Hauptschule, mit Lehre
 - Volks- oder Hauptschule, ohne Lehre
 - abgeschlossenes Studium
 - gehe noch zur Schule
 - keine Angabe
-

7. Netto-Einkommen

Wie hoch ist Ihr monatliches Netto-Einkommen, über das Sie nach Abzug von Steuern und Sozialversicherung verfügen?

- Unter € 500
 - € 500- € 1.000
 - € <1.000- € 1.500
 - € <1.500- € 2.000
 - € < 2.000- € 2.500
 - € < 2.500- € 3.000
 - € < 3.000- € 3.500
 - € < 3.500- € 4.000
 - mehr als € 4.000
 - keine Angabe
-

ANHANG 2B

Ausgewählte Ergebnisse der Befragung „Potenziale Neue Medien“

Wie informieren Sie sich über das Fußball-Geschehen?

Alle	Fernsehen	Zeitung	Stadionbesuch	Radio	Videotext	Internet	SMS
absolut	260	190	124	166	140	154	21
Prozent	89,66%	65,52%	42,76%	57,24%	48,28%	53,10%	7,24%

UG	Fernsehen	Zeitung	Stadionbesuch	Radio	Videotext	Internet	SMS
CeBit							
absolut	106	64	55	48	35	19	10
Prozent	85,48%	51,61%	44,35%	38,71%	28,23%	15,32%	8,06%
Email							
absolut	105	76	75	72	71	58	9
Prozent	99,06%	71,70%	70,75%	67,92%	66,98%	54,72%	8,49%
Stadion							
absolut	50	51	44	37	36	30	2
Prozent	83,33%	85,00%	73,33%	61,67%	60,00%	50,00%	3,33%

Können sie sich vorstellen, sich mit Ihrem Handy über das Fußball-Geschehen zu informieren?

UG	absolut		Summe	Prozent	
	Ja	Nein		Ja	Nein
CeBit	65	59	124	52,42%	47,58%
Email	78	28	106	73,58%	26,42%
Stadion	21	39	60	35,00%	65,00%
Gesamt	164	126	290	56,55%	43,45%

Wie sollten die Informationen gestaltet sein?

	absolut	Prozent
textlich	131	79,88%
textlich, statische Bilder	40	24,39%
Video-Streams	57	34,76%

Wieviel wären Sie bereit, für eine solche Information zu bezahlen?

absolut	0 ct	01-10 ct	11-20 ct	21-50 ct	51-100 ct	> 100 ct	offen
textlich	41	46	32	9	3	0	0
textlich, statische Bilder	23	3	8	4	0	1	1
Video-Streams	21	6	9	11	5	5	0
Prozent							
textlich	31,30%	35,11%	24,43%	6,87%	2,29%	0,00%	0,00%
textlich, statische Bilder	57,50%	7,50%	20,00%	10,00%	0,00%	2,50%	2,50%
Video-Streams	36,84%	10,53%	15,79%	19,30%	8,77%	8,77%	0,00%

Worüber würden Sie sich informieren?

	Endergebnis	Konferenz	Vereinsneuigkeiten	Ligageschehen	anderes
absolut	142	67	37	34	15
Prozent	86,59%	40,85%	22,56%	20,73%	9,15%

Haben Sie sich schon einmal mit dem Handy über Fußball informiert?

	Ja	Nein	Summe
absolut	104	186	290
Prozent	35,86%	64,14%	

Wie waren Sie zufrieden mit?

	sehr zufrieden ←————→ sehr unzufrieden					Schnitt	Summe
	1	2	3	4	5		
Formalia	8	49	30	10	7	2,61	104
Aktualität	30	42	23	2	7	2,17	104
Preis	16	23	29	23	13	2,94	104

Durchschnittliche monatliche Handy-Rechnung

	absolut	Prozent
00-10 €	48	16,55%
11-20 €	69	23,79%
21-50 €	94	32,41%
51-100 €	56	19,31%
101-200 €	14	4,83%
201-500 €	9	3,10%
Summe	290	100,00%

Geschlecht

	absolut			Prozent	
	männlich	weiblich	Summe	männlich	weiblich
CeBit	104	20	124	83,87%	16,13%
Email	98	8	106	92,45%	7,55%
Stadion	50	10	60	83,33%	16,67%
Summe	252	38	290		

Alter

	absolut	Prozent
< 30 Jahre	171	58,97%
30-49 Jahre	103	35,52%
>= 50 Jahre	16	5,52%
Summe	290	100,00%

