

**SCIAMUS**

# **SPORT und MANAGEMENT**

**Sport-  
Manage-  
ment**

**2**

**Sport-  
Marke-  
ting**

**3**

**Sport-  
Öko-  
nomie**

**4**

**Sport-  
Recht**

**5**

**AUSGABE 4/2011**

**[www.sport-und-management.de](http://www.sport-und-management.de)**

# Impressum

**Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann  
Benedikt Römmelt

**Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer  
Prof. Dr. André Bühler  
Prof. Dr. Rainer Cherkeh

**Chefredakteur/  
Editor-in-Chief** Robin Heinze  
E-Mail: [redaktion@sciamus.de](mailto:redaktion@sciamus.de)  
Tel.: 0176 420 96 443

**Layout/ Design** Robin Heinze

**Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH  
Ascher Str. 5  
D- 95028 Hof  
E- Mail: [info@sciamus.de](mailto:info@sciamus.de)

**Erscheinungsweise** Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.

**Für Autoren/  
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:

Sciamus GmbH  
Ascher Str. 5  
D- 95028 Hof  
- Redaktion -

E-Mail: [redaktion@sciamus.de](mailto:redaktion@sciamus.de)

**ISSN** 1869-8247  
Ausgabe 4/2011  
© 2010 - 2011 Sciamus GmbH, Hof

**Copyright** Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.

**Elektronische  
Volltexte** [www.sport-und-management.de](http://www.sport-und-management.de)

## Inhaltsverzeichnis

Markus Wolf, Jonas Schafer & Markus Gmür

**Die Professionalisierung im Management von Schweizer Sportvereinen und ihr Einfluss auf den Organisationserfolg** ..... 1

Uwe Eisermann & Thore Roßbach

**Controlling im Profifußball - Eine Status-Quo- und Perspektiven-Analyse des Controllings in den Vereinen der drei deutschen Profiligen 2010** ..... 12

Markus Breuer, Frank Daumann & Björn Kisser

**Stadionneubauten – Fluch oder Segen für den sportlichen Erfolg?** ..... 23

# Die Professionalisierung im Management von Schweizer Sportvereinen und ihr Einfluss auf den Organisationserfolg

## Abstract

Sportvereine bewegen sich in einem dynamischen Umfeld und sehen sich dadurch ständig mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Diese lassen sich mit den konventionellen Strukturen oftmals gar nicht mehr bewältigen und bedürfen eines effektiven und effizienten Managements. Die vorliegende Studie zeigt jedoch, dass diese Professionalisierungstendenzen in Schweizer Sportvereinen empirisch nur schwach nachgewiesen werden können und dass insbesondere die Implementierung isolierter Massnahmen nicht zu einer höheren Zielerreichung führt. Vielversprechender scheint ein holistischer Ansatz zu sein, bei welchem die Organisation gleichermassen professionalisiert wird.

## 1. Einführung

Vereine spielen im Schweizer Sport eine zentrale Rolle. So existieren rund 25.000 Sportvereine mit insgesamt 2.16 Mio. Aktivmitgliedern (resp. 1.6 Mio. ohne Doppelzählungen), die eine breite Palette von Angeboten anbieten.<sup>1</sup> Gemeinsam ist ihnen, dass sie sich weitgehend autonom finanzieren, eine Sachziel- statt eine Profitorientierung aufweisen, autonom handeln, demokratisch strukturiert sind und zu großen Teilen auf ehrenamtlicher bzw. freiwilliger Leistungserbringung basieren.<sup>2</sup> Vom typischen Sportverein kann trotzdem nicht gesprochen werden, da sich die Vereine stark hinsichtlich der Mitgliederzahlen, der Angebotsbreite, der Zielsetzungen und dem Verberuflichungsgrad unterscheiden. Auch ergibt sich kein statisches Bild, sondern die Vereinsland-

schaft ist stetigen Veränderungen unterworfen. Wesentliche Treiber sind Wertewandel und Individualisierung in der Gesellschaft, die demographische Bevölkerungsentwicklung und die fortlaufende Entstehung und Etablierung neuer Sportarten. Folgen davon sind eine kontinuierliche Abnahme der Mitgliederzahlen seit 1995, eine Zunahme des Anteils an Frauen, Kindern und Senioren bei den Aktivmitgliedern, die Verdrängung traditioneller Sportarten aus dem Markt oder die Erschließung neuer Bereiche wie beispielsweise der Senioren- oder Gesundheitssport.<sup>3</sup> Dies stellt die meisten Vereine vor neue Herausforderungen, welche sich mit den konventionellen Strukturen oftmals nicht mehr bewältigen lassen, sondern eines effektiven und effizienten Managements bedürfen und so zu einer zunehmenden Professionalisierung<sup>4</sup> führen.<sup>5</sup> Einige Autoren sprechen von diesem Prozess als Transformation vom traditionellen zum modernen Sportverein, bei dem sich dieser insbesondere durch eine höhere Dienstleistungsorientierung, vermehrte bezahlte Arbeit und durch Nachfrageorientierung auszeichnet.<sup>6</sup> Empirisch ließen sich diese Tendenzen bislang nicht

3 Vgl. Lamprecht, Murer & Stamm, 2005, S. 18 ff; Nagel, 2006, S. 11; Lamprecht et al., 2011.

4 Unter *Professionalisierung* wird in der vorliegenden Arbeit die systematische Organisation und Implementierung des Management in Anlehnung an institutionalisiertes, d.h. in akademischen Programmen vermitteltes Managementwissen verstanden.

5 Vgl. Kikulis, Slack & Hinings, 1989; Shilbury & Moore, 2006; Bayle & Robinson, 2007; Schütte, 2008.

6 Vgl. Lamprecht et al., 2005, S. 32 ff; Emrich, Pitsch & Papathanassiou, 2001, S. 27; Baur, Burmann & Nagel 2003, S. 163.

1 Vgl. Lamprecht, Fischer & Stamm, 2011, S. 4.

2 Vgl. Nagel, 2006, S. 22 ff.

vollumfänglich bestätigen.<sup>7</sup> Dennoch dürften strukturelle Faktoren im Management von Vereinen die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umweltsituationen begünstigen und so zu einer höheren Zielerreichung führen. Ziel der durchgeführten Studie war es, diese mittels einer empirischen Überprüfung zu identifizieren.

## 2. Datenerhebung und Deskription der Stichprobe

Um den Professionalisierungsgrad des Managements in Schweizer Sportvereinen zu erheben, wurde ein standardisierter schriftlicher Fragebogen entwickelt. Er basiert auf der Checkliste zum Erwerb des NPO-Label für Management Excellence<sup>8</sup> und wurde an den spezifischen Kontext der Sportvereine angepasst. Die Faktoren zur Bestimmung der Management Excellence wurden in der Folge anhand von sechs Experteninterviews validiert und in einem Pretest überprüft.

Der vierseitige Fragebogen in der Endfassung wurde anschließend von 503 zufällig ausgewählten Jugend+Sport (J+S)<sup>9</sup> Coaches ausgefüllt, die zwischen März und September 2010 an einem deutschsprachigen Weiterbildungskurs des Bundesamts für Sport (BASPO) teilnahmen. Da die Teilnahme an solchen Kursen in einem Zweijahreszyklus verpflichtend ist, um öffentliche Fördergelder zu erhalten, kann von einer repräsentativen Vertretung der Sportvereine in der deutschsprachigen Schweiz ausgegangen werden. Der Frage-

bogen wurde drei Wochen vor Kursbeginn postalisch versendet und im Kurs wieder eingesammelt. Dadurch hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, bei spezifischen Fragestellungen (z.B. über die finanzielle Lage) die jeweils für diesen Bereich zuständigen Personen im Verein zu konsultieren. Dies betrifft auch den Zielerreichungsgrad, der mit dem Vereinsvorstand als strategisches Leitungsorgan abgesprochen werden konnte. Da der J+S Coach jedoch bereits eine Schlüsselposition im Verein besetzt und häufig im Vorstand vertreten ist, kann davon ausgegangen werden, dass dieser bereits über ein beträchtliches Wissen über den Verein und dessen Struktur und Entwicklung verfügt. Insgesamt wurde der Fragebogen von 437 Vereinen ausgefüllt retourniert, was einer Rücklaufquote von 87% entspricht.

Bei der Mehrzahl (59%) der Organisationen in der Stichprobe handelt es sich um Kleinvereine (bis 100 Mitglieder), bei 34% um mittelgroße Vereine (101 bis 300 Mitglieder) und bei 7% um Großvereine (über 300 Mitglieder). Dies entspricht in etwa den Zahlen aus der repräsentativen Vereinsbefragung von Lamprecht et al. (2011), auch wenn im vorliegenden Sample die mittelgroßen Vereine leicht übervertreten sind. Die Dominanz der kleinen Vereine zeigt sich ebenfalls bei den Finanzen, wo mehr als zwei Drittel der Organisationen über ein Jahresbudget von unter CHF 50'000 verfügt. Bei immerhin 8% liegt dieses bei über CHF 200'000. Entsprechend niedrig ist auch der Verbesserungsfähigkeitsgrad: Bezahlte Mitarbeitende sind im administrativen Bereich lediglich in 9% und im sportlichen Bereich in 15% der Vereine angestellt. Zudem handelt es sich dabei mehrheitlich um Teilzeitstellen, wie der durchschnittliche Beschäftigungsgrad von 40% resp. 81% zeigt. Erwartungsgemäß verfügen mitgliederstarke Vereine über höhere Budgets sowie über eine höhere Anzahl an bezahlten Mitarbeitenden.

7 Vgl. Lamprecht et al., 2005, S. 33 ff.

8 Vgl. SQS & VMI, 2003.

9 Jugend+Sport ist das Sportförderungswerk des Bundes für Kinder und Jugendliche von 5 bis 20 Jahren. J+S fördert kinder- und jugendgerechten Sport über Aus- und Weiterbildung von Leiterpersonen, über Subventionen an Sportanbieter wie Vereine und Schulen sowie über die Ausleihe von Sportmaterial in ausgewählten Sportarten. So werden jährlich 50'000 Kurse und Lager mit rund 550'000 Teilnehmenden durch J+S unterstützt. Der J+S Coach bildet dabei das Bindeglied zwischen Verein und dem J+S-Amt.

### 3. Das Management-System aus einer Ressourcenperspektive

Sportvereine unterscheiden sich als Non-profit-Organisationen von Wirtschaftsunternehmen dadurch, dass die Messung ihres Erfolgs eine mehrdimensionale Betrachtung erfordert. Auf Seiten der Leistungserbringung ist die Wettbewerbslage darüber hinaus unklar: Hier sind zwar benachbarte Sportvereine oder andere Formen der Leistungsangebote als Quellen der Konkurrenz denkbar, jedoch kommt das in der Praxis nur selten als wettbewerbliche Auseinandersetzung zum Tragen. Eine solche Wettbewerbslage besteht eher auf der Seite der Ressourcenbeschaffung, wenn Sportvereine sich um finanzielle Unterstützung oder ehrenamtliches Engagement bemühen. Nach dem Resource Based View (RBV)<sup>10</sup> ist eine wirksame und effiziente Steuerung der kritischen Ressourcen für eine Organisation von entscheidender Bedeutung für ihren langfristigen Bestand und Erfolg.<sup>11</sup> Der Begriff „Ressource“ wird im RBV breit gefasst und bezieht sich auf alles, was als Stärke oder Schwäche betrachtet wird, unabhängig von seiner Tangibilität.<sup>12</sup> Von zentraler Bedeutung ist deshalb nicht nur die Ressourcenausstattung, sondern auch die Fähigkeit der Organisation, diese wirksam und effizient zu nutzen.<sup>13</sup> Deshalb sind auch Managementkompetenzen eine Ressourcenkomponente, da das Potenzial der direkt produktiven Ressourcen (insbesondere Arbeitsleistungen und finanzielle sowie Sachmittel) nur durch den Einsatz der entsprechenden Fähigkeiten ausgeschöpft werden kann.<sup>14</sup> Dementsprechend wird auch in der vorliegenden Untersuchung davon ausgegangen, dass sich der unterschiedliche Erfolg der einzelnen

Organisationen auf deren Ressourcenausstattung und ihren bedürfnisgerechten Einsatz zurückführen lässt, wie das im Sportmanagement bereits eine Reihe von Studien gezeigt haben.<sup>15</sup>

Eine mögliche Gliederung der wesentlichen Management-Kompetenzfelder bietet das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen<sup>16</sup>, das als Leitfaden für die Entwicklung des Fragebogens in der vorliegenden Studie diente. Danach gliedern sich die Managementfunktionen in die drei Teilbereiche: Systemmanagement, Marketing-Management und Ressourcenmanagement. In der folgenden Abbildung 1 sind die Bereiche, auf die in den jeweiligen Abschnitten noch detailliert eingegangen wird, zusammenfassend dargestellt. Der Fokus richtete sich dabei auf ausgewählte Aspekte, die für Sportvereine mit einem typischerweise niedrigen Verberuflichungs- und Formalisierungsgrad besonders relevant sind.



**Abb. 1: Managementfunktionen im Freiburger Management-Modell für NPO**

10 Vgl. Barney, 1991.

11 Vgl. Bärlocher, 2010.

12 Vgl. Wernerfelt, 1984; einen guten Überblick bietet z. B. Jenner, 1999, S. 83 ff.

13 Vgl. Ossadnik, 2000, S. 277.

14 Vgl. Grant, 1991, S. 199 f.; Bea & Haas, 2001, S. 27.

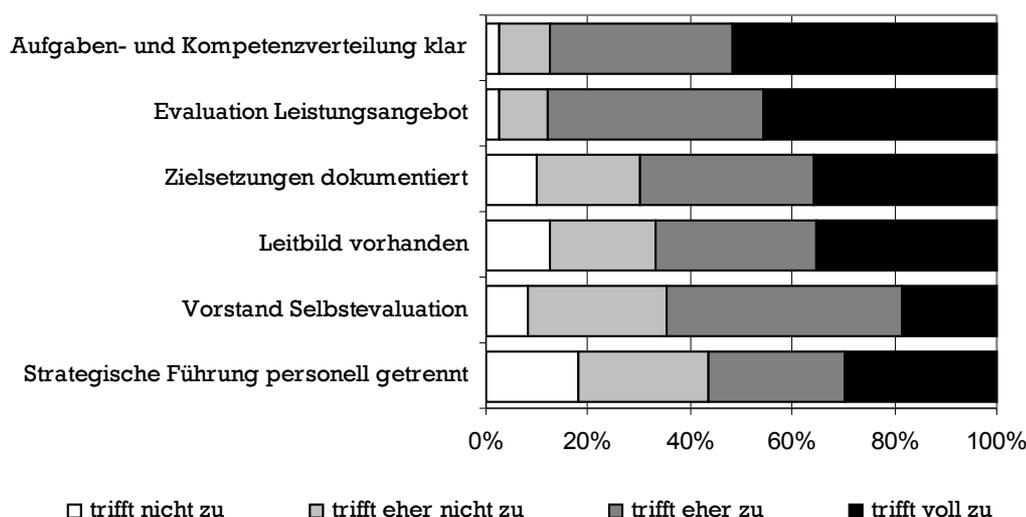
15 Eine gute Übersicht bietet Chelladurai, 2009, S. 365.

16 Vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud & Schauer, 2009.

Unter dem Systemmanagement werden alle formal-übergreifenden Managementaufgaben verstanden, die das gesamte NPO-System betreffen und so eine effizientere und effektivere Lenkung der Organisation ermöglichen.<sup>17</sup> Demnach lässt sich eine Organisation nur zielgerichtet steuern, wenn die lang- und mittelfristige strategische Ausrichtung festgelegt und bekannt ist. Dies wird beispielsweise durch ein allgemein akzeptiertes Leitbild oder eine schriftlichen Fixierung von verbindlichen Zielen erreicht, was bei jeweils einem Drittel der befragten Vereine voll und bei einem Drittel eher der Fall ist. Hingegen sind die strategische Führung und die operative Geschäftsführung nur bei knapp der Hälfte getrennt. In Anbetracht der Vereinsgrößen ist dieser Wert trotzdem als hoch einzustufen, da die wenigsten Organisationen über aktive Mitarbeiter in diesem Bereich verfügen und auch die operativen Arbeiten oftmals in den Aufgabenbereich des Vorstands fallen. Eine Teilung zwischen strategischer und operativer Führung erscheint darum bei den wenigsten Vereinen plausibel. Eine weitere Erklärung für dieses Resultat liegt in einer möglichen Diskrepanz in der Verwendung der Begriffe, in dem Vereine den sportlichen Bereich als operativ und

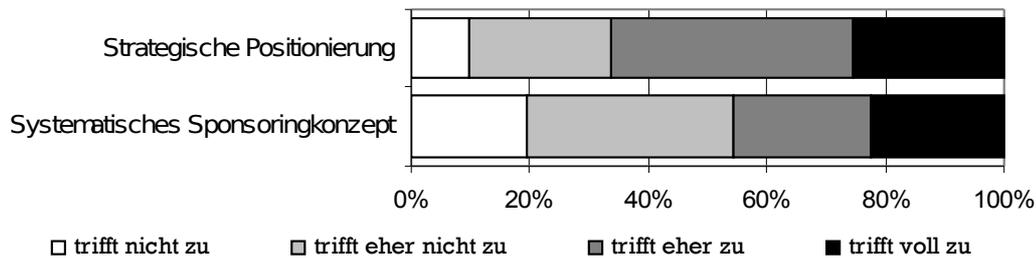
den restlichen, eher administrativen Bereich, als strategisch auffassen. Dafür scheint die Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen fast überall klar geregelt zu sein. Bei lediglich 13% ist dies eher oder gar nicht der Fall. Auch eine Art Qualitätsmanagement in Form einer kritischen Reflexion der eigenen Arbeit (65%) und einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung des eigenen Angebots (88%) scheint weit verbreitet zu sein. Es ist deshalb davon auszugehen, dass trotz der überwiegend geringen Größe der Vereine das Systemmanagement bereits weit entwickelt ist. Die meisten Vereine dürften dadurch in der Lage sein, Veränderungen rasch zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, was sich wiederum in einem höheren Zielerreichungsgrad widerspiegeln dürfte. Da eine Faktoren- und Reliabilitätsanalyse über die verschiedenen Items des Systemmanagements einen hohen Zusammenhang ergeben hat (Cronbach's Alpha: .668), wird lediglich eine Hypothese formuliert:

*H 1: Je höher der Professionalisierungsgrad im System-Management ist, umso höher ist auch der Erfolg der Organisation.*



**Abb. 2: der Antworten zur Professionalisierung im System-Management**

<sup>17</sup> Vgl. Schwarz et al., 2009, S. 81.



**Abb. 3: Verteilung der Antworten zur Professionalisierung des Marketing-Managements**

Den zweiten untersuchten Teilbereich stellt das Marketing dar, das im Freiburger Management-Modell für NPO alle Aktivitäten im Management von Austauschprozessen umfasst.<sup>18</sup> Ein zentrales Element stellt die eindeutige Positionierung der eigenen Organisation und der Leistungen dar, was von 25% voll und von 41% auch mehrheitlich gemacht wird. Dass rund ein Drittel keine bewusste Positionierung vornimmt, kann darauf zurückgeführt werden, dass sich der klassische Sportverein für gewöhnlich nicht in einem ähnlich ausgeprägten Wettbewerb um Ressourcen wie beispielsweise eine karitative NPO befindet, die dazu ein intensives Fundraising betreibt. Diese Vermutung wird zusätzlich dadurch gestützt, dass die Einnahmen aus Sponsoring im Mittel lediglich 23% der Gesamteinnahmen ausmachen, damit der Verein von den Befragten als überlebensfähig eingeschätzt wird.

Die Studie von Lamprecht et al.<sup>19</sup> weist für die Sponsoring- und Werbeeinnahmen gar nur einen durchschnittlichen Anteil von 14.3% aus. Entsprechend gering ist mit 46% auch der Anteil an Vereinen, die das Sponsoring mehr oder weniger auf Basis klarer Ziele und Strategien und mittels eines Konzepts betreiben.

Im Gegensatz zum System-Management ist also der Professionalisierungsgrad im Marketing deutlich geringer, insbesondere bei den kleinen und mittleren Vereinen. Dieser Befund mag erstaunen, da

gerade mit Blick auf den zunehmenden Wettbewerb um personelle Ressourcen im Ehrenamts- wie auch Mitgliederbereich eine klare Positionierung notwendig zu sein scheint. Davon abgesehen, dass Mitglieder die Existenz des Vereins legitimieren und darum die wichtigste Ressource überhaupt darstellen, haben deren Beiträge als wichtigste Einnahmequelle auch einen direkten Einfluss auf die finanziellen Ressourcen. Folglich ist ein systematisches Marketing in allen Bereichen unabdingbar, um langfristig erfolgreich zu sein. Dazu werden zwei separate Hypothesen aufgestellt.

*H 2.1: Je ausgeprägter die Positionierung des Vereins mit seinen Leistungen ist, umso höher ist auch der organisationale Erfolg.*

*H 2.2: Je höher der Professionalisierungsgrad im Sponsoring ist, umso höher ist auch der organisationale Erfolg.*

Am ausführlichsten wurden die Organisationen hinsichtlich des Managements der Ressourcen analysiert, da diese für Vereine von großer Bedeutung sind. Unter diesen werden generell Potenziale und Mittel verstanden, mit deren Hilfe die NPO-Aufgaben erfüllt werden können.<sup>20</sup> Eine zentrale Ressource, ohne die Sportvereine kaum überlebensfähig wären, stellen die Ehrenamtlichen und Freiwilligen dar. So werden laut der Studie von

<sup>18</sup> Vgl. Schwarz et al., 2009, S. 206.

<sup>19</sup> Vgl. Lamprecht et al., 2011, S. 14.

<sup>20</sup> Vgl. Schwarz et al., 2009, S. 243.

Lamprecht et al.<sup>21</sup> in Schweizer Sportvereinen rund 285'000 ehrenamtliche Ämter besetzt, die 80% aller Arbeiten im Verein unentgeltlich erbringen. Würden diese vergütet, fiel ein Betrag von rund 1,9 Mrd. CHF an. Doch auch wenn die Befragten oftmals über Schwierigkeiten in der Besetzung von Vorständen klagen (siehe Abbildung 5), ist eine überlegte Personalauswahl unumgänglich. Detaillierte Anforderungsprofile scheinen jedoch nicht sehr verbreitet zu sein und existieren lediglich in 16% der Vereine voll und in 24% teilweise. Auch wird nur in 14% der Organisationen bei der Zusammensetzung des Vorstandes darauf geachtet, dass dessen Mitglieder unterschiedlicher fachlicher Herkunft sind. Bei der Mehrheit (84%) spielen solche Überlegungen nur eine untergeordnete Rolle und in lediglich 2% der Fälle werden bewusst ähnliche Typen gesucht. Bei einem durchschnittlichen Frauenanteil von 39% (Median: 30%) ist das weibliche Geschlecht zwar in den Vorständen in der Minderheit, jedoch proportional zum durchschnittlichen Anteil der Frauen in den Aktivmitgliedschaften, der 36% beträgt.<sup>22</sup> Auch die Altersklassen sind in der Regel nicht gleichmäßig vertreten, da sich der Vorstand bei lediglich einem Drittel aus Mitgliedern unterschiedlicher Altersgruppen zusammensetzt. Folglich kann angenommen werden, dass die Vorstände eher zufällig, denn systematisch besetzt werden und der Diversität, die oftmals als ein Erfolgsfaktor angesehen wird, wenig Beachtung geschenkt wird.<sup>23</sup> Auch die Rekrutierung der Freiwilligen vollzieht sich größtenteils unsystematisch. Nur 9% der Organisationen verfügt diesbezüglich über ein voll und 32% über ein eher verbindliches Konzept. Im Gegensatz dazu scheint die Bewerbung und Bindung von Mitgliedern weitaus strukturierter abzulaufen. Jeweils rund zwei Drittel gaben an, dies eher systema-

tisch und mittels regelmäßiger Maßnahmen durchzuführen. Eine ebenfalls zentrale Ressource bilden die Trainer und Leiter, die von fast allen Vereinen systematisch betreut und durch Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen aktiv gefördert werden. Da die Organisationen jedoch über die J+S-Coaches befragt wurden, die im Verein für die Betreuung und folglich auch für die Beschickung und Anmeldung der Leiter an Weiter- und Fortbildungskurse verantwortlich sind, kann eine Verzerrung nicht ausgeschlossen werden. Eine mittelfristige Finanz- und Liquiditätsplanung wird nur von 26% vollständig durchgeführt. Je 31% verfügen mehr oder weniger über eine solche und bei 12% findet diese gar nicht statt. Insgesamt ist im Ressourcenmanagement der Sportvereine das Professionalisierungsniveau als eher gering einzuschätzen, obwohl häufig über eine unzureichende Ressourcenausstattung geklagt wird. Besonders in kleinen und mittelgroßen Vereinen ist ein improvisierender Ansatz vorherrschend. Ein gezielter Einsatz von systematischen Instrumenten in diesem Bereich dürfte trotzdem zu einem besseren Gesamtergebnis führen.

*H 3.1: Je bewusster die Zusammensetzung des Vorstands erfolgt, umso größer auch der organisationale Erfolg.*

*H 3.2: Je höher der Professionalisierungsgrad im HRM ist, umso größer ist auch der organisationale Erfolg.*

*H 3.3: Je höher der Professionalisierungsgrad im Finanzmanagement ist, umso größer ist auch der organisationale Erfolg.*

21 Vgl. Lamprecht et al., 2011, S. 12.

22 Vgl. Lamprecht et al., 2011, S. 6.

23 Vgl. Gmür & Bächtold, 2009.

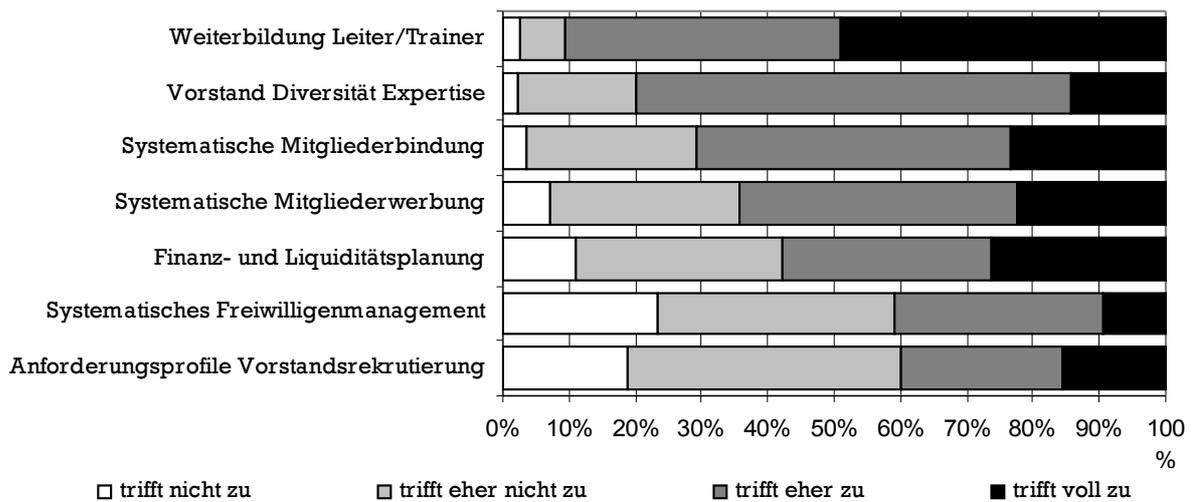


Abb. 4: Verteilung der Antworten zur Professionalisierung des Ressourcen-Managements

#### 4. Die Messung des organisationalen Erfolgs in Sportvereinen

Der Organisationserfolg wurde mehrdimensional mit insgesamt 10 Items gemessen. Sie decken neben den allgemeinen Vereinszielen als globales Zielerreichungsmaß die Reputation, sportliche Ziele, die Weiterentwicklung des Angebots sowie verschiedene ressourcenbezogene Ziele ab (vgl. Abbildung 5). Eine hohe Zufriedenheit kann in den untersuchten Vereinen insbesondere in den Bereichen Sport, Marketing und Finanzen festgestellt werden. Ein hoher Zielerrei-

chungsgrad in den ersten beiden Kategorien trägt zudem signifikant zur generellen Zielerreichung bei, wie eine Regressionsanalyse mit dieser als abhängige und den unterschiedlichen Zielkategorien als unabhängige Variablen ergab (korr.  $R^2 = .311$ ). Probleme nehmen die befragten Vereine eher mit Blick auf die personellen Ressourcen wahr, insbesondere bei der Besetzung von Vorstandsämtern, bei der Rekrutierung freiwilliger Helfer und bei der Gewinnung neuer Mitglieder. Doch nicht nur die Neuakquisition, sondern auch die Bindung von Vereinsmitgliedern stellt offensichtlich eine große Herausforderung dar.

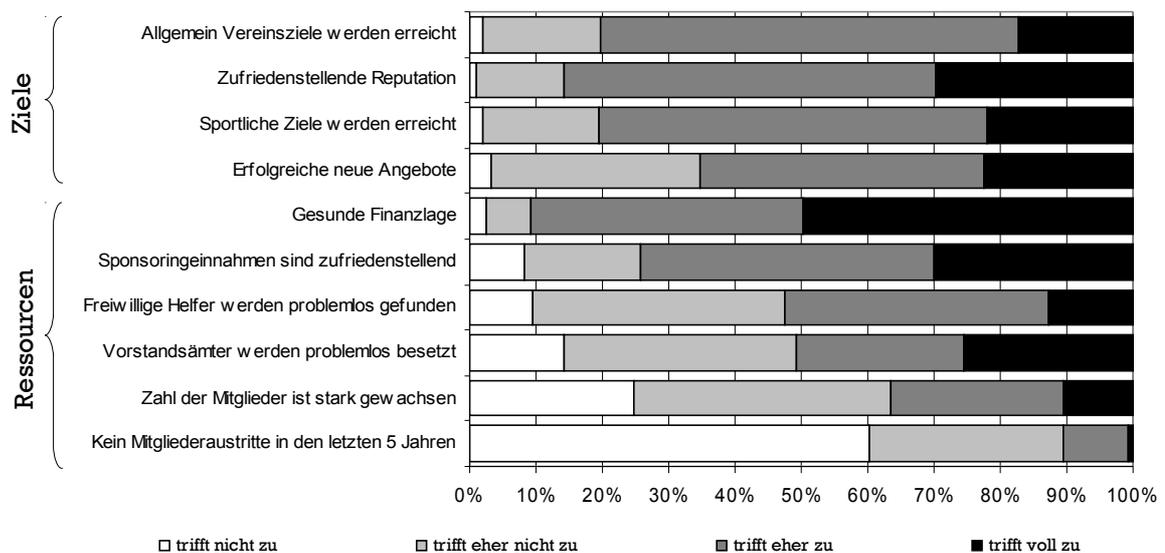


Abb. 5: Verteilung der Antworten zur Zielerreichung

## 5. Zusammenhänge zwischen Professionalisierungsgrad und Organisationserfolg

Isolierte Zusammenhänge auf dem 95%-Signifikanzniveau zwischen den eingesetzten Management-Instrumenten und dem Zielerreichungsgrad im entsprechenden Bereich bestehen nur sehr wenige. So hat weder die Existenz von detaillierten Anforderungsprofilen einen Einfluss auf den Erfolg bei der Rekrutierung von Ehrenamtlichen noch der Einsatz eines systematischen Freiwilligenmanagements einen solchen auf die Fähigkeit, Freiwillige zu mobilisieren. Maßnahmen zur Mitgliederbindung scheinen auch in keinem direkten Zusammenhang mit der Fähigkeit zu stehen, die Mitgliederzahl konstant zu halten, wobei bei den Fluktuationen auch die natürlichen und zu erwartenden Abgänge mitgezählt wurden. Hingegen scheint eine systematische Mitgliederwerbung zumindest in denjenigen Vereinen zum Erfolg zu führen, die eine Vergrößerung der Mitgliederbasis anstreben ( $r = .154$ ;  $p < .01$ ). Organisationen, die ihr Sponsoring systematisch und mit Hilfe eines Sponsoringkonzepts angehen, scheinen nicht von zunehmenden Einnahmen in diesem Bereich profitieren zu können. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, dass das Sponsoring bei vielen Vereinen nach wie vor hauptsächlich auf persönlichen Beziehungen beruht und durch das lokale Gewerbe erfolgt. Schließlich lässt sich die Vermutung nicht bestätigen, dass Vereine mit einer mittelfristigen Finanz- und Liquiditätsplanung finanziell gesunder dastehen. Da die Mehrzahl der Vereine über relativ bescheidene Budgets verfügen und wohl wenig jährliche Veränderungen in den Einnahme- und Ausgabenposten verzeichnen, ist eine entsprechende Planung auch nicht unbedingt nötig. Die Hypothese 1 muss folglich zumindest für die bereichsspezifischen Ziele verworfen werden.

Der Einsatz isolierter Instrumente führt offensichtlich kaum zu einer Steigerung

der Zielerreichung des jeweiligen Teilbereichs. Darum wurde weiter überprüft, inwiefern der Einsatz dieser die generelle Effektivität der Vereine beeinflusst. Um ein entsprechendes globales Zielerreichungsmaß zu bestimmen, wurde eine explorative Faktorenanalyse über die einzelnen Ergebnisvariablen durchgeführt. Diese ergab zwei Faktoren, die als ‚generelle Zielerreichung‘ sowie als ‚Ressourcenlage‘ interpretiert werden können. Die generelle Zielerreichung setzt sich aus dem arithmetischen Mittel der Zielerreichung der Bereiche Image, Nachfrage neuer Angebote, sportliche Ziele und allgemeine Vereinsziele zusammen. Die Ressourcenlage beschreibt die Fähigkeit des Vereins, Ehrenamtliche, Freiwillige und Sponsoren zu gewinnen, keine Mitglieder zu verlieren sowie über gesunde Finanzen zu verfügen. Mittels hierarchischer Regressionsanalysen wurde anschließend untersucht, welche Management-Bereiche einen signifikanten Einfluss auf die gesamte Effektivität ausüben. Die Ressourcenlage wurde dabei als Einflussfaktor behandelt, da diese ebenfalls zur Einschätzung der Zielerreichung beiträgt. Weil sie jedoch gleichzeitig eine Ergebnisvariable darstellt, wurden zusätzlich allfällige Mediatoreffekte untersucht. Durch ein iteratives Verfahren konnten schließlich sieben Einflussfaktoren identifiziert werden, anhand derer gut 30% der Varianz der gesamten Zielerreichung erklärt werden kann (vgl. Tabelle 1).

Eine klare Positionierung des Vereins, die regelmäßige Evaluation des Leistungsangebotes und die Pflege und Bemühung um eine Weiterbildung der Trainer und Leiter weisen die stärksten Zusammenhänge zum Organisationserfolg auf. Unter den Variablen der Ressourcenlage trägt die Fähigkeit, genügend Ehrenamtliche und Sponsoren rekrutieren zu können, signifikant zur Erklärung der gesamten Effektivität bei. Die Ressource Ehrenamt wirkt zudem als Mediator zwischen der Positionierung resp. der Evaluation des Leis-

tungsangebotes und der generellen Zielerreichung. Der indirekte Effekt ist jedoch im Gegensatz zum direkten Effekt verschwindend klein und kann darum vernachlässigt werden. Weiter wirkt sich auch ein Mitgliederzuwachs positiv auf die Zielerreichung aus. Dies überrascht nicht weiter, da bei einer befriedigenden personellen Ausstattung auch mehr Ressourcen für Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele zur Verfügung stehen. Schließlich wirkt sich ein hoher Frauenanteil im Vorstand positiv auf die Zielerreichung aus. Eine detailliertere Betrachtung zeigt, dass eine höhere Anzahl weiblicher Vorstandsmitglieder insbesondere einen positiven Effekt auf die Reputation des Vereins hat. Die ebenfalls überprüfte Diversität nach Geschlecht hat keinen Einfluss, warum davon ausgegangen werden muss, dass nicht wie bei Siciliano<sup>24</sup> eine höhere Diversität in der Zusammensetzung nach Geschlechtern, sondern eine höhere Anzahl an Frauen für den Einfluss verantwortlich ist.

Die übrigen Managementinstrumente und Variablen der Ressourcenlage traten nicht

signifikant in Erscheinung. Auch die überprüften Kontrollvariablen ‚Anzahl Mitglieder‘, ‚Budget‘, und ‚Anzahl Angestellte‘ beeinflussen den gesamten Zielerreichungsgrad nicht entscheidend und vermögen keinen zusätzlichen Erklärungsbeitrag zu leisten. Die Bedeutung des Managements für die Zielerreichung ist also nicht von der Größe abhängig.

Somit können die Hypothesen auch nicht für den generellen Zielerreichungsgrad bestätigt werden. Zwar wird dieser von je einem gemessenen Instrument aus jedem Management-Bereich signifikant beeinflusst, ein genereller Einfluss lässt sich jedoch nicht beobachten. Einerseits ist auch eine gute Ressourcenausstattung wichtig, andererseits lassen sich die gesetzten Ziele oftmals auch ohne den systematischen Einsatz von Management-Instrumenten erreichen.

<i>Generelle Zielerreichung</i> (unabhängige Variablen)	Modell	
	1	2
<i>Aktivitäten</i>		
Strategische Positionierung	.154**	.153**
Evaluation des Leistungsangebotes	.254***	.182**
Weiterbildung Trainer / Leiter	.181**	.146**
<i>Ressourcen</i>		
Genügend Ehrenamtliche		.208***
Genügend Sponsoreinnahmen		.171***
Wachsende Mitgliederzahlen		.189***
Frauenanteil im Vorstand		.120*
<i>F-Wert</i>	21.861***	19.975***
<i>R<sup>2</sup></i>	.176	.316
<i>Korrigiertes R<sup>2</sup></i>	.168	.300

p\*\*\*<0.001; p\*\*<0.01; p\*<0.05.

Werte in den Modellen entsprechen den stand.  $\beta$ -Koeffizienten

**Tab. 1: Regressionsanalyse Zielerreichung**

<sup>24</sup> Vgl. Siciliano, 1996.

## 6. Diskussion der Ergebnisse

Erwartungsgemäß ist der Professionalisierungsgrad im Management von Sportvereinen insgesamt als eher gering einzuschätzen. Das ist wohl auf den hohen Anteil an Ehrenamtlichen zurückzuführen, die oftmals zu wenig Zeit haben, um detaillierte Management-Instrumente auszuarbeiten. Andererseits besteht vermutlich in den kleinen und mittelgroßen Vereinen gar kein Bedarf nach dem Einsatz solcher Tools, da diese aufgrund des bescheidenen Budgets, der Überschaubarkeit und des familiären Charakters ein pragmatisches Ad-Hoc-Management als zweckmäßiger erachten. Eine Professionalisierung über einen systematischen Einsatz von Managementinstrumenten findet erst dann statt, wenn ein Problem wie eine Ressourcenknappheit mit den vorhandenen Strukturen nicht mehr zu bewältigen ist. Da die meisten Vereine durch den hohen Anteil von Mitgliederbeiträgen von den Gesamteinnahmen finanziell weitestgehend unabhängig sind, dürften auch die Möglichkeiten von externen Geldgebern gering sein, den Mittelzuschuss an bestimmte Vorgaben im Bereich der Professionalisierung des Vereins zu knüpfen. Dass eine verstärkte Professionalisierung aber nicht notwendigerweise zu einem höheren Erfolg führt, zeigt sich auch daran, dass eine Implementierung isolierter Maßnahmen und Instrumente in der untersuchten Stichprobe nicht automatisch zu einem besseren Ergebnis im entsprechenden Bereich führen. Statt nur einzelne Instrumente einzusetzen, sollten die Vereine zudem eher darauf bedacht sein, dass sie über eine gewisse Flexibilität verfügen, um sich so den sich verändernden Umweltbedingungen anpassen zu können. Durch eine regelmäßige Überprüfung des Angebots können diese erkannt und entsprechend darauf reagiert werden. Auch die permanente Aus- und Weiterbildung der Trainer und Leiter hat sich als Erfolgsfaktor erwiesen. Einerseits wird so laufend neues Wissen in den Ver-

ein getragen, andererseits sind diese Trainer vermutlich eher in der Lage, neue Tendenzen aufzugreifen und entsprechend zur Entwicklung des Vereins beizutragen. Schließlich trägt eine klare Positionierung dazu bei, sich gegenüber den Konkurrenten abzugrenzen und eine Organisationsidentität aufzubauen, was für die Gewinnung neuer ehrenamtlicher Mitarbeitender, Sponsoren und Mitglieder von Vorteil sein kann. Von diesen Ressourcen hängt der Organisationserfolg maßgeblich ab, da die Ziele nur mit einem engagierten Vorstand, genügend finanziellen Ressourcen und aktiven Mitgliedern erreicht werden können. Ein holistischer Ansatz, bei dem die ganze Organisation gleichermaßen professionalisiert wird, ist darum vielversprechender als die Anwendung isolierter Management-Instrumente. Dadurch sind Organisationen auch viel eher in der Lage, Probleme frühzeitig zu erkennen und gezielt anzugehen, statt ex-post-Maßnahmen zu ergreifen, die im Endeffekt nicht die erhoffte Wirkung erzielen.

### Zu den Autoren:

#### **Jonas Schafer**

E-Mail: [jonas.schafer@unifr.ch](mailto:jonas.schafer@unifr.ch)

Jonas Schafer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Verbandsmanagement Institut (VMI) der Universität Freiburg i.Ue.

#### **Markus Wolf**

E-Mail: [markus.wolf@baspo.admin.ch](mailto:markus.wolf@baspo.admin.ch)

Markus Wolf ist Leiter des Bereichs Jugend- und Erwachsenensport beim Bundesamt für Sport. Er verfügt über einen Executive MBA in Nonprofit-Management und ist diplomierter Trainer Spitzensport.

## Literatur

Bärlocher, C. (2010): Einfluss der Organisationsmerkmale auf die Fähigkeit der Ressourcenmobilisierung von Nonprofit-Organisationen. Dissertation Universität Freiburg/CH.

- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), S. 99-120.
- Bayle, E. & Robinson, L. (2007): A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), S. 249-268.
- Baur, J., Burrmann, U. & Nagel, M. (2003): Mitgliederbeziehungen in Sportvereinen, in: Bauer, J. & Braun, S. (Hg.): Integrationsleistungen von Sportvereinen als Freiwilligenorganisationen, S. 159-190. Meyer & Meyer, Aachen.
- Bea, F.X. & Haas, J.E. (2001): *Strategisches Management*, 3. Auflage. Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Chelladurai, P. (2009): Multidimensionality and Multiple Perspectives of Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management*, 23(1), S. 37-47.
- Emrich, E., Pitsch, W. & Papathanassiou, V. (2001): *Die Sportvereine*. Hofmann, Schorndorf.
- Gmür, M. & Bächtold, S. (2009): Einfluss der Leitungsstrukturen auf den Erfolg von NPO. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 2009(2), S. 16-27.
- Grant, R.M. (1991): The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), S. 114-135.
- Jenner, T. (1999): Determinanten des Unternehmererfolges – Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Kikulis, L.M., Slack, T. & Hinings, B. (1989). A Structural Taxonomy of Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 3(2), 129-150.
- Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H.P. (2011): *Sportvereine in der Schweiz – Zahlen, Fakten und Analysen zum organisierten Sport*. Bundesamt für Sport BASPO, Magglingen.
- Lamprecht, M., Murer, K. & Stamm, H.P. (2005): Probleme, Strategien und Perspektiven der Schweizer Sportvereine. Zürich.
- Nagel, S. (2006): *Sportvereine im Wandel – Akteurtheoretische Analysen zur Entwicklung von Sportvereinen*. Hofmann, Schorndorf.
- Ossadnik, W. (2000): Markt- versus ressourcenorientiertes Management – alternative oder einander ergänzende Konzeption einer strategischen Unternehmensführung? *Die Unternehmung*, 54(4), S. 273-287.
- Schütte, N. (2008): Professionalisierungsdruck und -hindernisse des Managements in Sportvereinen und Sportverbänden. Free Pen, Bonn.
- Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, C. & Schauer, R. (2009): *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, 6. Auflage. Haupt Verlag, Bern.
- Shilbury, D. & Moore, K. (2006): A Study of Organizational Effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), S. 5-38.
- Siciliano, J. (1996): The Relationship of Board Member Diversity to Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 15(12), S. 1313-1320.
- SQS & VMI (2003): *Checkliste NPO-Label für Management Excellence*. Freiburg und Zollikofen. Verfügbar unter [http://www.vmi.ch/upload/npo-label/CL\\_NPO\\_Label\\_08N.pdf](http://www.vmi.ch/upload/npo-label/CL_NPO_Label_08N.pdf), 10. Juli 2011.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), S. 171-180.

Uwe Eisermann & Thore Roßbach

# Controlling im Profifußball - Eine Status-Quo- und Perspektiven-Analyse des Controllings in den Vereinen der drei deutschen Profiligen 2010

## Abstract

Ausgehend von der baldigen Einführung neuer Regelwerke, beispielsweise des neuen UEFA-Lizenzierungsverfahrens „financial fair play“ und den hohen Anforderungen für die Erteilung der Lizenz für die Ligateilnahme, wurde untersucht, inwieweit die Vereine ihre Finanzen planen und steuern, um auf die neuen Herausforderungen vorbereitet zu sein. Ein wichtiges Instrument dabei ist das Controlling. Doch wie weit ist das Controlling bisher integriert und wie werden die Perspektiven dafür bewertet? Diese Frage wird in der vorliegenden Untersuchung behandelt. Die Ergebnisse zeigen, dass Controlling im Profifußball angekommen ist, aber Potenziale noch nicht optimal genutzt werden. Dies wird daran deutlich, dass nur ein Teil der Befragten eigenständige Controllingabteilungen haben und auch nur beschränkt die unterschiedlichen und nützlichen Tools des Controlling eingesetzt werden.

## 1. Einführung

Die Professionalisierung und Kommerzialisierung im Profifußball erfordern den Einsatz von geeigneten Managementmethoden.<sup>1</sup> Um die Vereine transparent zu führen und das Management mit Informationen zu versorgen, ist das Controlling im Laufe der letzten Jahre immer wichtiger geworden. Controlling wird eingesetzt, um die Effektivität und Effizienz des Geschäftsbetriebs zu steigern.<sup>2</sup> Im Profifußball sind wirtschaftliche Aspekte aber nicht nur für die Vereine und Fußballunternehmen bedeutsam, sondern auch für

die Verbände (aufgrund der Lizenzierung), Vermarkter, Beteiligungsgesellschaften, Wirtschaftsprüfer und Gläubiger. Durch festgelegte Richtlinien und Verpflichtungen der Ligateilnehmer durch die Deutsche Fußball Liga (DFL) müssen die Vereine ein gutes und nachweisbares, wirtschaftliches Gerüst vorweisen, um die Lizenz für die Ligateilnahme zu erhalten. Diese Aussagen bestätigen die Notwendigkeit von Steuerungssystemen durch professionelles Controlling.

## 2. Controlling im Profifußball

Mittlerweile ist das Controlling ein etabliertes, betriebswirtschaftliches Instrument im Finanzmanagement von Fußballunternehmen geworden. Die Vereine müssen sich mit allen aktuellen Kennzahlen auseinandersetzen, die eine Auskunft über die Lebensfähigkeit des Profibetriebes geben.<sup>3</sup> Controlling kann dazu beitragen, dass man frühzeitig die finanzielle Lage des Unternehmens einschätzen und dadurch Entscheidungen mit gut aufbereiteten Informationen treffen kann. Je höher die betriebswirtschaftlichen Betätigungen eines Vereines sind, desto bedeutsamer und höher ist der Druck für die Unterfütterung der Grundlagen von Managemententscheidungen.<sup>4</sup> Ebenso unterliegen Börsengänge, beispielsweise der von Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, weiteren rechtlichen Anforderungen und Restriktionen.<sup>5</sup> In einer empirischen Untersuchung wurden Fragen zum Status Quo und den Perspektiven des Controlling verfolgt. Dazu wurde ein Fragebogen konzipiert, der diese beiden Themenfel-

1 Jordan, 2008, S. 238

2 Heinemann, 1999, S. 15

3 Schmidt 2004, S. 55f.

4 Wadsack & Wach, 2008, S. 18

5 Feigl, 2008, S. 42

der abdeckte. Dieser Fragebogen wurde an alle in der Saison 2010/2011 gemeldeten Vereine der 1. Bundesliga, 2. Bundesliga und 3. Liga verschickt.<sup>6</sup> Die Fragebögen wurden an die Geschäftsstellen der Vereine geschickt, wobei man nicht nachvollziehen kann, wer den Fragebogen letztendlich beantwortet hat.

### 3. Untersuchungsdesign

Zielgrößen der Untersuchung waren der Status Quo und die Perspektiven von Controlling. Der Status Quo wurde ermittelt, indem die Vereine gefragt wurden, ob Controlling eingesetzt wird und ob es Abteilungen gibt, die sich ausschließlich damit befassen. Aufgrund der bestehenden Literatur konnten beispielsweise Marketing-, Personal-, Umwelt-, Investitionscontrolling, etc. als solche Abteilungen erwartet werden.<sup>7</sup> Die Profifußballbranche arbeitet bereits mit unterschiedlichen Controlling-Tools<sup>8</sup>, die durch die Untersuchung auf den tatsächlichen Einsatz und dessen Umfang ermittelt werden sollten. Daher sollten die Vereine angeben, ob und wenn ja, welche Controlling-Tools und Software-gestützten Controllingsysteme sie einsetzen. Als weitere Merkmale wurden der Einbezug von unterschiedlichen Profit-Centern und die Stellungnahme zur Wichtigkeit von Aussagen über das Controlling anhand einer fünfstufigen Skala erhoben. Die gewählten Profit-Center sind in einer Profifußballmannschaft besonders bedeutsam und werden teilweise unabhängig voneinander geführt. In diesen Bereichen sind die höchsten Kosten und Erlöse vorzufinden.

Die Perspektiven sollten durch Einschätzungen der Bedeutung der Profit-Center als Anforderungen im Controlling anhand einer vierstufigen Skala ermittelt werden. Mit Hilfe einer fünfstufigen Skala sollten durch Fragen zur persönlichen Wichtig-

keit des Controllings im Profifußball weitere Merkmale der Perspektiven erhoben werden. So wurden die Absicht, Controlling-Instrumente zukünftig einzusetzen und das Interesse an aktuellen Entwicklungen im Controlling abgefragt.

Die Daten wurden vom 03.12.2010 bis zum 28.02.2011 erhoben. Der vollständige Fragebogen ist dem Beitrag angehängt.

### 4. Ergebnisse

An der empirischen Untersuchung in Form des Fragebogens zum Controlling im Profifußball, haben insgesamt 29 Vereine der ersten drei deutschen Profiligen in Deutschland teilgenommen. Bei insgesamt 53 verschickten Fragebögen, entspricht das einer Gesamtbeteiligung von 54,72%. Die Aufteilung der drei untersuchten Ligen wird in Abbildung 1 dargestellt. Zu erwähnen ist, dass die 1. Bundesliga mit einer Beteiligung von 77,77% am stärksten vertreten war. In der 2. Bundesliga lag die Beteiligung bei insgesamt 55,56% und in der 3. Liga bei 29,41%. Man kann die gewonnenen Daten daher als verallgemeinerungsfähig betrachten.

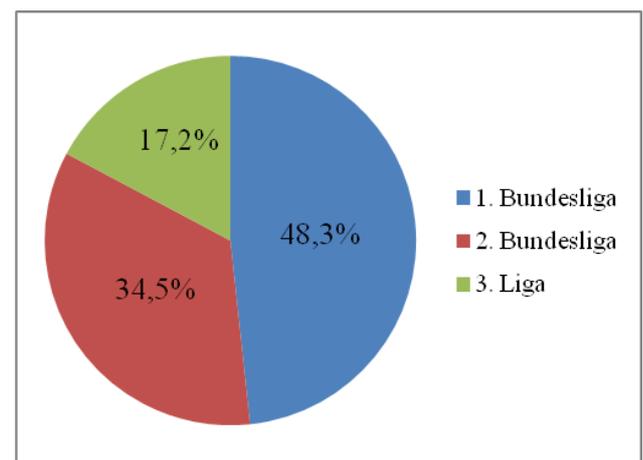


Abb. 1: Verteilung der Befragungsteilnehmer

6 Ausnahme davon waren drei 2. Mannschaften, die in der 3. Liga spielen

7 Graumann & Thieme, 2010

8 Graumann & Thieme, 2010

#### 4.1 Status Quo des Controllingeinsatzes

Controlling stellt einen wichtigen Faktor zur Steuerung der Finanzen dar. 93,1% der Vereine gaben an, dass sie Controlling einsetzen.

In theoretischen Quellen wird das Controlling als junge, betriebswirtschaftliche Disziplin<sup>9</sup> beschrieben. Diese Aussagen scheinen sich auch in der Fußballbranche zu bestätigen, da 58,5% aller befragten Vereine Controlling erst seit 1-5 Jahren nutzen. 13,7% nutzen Controlling bereits seit 5-10 Jahren und 17,1% bereits über 10 Jahre (Abbildung 2). Bei den Vereinen, die Controlling bereits über 10 Jahre nutzen (17,1%), ist nicht klar, ob in dieser Zeit auch Controllingsysteme und spezielle Controlling-Instrumente eingesetzt wurden.

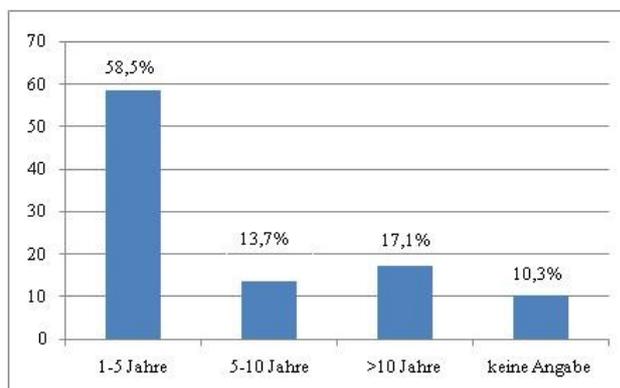


Abb. 2: Länge des Controllingeinsatzes

Der Mittelwert der Dauer beträgt bei dieser Untersuchung 5,48 Jahre. Betrachtet man die einzelnen Ligen, so fällt auf, dass die 1. Bundesliga mit 7,41 Jahren am längsten Controlling betreibt. Knapp dahinter liegt die 2. Bundesliga mit 6,25 Jahren und weit abgeschlagen die 3. Liga mit 2,6 Jahren. Hieraus wird deutlich, dass in den unterklassigen Ligen das Controllingwesen erst seit kurzer Zeit und in den höheren Ligen deutlich länger durchgeführt wird. Die Erfahrungen und der Nutzen von Controlling sind dadurch in den ersten beiden Ligen deutlich größer. Da das Controlling als Führungsinstru-

ment eingesetzt werden kann, sollte das dieses eine selbstständige Einheit bilden.<sup>10</sup> Bei den befragten Vereinen hingegen arbeiten lediglich 58,6% mit einer eigenständigen Controllingabteilung. Davon wiederum verneinten 75,9%, dass die Controllingabteilung in verschiedene Aufgabenfelder unterteilt ist. 6,9% der Vereine, die ihre Controllingabteilung unterteilt haben, nannten sowohl Analyse und Planung, als auch Controlling und Finanzbuchhaltung (Debitoren, Kreditoren) als einzelne Aufgabenfelder. Beide Angaben waren ausschließlich in der 1. Bundesliga vorzufinden. Hierbei zeigt sich deutlich, dass, obwohl Controlling eingesetzt wird, lediglich eine Integration in die Finanzabteilung vorgenommen wird. Eigenständige Abteilungen mit Subsystemen sind kaum vorhanden, wenn überhaupt nur in der 1. Bundesliga.

Den befragten Vereinen wurden einige Hypothesen vorgestellt, welche bewertet werden sollten. Aus diesen Ergebnissen kann man schlussfolgern, dass sich die Vereine einig sind, dass Controlling die Effizienz im Finanzmanagement erhöht. Der kumulierte prozentuale Anteil der Antworten „stimme voll und ganz“ zu und „stimme zu“ mit 96,5% fällt eindeutig aus. Ebenso einig sind sich die Vereine, dass Sport-Controlling ein wichtiger Faktor in der Fußballbranche ist (93,1%) und dass Controlling zwingend notwendig ist (89,7%), um die langfristigen finanziellen Ziele zu erreichen. Beides ist vor dem Hintergrund des primären Ziels, der Liquiditätssicherung und der daraus folgenden Lizenzerteilung zu erklären. Hierbei ist zu erwähnen, dass das klassische Finanzmanagement für Industrieunternehmen konzipiert wurde und daher nicht einfach auf die Fußballbranche übertragen werden kann. Denn der Fußball ist Teil der Dienstleistungsbranche und besitzt Besonderheiten, sodass ein zugeschnittenes Sport-Controlling angewendet werden sollte.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Jung, 2007, S. 34

<sup>11</sup> Haas, 2006, S. 1

<sup>9</sup> Hirsch, 2008, S. 40

Zu den Aussagen, dass Controlling primär zur Businessplanung eingesetzt wird (68,9%), für alle Stakeholder eine transparente Unternehmensführung wichtig ist (75,8%) und Risikomanagement und Customer Relationship Management wichtige Komponenten im Controlling<sup>12</sup> sind (72,4%), ist die Zustimmung geringer. Um die Tendenzen der Aussagen zu verdeutlichen, dass die DFL Controlling verpflichtend machen sollte (58,7%) und professionelles Controlling ein wesentlicher Leistungstreiber für die Erreichung der sportlichen Ziele ist (62%), werden hier kumulierte Werte von „neutral“ bis „stimme gar nicht zu“ verwendet. Die Werte zeigen, dass tendenziell eine Ablehnung festzustellen ist. Die erste der beiden Aussagen lässt sich daraus erklären, dass die Einführung von Controlling und die damit einhergehenden Systeme und Tools sehr kostspielig sind und bei Neueinführung und Pflege sowohl quantitative als auch qualitative personelle sowie zeitliche Ressourcen vorhanden sein müssen. Die Erreichung der sportlichen Ziele steht anscheinend nicht im direkten Zusammenhang mit einem professionellen Controlling oder wird davon beeinflusst. Die sportliche Ebene wird also eigenständig betrachtet, wobei eine erhöhte Transparenz der Finanzen Spielerkauf und -gehälter oder andere Leistungstreiber der sportlichen Leistung nicht beeinflusst.

#### 4.2 Software-gestützte Controllingsysteme und Controlling-Instrumente

51,7% der Vereine nutzen Controlling-Tools. Betrachtet man hier die Verteilung auf die Ligazugehörigkeit, so hat die 1. Bundesliga einen Wert von 71,43%, die 2. Bundesliga 40% und die 3. Liga 20%. Die Ergebnisse zeigen, dass in der 1. Bundesliga der Großteil der Vereine Controlling-Instrumente einsetzen. In den anderen beiden untersuchten Ligen sind diese deutlich geringer vertreten. Vereine, die

keine Controlling-Instrumente nutzen (48,3%), begründeten dies dadurch, dass die Branche und das eigene Unternehmen zur derzeitigen Situation noch übersichtlich sind; interne, zeitliche Ressourcen fehlen und noch kein überzeugendes Instrument gefunden wurde. Darüber hinaus werden die Instrumente meist nur bei Bedarf eingesetzt. Es wird also lediglich projektbezogen und weniger kontinuierlich mit diesen Instrumenten gearbeitet.

Im Bereich der Tools ist das Benchmarking, mit 27,27%, das am häufigsten genannte und somit eingesetzte Tool (Tabelle 1). Dieses Ergebnis bestätigen die Quellen aus der Literatur, die beschreiben, dass die Fußballbranche mit Informationspools arbeitet und die Strategien durch Wettbewerbsanalysen der Stärken und Schwächen von dem eigenen Verein und den Ligakontrahenten durchgeführt werden.<sup>13</sup> Weitere häufig genannte Tools sind der Soll-Ist-Vergleich mit 12,12%, die Balanced Scorecard und die Liquiditätsplanung mit jeweils 9,09%. Aus der Befragung konnte leider nicht entnommen werden, ob die Balanced Scorecard (BSC) für die jeweiligen Anforderungen der Fußballbranche, beispielsweise mit einer sportlichen Perspektive, modifiziert wurde und wie detailliert die BSC durchgeführt wird. Die Liquiditätsplanung und der Soll-Ist-Vergleich werden voraussichtlich primär dazu genutzt, um die Anforderungen für die Lizenzerteilung zu erfüllen, da diese beiden Instrumente die nötigen Informationen dafür liefern. Weitere genannte Tools deuten darauf hin, dass die Kenntnisse in der Branche durchaus vorhanden sind, aber jeder Verein andere Instrumente für seine persönlichen Zwecke nutzt. Es gibt nur wenige Tools, die von mehreren Vereinen genutzt werden und somit als typische Tools in der Sportbranche anzusehen sind. Aus den gewonnenen Angaben kann zugleich entnommen werden, dass sich viele der Tools auf die harten und eher leicht mess-

<sup>12</sup> Zum CRM im Profifußball siehe auch: Berlin & Daumann, 2010, S. 5/6

<sup>13</sup> Graumann & Thieme, 2010, S 184

baren Elemente beziehen. Gewinn- und Verlustbetrachtung (GuV-Betrachtung), Target Costing, Budgetierung, Quartals- und Monatsreporte, Abweichungsanalysen, Finanzcockpit und Businessplan sind Indizien dafür, dass hauptsächlich die aktuellen Finanzen analysiert, geplant und kontrolliert werden. Die Möglichkeiten von Forecasts (Frühwarnsysteme, 6,06%) und Case-Szenarios (3,03%), in denen Simulationen und Prognosen erstellt werden, finden hingegen kaum Einsatz.

Tool	Anteil
Benchmarking	27,27%
Soll-Ist-Vergleich	12,12%
Balanced Scorecard	9,09%
Liquiditätsplanung	9,09%
(Rollierende) Forecasts	6,06%
Case-Szenario	3,03%
GuV-Betrachtung	3,03%
Budgetierung	3,03%
Target Costing	3,03%
Quartals- und Monatsreporte	3,03%
Finanzcockpit	3,03%
Addison Controlling Tool	3,03%
„Selbstgestricktes Tool“	3,03%
Abweichungsanalysen	3,03%
ABC-Analyse	3,03%
Businessplan	3,03%
Sonstige (je nach Bedarf)	3,03%

**Abb. 3: Einsatz von Controlling-Tools**

Der Einsatz von Software-gestützten Controllingsystemen in der Untersuchung ergab ein nahezu einstimmiges Ergebnis, da 69% der Vereine antworteten, dass sie ein System implementiert haben. Zudem kann man hierbei analysieren, wie die Anteile in den drei untersuchten Ligen ausfallen. In der 1. Bundesliga nutzen 85,71% Software-gestützte Controllingsysteme, in der 2. Bundesliga 60% und in der 3. Liga greifen lediglich 50% darauf

zurück. Dies zeigt deutlich, dass höherklassig spielende Vereine mit professionellerer Ausrichtung häufiger Software-gestützte Controlling-Systeme einsetzen. In der 1. Bundesliga werden diese nahezu von allen Vereinen genutzt. Grund hierfür sind die erhöhten Anforderungen der Lizenzgenehmigung, professionellere Unternehmensstrukturen und größere finanzielle Möglichkeiten. Die Vereine nannten unterschiedliche Systeme, die im Controlling eingesetzt werden (Tabelle 2). Die Mehrzahl der Vereine nannte hierbei den Sportsplanner an erster Stelle (18,75%). Zudem plant ein weiterer Verein den Einsatz dieses Programmes und ein anderer hatte diesen bis vor kurzem in Gebrauch. Folglich ist der Sportsplanner das führende Programm in der Fußballbranche, was vermutlich damit zusammenhängt, dass er in Zusammenarbeit mit der DFL entwickelt wurde. Somit sind die Vereine optimal für die Beantragung der Lizenzerteilung vorbereitet. Die Funktionen sind auf die Fußballvereine und die Anforderungen der DFL abgestimmt. Das Steuerberaterprogramm DATEV (25%) ist für die Buchhaltung und den Jahresabschluss das führende System der Branche. Die aufbereiteten Daten aus diesem Programm können dann in den Sportsplanner eingegeben werden. Weitere häufig eingesetzte Programme sind Produkte von Microsoft (Excel, Microsoft Dynamics Navision, Microsoft-Business-Solutions, Evidanza), der Corporate Planner und Clickview.

Im weiteren Verlauf der Untersuchung hat sich ergeben, dass die Bereiche Marketing, Transfers, Sponsoring, Medienrechte/Vermarktung, Nachwuchsförderung/-stützpunkt/-zentrum, Stadionnutzung, Spielbetrieb, Gehälter (Spieler, Trainerstab, etc.) und Merchandising sehr stark ausgeprägt im Controlling durchgeführt werden. Diese können daher als Profit-Center bezeichnet werden.<sup>14</sup> Auffällig ist,

<sup>14</sup> Die gewählten Bereiche werden als Profit-Cen-

Software-gestütztes Controllingssystem	Anteil
Sportsplanner	18,75%
früher Sportsplanner	3,13%
wollen in Zukunft der Sportsplanner anschaffen	3,13%
DATEV	21,88%
DATEV (aber rein für die Buchhaltung)	3,13%
Excel	12,5%
Microsoft Dynamics Nav (Navision)	9,38%
Microsoft-Business-Solutions	3,13%
Evidanza	3,13%
Clickview	6,25%
Corporate Planner	6,25%
SAP ERP	3,13%
Addison	3,13%
Simba (für die B7G)	3,13%

**Abb. 4: Einsatz von Software-gestützten Controllingssystemen**

dass Sponsoring mit 96,6% den Höchstwert darstellt und sich alle Befragten einig sind, dass dieser Bereich durch Controlling gesteuert werden kann oder sogar muss. Dadurch, dass Sponsoringverträge langfristig und mit genauen Kennzahlen angelegt sind, ist dieser Geschäftsbereich am einfachsten zu planen und zukünftig zu steuern. Eine weitere Auffälligkeit ist der niedrige Wert im Transfergeschäft (69%). Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass Transfers teilweise relativ kurzfristig, je nach sportlicher Situation, getätigt werden und dadurch keine langfristige Analyse und Planung durchgeführt werden kann. Umso wichtiger ist es, die anderen Bereiche ordnungsgemäß zu kontrollieren und zu planen, damit ausreichend Informationen für Entscheidungen in Transfergeschäften zugrunde liegen. Eine optimale Controllingabteilung in einem Unternehmen, ungeachtet welcher Branche, sollte alle wichtigen Geschäftsbereiche

ter angesehen, da Kosten und Erlöse meist exakt zugeordnet werden können (Preißner, 2001, S. 328)

integriert haben. Die Untersuchung hat gezeigt, dass dies auch in den meisten Fällen der Fußballbranche der Fall ist und nur teilweise der eine oder andere Geschäftsbereich nicht miteinbezogen wird. Hierbei muss man beachten, dass die einzelnen Geschäftsbereiche in den betrachteten Ligen unterschiedlich stark ausgeprägt sind oder inhaltlich zusammen fallen.

#### 4.3 Perspektiven

Auf die bereits angesprochenen und als Profit-Center identifizierten Abteilungen, wird die Bedeutung im Controlling zukünftig unterschiedlich eingeschätzt. Auffällig hierbei ist, dass 51,7% der Befragten im Bereich der Nachwuchsförderung/ -stützpunkt/ -zentrum die stärkste Zunahme sehen. Die Entwicklung der letzten Jahre deutete bereits auf den Sachverhalt hin, dass Vereine wesentlich mehr auf Jugendarbeit setzen. Sie statten Jugendspieler relativ früh mit Profiverträgen aus oder leihen sie an andere Vereine aus, damit diese Spielpraxis sammeln und

nach einiger Zeit mit neuen Erfahrungen zu ihrem Heimatverein zurückkehren. Auch im Trainerbereich werden immer häufiger jüngere Trainer, die zuvor als Trainer im Jugendbereich (meist A-Junioren) tätig waren, eingesetzt, da diese eine hohe Identifizierung mit dem Verein haben und es leichter fällt, jüngere Spieler in die Profimannschaft zu integrieren. Beispiele dafür sind die Erfolge aus jüngerer Zeit von Thomas Tuchel (FSV Mainz 05) und Frank Schäfer (1. FC Köln). Eine weitere Folge davon könnte der Ausbau des Scouting sein, sodass nicht nur aus der eigenen Jugend, sondern auch Jugendspieler von anderen Vereinen rechtzeitig gesichtet und verpflichtet werden. Eine weitere Auffälligkeit der Auswertung ist, dass das Transfergeschäft nicht zuzunehmen scheint (13,8%), sondern auf dem gleichen Niveau bleibt (55,2%). Dafür spricht besonders die Entwicklung im Jugendbereich, da eigene Talente mehr gefördert werden sollen. Auch zukünftige Regelungen, die es den Vereinen nicht mehr möglich machen, Unmengen an Summen in das Transfergeschäft zu investieren („financial fair play“) bestätigen das Ergebnis. Auf diesen Punkt wird im Fazit und Ausblick näher eingegangen. In allen weiteren Profit-Centern (Merchandising, Gehälter, Spielbetrieb, Stadionnutzung, Medienrechte/ Vermarktung, Marketing) werden keine großen Entwicklungen erwartet. Dies zeigt die ausgeglichene Einschätzung im Bereich „wird zunehmen“ und „wird gleich bleiben“. Der Bereich Sponsoring erreicht jedoch den Höchstwert mit einer kumulierten Prozentzahl der beiden Bereiche mit 89,7%, davon 41,4% die dem voll und ganz zustimmen. Daraus kann man schlussfolgern, dass die Sponsoringaktivitäten in der nächsten Zeit erhöht werden sollen, beispielsweise durch höhere Sponsoringsummen. Dies erfordert demnach auch eine erhöhte Steuerung der Finanzen, um das Geld sinnvoll zu investieren.

Die zukünftige Wichtigkeit von Controlling wird von allen Vereinen mit einem Wert von 65,5% als sehr wichtig und 31% als wichtig eingeschätzt. Daraus lässt sich schließen, dass Controlling in den nächsten Spielzeiten vermehrt und wahrscheinlich durch Controllingsysteme und seine unterschiedlichen Tools eingesetzt wird. Diese Erkenntnis wird zudem dadurch gestützt, dass 62,1% der Befragten zukünftig Controlling-Instrumente einsetzen möchten. Unterscheidet man alle drei betrachteten Ligen miteinander, so zeigt sich, dass vor allem in der 1. Bundesliga mit 76,92%, ein erhöhter Einsatz von Controlling-Instrumenten geplant ist. Im Gegensatz dazu sind es in der 2. Bundesliga nur 50% und in der 3. Liga 60%, die zukünftig Controlling-Instrumente einsetzen wollen. Vereine, die zukünftig keine Controlling-Instrumente einsetzen wollen, gaben an, dass die Unternehmensgröße und die gesamte Branche recht überschaubar sind. Daher würde man auch mit den bisher eingesetzten Tools auskommen. Viele Vereine gaben an, dass in der derzeitigen Situation der Branche keine Bemühungen mehr nötig sind und weiterhin alles wie gehabt durchgeführt werden soll. Zudem hätte man keine personellen Ressourcen übrig, um Controlling intensiver zu betreiben.

Zum Abschluss sollten die Befragten angeben, ob sie aktuelle Entwicklungen im Controlling verfolgen. Fast alle Vereine (89,7%) setzen sich mit den aktuellen Entwicklungen auseinander. Dies deutet abermals darauf hin, dass die Bedeutung von Controlling bereits relativ hoch ist, die Vereine jedoch noch nicht alle Möglichkeiten ausgenutzt haben. Die Potenziale zum Ausbau des Controllings sind dementsprechend groß und das Interesse an der Thematik ist vorhanden. Entwicklungen und Möglichkeiten für ein professionelles Controlling sollten den Vereinen daher aufgezeigt werden.

## 5. Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Untersuchung wurde der Status Quo des Controllings in der Fußballbranche dargestellt. Ausgehend davon erfolgte eine Analyse mit der zukünftigen Einschätzung der Controlling-Perspektiven. Da die Vereine in der Profifußballbranche kontinuierlich Einflüssen und Einschränkungen durch die Regelwerke der Ligaorganisation begegnen müssen, ist die Anforderung für das Management der Vereine ständig im Wandel. Die Finanzlage stellt dabei das oberste Ziel eines Vereins dar, da sie für den Erwerb der Lizenz und folglich für die Ligateilnahme maßgeblich herangezogen wird. Die hohe Teilnahme der Vereine an der Befragung, besonders die der 1. Bundesliga, veranschaulicht die Aktualität der Thematik und die Qualität der Untersuchung.

Durch die dargestellten Ergebnisse der Untersuchung und deren Interpretation kann man zusammenfassend festhalten, dass Controlling in der Fußballbranche zum Einsatz kommt und einen immer höheren Stellenwert zu erreichen scheint. Die Fußballvereine der betrachteten Ligen setzen Controlling auf unterschiedliche Weise ein und es lässt sich kein Fußballbranchenmodell identifizieren. Die typischen Strukturen und unterschiedlichen Tools werden jedoch noch nicht in dem Maße eingesetzt, wie es bei größeren Unternehmen der Fall ist. Grund dafür ist unter anderem die ausbaufähige Struktur in der Vereinsorganisation, um ein professionelles Controlling mit all seinen Subsystemen aufzubauen.

Den Vereinen ist zu empfehlen, dass eine professionelle und eigenständige Controllingabteilung aufgebaut wird, die je nach Bedarf in weitere Aufgabenfelder unterteilt wird. In diese Controllingabteilung sollten alle wichtigen Profit-Center des Unternehmens integriert sein, um jederzeit einen Einblick in die Finanzen gewährleisten zu können. Somit können Entscheidungen aufgrund der ständigen

Informationsversorgung getroffen werden. Werden beispielsweise aufgrund einer negativen, sportlichen Situation Geldmittel benötigt, um den Spielerkader zu verstärken, ist es möglich, die Finanzen zu analysieren, Budgetierungen zu überprüfen und umzustrukturieren, um die nötigen Geldmittel zu beschaffen. Hierzu sollten speziell entwickelte Controllingsysteme für Fußballvereine eingesetzt werden. Diese Systeme lassen sich problemlos in das Finanzmanagement integrieren, haben unterstützende Funktionen und vereinfachen die notwendige Erstellung der Unterlagen für die Lizenzerteilung. Vor allem der Sportsplanner, entwickelt in Zusammenarbeit mit der DFL, kann dafür sorgen, dass finanzielle und zeitliche Ressourcen eingespart werden. Die Möglichkeiten der Controllingsysteme sollten nicht nur je nach Bedarf, sondern fortlaufend genutzt werden. Viele Controlling-Instrumente sind auch in der Fußballbranche einsetzbar. Besonders die Balanced Scorecard kombiniert die finanziellen und nicht-finanziellen Faktoren einer erfolgreichen Unternehmensführung, wodurch der langfristige finanzielle Erfolg gesichert werden kann.<sup>15</sup> Umso höher der finanzielle Erfolg ist, desto mehr Geld kann dann in Stadionausbau oder Transfergeschäfte investiert werden.

Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass voraussichtlich mehr Aktivitäten im Bereich des Controllings von den Fußballvereinen vorgenommen werden. Die aktuellen Entwicklungen werden kontinuierlich verfolgt und viele Vereine werden vermehrt neue Controllingsysteme nutzen und weitere Instrumente einsetzen. Auch durch das neue UEFA-Klublizenzierungsverfahren „financial fair play“<sup>16</sup> werden neue Herausforderungen an die Vereine gestellt. Die UEFA möchte damit ab der Saison 2012/2013 die Chancengleichheit erhöhen und die Wettbewerbsba-

<sup>15</sup> Nufer & Bühler, 2010

<sup>16</sup> Union of European Football Associations (UEFA), 2010

lance innerhalb des europäischen Klub-Fußballs gewährleisten. Zusammengefasst geht es in diesem „financial fair play“ darum, dass die Vereine nicht mehr ausgeben dürfen, als sie erwirtschaften. So soll das unkontrollierte Schuldenmachen vermieden werden. Das Konzept dient dazu, die Vereine zu schützen, da als Strafen Ausschlüsse aus den europäischen Wettbewerben vorgesehen sind.<sup>17</sup>

Abschließend sollte erwähnt werden, dass jeder Verein von Controlling profitieren kann, unabhängig seiner Ligazugehörigkeit. Eine Modifizierung des Controllings, speziell auf die Fußballbranche, wird zu erwarten sein, um den internen und externen Herausforderungen positiv entgegenzutreten. Der vorliegende Beitrag soll an dieser Stelle mit einem Zitat abgeschlossen werden, welches von einem Verein der Untersuchung als Statement zum Controlling abgegeben wurde: „Unsere Zahlen sind immer noch schlecht, wir kennen sie jetzt aber“.

#### Zu den Autoren:



**Prof. Dr. Uwe Eisermann**  
BiTS Business and Information  
Technology School gGmbH  
Reiterweg 26b  
58636 Iserlohn  
Tel: 02371 / 776 551  
Fax: 02371 / 776 503

E-Mail: [uwe.eisermann@bits-iserlohn.de](mailto:uwe.eisermann@bits-iserlohn.de)

Uwe Eisermann ist Dekan des Fachbereichs International Service Industries und Leiter der Hochschulentwicklung (Business Development) an der Business and Information Technology School in Iserlohn. Seine Forschungsschwerpunkte sind Eventevaluation/ Eventcontrolling und Sponsoring.



**Thore Roßbach**  
B. Sc. Sport & Event Management  
Gartenstr. 14  
65606 Villmar  
Tel.: 06482 / 911003

E-Mail: [thore.rossbach@bits-iserlohn.de](mailto:thore.rossbach@bits-iserlohn.de)

Thore Roßbach ist Student des Master-Studiengangs International Sport & Event Management an der Business and Information Technology School in Iserlohn. Der vorliegende Beitrag fasst die Ergebnisse seiner Bachelorarbeit im Fachbereich International Service Industries von Prof. Dr. Eisermann zusammen.

#### Literatur

- Benner, G. (1992). Risk Management im professionellen Sport. Bergisch-Gladbach: Eul
- Berlin, A. & Daumann, F. (2010). CRM im Profifußball – Eine empirische Analyse des Status Quo. Sciamus – Sport und Management. 2/2010. S. 1-10
- Feigl, R. T. (2009). Der Spannungsbogen des Controllings und des Riskmanagements in modernen Unternehmen: Fakten, Fähigkeiten, Risiken. München: Grin
- Graumann, M., & Thieme, L. (2010). Controlling im Sport. Grundlagen und Best Practice für Vereine, Verbände und Ligen. Berlin: Schmidt
- Haas, O. (2006). Controlling der Fußballunternehmen - Management und Wirtschaft in Sportvereinen. Berlin: Schmidt.
- Heinemann, K. (1999). Ökonomie des Sports – eine Standortbestimmung, in: H. D. Horch (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement (S. 13-47). Aachen: Meyer & Meyer
- Hirsch, B. (2008). Zur Integration psychologischen Wissens in betriebswirtschaftliche Controlling - Konzeptionen – Stand der Literatur und Forschungsbedarf. Controlling und Management. ZfCM – Zeitschrift für Controlling & Management. 52 (1). S. 40

<sup>17</sup> Das „financial fair play“ hat das Ziel die Verluste der Vereine zu senken und in einem mehrjährigen Prozess die Bilanz-Probleme zu beheben (UEFA, 2010).

- Jordan, C. (2008). Controlling im Sport, in: G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), Management und Marketing im Sport – betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie (S. 237- 264). Berlin: Schmidt.
- Jung, H. (2007). Controlling (5. Aufl.). München: Oldenbourg
- Nufer, G. & Bühler, A. (2010). Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie (2. Aufl.) Berlin: Schmidt
- Preißner, A. (2001). Praxiswissen Controlling (3. Aufl.). München: Hanser
- Schmidt, M. (2004). Bedeutung des Lizenzierungsverfahrens für Vereine - dargestellt am Beispiel des VfB Stuttgart 1893 e. V., in: K. Zieschang & Chr. Klimmer (Hrsg.), Unternehmensführung im Profifußball (S. 65-60). Berlin: Schmidt
- Wadsack, R., & Wach, G. (2008). Controlling im Sport, in: T. Bezold, L. Thieme, G. Trosien & R. Wadsack (Hrsg.), Handwörterbuch des Sportmanagements (S. 13-21). Frankfurt/Main: Lang
- Union of European Football Associations (2010, Mai). UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, [http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/ uefaorg/Clublicensing/01/50/09/ 24/1500924 \\_DOWNLOAD.pdf](http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Clublicensing/01/50/09/24/1500924_DOWNLOAD.pdf) (Zugriff: 09.03.2010).

**DIE LIZENZ  
ZUM DURCH-  
STARTEN:**



**MBA SPORT-MANAGEMENT**

**WWW.MBA-SPORTMANAGEMENT.COM**



seit 1558

**Friedrich-Schiller-Universität Jena**

Berufsbegleitender  
Weiterbildungsstudiengang  
zum Master of Business  
Administration – MBA



**BiTS Business and Information  
Technology School GmbH**  
Reiterweg 26b  
D-58636 Iserlohn  
www.bits-iserlohn.de

Sport & Event Management (B.Sc.)  
International Sport & Event  
Management (M.A.)  
Schwerpunkt: *Soccer Management*



**LAUREATE**  
INTERNATIONAL  
UNIVERSITIES

**1. In welcher Liga spielt Ihre 1. Profimannschaft aktuell?**

1. Bundesliga                       2. Bundesliga                       3. Liga

**2. Setzen Sie Controlling ein?**

- ja                       nein, Begründung: \_\_\_\_\_

**3. Wie lange setzen Sie bereits Controlling ein?**

Seit  Jahren

**4. Haben Sie eine eigenständige Controllingabteilung?**

- ja     nein

**5. Ist die Controllingabteilung in verschiedene Bereiche aufgeteilt?**

- ja, in welche? \_\_\_\_\_  nein

**6. Setzen Sie spezielle Controlling-Tools ein (z.B. Benchmarking, Balanced Scorecard, etc.)?**

- ja                       nein, Begründung: \_\_\_\_\_

**7. Welche Tools verwenden Sie?**

**8. Benutzen Sie software-gestützte Controllingsysteme (z.B. Sportsplanner, DATEV, etc.)?**

- ja, welche? \_\_\_\_\_  nein

**9. Welche der folgenden Bereiche werden von Ihnen in das Controlling einbezogen (Gegenstand des Controllings) und welche Bedeutung werden diese Bereiche Ihrer Meinung nach in den kommenden Jahren haben?**

	Ist Gegenstand des Controllings	Einschätzung der Bedeutung			
		Wird zunehmen	Wird gleich bleiben	Wird abnehmen	Keine Beurteilung
Merchandising	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gehälter (Spieler, Trainerstab, Vereinsführung etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spielbetrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stadionnutzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachwuchsförderung/ -stützpunkt/ -zentrum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medienrechte/ Vermarktung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sponsoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transfers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?**

	Stimme voll und ganz zu	Stimme zu	neutral	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu
Sport-Controlling ist ein wichtiger Faktor in der Fußballbranche	<input type="checkbox"/>				
Controlling ist zwingend notwendig in Fußballunternehmen	<input type="checkbox"/>				
Die DFL sollte Controlling verpflichtend machen	<input type="checkbox"/>				
Professionelles Controlling ist ein wesentlicher Leistungstreiber für die Erreichung der sportlichen Ziele	<input type="checkbox"/>				
Risikomanagement und Customer Relationship Management sind wichtige Komponenten im Controlling	<input type="checkbox"/>				
Für alle Stakeholder ist eine transparente Unternehmensführung wichtig	<input type="checkbox"/>				
Controlling erhöht die Effizienz im Finanzmanagement	<input type="checkbox"/>				
Controlling wird primär zur Businessplanung eingesetzt	<input type="checkbox"/>				

**11. Wie wichtig wird Controlling für Sie zukünftig sein?**

- sehr wichtig                       wichtig                       mittelmäßig wichtig                       weniger wichtig                       gar nicht wichtig

**12. Beabsichtigen Sie, zukünftig Controlling-Instrumente einzusetzen?**

- ja                       nein, Begründung: \_\_\_\_\_

**13. Verfolgen Sie aktuelle Entwicklungen im Controlling?**

- ja     nein

Thore Rossbach, Gartenstr. 14, 65606 Villmar  
Sport & Event Management (B. Sc.)  
thore.rossbach@bits-iserlohn.de

# Stadionneubauten – Fluch oder Segen für den sportlichen Erfolg?

## Abstract

Kaum eine Investition im Sportbereich wird derart intensiv in der Öffentlichkeit diskutiert wie der Neubau von Fußballstadien. Neben den finanziellen Aspekten lohnt auch eine Betrachtung der sportlichen Folgen eines solchen Bauprojekts. Die Frage, ob Mannschaften in einem neuen oder umfassend umgebauten Stadion bessere Leistungen zeigen als zuvor, soll im nachfolgenden Beitrag analysiert werden. Untersuchungsgegenstand ist eine Gruppe von zwölf Mannschaften der ersten und zweiten Fußballbundesliga, die in den vergangenen Jahren mindestens 40 Mio. EUR in ihre Spielstätte investieren konnte. Die Bilanz ist ernüchternd: Der Trend zu einer abnehmenden Bedeutung des Heimvorteils in den letzten Jahren kann auch durch hohe Infrastrukturinvestitionen nicht gestoppt werden.

## 1. Einführung

Fußballstadien gehören seit jeher zu den teuersten Sportinfrastrukturmaßnahmen: Für kaum eine andere Sportstätte können derart große Summen investiert werden wie für eine moderne Multifunktionsarena. Die Finanzierung kann dabei auf drei verschiedene Arten erbracht werden. An erster Stelle sind rein öffentlich finanzierte Stadien wie das Berliner Olympiastadion zu nennen. An zweiter Stelle können rein private Projekte wie die Allianz Arena in München betrachtet werden: In diesem Fall sind die nutzenden Vereine (bzw. deren Tochtergesellschaften) Eigentümer und, sofern Kredite zur Finanzierung aufgenommen wurden, Schuldner. Die dritte und modernste Form sind sog. Public Private Partnerships (PPP). Die öffentliche Hand und private Unternehmen bzw. Vereine sind gemeinsam an einem Projekt

beteiligt. Die Kommune kann bspw. das Bauland zur Verfügung stellen, Eigentümer des Stadions sein und als Kreditbürge auftreten. Eine private Gesellschaft ist indes für den Bau, die Finanzierung und den Betrieb der Anlage verantwortlich.

Gegenstand des vorliegenden Beitrags sollen nicht die finanziellen Möglichkeiten, Chancen und Risiken derartiger Projekte sein, sondern ihre sportlichen Auswirkungen: In welcher Weise verändert ein neues Stadion die Heimstärke der jeweiligen Mannschaft?

In der Literatur werden verschiedene Gründe angeführt, die die Heimstärke im Profifußball beeinflussen können und über die im zweiten Abschnitt ein Überblick gegeben wird. Im dritten Teil werden die Auswirkungen auf die Heimstärke des Neubaus bzw. des umfassenden Umbaus eines Stadions bei zwölf Vereinen der ersten beiden Fußball-Bundesligen analysiert. Im vierten Abschnitt werden die Ergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick gegeben.

## 2. Zur Theorie des Heimvorteils

Der Begriff „Heimvorteil“ bezeichnet eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, den sportlichen Wettbewerb im eigenen Stadion erfolgreich für sich zu entscheiden<sup>1</sup>. Für die Bundesliga konnte diese erhöhte Wahrscheinlichkeit u. a. in der Untersuchung von Strauß<sup>2</sup> empirisch nachgewiesen werden. Dieser Vorteil der Heimmannschaft scheint jedoch zu erodieren<sup>3</sup>. Als mögliche Gründe für einen Heimvorteil werden in der Literatur u. a. die folgenden Aspekte diskutiert:

- Psychologisch spielt der Austragungsort für die Spieler eine große

1 Courneya & Carron, 1992, S. 13

2 1999

3 Heinrichs, 2008

Rolle, da sie ein Heimspiel mit anderen Erwartungen antreten als ein Auswärtsspiel. Fast alle Aktiven glauben, vor heimischem Publikum besser zu spielen und etwa drei Viertel weisen auf größeres Selbstvertrauen in Heimspielen hin<sup>4</sup>.

- Die Spieler partizipieren zweifelsohne von visuellen und akustischen Signalen seitens der eigenen Fans, auch wenn diese Signale für die Produktion des Gutes „Fußball“ nicht notwendig sind. Verschiedene Studien zeigen, dass die absolute Zuschauerzahl nicht oder nur sehr gering mit dem Spielausgang korreliert<sup>5</sup>. Bei einer größeren Zuschauerzahl werden im Mittel mehr Spiele verloren als bei Spielen mit wenig Publikum. Dies mag jedoch auch daran liegen, dass abhängig von der Bedeutung des Spiels oder des sportlichen Reizes die Zuschauerzahl variiert. Es ist davon auszugehen, dass mehr Zuschauer im Stadion sind, wenn Topmannschaften zu Gast sind<sup>6</sup>.
- Die Schiedsrichter und seine Assistenten können ebenfalls einen Teil zum Heimvorteil beitragen. Ein Grund dafür ist, dass Schiedsrichter insbesondere vor großen Zuschauerkulissen unter einem enormen Stress stehen<sup>7</sup>. In einem Fußballspiel müssen die Referees ca. 200 Entscheidungen treffen. Bei der Mehrheit handelt es sich um richtige Schiedssprüche, nur ca. 10-20% der je Spiel getroffenen Entscheidungen sind wissenschaftlichen Studien zufolge falsch. Die Zuschauer können durch eine aufgeheizte Atmosphäre Schiedsrichter dazu drängen, strittige Entschei-

dungen zugunsten der Heimmannschaft zu entscheiden. In einer Untersuchung haben sich Experten strittige Spielszenen mit und ohne Ton der Stadionatmosphäre angesehen. Die Experten entschieden sich unter Berücksichtigung der Stimmung im Stadion eher zu Gunsten der Heimmannschaft<sup>8</sup>.

- Einen herausragenden Faktor für die Spieler stellt neben dem Einfluss der Zuschauer die Vertrautheit des eigenen Stadions dar. Die Athleten kennen neben der emotionalen Unterstützung der Fans die genauen Bedingungen in ihrer Arena wie z.B. die Größe des Spielfeldes, da diese variieren kann<sup>9</sup>. Die Spieler kennen ebenfalls die verschiedenen Platzbedingungen bei wechselnden Witterungseinflüssen und können sich aufgrund ihrer Erfahrung bspw. für das richtige Schuhwerk entscheiden.
- Indirekt auf den Heimvorteil können sich die Anreise und die damit verbundenen Umstände für die Gastmannschaft auswirken. Eine US-Studie, die die dortige Minor League Baseball untersuchte, stellte jedoch fest, dass die Länge der Anreise der Gastmannschaft oder die Anzahl der hintereinander stattfindenden Heimspiele keinen Einfluss über den Ausgang des Wettkampfes aufweisen<sup>10</sup>. Pollard<sup>11</sup> kam für den englischen Profifußball ebenfalls zu dem Ergebnis, dass der Heimvorteil bei Spielen, bei denen der Gegner eine Anreise mit größerer geographischer Distanz hatte, genauso groß ist wie bei Spielen mit kurzen Anreisen. Die Fahrten bei Auswärtsspielen in der Fußballbundesliga können auf-

4 Terry, Walrond und Carron, 1998, S. 29ff

5 Agnew und Carron, 1994, S. 53ff; Strauß und Höfer, 2001 S. 210ff

6 Strauß und Höfer, 2001, S. 210ff

7 Teipel et al., 1999, S. 76ff

8 Nevill et al., 2002, S. 261ff

9 DFB, 2010, S. 8

10 Courneya und Carren, 1991, S. 42ff

11 1986

grund der geringen Distanz und den luxuriösen Verkehrsmitteln (Bus oder Flugzeug) ohne größere Belastung überwunden werden. Bei internationalen Wettkämpfen muss hingegen noch die mögliche Klima- veränderung und/oder Zeitver- schiebung und die damit verbun- dene Akklimatisierung vor Ort mit berücksichtigt werden.

Ein Aspekt, der bisher nicht analysiert wurde, sind indirekt-ökonomische Effekte von neuen, größeren Stadien: Durch eine größere Anzahl von zahlenden Fans kann sich die wirtschaftliche Situation eines Vereins verbessern, so dass in der Zukunft höhere Investitionen in die Mannschaft vorgenommen werden können, was sowohl die Heim- als auch die Auswärts- stärke positiv beeinflusst. Dem steht in der Regel jedoch die finanzielle Belastung durch den Neubau bzw. Umbau gegen- über, so dass dieser Aspekt eher theoretischer Natur ist.

Auch wenn die Ergebnisse der empiri- schen Studien uneinheitlich sind, können die Zuschauer und die von ihnen geschaf- fene Atmosphäre zweifelsfrei einen Ein- fluss auf die Psyche der Spieler wie auch der Offiziellen haben. Vor dem Hinter- grund, dass bei Neubauten bzw. umfassen- den Umbauten nicht nur die Anzahl der Plätze vergrößert wird, um der gewachse- nen Nachfrage Rechnung zu tragen, son- dern dass auch die Entfernung der Fans zur Mannschaft geringer wird (bspw. durch den Rückbau einer Laufbahn), lässt sich die Hypothese aufstellen, dass derar- tige Projekte einen Einfluss auf die Heim- stärke einer Fußballmannschaft haben.

### **3. Analyse des Heimvorteils in der Fußball-Bundesliga**

#### **3.1 Bestimmung der Stichprobe**

In der vorliegenden Untersuchung wur- den all jene Vereine der ersten beiden Fußball-Bundesligen berücksichtigt, die in den Jahren 1995 (Einführung der 3

Punkte-Regel) bis 2010 durchgängig in den beiden obersten Spielklassen vertre- ten waren und deren Stadien in den ver- gangenen zehn Jahren neu errichtet oder umfassend renoviert wurden. Dabei wurde ein Mindestvolumen von 40 Mio. EUR angesetzt. Im Falle eines Umbaus darf dieser nicht länger als fünf Jahre gedauert haben. Weiterhin sollten alle Baumaßnah- men spätestens zur Saison 2005/06 abge- schlossen sein, um eine ausreichende Zeitspanne für die Analyse nach der Fer- tigstellung zu gewährleisten. Analysiert wurden jeweils ein Zeitraum von fünf Spielzeiten vor Beginn der Bauphase (bzw. dem Einzug) sowie ebenso viele Spielzei- ten nach Fertigstellung.

Folgende Vereine und Stadien konnten diese Anforderungen erfüllen (in alpha- betischer Reihenfolge):

- 1. FC Köln, Rhein-Energie-Stadion
- 1. FC Nürnberg, Easy-Credit-Sta- dion
- Borussia Mönchengladbach, Stadion im Borussia-Park
- Eintracht Frankfurt, Commerzbank Arena
- FC Bayern München, Allianz-Arena
- FC Schalke 04, Veltins-Arena
- Hamburger SV, HSH-Nordbank-A- rena
- Hannover 96, AWD Arena
- Hertha BSC Berlin, Olympiastadion
- MSV Duisburg, MSV Arena
- TSV 1860 München, Allianz-Arena
- VFL Wolfsburg, Volkswagen-Arena

#### **3.2 Methodik**

Für die Analyse wurden die folgenden Parameter berechnet und verwendet:

- Heimsiege absolut (HS)
- Heimunentschieden absolut (HU)
- Heimmiederlagen absolut (HN)
- Erzielte Heimtore (HT)
- Heimgegentore (HGT)

- Heimpunkte absolut (HP)
- Prozentualer Anteil der möglichen Heimsiege (AHS)
- Prozentualer Anteil der möglichen Heimunentschieden (AHU)
- Prozentualer Anteil der möglichen Heimniederlagen (AHN)
- Prozentualer Anteil der möglichen Heimpunkte (AHP)

Für die Berechnung wurden jeweils die Abschluss-Heimtabellen zu Grunde gelegt. Für einen Fünfjahreszeitraum vor dem Umbau und einer identisch langen Periode nach Umbau lassen sich für jeden der analysierten Vereine individuelle Mittelwerte bilden und in einfacher Weise vergleichen.

Ein solches Vorgehen würde jedoch die Saisonplatzierung der Clubs vernachlässigen: Angenommen eine Mannschaft wäre vor dem Stadionprojekt in einer sportlich schwierigen Situation (Bedrohung durch Abstieg oder gar tatsächliche Abstieg aus

der ersten in die zweite Bundesliga), so ist auf Grund der schlechten allgemeinen Leistung auch von einer schlechten Heimperformance auszugehen. Sofern sich die Leistung der Mannschaft nach der Fertigstellung des Bauprojekts verbessert (bspw. könnte ein neuer Sponsor die Verpflichtung dringend benötigter Spieler ermöglichen), würde der direkte, unkorrigierte Vergleich der Heimbilanzen vor und nach Umbau zu dem Ergebnis führen, dass der Umzug für die verbesserten Ergebnisse vor dem heimischen Publikum verantwortlich wären oder dass diese beiden Ereignisse zumindest in einer Beziehung zueinander stehen. Tatsächlich muss dieser stark simplifizierte Zusammenhang jedoch in Frage gestellt werden.

Daher wurde im Rahmen der Untersuchung eine Adaption des einfachen Vergleichs der Perioden vor und nach Umbau/Neubau verwendet: Zu jeder Tabellenplatzierung (erster Platz bis letzter Platz) in der ersten und zweiten Bun-

	Ø HS 95-10	Ø HP 95-10	Ø AHP 95-10	Ø AHS 95-10	Ø HT 95-10
1. Platz	13,333	42,733	83,791	78,429	41,933
2. Platz	12,133	39,533	77,516	71,371	38,333
3. Platz	11,200	37,266	73,072	65,882	33,800
4. Platz	10,667	35,400	69,412	62,745	32,800
5. Platz	9,666	34,200	67,059	56,859	31,666
6. Platz	9,400	32,200	63,137	55,294	33,600
7. Platz	8,667	31,000	60,784	50,980	28,000
8. Platz	8,667	30,133	59,085	50,980	30,200
9. Platz	8,133	28,867	56,601	47,843	26,133
10. Platz	7,800	27,400	53,725	45,882	28,333
11. Platz	7,067	26,200	51,373	41,569	27,800
12. Platz	6,667	24,933	48,889	39,216	25,933
13. Platz	6,267	23,533	46,144	36,863	21,267
14. Platz	5,467	22,267	43,660	32,157	22,800
15. Platz	5,667	21,800	42,745	33,333	23,400
16. Platz	4,933	20,600	40,392	29,020	22,400
17. Platz	4,800	19,067	37,386	28,235	20,467
18. Platz	3,667	16,200	31,765	21,569	20,133

Tab. 1: Wichtige Größen 1. Bundesliga (1995 - 2010)

desliga wurden die Mittelwerte für die o. g. Parameter über den Zeitraum 1995 bis 2010 als langjähriges Mittel errechnet. Die wichtigsten Größen für die erste Liga sind in Tabelle 1 exemplarisch dargestellt.

Mit Hilfe dieser Basis ist es auf Vereinsebene möglich,

1. den durchschnittlichen Abschlussplatz in der Heimtabelle vor und nach der Umbauphase zu ermitteln,
2. die Mittelwerte der einzelnen Parameter für die beide Phasen (altes Stadion, neues/umgebautes Stadion) zu berechnen,
3. die Mittelwerte der langjährigen Mittel für die einzelnen Parameter zu berechnen und schließlich

4. die Ergebnisse von 2) und 3) miteinander zu vergleichen.

Diese Verfahren berücksichtigen folglich die allgemeine Spielstärke einer Mannschaft während der unterschiedlichen Saisons. Für den FC Bayern München soll das Verfahren exemplarisch in den Tabellen 2 und 3 dargestellt werden:

	Gesamt	Vor Bau	Nach Bau
Heimplatzierung	1,800	2,200	1,400

Tab. 2: Heimplatzierung des FC Bayern München

	HS	HU	HN	HT	HGT	HP	AHP in %	AHS in %	AHU in %	AHN in %
<b>Gesamt</b>	12,500	3,100	1,400	39,900	14,700	40,600	79,608	73,529	18,235	8,235
<b>Vor Bau</b>	12,800	2,800	1,400	40,600	15,000	41,200	80,784	75,294	16,471	8,235
<b>Nach Bau</b>	12,200	3,400	1,400	39,200	14,400	40,000	78,431	71,765	20,000	8,235

Ø95-10										
	HS	HU	HN	HT	HGT	HP	AHP	AHS	AHU	AHN
<b>Gesamt</b>	12,513	3,113	1,366	39,373	14,273	40,693	79,791	73,606	18,312	8,037
<b>Vor Bau</b>	12,173	3,413	1,426	38,253	14,227	39,933	78,301	71,606	20,076	8,391
<b>Nach Bau</b>	12,853	2,813	1,306	40,493	14,320	41,453	81,281	75,606	16,547	7,684

	ΔHS	ΔHU	ΔHN	ΔHT	ΔHGT	ΔHP	ΔAHP	ΔAHS	ΔAHU	ΔAHN
<b>Gesamt</b>	-0,013	-0,013	0,034	0,527	0,427	-0,093	-0,183	-0,076	-0,076	0,198
<b>Vor Bau</b>	0,627	-0,613	-0,026	2,347	0,773	1,267	2,484	3,688	-3,606	-0,155
<b>Nach Bau</b>	-0,653	0,587	0,094	-1,293	0,080	-1,453	-2,850	-3,841	3,453	0,552

Tab. 3: Mittelwerte der einzelnen Parameter; langjährige Mittel; Vergleich der Mittelwerte mit dem langjährigen Mittel am Beispiel FC Bayern München

Der Einzug in die neu erbaute Allianz Arena erfolgte zum Beginn der Saison 2005/06; der Betrachtungszeitraum umfasst die Spielzeiten 2000/01 bis einschließlich 2009/10 (je fünf Saisons vor und nach dem erfolgten Umzug). Für den deutschen Rekordmeister ergibt sich in dieser Zeitspanne eine durchschnittliche Heimplatzierung von 1,8. Während die Bayern im alten Olympiastadion die Saisons durchschnittlich auf einem Tabellenplatz 2,2 beendeten, war es nach dem Umzug der 1,4. Platz. Gegenläufig sind die Ergebnisse, betrachtet man die Heimsiege (HS). Hier lag der Wert im Olympiastadion bei durchschnittlich 12,8 gegenüber 12,2 in der Arena. Die geschossenen Heimtore sanken von 40,6 auf 39,2. Der Vergleich zum langjährigen Mittel hilft, diese Werte einzuordnen. Während der Jahre 1995 bis 2010 wurden auf den von den Bayern erreichten Tabellenplätzen vor dem Umbau durchschnittlich 12,17 Heimspiele gewonnen und 38,25 Tore geschossen. Für die Platzierungen, die nach dem Umbau erreicht wurden, ergeben sich analoge

Werte von 12,853 Heimsiegen und 40,493 Heimtoren. Vor dem Umzug konnten die Bayern demnach 0,627 Spiele mehr vor heimischem Publikum gewinnen, als dies auf Grund der Tabellenplatzierung zu erwarten gewesen wäre. Weiterhin haben sie über die gesamte Saison mehr als zwei Tore mehr geschossen. Nach dem Neubau kehrte sich dies um: Es wurden 0,653 Spiele weniger als die auf Grund der Tabellenplatzierung zu erwartenden Spiele gewonnen. Ebenso sinken die erzielten Tore unter den Erwartungswert für die entsprechenden Heimtabelleplatzierungen (-1,293). Wenig überraschend verschlechterte sich daher auch die absolute Anzahl der errungenen Heimpunkte. Bemisst man den sportlichen Erfolg einer Mannschaft vor eigenem Publikum an den gewonnenen Spielen, den geschossenen Toren und den erzielten Punkten muss im Falle des FC Bayern konstatiert werden, dass sich der Umzug in die Allianz Arena negativ auf die dargebotene Leistung auswirkte.

	HS	HU	HN	HT	HGT	HP	AHP in %	AHS in %	AHU in %	AHN in %
Ø Gesamt	8,304	4,579	4,089	28,973	19,522	29,485	57,813	48,849	26,937	24,052
Ø Vor Bau	8,375	4,758	3,842	29,333	19,121	29,817	58,464	49,265	27,990	22,598
Ø Nach Bau	7,896	4,709	4,372	27,997	20,153	28,419	55,724	46,445	27,698	25,717

Ø 95-10										
	HS	HU	HN	HT	HGT	HP	AHP	AHS	AHU	AHN
Ø Gesamt	8,351	4,412	4,235	28,773	19,424	29,493	57,830	49,122	25,953	24,913
Ø Vor Bau	8,151	4,487	4,366	28,169	19,571	28,954	56,772	47,944	26,392	25,681
Ø Nach Bau	8,291	4,425	4,280	28,742	19,641	29,328	57,505	48,771	26,030	25,178

	ΔHS	ΔHU	ΔHN	ΔHT	ΔHGT	ΔHP	ΔAHP	ΔAHS	ΔAHU	ΔAHN
Ø Gesamt	-0,014	0,154	-0,164	0,295	0,084	-0,001	0,148	-0,082	0,908	-0,964
Ø Vor Bau	0,295	0,259	-0,574	1,381	-0,555	0,872	2,084	1,737	1,525	-3,377
Ø Nach Bau	-0,395	0,284	0,092	-0,746	0,512	-0,909	-1,781	-2,326	1,668	0,539

Tab. 4: Mittelwerte der einzelnen Parameter, langfristige Mittel, Vergleich von Mittelwerten und langfristigem Mittel für alle berücksichtigten Clubs

### 3.3 Auswertung

An Hand der obigen Ausführungen zum FC Bayern München ist es nun möglich, eine analoge Analyse für jeden der untersuchten Vereine durchzuführen. Im vorliegenden Kontext soll auf eine derart detaillierte Vorgehensweise verzichtet werden. Stattdessen zeigt Tabelle 4 die kumulierten Ergebnisse für alle zwölf Clubs, die berücksichtigt wurden.

Die durchschnittliche Heimplatzierung lag über alle Vereine und den gesamten Betrachtungszeitraum bei 8,9. Dies stellt insofern einen guten Ausgangspunkt für die Auswertung dar, als dass damit eine mittlere Tabellenplatzierung vorliegt (in beiden Bundesligen).

Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, ist die Differenz der Heimsiege zwischen der gesamten Stichprobe (alle Vereine in ihren individuellen Betrachtungszeiträumen) und dem langjährigen Mittelwert nahe null (-0,014). Somit können die ausgewählten Vereine als repräsentativ für die beiden Bundesligen gelten. Diese These wird weiterhin durch die sehr niedrige Differenz hinsichtlich der Heimpunkte gestützt. Die verbleibenden Werte der ersten Zeile des letzten Blocks liegen in einem akzeptablem Rahmen; bei den verhältnismäßig hohen Werten der Parameter AHU und AHN muss bedacht werden, dass es sich dabei um prozentuale Größen handelt. Vergleicht man nun die Differenz vor bzw. nach den Baumaßnahmen, so fällt auf, dass sich die Mehrheit der Parameter nach dem Bau aus Sicht der Heimmannschaft verschlechtert. Dies gilt bspw. für die Heimsiege (0,295 zu -0,395). Während die Heimunentschieden beinahe identisch bleiben, steigt der Wert für die Heimmiederlagen von -0,574 auf 0,092. Anders ausgedrückt: Während die beobachteten Mannschaften vor ihrem Umzug in das neue bzw. modernisierte Stadion pro Saison durchschnittlich ein halbes Heimspiel weniger verloren haben, als dies nach dem langfristigen Mittel für ihre

Platzierung in der Abschlusstabelle zu erwarten gewesen wäre, hat sich dieser Effekt durch den Umzug egalisiert.

Eine ähnliche Entwicklung kann für die Heimtore bzw. die Heimgegentore diagnostiziert werden. Für die eigenen erzielten Tore verschlechterte sich der Wert um ca. zwei, für die Gegentore um ca. eins. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass sich auch der Parameter Heimpunkte von 0,872 auf -0,909 verschlechtert hat, was einem Unterschied von knapp zwei Punkten pro Saison entspricht. Bei den relativen Größen (die vier rechten Spalten in der Tabelle) sind die Werte erwartungsgemäß höher, da es sich um prozentuale Angaben handelt. Doch auch hier ist – mit Ausnahme der Heimunentschieden – ein durchweg negativer Trend abzulesen.

### 4. Fazit

Mit der vorliegenden Untersuchung konnte gezeigt werden, dass der umfassende Umbau bzw. Neubau eines Fußballstadions in den ersten beiden Ligen mit negativen Effekten auf die beteiligten Mannschaften und ihre Heimstärke einherging. Aus einer ökonomischen Perspektive muss daher bezweifelt werden, ob Investitionen in Millionenhöhe in der Lage sind sich durch eine größere Nachfrage nach Tickets zu refinanzieren, sofern der jeweilige Verein mittelfristig schlechtere Heimbilanzen realisiert.

Die Frage nach den Gründen für die aufgezeigte Entwicklung kann und soll im vorliegenden Beitrag nicht beantwortet werden. Eine Möglichkeit, die bereits angesprochen wurde, mag im allgemeinen Absinken der Heimstärke in den vergangenen 20 Jahren liegen. Eine ähnlich gestaltete Studie für frühere Jahre der Fußballbundesliga erscheint jedoch unmöglich, kam es bis in die 1990er Jahre hinein meist nur zu sequenziellen Umbauten, wie sie bspw. in Dortmund zu sehen sind. Der komplette Neubau war in der Regel an Großereignisse wie die Olympi-

schen Spiele 1972 in München gekoppelt. Für andere europäische Länder ist eine analoge Studie jedoch durchaus möglich und könnte die hier skizzierten Ergebnisse weiter erhärten oder auch entkräften.

**Zu den Autoren:**

**Dr. Markus Breuer**

E-Mail: markus@sport-oekonomie.de

Markus Breuer studierte BWL und VWL in Braunschweig und Chemnitz. Von 2007 bis 2011 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Sportökonomie der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Er promovierte zum Thema E-Sports und arbeitet aktuell bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Bereich Transfer Pricing.

**Prof. Dr. Frank Daumann**

Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Institut für Sportwissenschaft  
Seidelstraße 20  
07749 Jena  
Telefon: (0 36 41) 94 56 41

E-Mail: frank.daumann@uni-jena.de

Frank Daumann ist Professor für Sportökonomie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und wissenschaftlicher Leiter des MBA-Studiengangs Sportmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Sportökonomie und die Gesundheitsökonomie. Im Bereich der Sportökonomie setzt sich Frank Daumann insbesondere mit der Analyse einzelner Sportmärkte, Fragen des Dopings, dem Qualitätsmanagement in Sportorganisationen sowie der Vermarktung des Sports auseinander.

**Björn Kisser**

Björn Kisser war Diplomand am Lehrstuhl für Sportökonomie der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

**Literatur**

- Agnew, G. A. & Carron, Albert V. (1994): Crowd effects and the home advantage, in: *Inter-national Journal of Sport Psychology*, 25, S. 53-62.
- Courneya, Kerry S.; Carron Albert V. (1992): *The Home Advantage in Sport Competitions: A Literature Review*, in: *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14, S. 12-27.
- DFB (2010): *Fußball-Regeln 2010/2011*, Frankfurt/Main.
- Heinrichs, E. (2008): *Heimvorteil bei Fußballspielen, unveröffentlichte Diplomarbeit*, Universität Dortmund.
- Nevill, A. M.; Balmer, N. J. & Williams, A. M. (2002): *The influence of crowd noise and experience upon refereeing decisions in football*, *Psychology of Sport and Exercise*, 3, 261-272.
- Pollard, R. (1986): *Home advantage in soccer, A retrospective analysis*, in: *Journal of Sport Sciences*, 4, 237-248.
- Strauß, B. (1999): *Wenn Fans ihre Mannschaft zur Niederlage klatschen*, Pabst.
- Strauß, B.; Höfer, E. (2001): *The home advantage in team sports*, in: A. Papaioannou, M. Goudas, & Y. Theodorakis (Eds.), *Proceedings of the 10th World Congress of Sport Psychology Vol. 4*, S. 210-212. Thessaloniki, Greece: Christodoulidi Publications.
- Teipel, D., Kemper, R. & Heinemann, D. (1999): *Beanspruchung von Schiedsrichtern und Schiedsrichterinnen im Fußball*, in: *Wissenschaftliche Berichte und Materialien des Bundesinstituts für Sportwissenschaft*, Band 8, Sport und Buch Strauß, Köln.
- Terry, P. C., Walrond, N. & Carron, Albert V. (1998): *The influence of game location on athletes psychological states*, in: *Journal of Science and Medicine in Sport*, 1, S. 29-37.