

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT

TICKETING Themenheft

Freikarte

Sitzplatz Kategorie 1

Jahr: **2014**

Hrsg: **Stefan Chatrath**

Die Weitergabe ist ausdrücklich erwünscht.



2014/07/15

Stefan Chatrath (Hrsg.)

AUSGABE 3/2014 | THEMENHEFT

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber Prof. Dr. Stefan Chatrath

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

Layout/ Design Robin Heinze

Verlag/ Publisher Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E- Mail: redaktion@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
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -

E-Mail: redaktion@sciamus.de

ISSN 1869-8247
Ausgabe 3/2014 - Themenheft
© 2010 - 2014 Sciamus GmbH, Döhlau

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

Inhaltsverzeichnis

Stefan Chatrath Einführung	1
Stefan Chatrath & Kai Voerste Yield Management im Profifußball-Ticketing	7
Im Interview mit Ryan Miller – Director of Ticketing Sales bei der EHC Eisbären Management GmbH Ticketing-Manager	25
Christopher Huth Dauerkarten im Profisport – Eine empirische Analyse der Rechte und gewährten Rabatte in ausgewählten Bundesli- gen	27
Im Interview mit Oliver Meßthaler – Direktor Ticket- und Mitgliederservice der FC Bayern München AG Ticketing-Manager	40
Felix Holzhäuser & Tim Bagger Der Weiterverkauf von Bundesliga-Tickets – eine Analyse aus rechtlicher Sicht	41
Stefan Chatrath & Björn Schmadtke Fallstudie: „Ticketing beim FC Hamburg – oder: Modifika- tion eines Preisklassensystems“	55

Stefan Chatrath

Einführung

Das große Sportinteresse in Deutschland und Europa spiegelt sich in vielerlei wider – in den hohen Einschaltquoten bei den TV-Übertragungen z.B. und natürlich auch in den Besuchen vor Ort: Allein zu den neun Spielen der Basketball Bundesliga gehen pro Spieltag im Durchschnitt 40.500 Sport-Begeisterte.¹ Und bei den French Open in Paris z.B. sind es Jahr für Jahr etwas mehr als 15.000 Zuschauer, die allein das Finale auf dem Center Court „Philippe Chatrier“ verfolgen.²

Das vorliegende Themenheft widmet sich dem Tätigkeitsfeld, das unmittelbar mit dem Sportstättenbesuch eines Zuschauers verbunden ist: dem Eintrittskartenverkauf, in der Welt des Profisports i.d.R. unter dem Begriff „Ticketing“ bekannt.

Die nachstehende Einführung in dieses Ticketing-Themenheft ist wie folgt strukturiert: Als erstes wird die Bedeutung des Ticketings für professionelle Sportorganisationen dargestellt. Wie groß ist der Beitrag zum Umsatz üblicherweise? Gibt es Unterschiede, z.B. zwischen Fußball- und Eishockeybundesliga? Im Anschluss wird der Begriff „Ticketing“ erläutert, und die Tätigkeiten, die zum Ticketing gehören, werden umrissen. Last, but not least, wird die theoretisch-konzeptionelle Grundlage des Schwerpunkts vorgestellt, auf der u.a. auch die Gliederung dieses Themenhefts basiert.

Bedeutung des Ticketing

Konsumenten kaufen Eintrittskarten, weil sie einem sportlichen Wettbewerb als Zuschauer beiwohnen möchten. In Sport-

organisationen kommt dem Ticketing die Aufgabe zu, diesen Wunsch zu befriedigen. Hierfür werden ab einer gewissen Größe der Nachfrage entsprechend Stellen geschaffen, die dann ggf. in einer Abteilung „Ticketing“ zusammengefasst werden.

Die Anzahl an Zuschauern, die es zu bedienen gilt, liegt i.d.R. bei mehreren Tausend (vgl. Abb. 1): Selbst in der Handball-Bundesliga HBL kommen im Durchschnitt ca. 4.500 Zuschauer zu einem Spiel.³ Die 1. Fußballbundesliga besuchen regelmäßig gar um die 40.000 Fans – in Europa der höchste Zuschauerdurchschnitt aktuell.⁴ In der englischen Premier League, auf Platz 2 liegend, kommen z.B. ca. 35.000 Zuschauer pro Spiel ins Stadion.⁵ Selbst in Frankreichs Ligue 1 sind es immerhin noch ca. 19.000, die regelmäßig den Weg ins Stadion finden.⁶

Die Erlöse aus dem Eintrittskartenverkauf sind eine bedeutende Einnahmequelle: In der 1. Fußballbundesliga machen sie immerhin 24 Prozent der Erlöse aus, in der Deutschen Eishockey Liga DEL sind es 36 Prozent – der mit Abstand höchste Wert national (vgl. Tab. 1). Am stärksten gewachsen ist in Deutschland die Basketball Bundesliga BBL. Seit der Saison 2007/08 hat sie ihre Spieltags-erlöse durchschnittlich pro Jahr um 12,9% erhöht und erlöst damit im Ticketing mittlerweile genauso viel wie die HBL und die 3. Fußballbundesliga: 18 Millionen Euro. Nur DEL und die ersten beiden Fußballbundesligen sind hier noch deutlich besser aufgestellt: Sie erzielen 31, 84 bzw. 441 Millionen Euro. ▶

1 Vgl. BBL, 2014.

2 Vgl. Roland Garros, 2014.

3 Vgl. HBL, 2014.

4 Vgl. DFL, 2014, S. 52.

5 Vgl. DFL, 2014, S. 52.

6 Vgl. DFL, 2014, S. 52.

Zuschauerzahl

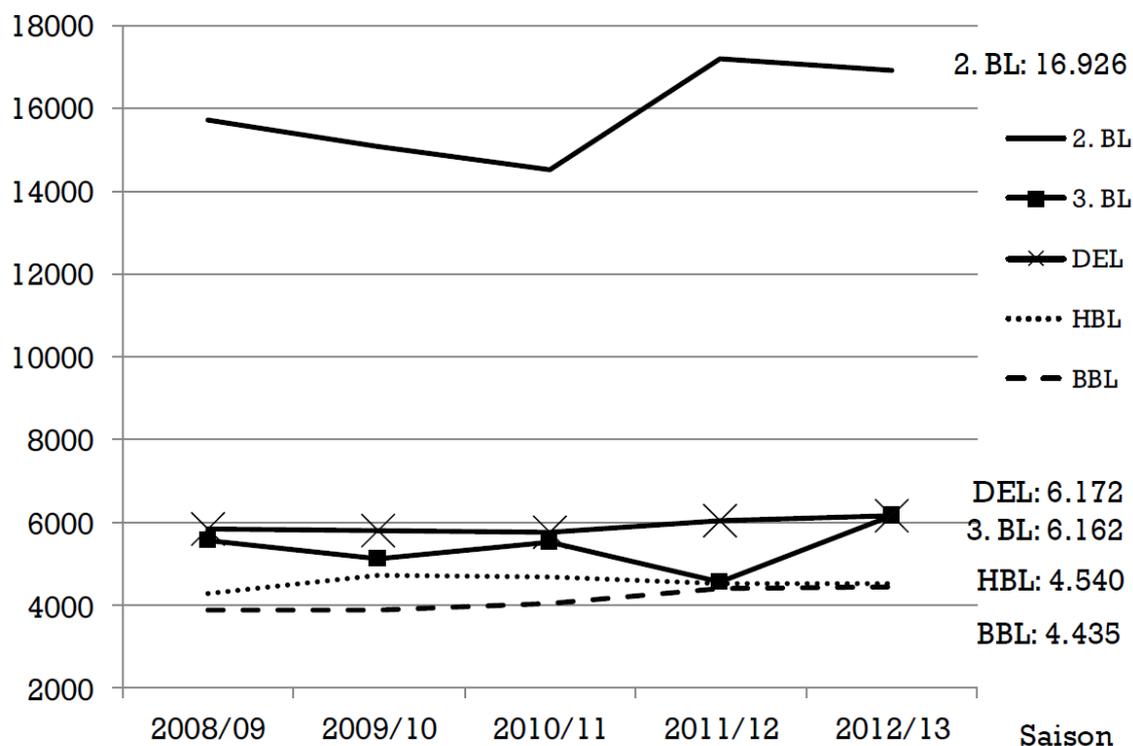


Abb. 1: Entwicklung der Zuschauerzahlen 2008-2013 (Quelle: BBL, 2014; Bundesligainfo.de, 2014; DEL, 2014; DFL, 2014, S. 51; Kicker, 2014; Ludwig, 2011; Vogel & Ehemann, 2012)

Liga	Saison 2007/08	Saison 2008/09	Saison 2009/10	Saison 2010/11	Saison 2011/12	Anteil Ticketing an Gesamtumsatz 2011/12
Bundesliga	338 Mio. €	363 Mio. €	379 Mio. €	411 Mio. €	441 Mio. €	24%
2. Bundesliga	70 Mio. €	61 Mio. €	62 Mio. €	58 Mio. €	84 Mio. €	23%
DEL	31 Mio. €	32 Mio. €	29 Mio. €	28 Mio. €	31 Mio. €	36%
3. Liga	-	20 Mio. €	17 Mio. €	20 Mio. €	18 Mio. €	17%
BBL	11 Mio. €	13 Mio. €	14 Mio. €	14 Mio. €	18 Mio. €	23%
HBL	18 Mio. €	17 Mio. €	18 Mio. €	18 Mio. €	18 Mio. €	21%

Abb. 2: Ticketing-Umsatz in Deutschland (Quelle: Menzel, 2013)

Die drei führenden Ligen in Europa, Premier League, spanische Primera División und 1. Fußballbundesliga, erzielen alleamt in etwa ein Viertel ihrer Einnahmen aus dem Ticketing.⁷ Das entspricht in England z.B. einer jährlichen Einnahme von ca. 675 Millionen Euro – der absolut höchste Betrag, der in Europa derzeit erwirtschaftet wird. In der italienischen Serie A und Frankreichs Ligue 1 ist es absolut und relativ deutlich weniger.⁸ Nur ca. 10 Prozent der Erlöse sind spieltagsbezogen – in Italien 191 Millionen Euro und in Frankreich 124 Millionen Euro. Im Durchschnitt sind das aber immerhin noch ca. 6 bzw. 9,5 Millionen Euro, die ein französischer bzw. italienischer Erstligist erlässt. Dies sind Beträge, über die sich z.B. jeder Handballbundesligist glücklich schätzen würde.

Begriff „Ticketing“ & Tätigkeitsfeld

Die Verrichtung „Ticketing“ umfasst alle Tätigkeiten, die mit dem Verkauf einer Eintrittskarte verbunden sind.⁹ Neben dem Prozess des Verkaufens an sich, z.B. an der Abendkasse, beinhaltet sie vor allem die sog. Verkaufsvorbereitung. Die Verkaufsvorbereitung hat zum Ziel, potentiellen Käufern ein Angebot zu machen, das so attraktiv ist, dass sich die Kaufwahrscheinlichkeit signifikant erhöht. Die einzelnen Maßnahmen der Ticketing-Verkaufsvorbereitung lassen sich den vier folgenden Bereichen zuordnen:¹⁰ Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik.

Die Produktpolitik definiert, welche Arten von Eintrittskarten angeboten werden. Das sind in der Regel Tages- und Dauerkarten. Festzulegen sind hier z.B. auch die Leistungen, die mit dem Erwerb der Eintrittskarte durch den Käufer in Anspruch genommen werden können. Im Rahmen

der Preispolitik gilt es die Ticket-Preise festzusetzen. Das beinhaltet u.a. auch die Entscheidung über Sonderkonditionen wie z.B. Rabatte und Ermäßigungen. Mit Hilfe der Maßnahmen der Vertriebspolitik soll es dem potenziellen Zuschauer möglichst einfach gemacht werden, seine Eintrittskarten zu kaufen. Hier legt man u.a. die Vertriebswege fest, über die die Tickets angeboten werden. Die Kommunikationspolitik trägt dazu bei, z.B. durch das Aushängen von Spielankündigungsplakaten, dass innerhalb der Zielgruppe bekannt ist, wann und wo gespielt wird.

Grundlage: Theorie & Gliederung des Schwerpunkts

Die theoretisch-konzeptionelle Grundlage des Schwerpunkts bildet die Verfügungsrechtstheorie.¹¹ Die Verfügungsrechtstheorie ist der Neuen Institutionenökonomik zuzuordnen. Sie unterscheidet vier Verfügungsrechte, die dem Käufer eines Produktes einzeln oder als Bündel übertragen werden können:¹²

- Nutzungsrecht: Der Ticket-Inhaber hat die Berechtigung, das Veranstaltungsareal zeitlich befristet am Spieltag zu nutzen. Er darf u.a. vom definierten Platz aus dem sportlichen Wettbewerb folgen.
- Ertragsrecht: Ein Ertragsrecht-Inhaber darf das erworbene Produkt kommerziell nutzen, d.h., damit Geld verdienen. Dieses Recht ist dem Eintrittskartenkäufer für gewöhnlich nicht zugeteilt. Ihm ist es z.B. nicht gestattet, auf dem Veranstaltungsgelände einen Stand aufzubauen und Essen und Getränke zu verkaufen.
- Abänderungsrecht: In einem begrenzten Rahmen darf der Inhaber einer Eintrittskarte das Veranstaltungsgelände mitgestalten. So

7 Vgl. Menzel, 2013.

8 Vgl. Menzel, 2013.

9 Vgl. Chatrath, 2013a, S. 149.

10 Vgl. Chatrath, 2013a, S. 151.

11 Vgl. Richter & Furubotn, 2003, S. 90ff.

12 Vgl. Chatrath, 2013a, S. 149f.

dürfen Fans z.B. die Ränge mit ihren Fahnen und Bannern schmücken, sofern sie nicht gegen bestimmte Vorgaben vorstoßen (z.B. Freihalten von Werbeflächen).

- Weitergaberecht: Das Ticket darf unter bestimmten Bedingungen an Dritte weitergegeben werden. Weit verbreitet ist hier eine eher restriktive Handhabung.¹³

Die Festlegung der Verfügungsrechte, die mit der Transaktion an den Eintrittskartenkäufer übergehen, ist essentieller Bestandteil der Ticketing-Produktpolitik.

Aus der theoretisch-konzeptionellen Grundlage des Schwerpunkts lassen sich zwei Beiträge unmittelbar ableiten: Der Sportökonom Dr. Christopher Huth widmet sich dem Nutzungsrecht. Er analysiert für die Fußball- und die Handballbundesliga, welche konkrete Nutzungsrechte Dauerkartenkäufer übertragen bekommen. Des Weiteren prüft er, ob die Höhe der gewährten Rabatte an die Anzahl der gewährten Nutzungsrechte gekoppelt ist, was eigentlich zu erwarten wäre.

Dr. Tim Bagger und Dr. Felix Holzhäuser stellen das Weitergaberecht in den Mittelpunkt ihrer Ausführungen: Inwiefern ist es Ticket-Inhabern gestattet, ihre Tickets an Dritte weiterzugeben? Was ist legal, was illegal? Welche Maßnahmen sollten ergriffen werden, um den nicht-autorisierten Handel auf dem Zweitmarkt zu unterbinden? Die Analyse von Herrn Bagger und Herrn Holzhäuser, beides Juristen, erfolgt explizit aus rechtlicher Perspektive.

Die beiden weiteren Beiträge sind der Ticketing-Preispolitik zuzuordnen: Kai Voerste, Leiter Ticketing beim Hamburger SV, und Sportmarketing-Professor Stefan Chatrath untersuchen den Einsatz der Yield Management-Technik im Profifußball-Ticketing. Was ist zu beachten? Wo

liegen die Besonderheiten? Ziel des Yield Managements ist es ganz allgemein gesagt den Umsatz zu maximieren, wenn, so wie im Profisport-Zuschauermarkt, eine Kapazität fix ist, d.h. kurz- bis mittelfristig unveränderbar. Yield Management hat sich in vielen anderen Bereichen der Wirtschaft bewährt, u.a. in der Hotellerie und im Passagierflugverkehr.

Björn Schmadtke, Leiter Ticketing beim 1. FC Union Berlin, und Stefan Chatrath schließen den Schwerpunkt mit einer Fallstudie ab. Der Fall schildert ein typisches Problem aus dem Arbeitsalltag eines Ticketing-Managers: Er soll auf Wunsch des Geschäftsführers die Ticketing-Umsätze signifikant erhöhen – aber bitte, ohne dass es zu nennenswertem Widerstand von Seiten der Fans kommt. Studierende, die den Fall im Unterricht bearbeiten, sollen – vor dem Hintergrund der gegebenen Anforderungen – eine adäquate Lösung entwickeln. Der Fall ist schon mehrmals in der Lehre erfolgreich zum Einsatz gekommen.

Literatur- und Quellenverzeichnis

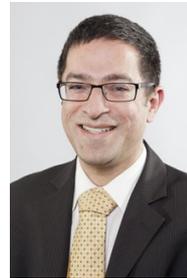
- BBL Basketball Bundesliga (2014). *Zuschauerzahlen*. Verfügbar unter <http://statistik.basket-ball-bundesliga.de/beko-bbl/statistik/zuschauer.-php> am 09.05.2014.
- Bundesligainfo.de (2014). *Zuschauerbilanzen 1. Bundesliga Männer (1977 - 2013)*. Verfügbar unter <http://www.bundesligainfo.de/Archiv/HBL/Zuschauer.php> am 09.05.2014.
- Chatrath, S. (2013a). Ticketing im Sport. In Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.): *Marketing im Sport*, 3. Aufl. (S. 147-173). Berlin: Erich Schmidt.
- Chatrath, S. (2013b). Forschungsreport: Der Eintrittskarten-Weiterverkauf im Profifußball – Regelungen und Sanktionen. In *Sciamus – Sport und Management*, 2/2013, S. 30-33.

¹³ Vgl. Chatrath, 2013b, S. 32.

- DEL Deutsche Eishockey Liga (2014). *Hauptrunde 2012/13 Zuschauerzahlen*. Verfügbar unter <http://www.del.org/de/statistiken/zuschauer/hauptrunde-12/13/page/517-1350---.html> am 09.05.2014.
- DFL Deutsche Fußball Liga (2014). *Bundesliga Report 2014*. Frankfurt/M.: DFL Deutsche Fußball Liga GmbH.
- HBL Handball-Bundesliga (2014). *Statistikcenter/Saisonstatistik/Saison 2013/14*. Verfügbar unter <http://www.dkb-handball-bundesliga.de/dkb-hbl/dkb-handball-bundesliga/stats-center> am 09.05.2014.
- Kicker (2014). *3. Liga Zuschauer*. Verfügbar unter <http://www.kicker.de/news/fussball/3liga/spieltag/3-liga/2012-13/zuschauer-der-saison.html> am 09.05.2014.
- Ludwig, S. (2011). *Finanzreport deutscher Profisportligen 2011*. Verfügbar unter [http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews\[tt_news\]=27406&tx_ttnews\[backPid\]=465](http://www.sponsors.de/index.php?id=71&tx_ttnews[tt_news]=27406&tx_ttnews[backPid]=465) am 09.05.2014.
- Menzel, F. (2013). *Finanzdaten Ticketing aus den Studien der Deloitte Sport Business Gruppe*. E-Mail an: Chatrath, Stefan <stefan.chatrath@bits-hochschule.de> (Absendedatum: 12.08.2013).
- Richter, R. & Furubotn, E. (2003). *Neue Institutionenökonomik* (3. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Roland Garros (2014). *Event infos/courts*. Verfügbar unter http://www.roland-garros.com/en_FR/tournament_info/201307161374012614488.html am 09.05.2014.
- Vogel, S. & Ehemann, T. (2012). *Finanzreport deutscher Profisportligen 2012*. Verfügbar unter http://www.sponsors.de/no_cache/deutsch/startseite/detailansicht/article/finanzreport-deutscher-profisportligen-2012/72/70a2d9ef-b6785f567e50ab6d593ceedd/?bis=09.05.14&tx_

ttnews[swords]=finanzreport am 09.05.2014

Zum Autor:



Prof. Dr. Stefan Chatrath

Professur für Sportmarketing
BiTS – Business and Information
Technology School
Staatlich anerkannte Private
Hochschule
University of Applied Sciences
Bernburger Str. 24-25
10963 Berlin
Tel.: 030 / 338 539 754

E-Mail: stefan.chatrath@bits-hochschule.de

Stefan Chatrath (geb. 1976) ist Professor für Sportmarketing an der BiTS Hochschule. Er leitet am BiTS-Campus in Berlin den Bachelor-Studiengang Sport & Event Management. Prof. Dr. Chatrath studierte Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, wo er im Anschluss auch zum Doktor der Wirtschaftswissenschaft promovierte. Mit seiner Doktorarbeit belegte er beim Wissenschaftspreis des Deutschen Fußball-Bundes DFB den 2. Platz.

Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind: Sportmarketing, Sportsponsoring, Ticketing, Preispolitik und Dienstleistungsmarketing. Als Gastprofessor lehrte Prof. Dr. Chatrath u.a. bereits an der Real Madrid International Professional School. Seit 2008 ist zudem als Berater im Sportbusiness tätig.



Jenaer Sportmanagement Tagung 2014

05. September 2014

Friedrich-Schiller-Universität Jena
Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie

Sports meet Management in Jena

Erfolg im Osten
Sporttrends erobern die Städte

Kontakt und Anmeldung:

www.tagung-jena.de



Friedrich-Schiller-Universität Jena | Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften
Institut für Sportwissenschaft | Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie
Seidelstr. 20 | 07749 Jena

Tel.: 03641 / 945600 | E-Mail: sportoekonomie@uni-jena.de

Yield Management im Profifußball-Ticketing

Abstract

Der Einsatz der Yield Management-Technik hat sich in vielen Bereichen der Wirtschaft bewährt, u.a. bei Fluglinien, Autovermietungen, Hotels und Gaststätten. In diesem Artikel wird erklärt, wie das Yield Management im Profifußball-Ticketing sinnvoll eingesetzt werden kann. Ziel des Yield Managements ist es, die Zahlungsbereitschaft der Zuschauer so abzuschöpfen, dass der Umsatz maximiert wird. Die einzelnen Schritte, die dafür notwendig sind, werden in diesem Artikel dargestellt und ausführlich erläutert – von der adäquaten Planung eines Yield Management-Systems bis hin zu seiner konkreten Umsetzung in der Ticketing-Praxis.

1. Einleitung

Die 1. Fußballbundesliga boomt: Die durchschnittliche Besucherzahl liegt seit der Saison 2008/09 immer über der magischen Grenze von 40.000.¹ 736 Spiele waren seitdem ausverkauft – fast 50 Prozent der Spiele, die in diesem Zeitraum stattgefunden haben.² Die 1. Fußballbundesliga ist in ihrer Sportart damit im Zuschauerzuspruch die Nummer 1 weltweit.³ Und ein Ende der Entwicklung ist bisher nicht absehbar: In der Hinrunde der aktuellen Saison 2013/14 besuchten im Durchschnitt 42.125 Zuschauer die Spiele der 1. Fußballbundesliga.⁴

Auf dem Zuschauermarkt erlöst ein Fußballbundesligist aktuell 23,2 Prozent seiner Umsätze.⁵ Das entspricht im

Durchschnitt einem jährlichen Betrag von 26,1 Millionen Euro. Damit wird im Ticketing gegenwärtig vier Mal so viel verdient wie z.B. durch den Fanartikel-Verkauf. Nur die Einnahmen aus medialer Verwertung und der Werbung sind noch höher: Ihr Anteil am Umsatz liegt derzeit bei 30,7 bzw. 28,7 Prozent.⁶ „Mediale Verwertung“, „Werbung“ und „Ticketing“ sind damit die drei großen Umsatzquellen im deutschen Profifußball.

Vor dem Hintergrund der dargestellten positiven Entwicklung im Bereich „Ticketing“ stellt sich einem verständlicherweise die folgende Frage: „Können die vorhandenen Umsätze im Zuschauermarkt kurz- bis mittelfristig überhaupt noch signifikant gesteigert werden?“ Die „natürliche“ Grenze scheint vielerorts angesichts der hohen Stadionauslastung bereits erreicht. Das ist aber ein Trugschluss: Weitere Steigerungen im Umsatz sind durchaus in naher Zukunft möglich, doch bedarf es dazu einer intelligenten Kapazitätsauslastungssteuerung, wie sie z.B. durch den Einsatz der Yield Management-Technik möglich wird: „We believe further opportunities [...] for all clubs to increase matchday income. These include ticket yield management and segmentation techniques, and the development of enhanced customer packages – all of which do not require great capital investment (but which do require careful thought).“⁷

Das weitere Beitrag gliedert sich wie folgt: Zunächst werden im 2. Abschnitt die Grundlagen gelegt. Der Begriff „Yield Management“ wird definiert, und es werden die Bedingungen erklärt, unter denen der Einsatz dieser

1 Vgl. Kicker, 2014.

2 Vgl. Kicker, 2014.

3 Vgl. DFL, 2014a, S. 52.

4 Vgl. DFL, 2014b.

5 Vgl. DFL, 2014a, S. 26.

6 Vgl. DFL, 2014a, S. 26.

7 Jones, 2006, S. 5.

Technik sinnvoll ist. Im 3. Abschnitt werden wichtige Tätigkeitsteilbereiche des operativen Yield Managements vorgestellt. Sie sollen etwas genauer betrachtet werden, weil sie den Kern des praktischen Yield Managements ausmachen. Die konkrete Anwendung erfolgt wie in den anderen Abschnitten auch anhand von Beispielen aus der 1. Fußballbundesliga. Im Anschluss werden im vierten Abschnitt die Phasen des sog. Yield Management-Planungsprozesses vorgestellt. Er beschreibt, welche Schritte im Einzelnen durchlaufen werden müssen, damit der Yield Management-Einsatz den gewünschten Erfolg erzielt. Der Beitrag schließt mit einem Fazit.

2. Grundlagen des Yield Managements

2.1 Begriff, Zielstellung und Maxime

Im Folgenden soll sich dem Begriff „Yield Management“ genähert werden: Der erste Bestandteil des Begriffs, „Yield“, kommt aus dem Englischen und kann mit „Erlös“ (bzw. „Umsatz“) übersetzt werden. Yield Management wurde erstmals vor 35 Jahren von US-amerikanischen Fluglinien im Passierverkehr eingesetzt.⁸ In diesem Bereich der Wirtschaft der USA wird der Erlös pro Passagier und geflogener Meile als „Yield“ bezeichnet. Daher wird noch heute, historisch bedingt, der Begriff „Yield Management“ verwendet.⁹

⁸ Vgl. Kimms & Klein, 2005, S. 2.

⁹ Yield Management wird heute nicht nur von Fluglinien im Passierverkehr eingesetzt, sondern z.B. auch von Hotels und Automobilvermietungen (vgl. dazu z.B. Ng, 2008, S. 112f.). In der englischsprachigen Literatur wird aus diesem Grund daher häufig auch der Begriff „Revenue Management“ verwendet. Diese Bezeichnung ist, anders als der Begriff „Yield Management“, nicht branchenspezifisch geprägt, sondern allgemeingültig. Beides, Yield und Revenue Management, bedeutet inhaltlich aber genau das gleiche.

„Management ist“, Steinmann & Schreyögg (2000, S. 7) folgend, definiert als „ein Komplex von Steuerungsaufgaben, die bei der Leistungserstellung und -sicherung in arbeitsteiligen Systemen erbracht werden müssen.“ Die Steuerung ist selbstverständlich kein Selbstzweck, sondern soll sicherstellen, dass ein bestimmtes, vorab definiertes Ziel erreicht wird.

Welches Ziel verfolgt man mit dem Yield Management? Wie die deutsche Übersetzung es schon nahe legt, soll ein Yield Manager die Erlössituation bestmöglich gestalten. Das an sich ist erst einmal nichts Besonderes, jedes Unternehmen möchte natürlich so viel verdienen wie möglich. Beim Yield Management kommt daher noch eine Besonderheit dazu, die es zu berücksichtigen gilt:¹⁰ Die maximal zur Verfügung stehende Kapazität ist fix, d.h., sie ist zumindest kurzfristig nicht veränderbar. Beim Passagierverkehr gilt das z.B. für die Platzzahl in dem Flugzeug(typ), das den Flug durchführen wird. Sie begrenzt die maximale Nachfrage, die bedient werden kann.

Ziel des Yield Managements ist somit die Maximierung des Umsatzes U unter der Berücksichtigung der maximal verfügbaren Kapazitätsmenge K .¹¹

$$\text{max. } U = p * d$$

unter der Nebenbedingung $K \geq d$

mit p : Preis,

d : Nachfrage.

Auch bei Sportevents wird die Nachfrage durch die Stadionkapazität nach oben hin begrenzt. Diese definiert die maximale Anzahl an Plätzen, die ver-

¹⁰ Vgl. Corsten & Stuhlmann, 1998, S. 12; Karlowitsch, 2005, S. 178; Kimms & Klein, 2005, S. 7; Lindenmeier, 2005, S. 8f.; Ng (2008), S. 121.

¹¹ Vgl. Kimms & Klein, 2005, S. 11f.

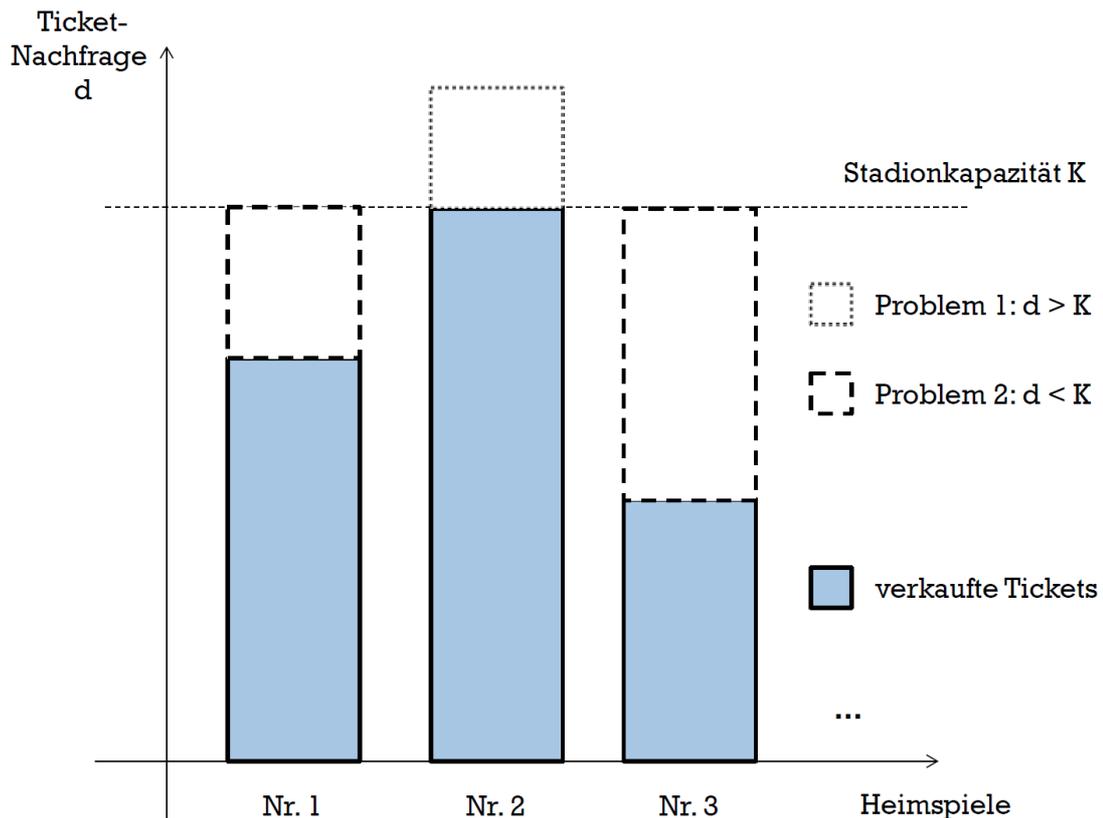


Abb. 1: Angebot und Nachfrage im Ungleichgewicht (Quelle: in Anlehnung an Lovelock & Wirtz, 2011, S. 252)

kaufte werden können, und ist über eine Saison hinweg für gewöhnlich fix: Eine Anpassung sowohl nach unten als auch nach oben setzt i.d.R. einen erheblichen zeitlichen Vorlauf voraus und ist daher, wenn überhaupt, nur auf mittlere bis lange Frist möglich. Die anfallenden Kosten rechtfertigen zudem eine Anpassung für einzelne Spiele nicht.

Die folgenden beiden ökonomischen Probleme können aus Sicht des Yield Managements bei Sportevents entstehen, je nachdem, wie groß die Nachfrage ist (vgl. Abb. 1):¹²

- Nachfrage > Angebot (Fall 1, $d > K$): Nicht alle, die das Spiel sehen wollen, können in diesem Fall eine Eintrittskarte erwerben, da die Nachfrage größer ist als die Platzanzahl,

die maximal zum Kauf zur Verfügung steht. Das Problem ist hier, dass die Nachfrage nicht geglättet werden kann.¹³ Jedes Spiel ist einzigartig, anders als z.B. ein Stück im Theater, das an jedem Spieltag inhaltlich gleich ist. Daher kann ein Nachfrageüberschuss nicht dadurch abgebaut werden, dass die Nachfrage z.T. auf andere Spieltermine verteilt wird. Soll möglichst viel pro Spiel verdient werden, muss daher nun sichergestellt werden, dass die vorhandenen Plätze vornehmlich an hochwertige Nachfrager vergeben werden, d.h. an diejenigen, die bereit sind, vergleichsweise viel für einen Platz zu bezahlen. Werden die Plätze an die „falschen“ Nachfrager verkauft, kommt es, selbst wenn das Stadion ausverkauft ist, zu einer suboptima-

¹² Vgl. Corsten & Stuhlmann, 1998, S. 12ff.; Karlowitsch, 2005, S. 180f.; Kimms & Klein, 2005, S. 12f.; Lovelock & Wirtz, 2011, S. 250 ff.

¹³ Vgl. Lovelock & Wirtz, 2011, S. 256ff.

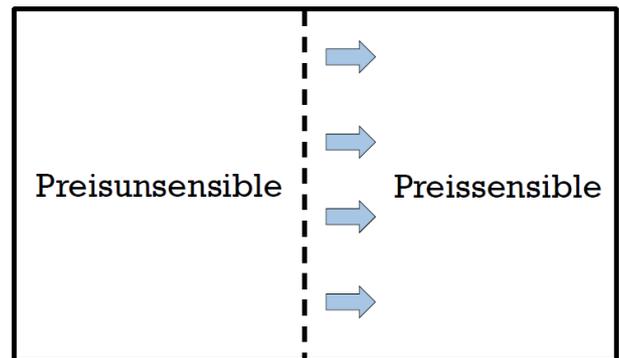
len Einnahme, da theoretisch mehr hätte verdient werden können. Die Plätze wurden zu zu niedrigen Preisen vergeben. In Abschnitt 3.1 wird erklärt, wie es (theoretisch und praktisch) möglich ist, hochwertige Nachfrager von den niedrigwertigen abzugrenzen.

- Nachfrage < Angebot (Fall 2, $d < K$): Problematisch ist es natürlich auch, wenn die Stadionkapazität nicht voll ausgelastet ist. Das Spiel wird gespielt, es sind aber noch Plätze frei. Diese Plätze hätten zumindest theoretisch verkauft werden können. Somit entstehen sog. Leerkosten.¹⁴ Sie entsprechen dem Betrag, der eingenommen worden wäre, hätte man auch die leergebliebenen Plätze verkauft. Die Herausforderung ist es nun, das Stadion ggf. mit niedrigwertiger Nachfrage aufzufüllen.

Im Optimalfall sind Nachfrage und Angebot somit im Gleichgewicht. Das Gleichgewicht soll allerdings nicht auf eine beliebige Art und Weise erreicht werden, sondern auf eine, die es dem Ticket-Verkäufer erlaubt, möglichst viel einzunehmen. Der Ticket-Verkäufer sollte daher auch, so die Forderung des Yield Managements, nach folgender Maxime handeln (vgl. Abb. 2): „Verkaufe so viele Plätze wie möglich an hochwertige Nachfrager, d.h., an diejenigen, die preisunsensibel sind. Die verbleibende Stadionkapazität fülle so weit wie möglich mit niedrigwertiger Nachfrage auf, d.h., mit den Preissensiblen.“ Nur wenn unbedingt nötig, soll also auf niedrigwertige Nachfrage zurückgegriffen werden.

¹⁴ Vgl. Corsten & Stuhlmann, 1998, S. 13.

Stadionkapazität K
= 100%



Maxime:

„Verkaufe so viele Plätze wie möglich an die Preisunsensiblen. Die verbleibende Stadionkapazität fülle mit den Preissensiblen auf.“

Abb. 2: Maxime des Yield Managements im Ticketing (Quelle: eigene Darstellung)

2.2 Anwendungsvoraussetzungen

Yield Management macht jedoch nicht immer Sinn. Die folgenden beiden Bedingungen sollten erfüllt sein, andernfalls lohnt es nicht, es anzuwenden:¹⁵

- Die Höhe der Nachfrage variiert von Spieltag zu Spieltag erheblich. Daher ist es auch nicht möglich, die zur Verfügung stehende Platzzahl optimal zu setzen. Bei bestimmten Spielen ist das Angebot (viel) zu groß, bei bestimmten (viel) zu klein. Eine kurzfristige Anpassung der Kapazität kann aus den schon erwähnten Gründen nicht vorgenommen werden. Mit Hilfe des Yield Managements soll aus der eingeschränkten operativen Flexibilität das Beste gemacht werden, d.h. die Vergabe der Plätze soll so organisiert werden, dass letztlich der Umsatz maximiert wird, ggf.

¹⁵ Vgl. Chatrath & Wengler, 2010, S. 163ff.; Corsten & Stuhlmann, 1998, S. 7ff.; Karlowitsch, 2005, S. 178; Kimms & Klein, 2005, S. 5ff.

unter der Berücksichtigung von Nebenbedingungen.

- Eine weitere Voraussetzung der Anwendung ist, dass die beiden schon angesprochenen Kundengruppen, die Preissensiblen und die Preisunsensiblen, sich in der Kundschaft wiederfinden. Beide gilt es zu bedienen, d.h., entweder ist es nicht möglich oder nicht gewollt, das Stadion ausschließlich mit den Preisunsensiblen zu füllen.¹⁶ Zumindest ein Teil der Plätze im Stadion muss daher an die Preissensiblen verkauft werden. Mit Hilfe des Yield Managements soll sichergestellt werden, dass möglichst viele Plätze zu einem möglichst hohen Preis verkauft werden: Kunden mit hoher Zahlungsbereitschaft sollen zu höheren Preisen kaufen als solche mit niedriger. Das ist nicht unbedingt selbstverständlich, sondern bedarf einer angemessenen Preisdifferenzierung, die die beiden Kundengruppen voneinander trennt.

Im Folgenden sollen die operativen Tätigkeitsteilbereiche des Yield Managements im Einzelnen vorgestellt werden. Es geht darum, ein grundlegendes Verständnis für diese zu schaffen, machen sie doch den Kern des Yield Managements aus.

3. Tätigkeitsteilbereiche im operativen Yield Management

Drei Tätigkeitsteilbereiche sind operativ zu gestalten:¹⁷ Erstens müssen Preisunsen-

¹⁶ Es könnte z.B. sein, dass ein Teil der Preissensiblen zu der Gruppe von Zuschauern gehört, die die einzigartige Stimmung im Stadion erzeugt, z.B. durch Fangesänge. Dann wäre es nicht gewollt, die Gruppe Preissensibler komplett aus dem Stadion zu drängen, selbst wenn das aufgrund der hohen Nachfrage möglich wäre.

¹⁷ Vgl. Karlowitsch, 2005, S. 178; Kimms & Klein, 2005, S. 12f.; Lovelock & Wirtz, 2011, S. 168; Ng,

sible und Preissensibile mit Hilfe geeigneter Maßnahmen voneinander abgegrenzt werden. Das setzt voraus, dass man weiß, wofür die Kunden bereit sind, vergleichsweise viel zu zahlen. Im nächsten Abschnitt soll dieser Aspekt daher genauer beleuchtet werden. Zweitens muss überlegt werden, auf welche Art man die Plätze in der Veranstaltungsstätte anbieten möchte. Grundsätzlich gibt es vier verschiedene Möglichkeiten: Ein Platz kann als ermäßigte Tageskarte, als Vollzahler-Tageskarte, als ermäßigte Dauerkarte oder als Vollzahler-Dauerkarte verkauft werden. Das Platzangebot am Markt sinnvoll zu steuern, ist die Aufgabe der sog. Kontingentierung, der sich im Abschnitt 3.2 gewidmet wird. Zu guter Letzt, drittens, gilt es, eine Ticket-Rückgabe- und Ticket-Weitergabepolitik zu entwickeln, die den Anforderungen des Yield Managements standhält. Schließlich beginnt der Vorverkauf in der Regel Monate vor dem Event. Wie geht man damit um, wenn ein bestimmter Anteil der Kunden erfahrungsgemäß doch nicht kommen kann? Inwiefern erlaubt man eine Ticket-Weitergabe an Dritte?

Im Folgenden wird zunächst ein Blick auf die Möglichkeiten geworfen, Kunden mit unterschiedlicher Preissensibilität durch geeignete Marketing-Maßnahmen voneinander zu trennen. Zur Illustration wird ausschließlich mit Beispielen aus der 1. Fußballbundesliga gearbeitet.

3.1 Maßnahmen zur Abgrenzung der Preissensiblen von den Preisunsensiblen

Die „Trennung“ von Preissensiblen und Preisunsensiblen ist auf mehreren Wegen möglich. Grundsätzlich können vier Möglichkeiten unterschieden werden.¹⁸ Sie sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Die erste Abgrenzungsform setzt direkt

2008, S. 121f.; Shy, 2008, S. 11f.

¹⁸ Vgl. Lovelock & Wirtz, 2011, S. 170.

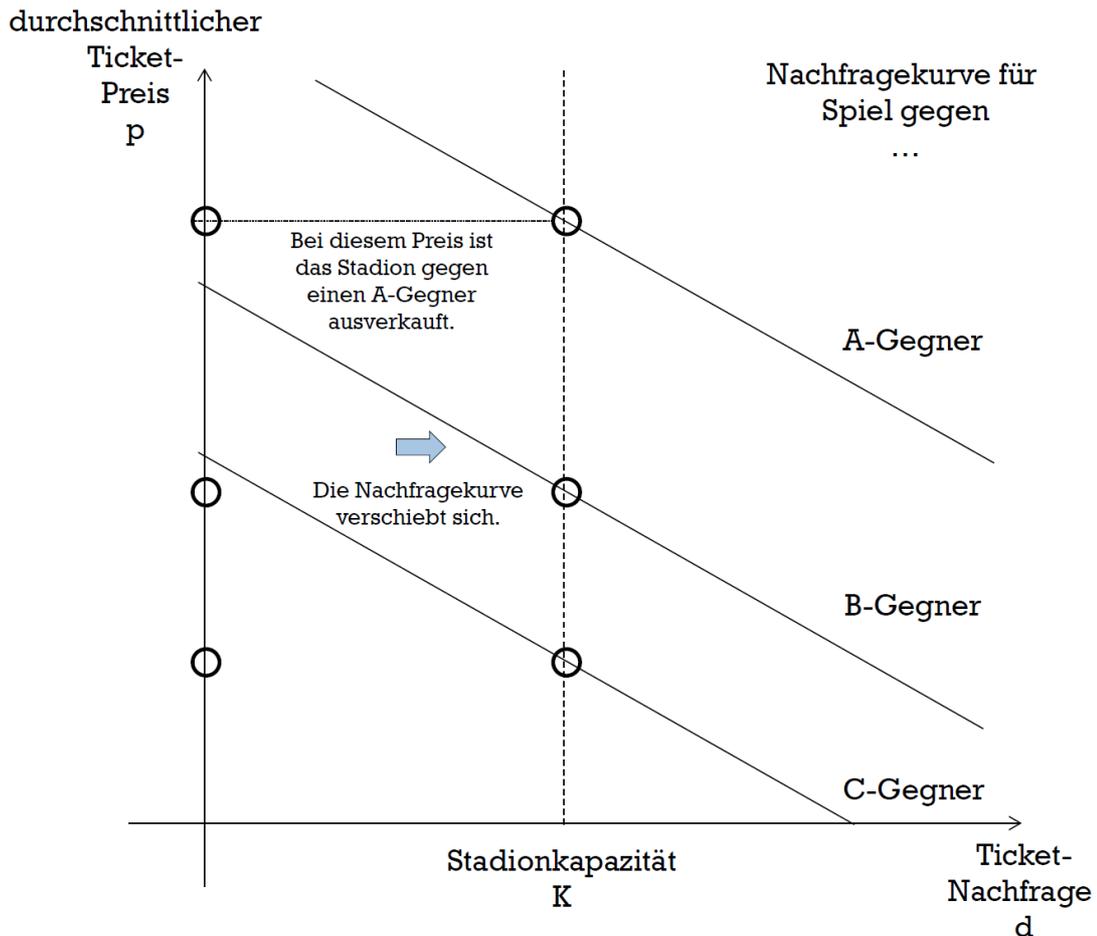


Abb. 3: Ticket-Nachfragekurven in Abhängigkeit vom Gegner, gegen den gespielt wird (Quelle: in Anlehnung an Fort, 2012, S. 29)

beim Produkt an, dem Spiel an sich: Man bietet den Preissensiblen und den Preissensiblen bewusst unterschiedliche Produkte an. Als (logisch erster) Ansatzpunkt eignet sich hier die unterschiedliche Attraktivität sowohl der Gegner als auch der Plätze im Stadion, von dem aus das Spiel verfolgt wird.¹⁹ Es soll zunächst der 1. Fall betrachtet werden.

In der Fußballbundesliga trägt ein Fußballbundesligist pro Saison 17 Heimspiele aus. Nicht jeder Gegner ist aus Sicht der Zuschauer gleich attraktiv:²⁰ Man kann A-, B- und C-Gegner unterscheiden.²¹ A-

Gegner sind diejenigen, die von den Zuschauern als am attraktivsten wahrgenommen werden, wie z.B. der FC Bayern München, auf den diese Wahrnehmung derzeit sicherlich durchweg, d.h. bei allen Gastspielen, zutrifft. Die Nachfrage ist dementsprechend unterschiedlich groß, je nachdem gegen wen gespielt wird: Die Nachfragekurve verschiebt sich bei einem Spiel gegen einen B- bzw. A-Gegner nach Außen (vgl. Abb. 3). Unter der Annahme, dass der durchschnittliche Ticket-Preis, der zu zahlen ist, unverändert bleibt, steigt nun die Ticket-Nachfrage.²²

19 Als Ansatzpunkt taugt grundsätzlich jedes Produktmerkmal, das für einige Kunden besonders attraktiv ist. Das kann z.B. auch ein Parkplatz in Stadionnähe sein (vgl. dazu z.B. Chatrath, 2010, S. 138ff.).

20 Vgl. Chatrath, 2013, S. 157.

21 Die Anzahl an Gegnerkategorien, die adäquat ist, muss nicht unbedingt drei sein. Es können

auch mehr oder weniger sein. Die Wahrnehmung der Attraktivität unterschiedlicher Gegner durch die Zuschauer kann, sofern notwendig, durch eine Befragung ermittelt werden. Auf dieser Grundlage kann dann eine angemessene Gegnerkategorisierung vorgenommen werden.

22 Der durchschnittliche Ticket-Preis ist gewichtet

In allen drei in der Abbildung dargestellten Fällen ist das Stadion bei $d=K$ ausverkauft. Der durchschnittliche Ticket-Preis p jedoch, der verlangt werden kann, unterscheidet sich erheblich. Er ist bei Spielen gegen A-Gegner mit Abstand am höchsten.²³ Diese erhöhte Zahlungsbereitschaft kann durch die Einführung von Gegnerkategorien abgeschöpft werden. Die Gegner werden entsprechend ihrer durch die Zuschauer wahrgenommenen Attraktivität klassifiziert.²⁴ Je höher die Gegnerkategorie, desto höher, bei gegebener Platzkategorie, der Preis. Wer preissensibel ist, hat das Nachsehen, denn Spiele gegen attraktive Gegner wird er sich nicht leisten können (oder wollen). Das mag unsozial klingen, ist aber im Sinne der o.g. Maxime: Preissensiblen sollten nur dann „eingelassen“ werden, wenn es nötig ist, das Stadion durch sie aufzufüllen. Und das wird tendenziell wohl eher gegen C-Gegner der Fall sein.

Das Spiel wird von einem bestimmten Platz im Stadion aus verfolgt. Die Blöcke, denen die Plätze zugeordnet sind, sind aus Sicht der Zuschauer genau wie die Gegner nicht alle gleich attraktiv.²⁵ Die Nachfrage ist dementsprechend für bestimmte Blöcke höher als für andere. Somit gibt es also auch bezüglich der Plätze so etwas wie A-, B- und C-Blöcke.²⁶ A-Blöcke sind die beliebtesten: Sie haben nicht nur eine

und berechnet sich vor folgendem Hintergrund: Die Plätze im Stadion sind gewöhnlich nach Platzkategorien sortiert. Je höher die Platzkategorie, desto höher ist der Preis. Die Plätze im Stadion verteilen sich in der Regel jedoch nicht gleich auf alle Platzkategorien. Daher ist für die Berechnung des o.g. Durchschnittspreises eine Gewichtung nötig, die die konkrete Verteilung der Plätze auf die unterschiedlichen Platzkategorien berücksichtigt.

23 Die maximal mögliche Höhe des Preises kann, sofern sie nicht bekannt ist, empirisch durch entsprechende Umfragen unter den Zuschauern ermittelt werden (vgl. dazu z.B. Chatrath & Wengler, 2010).

24 Vgl. Chatrath, 2013, S. 157ff.

25 Vgl. Chatrath, 2013, S. 156.

26 Vgl. Karlowitsch, 2005, S. 197f.

vergleichsweise hohe Auslastung, sondern sind auch die ersten, die nach Vorverkaufsbeginn ausverkauft sind.

Die Block-Attraktivität speist sich vornehmlich aus zwei Quellen: der sportlichen und der atmosphärischen Lage, die beide zusammengenommen die Höhe der Nachfrage determinieren.²⁷ Die sportliche Lage bezieht sich auf die Position des Blockes im Verhältnis zum Spielfeld. Beim Fußball befinden sich die diesbezüglich besten Plätze auf Höhe der Mittellinie, d.h. auf der Geraden in der Mitte.

Blöcke sehen sich allerdings häufig einer unterschiedlich hohen Nachfrage gegenüber, selbst wenn sie die gleiche sportliche Lage haben. Das liegt daran, dass sich die Atmosphäre im Stadion nicht „gleichverteilt“. Beim Hamburger SV z.B. wollen die meisten auf der Nordtribüne sitzen (vgl. Abb. 4). Dort befindet sich im A-Rang und im Block 22C (C-Rang) der Stehplatz-Bereich, deren Insassen für die Stimmung im Stadion „verantwortlich“ sind. Vergleichsweise viele Zuschauer wollen daher im B-Rang der Nordtribüne sitzen, insbesondere in den Blöcken 22B-28B. Die entsprechenden Blöcke auf der Südtribüne sind geringer nachgefragt. Das liegt natürlich auch daran, dass diese sich auf der Gästeblock-Seite befinden.

Die Abgrenzung kann somit auch durch die Einführung von Platzkategorien erfolgen: Besonders begehrte Plätze werden höher bepreist als solche, die es nicht sind. Je höher die Platzkategorie desto höher bei gegebenem Gegner, ist der Preis. Wer preissensibel ist, der wird sich Plätze in den oberen Platzkategorien nicht leisten können. Für so jemanden bleiben somit einzig die Stehplätze bzw. ein Platz in einem Block der untersten Sitzplatzkategorie.

Spiele sind im Grunde genommen immer einzigartig. Jedes Spiel wird nur einmal

27 Vgl. Chatrath, 2013, S. 158f.; Feehan, 2006, S. 95; Uhrich & Koenigstorfer, 2009.



Nordtribüne

Stehplätze

Block 22A bis 28A und 22C

Sitzplätze

Block 22B bis 28B

Block 23C bis 28C

Südtribüne

Stehplätze (Gast)

Block 14A und 14B

Sitzplätze

Block 9A bis 13A

Block 9B bis 13B

Block 9C bis 14C

Abb. 4: Stadionplan Imtech-Arena (Quelle: Hamburger SV, 2013)

gespielt. Die zweite Möglichkeit, Preisunsensible und Preissensible voneinander abzugrenzen, setzt genau hier an: Es gibt bestimmte Kunden, die bereit sind, überdurchschnittlich viel zu zahlen, wenn sie zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Spiel sehen können.²⁸ Der Zeitpunkt bezieht sich ggf. auf zweierlei: den Zeitpunkt im (Kalender-)Jahr und der Phase des Wettbewerbs. In der Fußballbundesliga z.B. ist das letzte Heimspiel immer eines mit einer überdurchschnittlichen Stadionausslastung.²⁹ Im Mai lädt nicht nur das (meist) schöne Wetter zum Verweilen im Stadion ein, sondern auch sportlich geht es um etwas: die Meisterschaft, eine bestimmte Platzierung, die zur Teilnahme am internationalen Wettbewerb berechtigt, den Klassenerhalt usw.

Die dritte mögliche Abgrenzung ergibt

28 Vgl. Feehan, 2006, S. 91; Simmons, 2006, S. 86.

29 Vgl. Chatrath, 2013, S. 157f.

sich aus den unterschiedlichen Zeitpunkten, zu denen im Vorverkaufszeitraum ein Ticket gekauft werden kann. Dieser Aspekt soll im Folgenden genauer betrachtet werden.

Der konkrete Zeitpunkt, wann ein potenzieller Zuschauer eine Eintrittskarte im Vorverkaufszeitraum kauft, hängt von der Ausprägung der folgenden beiden Risiken ab:³⁰

- **Akquisitionsrisiko:** Das Akquisitionsrisiko besteht für einen Käufer immer dann, wenn eine recht große Nachfrage besteht. Will man z.B. ein Spiel gegen einen A-Gegner in einem A-Block sehen, dann ist es notwendig, die Eintrittskarte so früh wie möglich zu kaufen, d.h. zum Start des Vorverkaufs.
- **Bewertungsrisiko:** Generell besteht

30 Vgl. Ng, 2008, S. 42ff.

zu Beginn des Vorverkaufs noch eine große Unsicherheit beim Käufer. Vieles ist noch im Unklaren. Beim Hamburger SV z.B. beginnt der Vorverkauf sechs bis acht Wochen vor dem Spiel. Zu diesem Zeitpunkt ist das Spiel i.d.R. noch nicht fest terminiert. Es folgen in den sich anschließenden Wochen zudem noch 5 bis 7 weitere Spieldate. Die sportliche Situation kann sich daher bis zum Spieltermin noch erheblich verändern – zum Besseren oder zum Schlechteren. Bestimmte Spieler können sich verletzen usw. Nachvollziehbar ist daher, dass ein potenzieller Zuschauer aufgrund des Bewertungsrisikos versuchen wird, das Ticket erst möglichst spät zu kaufen.

Das Yield Management kann mit den Risiken „arbeiten“: Man kann für kurzzeitgeschlossene kurzfristig Tickets auf den Markt bringen. Das macht vor allem bei Spielen gegen A-Gegner Sinn. Bei diesen Spielen ist die Nachfrage sehr hoch und die Eintrittskarten werden aufgrund des Akquisitionsrisikos schon frühzeitig, d.h. kurz nach Vorverkaufsbeginn, (nahezu komplett) verkauft. Die Käufer müssten für diese Last-Minute-Tickets dann entsprechend einen erheblichen Aufschlag zahlen, schließlich entfällt für sie nun zumindest in Teilen das Bewertungsrisiko. Ein solches Angebot richtet sich demgemäß an die Preisunsensiblen. Das Akquisitionsrisiko bleibt weiterhin bestehen: Es ist nicht sicher, ob ein Käufer kurzfristig zum Zuge kommt – selbst wenn er für die Möglichkeit, kurzfristig zu kaufen, vergleichsweise viel bereit ist zu zahlen.

Auf der anderen Seite kann man einen Frühbucherrabatt anbieten.³¹ Er entschädigt für das hohe Bewertungsrisiko, das zu dem frühen Zeitpunkt des Verkaufs

besteht. Ein solches Angebot macht vor allem für C-Blöcke bei Spielen gegen C-Gegner Sinn. Diese Blöcke sind bei diesen Spielen nicht vollausgelastet. Durch den Frühbucherrabatt wird der C-Block mit niedrigwertiger Nachfrage, den Preissensiblen, aufgefüllt. Leerkosten werden entsprechend reduziert.

Die vierte Möglichkeit der Abgrenzung ergibt sich aus der Unterschiedlichkeit bestimmter Merkmale der Käufergruppen. Es können erstens aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit bestimmten Käufern Ermäßigungen erteilt werden.³² So ist es z.B. bei vielen Fußballbundesligisten üblich, dass Schüler und Studierende eine Ermäßigung bekommen. Sie sind noch nicht erwerbstätig und könnten sich daher den „vollen“ Preis ggf. nicht leisten. Der Nachweis der Gruppenzugehörigkeit erfolgt in beiden Fällen über einen Ausweis.

Die Gruppengröße taugt ggf. auch als Trennungskriterium: Wer alleine geht, der wird sich vielleicht den „vollen“ Preis nur deshalb leisten können, weil er nur für sich bezahlen muss. Anders sieht es dann aus, wenn so jemand auch seine Kinder mit ins Stadion nehmen möchte. Er müsste dann gleich mehrere Vollzahlerkarten erwerben. Beim Hamburger SV z.B. werden daher im sog. Familienblock Vollzahlerkarten angeboten, die man mit ein bis zwei sog. Kinderkarten gebündelt kaufen kann. Der Gesamtpreis für einen Vollzahler und ein Kind beträgt dann z.B. bei einem A-Spiel im Block 8A 71 Euro, anstatt 110 Euro für zwei Vollzahler. Die Ersparnis liegt damit hier bei etwas über 35%.

Wir können somit festhalten: Die vorhandene Zahlungsbereitschaft innerhalb der Kundschaft kann über die vier vorgestellten Wege sinnvoll abgeschöpft werden (vgl. Tab. 1). Die einzelnen Bestimmungsfaktoren der Zahlungsbereitschaft können dabei natürlich auch zusammenwirken: Ein Spiel z.B. gegen einen A-Gegner am

31 Vgl. Kuß & Kleinaltenkamp, 2009, S. 282.

32 Vgl. Chatrath, 2013, S. 160.

Bezugspunkt der Abgrenzung	Ansatzpunkte für Abgrenzungsmaßnahmen allgemein	Ansatzpunkte für Abgrenzungsmaßnahmen im Profifußball-Zuschauermarkt
Produkt	Produktmerkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Gegner, gegen den gespielt wird (Beispiel: A- vs. B-Gegner) • Platz, von dem aus das Spiel gesehen wird (Beispiel: A- vs. B-Block)
Konsum	Zeitpunkt, zu dem das Produkt genutzt wird	Zeitpunkt, zu dem ein bestimmtes Spiel gesehen wird (Beispiel: Spiel am Ende der Saison vs. in der Mitte der Saison)
Transaktion	Zeitpunkt, zu dem das Produkt gekauft wird	Zeitpunkt, zu dem eine Eintrittskarte gekauft wird (Beispiel: Kauf kurz vor dem Spieltag vs. direkt nach Vorverkaufsbeginn)
Käufermerkmal	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenzugehörigkeit • Gruppengröße 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermäßigungstarif (Beispiel: Schülertarif) • Gruppenangebote (Beispiel: Familienblock)

Tab. 1: Ansatzpunkte zur Abgrenzung preissensibler und preisunsensibler Kunden im Profifußball-Zuschauermarkt (Quelle: eigene Darstellung)

letzten Spieltag hätte einen doppelten positiven Effekt auf die Nachfrage.³³

In einem nächsten Schritt geht es darum, die vorhandenen Eintrittskarten mengenmäßig optimal aufzuteilen, in sog. Kontingente. Die Tätigkeiten, die in diesem Rahmen anfallen, werden entsprechend unter dem Begriff „Kontingentierung“ zusammen-

³³ Eine solche Ansetzung wäre natürlich als unglücklich zu bezeichnen: Das Stadion wäre gegen einen A-Gegner ausverkauft, ganz gleich wann gegen ihn gespielt würde. Das letzte Heimspiel sollte somit – aus Sicht des Yield Managements – im Optimalfall möglichst gegen einen C-Gegner stattfinden. Das würde die Wahrscheinlichkeit sehr erhöhen, dass auch dieses Spiel sehr gut ausgelastet sein wird.

mengefasst.³⁴

3.2 Kontingentierung: Platzvergabe

Die Kontingentierung hat zum Ziel, die vorhandenen Plätze im Stadion optimal an die Nachfrager zu vergeben: Sie soll sicherstellen, dass möglichst alle Preisunsensiblen bedient werden können. Für diese Kundengruppe, so die Vorgabe, sollte es immer ausreichend Eintrittskarten geben, ihre Nachfrage gilt es prioritär zu behandeln. Im Folgenden soll der Prozess der Kontingentierung Schritt für Schritt dargestellt werden.

Die Bezugsgröße der Kontingentierung ist

³⁴ Vgl. Karlowitsch, 2005, S. 180; Lindenmeier, 2005, S. 18.

	Tageskarte	Dauerkarte
Vollzahlertarif	Vollzahler-Tageskarte	Vollzahler-Dauerkarte
Ermäßigungstarif	ermäßigte Tageskarte	ermäßigte Dauerkarte

Tab. 2: Eintrittskarten-Typen (Quelle: eigene Darstellung)

als Erstes festzulegen.³⁵ Es sind im hier betrachteten Fall die Eintrittskarten, die verkauft werden. Grundsätzlich kann man Eintrittskarten wie folgt typisieren:

- **Tageskarte vs. Dauerkarte:** Die Tageskarte gilt für ein Spiel, die Dauerkarte für mehr als ein Spiel, in der Regel für die gesamte Dauer eines Turnieres (bzw. einer Saison). Dauerkarten-Käufern wird für gewöhnlich ein Rabatt gewährt. Sie zahlen somit für ihren Platz auf den einzelnen Spieltag bezogen einen geringeren Preis als die Tageskarten-Inhaber.
- **Vollzahler- vs. Ermäßigungstarif:** Tages- und Dauerkarte haben einen „normalen“ Preis, der zu zahlen ist, den Vollzahlertarif. Er gilt für gewöhnlich. Unter bestimmten Bedingungen werden Ermäßigungen gewährt, in der Regel, wie schon erwähnt, aufgrund von Gruppenzugehörigkeiten oder der (Käufer-)Gruppengröße.

Jeder Platz im Stadion kann somit in vier verschiedenen Formen verkauft werden (vgl. Tab. 2): als Vollzahler-Tageskarte, als ermäßigte Tageskarte, als Vollzahler-Dauerkarte oder als ermäßigte Dauerkarte. Es gibt im hier betrachteten Fall entsprechend vier Kontingente, deren jeweilige Größe durch den Ticket-Verkäufer vorab, d.h. mit Vorverkaufsbeginn, festgelegt werden muss.

Soll durch die Kontingentierung der „Yield“ optimiert werden, muss man sich

³⁵ Vgl. Kimms & Klein, 2005, S. 15.

von der folgenden Maxime leiten lassen: „Verkaufe so viele Plätze wie möglich als Vollzahler-Tageskarten! Die übrigbleibenden Plätze können mit Rabattierung und/oder einer Ermäßigung angeboten werden.“ Die Begründung dürfte offensichtlich sein: Käufer von Vollzahler-Tageskarten sind preisunsensibel. Sie sind diejenigen, die vergleichsweise viel bereit sind zu zahlen. Die möglichen Gründe dafür sind im vorherigen Abschnitt vorgestellt worden. Die restlichen Kunden, auch die Dauerkarten-Käufer, sind somit im Sinne des Yield Managements niedrigwertig. Ihre Nachfrage sollte erst nachrangig bedient werden. Das mag politisch nicht korrekt sein, ist kaufmännisch jedoch geboten.

Wir halten fest: Das (Mengen-)Kontingent an Vollzahler-Tageskarten sollte möglichst groß sein. Da die Stadionkapazität kurz- bis mittelfristig per Definition fix ist, heißt das im Umkehrschluss, dass die verkaufte Anzahl von Dauerkarten und ermäßigten Tageskarten möglichst klein zu halten ist.

Wie teilt man nun die Stadionkapazität sinnvoll auf? Es gibt hier zwei grundsätzlich verschiedene Vorgehensweisen:³⁶

- **fixe Kontingentierung:** Die Platzzahl, die jedem Typ von Eintrittskarte zugeteilt wird, ist mit Vorverkaufsbeginn fix festgelegt. Das hieße z.B., dass vor der Saison eine feste Obergrenze zum Verkauf stehender Dauerkarten in bestimmten Bereichen bzw. im ganzen Stadion definiert wird. Sobald diese erreicht ist, wird der Dauerkarten-Verkauf

³⁶ Vgl. Kimms & Klein, 2005, S. 14; Lindenmeier, 2005, S. 20f.

gestoppt. Genauso kann man für jedes Spiel im Verlaufe der Saison eine maximale Anzahl an ermäßigten Tageskarten bestimmen, die in den Vorverkauf kommt. Spiele gegen A-Gegner wären hier sicherlich die Spiele, bei denen das ermäßigte Tageskarten-Angebot am kleinsten wäre, Spiele gegen C-Gegner, wo es am größten wäre.

Bei dieser Art der Kontingentierung ist den Buchungsklassen (bzw. den Eintrittskartentypen) immer eine bestimmte Menge an Kapazitätseinheiten eindeutig zugeordnet: Die einzelnen Buchungsklassen können nicht auf das Kontingent einer anderen Buchungsklasse zugreifen. Man spricht in einem solchen Fall dann auch davon, dass „partitionierte Booking Limits“ vorliegen würden.³⁷

- variable Kontingentierung: Bei dieser Art der Kontingentierung sind die Buchungsklassen geschachtelt. Höherwertige Buchungsklassen können somit bei Bedarf auf niedrigerwertige zugreifen. Das heißt konkret im betrachteten Fall: Bei z.B. sehr hoher Nachfrage wird das Vollzahler-Tageskarten-Kontingent noch nach Vorverkaufsstart (ggf. sukzessive) ausgeweitet. Diese Ausweitung geht zu Lasten der ermäßigten Tageskarten, deren Verkauf in einem solchen Fall ggf. gar komplett eingestellt wird. Sinnvoll kann das z.B. dann sein, wenn man dem Vorverkaufsstart unmittelbar folgend eine Siegesserie startet. Eine solche führt meistens zu einer signifikanten Steigerung der Ticket-Nachfrage. Die Nachfragekurve verschiebt sich entsprechend nach Außen, sodass ein höherer durchschnittlicher Ticket-Preis verlangt werden kann. Durch die

Umverteilung der Plätze zu Gunsten der Vollzahler-Tageskarten gestattet es die variable Kontingentierung, die durch die Siegesserie begründete erhöhte Zahlungsbereitschaft abzuschöpfen. Kunden aus Gruppen, die eigentlich einen Anspruch auf eine Ermäßigung hätten, gehen somit in einem solchen Fall natürlich leer aus – außer sie sind bereit, den vollen Preis zu zahlen.

Eine wichtige Frage, die es im Rahmen der Kontingentierung zu beantworten gilt, ist wie folgt: Vorausgesetzt, dass das Stadion noch nicht ausverkauft ist, unter welchen Bedingungen ist es sinnvoll, niedrigwertige Nachfrage abzulehnen? Wird z.B. vor der Saison die Dauerkarte für einen bestimmten Platz bewusst nicht verkauft, dann besteht natürlich immer die Gefahr, dass dieser Platz im Verlaufe der Saison, zumindest an einigen Spieltagen, leer bleibt und somit Leerkosten entstehen – gerade wenn es sportlich nicht so gut läuft. Das gleiche Risiko besteht z.B. auch nach Beginn der Saison, wenn man trotz Nachfrage für ein bestimmtes Spiel bewusst keine ermäßigten Tageskarten mehr verkauft, weil das diesbezüglich vorab definierte Kontingent schon zu 100% ausgeschöpft ist. Mit Ablehnung einer niedrigwertigen Buchungsanfrage wird hier in beiden Fällen somit auf sicheren Umsatz verzichtet – in der Hoffnung, dass sich das kaufmännisch trotzdem rechnet, da der Platz zu einem späteren Zeitpunkt an einen hochwertigen Nachfrager verkauft wird (vgl. Abb. 5).

Die Entscheidung über die Annahme einer Buchungsanfrage, die zu einem bestimmten Zeitpunkt eingeht, sollte natürlich nicht ohne eine Grundlage getroffen werden: Man benötigt dafür ein Prognosemodell, das die zukünftige Entwicklung der Ticket-Nachfrage blockindividuell zuverlässig vorhersagt. Erst dann

³⁷ Kimms & Klein (2005), S. 14.

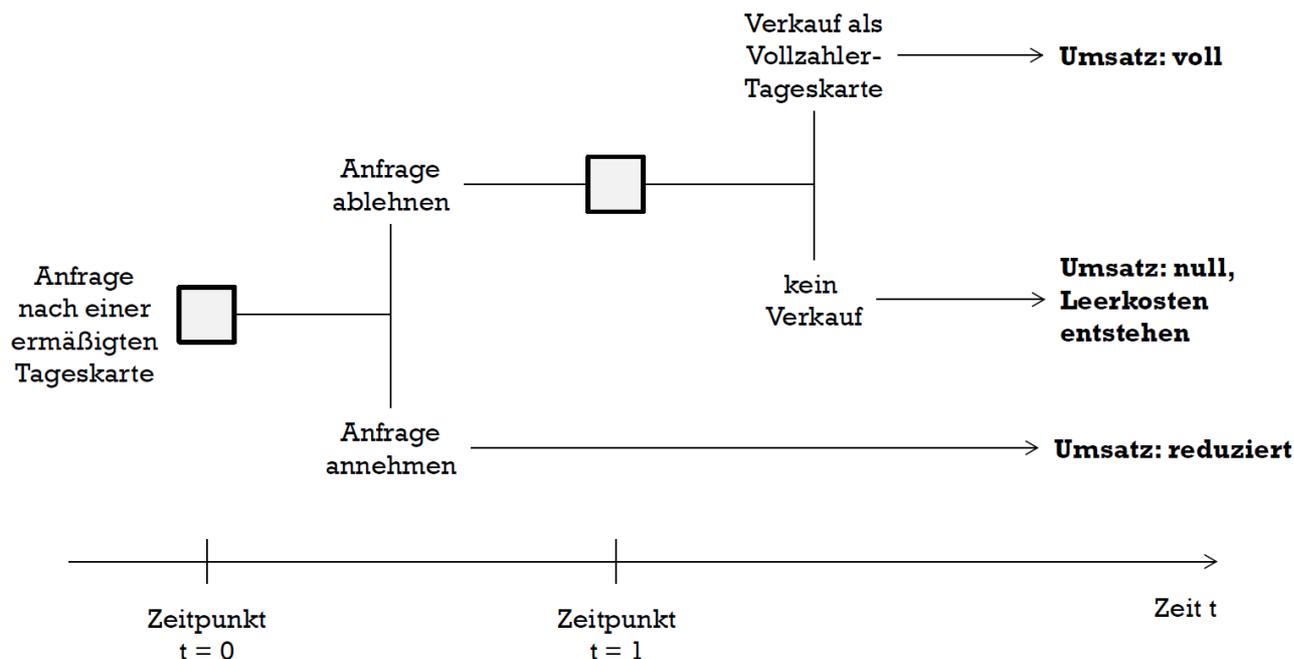


Abb. 5: Struktur des Entscheidungsproblems im Rahmen der Ticket-Kontingentierung (Quelle: in Anlehnung an Lindenmeier, 2005, S. 18)

ist eine Optimierung im Sinne des Yield Managements möglich. Diesem Thema, der Nachfrageprognose, wird sich noch einmal in Kapitel 4 gewidmet.

3.3 Überbuchungsstrategie und Rück- und Weitergabepolitik

Der Vorverkauf beginnt in der Regel viele Woche vor dem Spieltag. Daher ist es sehr wahrscheinlich, dass nicht alle, die gekauft haben, auch kommen werden: In der Zwischenzeit ist ihnen evtl. etwas dazwischen kommen. Sie sind z.B. krankgeworden, sodass sie ihren Platz am Spieltag nicht in Anspruch nehmen können und damit zum sog. No Show werden.³⁸ In der Fußballbundesliga z.B. liegt die Abwesenheitsquote selbst bei Spielen gegen A-Gegner bei ca. 3-5%.³⁹

Abwesenheit ist nicht gewünscht, denn auch hierdurch fallen Leerkosten an: Der „No Show“ kauft weder Getränke noch Essen. Der unbesetzte Platz hätte zudem ein 2. Mal verkauft werden können: Da

man weiß, dass eine bestimmte Anzahl an Besuchern nicht kommt, macht es Sinn, zu überbuchen, d.h. die Plätze zumindest z.T. doppelt zu verkaufen. Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten der Überbuchung, die beide im Folgenden vorgestellt werden sollen:⁴⁰

- Überbuchung mit Hilfe der „Realticketstrategie“: Man verkauft mehr Eintrittskarten als Plätze, die zur Verfügung stehen. Die verkauften Eintrittskarten berechtigen die Käufer allesamt zum Eintritt am Spieltag und sind daher „real“. In diesem Fall ist die freie Platzwahl im Block sinnvoll:⁴¹ So muss „nur“ vorhergesagt werden, wie viele Käufer voraussichtlich nicht kommen werden (sog. Abwesenheitsquote). Welcher Platz genau leer bleiben wird, muss nicht prognostiziert werden, sodass der Planungs- und Analyseprozess erheblich erleichtert wird. Daher taugt die Realticketstra-

38 Vgl. Karlowitsch, 2005, S. 185; Lindenmeier, 2005, S. 21; Ng, 2008, S. 119.

39 Vgl. Chatrath (2012).

40 Vgl. Corsten & Stuhlmann, 1998, S. 18f.; Kimm & Klein, 2005, S. 13; Ng, 2008, S. 121f.; Shy, 2008, S. 297ff.

41 Vgl. Karlowitsch, 2005, S. 205.

ategie aus praktischer Sicht vor allem für den Stehplatzbereich, da es in diesem für gewöhnlich keine feste Platzzuteilung gibt.⁴²

- Überbuchung mit Hilfe der „Optionsticketstrategie“: Wie bei der Realticketstrategie verkauft man hier mehr Eintrittskarten als es zur Verfügung stehende Plätze gibt. Die Besonderheit ist, dass die erworbene Eintrittskarte nicht zum Eintritt berechtigt, sondern nur eine Option darstellt: Der Käufer zahlt, bekommt aber keine Garantie, das Spiel sehen zu können. Nur wenn im Verlaufe des Vorverkaufszeitraums Plätze wieder frei werden, werden sie dem Käufer zugeteilt, andernfalls bekommt er sein Geld zurück überwiesen. Die Zuteilung der Plätze erfolgt auf Basis einer Warteliste.

Die Optionsticketstrategie macht sowohl bei freier als auch fester Platzvergabe Sinn. Bedingung für sie ist aber, dass es eine Stornierungsmöglichkeit gibt: Käufer können bis zu einem bestimmten Zeitpunkt ihre Eintrittskarte gegen eine Gebühr an den Verkäufer zurückgeben. Dieser gibt sie dann nach einem vorab definierten Modus an den Optionsticketinhaber weiter.

Die Stornierungsmöglichkeit hat aus Verkäufersicht einen (weiteren) Vorteil: Sie reduziert die Abwesenheitsquote, da, wer nicht kann, die Eintrittskarte zu vertretbaren Kosten zurückgeben kann. Durch die Höhe der zu zahlenden Stornierungsgebühr wird sichergestellt, dass die Rückgabe nur begründet erfolgt.

⁴² Aus Sicherheitsgründen sollte hier die Anzahl anwesender Zuschauer ohne Zeitverzögerung erfassbar sein, z.B. mit Hilfe elektronischer Zugangskontrollen, um so die Gefahr einer potenziell drohenden Überfüllung im Stehplatzbereich rechtzeitig erkennen und abwenden zu können.

Die Ticket-Weitergabe sollte grundsätzlich so gestaltet sein, dass sie vor allem den Verkauf an Vollzahler-Tageskarten fördert. Das kann man in der Fußballbundesliga z.B. auf zwei Wegen erreichen: Man richtet eine Ticket-Börse ein, auf der nur sog. Dauerkarten-Einzelspiele weiterverkauft werden können.⁴³ Ein Dauerkarten-Inhaber verkauft hier ein einzelnes Spiel seiner Dauerkarte und bekommt dafür 1/17 des Dauerkarten-Preises erstattet. Der Käufer zahlt den Vollzahler-Tageskartenpreis. Die Differenz zwischen den beiden genannten Beträgen wird dem Verein gutgeschrieben. Tageskarten im Ermäßigungstarif können auf der Ticket-Börse generell nicht erworben werden. Es muss immer der volle Preis gezahlt werden. Dauerkarten werden hier bei Weiterverkauf also durchweg zu Vollzahler-Tageskarten.

Man sollte zudem die Möglichkeit anbieten, ermäßigte Tageskarten in den Vollzahlertarif aufzuwerten. Das ist immer dann nötig, wenn der die Eintrittskarte Übernehmende nicht wie der Erstkäufer einen Anspruch auf eine Ermäßigung hat. Ihm wird gegen die Zahlung des Aufpreises die Möglichkeit gegeben, das Spiel zu sehen. Der umgekehrte Fall wird dagegen ausgeschlossen: Eine nachträgliche Ermäßigung wäre natürlich nicht im Sinne des Yield Managements und wird daher grundsätzlich nicht gestattet. Wer eine Vollzahler-Tageskarte erworben hat, kann sie daher allenfalls stornieren, sofern diese Möglichkeit geboten wird.

Im Folgenden soll zum Abschluss noch ein Blick auf den Yield Management-Planungsprozess geworfen werden: Wie läuft er typischerweise ab? Was ist grundsätzlich zu beachten, damit das Yield Management erfolgreich zum Einsatz kommen kann? In diesem Zusammenhang erfolgt dann auch eine (grobe) Einordnung der operativen Yield Management-Tätigkeiten, die im Kapitel 3 vorgestellt

⁴³ Vgl. Chatrath, 2012.

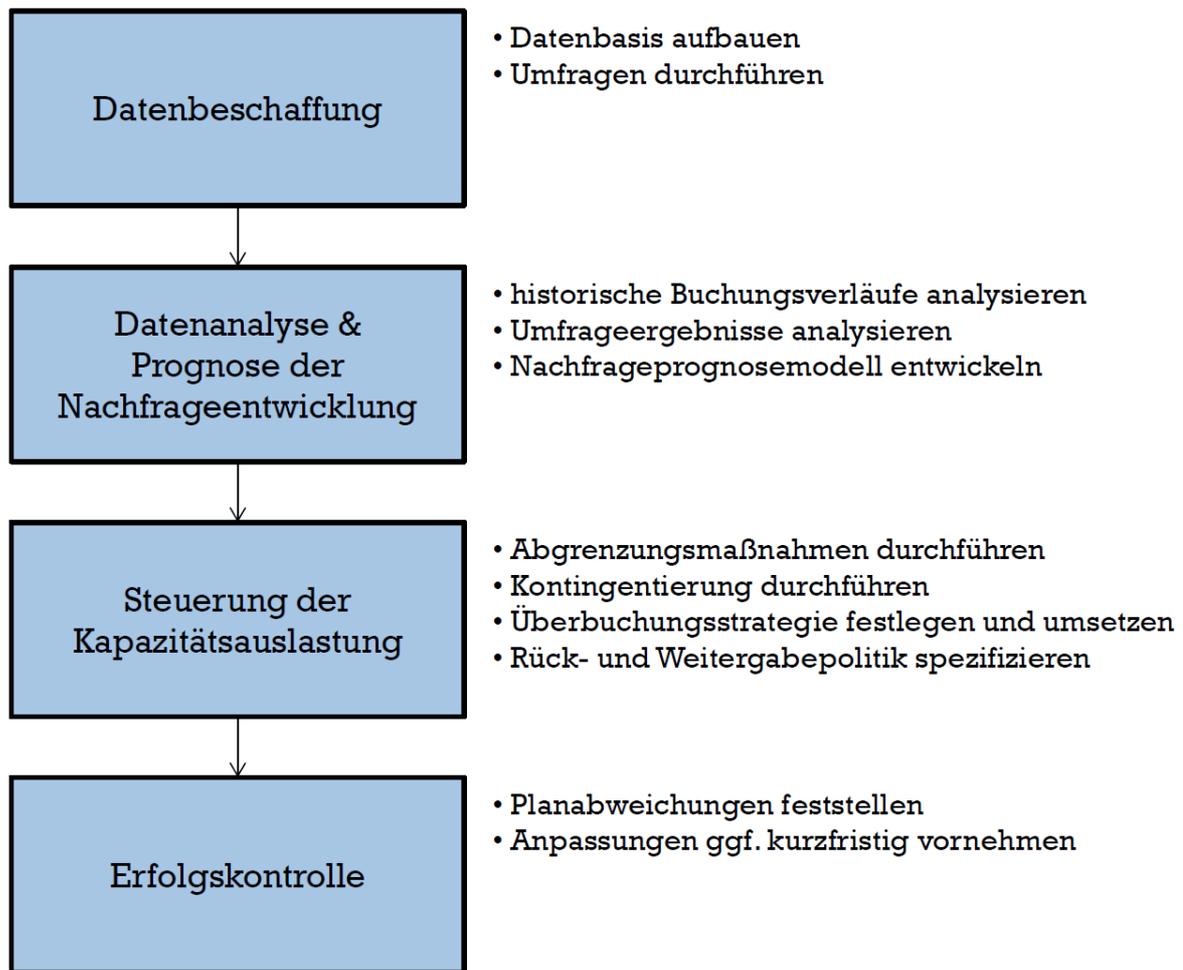


Abb. 6: Yield Management-Planungsprozess (Quelle: in Anlehnung an Chatrath & Wengler, 2010, S. 165)

wurden.

4. Yield Management-Planungsprozess

Der Yield Management-Planungsprozess kann in vier Phasen unterteilt werden:⁴⁴ Datenbeschaffung, Datenanalyse und Nachfrageentwicklungsprognose, Kapazitätsauslastungssteuerung und Erfolgskontrolle (vgl. Abb. 6).

Die einzelnen Phasen des Yield Management-Planungsprozesses sollen im Folgenden vorgestellt werden:

- **Datenbeschaffung:** Im ersten Schritt muss die Datenbasis geschaffen werden. Sie ist die Grundlage für die weiteren Phasen im Planungs-

prozess und sollte möglichst für jedes Spiel aus der Vergangenheit den jeweiligen Buchungsverlauf und die jeweilige Auslastung umfassen. Diese Informationen sollten nicht nur aggregiert, d.h. für das gesamte Stadion vorliegen, sondern für jeden einzelnen Block. Außerdem sollte die Datenbasis spiel- und blockindividuelle Stornierungs- und Abwesenheitsquoten beinhalten, die bei der späteren Analyse abgerufen werden können. Die zum Verkauf jeweils zur Verfügung stehenden Kapazitätseinheiten (Plätze) sind ebenfalls entsprechend spiel- und blockindividuell zu dokumentieren.

Die Kriterien, auf deren Grundlage (potenzielle) Besucher entscheiden,

⁴⁴ Vgl. Lindenmeier, 2005, S. 12.

eine Eintrittskarte zu kaufen, sollten hinlänglich bekannt sein. Andernfalls empfiehlt es sich, eine entsprechende Umfrage unter ihnen durchzuführen:⁴⁵ Wie wichtig ist den (potenziellen) Zuschauern z.B. die Höhe des Preises? Wie wichtig sind ihnen andere Kriterien, z.B. der Gegner, gegen den gespielt wird? Aus den Ergebnissen der Befragung können die konkreten Determinanten der Zahlungsbereitschaft abgeleitet werden, die bei der späteren Konzeption der sog. Abgrenzungsmaßnahmen berücksichtigt werden müssen.

- Datenanalyse und Nachfrageentwicklungsprognose: Mit Sicherheit wird es nicht für jedes der 17 Heimspiele eines Fußballbundesligisten einen anderen Buchungsverlauf geben. Es gilt somit als Erstes, ähnliche Buchungsverläufe zu identifizieren und die Spiele entsprechend zu sortieren. Im Anschluss muss man die Determinanten offenlegen, die die unterschiedlichen Buchungsverläufe begründen: Ist es z.B. die Gegner- und/oder die Blockattraktivität? Wie groß ist der jeweilige Einfluss? Zur Beantwortung dieser Fragen kann man auf die Regressionsanalyse, eine statistische Analyseverfahren, zurückgreifen.⁴⁶

Das Ergebnis der Auswertung ist eine der Realität hoffentlich möglichst nahekommende Prognose der zukünftigen Nachfrageentwicklung eines bestimmten Blocks für ein bestimmtes Spiel – unter Berücksichtigung der üblichen Stornierungs- und Abwesenheitsquoten.

- Kapazitätsauslastungssteuerung:

Hierunter fallen die drei Tätigkeitsbereiche, die im Kapitel 3 vorgestellt wurden: „Abgrenzungsmaßnahmen“, „Kontingenzierung“ und „Überbuchungsstrategie und Rück- und Weitergabepolitik“. Agiert wird in der Kapazitätsauslastungssteuerung nach der Maßgabe, so viele Vollzahler-Tageskarten wie möglich zu verkaufen.

- Erfolgskontrolle: Die Ergebnisse des Yield Managements werden festgehalten, Abweichungen vom Plan identifiziert und ausgewertet. Die Informationen fließen anschließend in die Datenanalyse und Nachfrageentwicklungsprognose. Es empfiehlt sich die Erfolgskontrolle nicht erst am Ende einer Saison (bzw. Halbserie) durchzuführen, sondern möglichst permanent, um ggf. auch kurzfristig noch Anpassungen vornehmen zu können, z.B., wenn sich die Nachfrage eines Spiels doch ganz anders entwickelt als prognostiziert.

Die bisherigen Ausführungen sollen abschließend in einem Fazit zusammengefasst werden.

5. Fazit

Yield Management hat zum Ziel, die vorhandene (Stadion-)Kapazität so auszulasten, dass der Umsatz maximiert wird. Kapazitätseinheiten (Plätze) sollen daher nicht „einfach so“ verkauft werden, sondern möglichst erst einmal an diejenigen, die bereit sind, vergleichsweise viel dafür zu bezahlen – die Preisunsensiblen. Es gilt im Yield Management daher die folgende Maxime: „Verkaufe so viele Kapazitätseinheiten (Plätze) wie möglich an die Preisunsensiblen. Die verbleibende (Stadion-)Kapazität fülle mit den Preissensiblen auf.“ Zur Verwirklichung dieser

45 Vgl. Chatrath & Wengler, 2010.

46 Vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003, S. 45ff.

Vorgabe sind auf operativer Ebene die drei Tätigkeitsteilbereiche zu gestalten, die in Kapitel 3 ausführlich vorgestellt wurden: „Maßnahmen zur Abgrenzung der Preissensiblen von den Preisunsensiblen“, „Kontingentierung“ und „Überbuchungsstrategie und Rück- und Weitergabepolitik“.

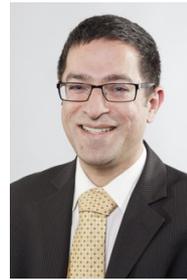
Bedingung für den Erfolg des operativen Yield Managements ist ein Prognosemodell, das die zukünftige Ticket-Nachfrage inkl. der erwarteten Stornierungs- und Abwesenheitsquoten zuverlässig vorhersagt. Der Aufbau und die Pflege einer adäquaten Datenbasis ist ein wichtiger Bestandteil des Yield Management-Planungsprozesses und sollte insofern auch mit den entsprechenden personellen und finanziellen Ressourcen bedacht werden.

Yield Management ist allerdings keine Wunderwaffe: Es schafft keine neue Nachfrage, sondern versucht „nur“, die bereits vorhandene Zahlungsbereitschaft optimal abzuschöpfen. Es ist auch kein Selbstläufer: Das Marketing muss insgesamt sehr gut aufgestellt sein, damit es sein volles Potenzial entfalten kann. Soll z.B. durch einen Frühbucherrabatt der frühzeitige Tageskarten-Verkauf für ein Spiel gegen einen C-Gegner stimuliert werden, dann ist diese Marketing-Maßnahme sicherlich eine im Sinne des Yield Managements. Der Erfolg dieser Verkaufsförderungsaktion steht und fällt aber mit ihrer rechtzeitigen und adäquaten Bekanntmachung. Misslingt diese, dann nützt einem auch das ausgeklügeltste Yield Management-System nichts.

Literatur

Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden* (10. Aufl.). Berlin: Springer.

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Stefan Chatrath

Professur für Sportmarketing
BiTS – Business and Information
Technology School
Staatlich anerkannte Private
Hochschule
University of Applied Sciences
Bernburger Str. 24-25
10963 Berlin
Tel.: 030 / 338 539 754

E-Mail: stefan.chatrath@bits-hochschule.de

Stefan Chatrath (geb. 1976) ist Professor für Sportmarketing an der BiTS Hochschule. Er leitet am BiTS-Campus in Berlin den Bachelor-Studiengang Sport & Event Management. Prof. Dr. Chatrath studierte Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, wo er im Anschluss auch zum Doktor der Wirtschaftswissenschaft promoviert. Mit seiner Doktorarbeit belegte er beim Wissenschaftspreis des Deutschen Fußball-Bundes DFB den 2. Platz.

Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind: Sportmarketing, Sportsponsoring, Ticketing, Preispolitik und Dienstleistungsmarketing. Als Gastprofessor lehrte Prof. Dr. Chatrath u.a. bereits an der Real Madrid International Professional School. Seit 2008 ist zudem als Berater im Sportbusiness tätig.



Kai Voerste

Leiter Ticketing
Hamburger SV-Arena GmbH & Co.
KG
Sylvesterallee 7
22525 Hamburg

E-Mail: kai.voerste@hsv.de

Kai Stefan Voerste (42), Diplom Betriebswirt, leitet seit 2002 das Ticketing beim Hamburger SV. Er ist verantwortlich für die optimale Auslastung der Imtech Arena bei den HSV-Heimspielen.

Chatrath, S. (2010). *Marketingrelevante Probleme im Gruppenkonsum – eine ökonomische Analyse, Ansatzpunkte für deren Lösung und eine empirische Untersuchung am Beispiel „Besuch eines Spiels der Fußballbundesliga“* (Dis-

- sertation). Berlin: Freie Universität Berlin.
- Chatrath, S. (2012). *Offizielle Ticketbörsen in der Fußballbundesliga – Status quo*. Iserlohn: BiTS.
- Chatrath, S. (2013). Ticketing im Sport. In Nufer, G. & Bühler, A. (Hrsg.): *Marketing im Sport*, 3. Aufl. (S. 147-173). Berlin: Erich Schmidt.
- Chatrath, S. & Wengler, S. (2010). Yield Management im Profifußball. In Maennig, W. (Hrsg.): *Sport. Stadt. Ökonomik*. (S. 161-190). Schorndorf: Hofmann.
- Corsten, H. & Stuhlmann, S. (1998). *Yield Management – Ein Ansatz zur Kapazitätsplanung und -steuerung in Dienstleistungsunternehmen* (Schriften zum Produktionsmanagement, Nr. 18). Kaiserslautern: Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Universität Kaiserslautern.
- DFL Deutsche Fußball Liga (2014a). *Bundesliga Report 2014*. Frankfurt/M.: DFL Deutsche Fußball Liga GmbH.
- DFL Deutsche Fußball Liga (2014b). *Zuschauerbilanz der Hinrunde 2013/14: Begeisterung der Fans ungebrochen* (Pressemitteilung, 13.02.2014). Frankfurt/M.: DFL Deutsche Fußball Liga GmbH.
- Feehan, P. (2006). Attendance at sport events. In Andreff, W. & Szymanski, S. (Hrsg.): *Handbook on the economics of sport* (S. 90-99). Cheltenham: Edward Elgar.
- Fort, R. (2012). *Sports Economics* (3. Aufl.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Hamburger SV (2013). *HSV Dauerkartenpreise Saison 2013/14*. Hamburg: Hamburger SV.
- Jones, D. (2006). Introduction. In Deloitte & Touche LLP (Hrsg.): *Football Money League* (S. 4-5). Manchester: Deloitte & Touche LLP.
- Karlowitsch, E. (2005). *Konzeption zur Steuerung der Haupteinnahmequellen von Profi-Sport-Clubs – dargestellt am Beispiel der Fußball-Bundesliga* (Dissertation). Münster: Universität Münster.
- Kicker (2014). *1. Bundesliga: alle Zuschauer von der Startsaison 1963/64 bis heute*. Verfügbar unter <http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/spieltag/1-bundesliga/zuschauer-geschichte.html> am 04.02.2014.
- Kimms A. & Klein, R. (2005). Revenue Management im Branchenvergleich. In *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue „Revenue Management“*, 1, S. 1-30.
- Kuß, A. & Kleinaltenkamp, M. (2009). *Marketing-Einführung* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Lindenmeier, J. (2005). *Yield Management und Kundenzufriedenheit – Konzeptionelle Aspekte und empirische Analyse am Beispiel von Fluggesellschaften* (Dissertation). Wiesbaden: DUV.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing* (7. Aufl.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Ng, I. (2008). *The pricing and revenue management of services*. New York: Routledge.
- Shy, O. (2008). *How to price – A guide to pricing techniques and yield management*. New York: Cambridge University Press.
- Simmons, R. (2006). The demand for spectator sports. In Andreff, W. & Szymanski, S. (Hrsg.): *Handbook on the economics of sport* (S. 77-89). Cheltenham: Edward Elgar.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). *Management* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Uhrich, S. & Koenigstorfer, J. (2009). Effects of atmosphere at major sports events: a perspective from environmental psychology. In *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Juli, S. 325-344.



Ticketing-Manager

Im Interview mit Ryan Miller – Director of Ticketing Sales bei der EHC Eisbären Management GmbH



Name: Ryan Miller

Alter: 28 Jahre

Unternehmen: EHC Eisbären Management GmbH, Eishockey Club in der DEL

Abteilung: Ticketing Sales

Position: Director of Ticketing Sales

als ein leistungsbezogenes Ticketprogramm bezeichnen. Dabei werden nur die Spiele bezahlt, die nach dem Viertelfinale auch wirklich stattfinden.

Bei unseren handelsüblichen Dauerkarten werden alle Spiele einer DEL-Saison in die Berechnung inkludiert. Bei der Smart-Card besteht jedoch die Möglichkeit, die eventuellen Halbfinal- und Finalspiele für einen rabattierten Preis paketweise und mit ihrem garantierten Platz nachzubuchen.

Interviewer: Prof. Dr. Stefan Chatrath

Stefan Chatrath: Wie lange arbeiten Sie schon im Ticketing in dieser Position? Und was sind konkret Ihre Aufgaben?

Ryan Miller: *Ich bin seit 2007 im Ticketing-Business. Mein erster Job war bei der Arizona State University (Football/Basketball) und seit 2009 bin ich bei den Los Angeles Kings (NHL) tätig. Als Director of Ticket Sales entwickelte ich im vergangenen Jahr die Ticketing-Abteilung der Ontario Reign (Minor League Eishockey in Kalifornien, zur Organisation der Kings gehörend) weiter und bin in ähnlicher Position jetzt bei den Eisbären tätig.*

Stefan Chatrath: Wo sehen Sie in der Zukunft bei den Eisbären im Ticketing die größte Herausforderung?

Ryan Miller: *Die strategische Orientierung hin zu einem hohen Dauerkartentamm ist womöglich eine der größten Herausforderungen. Der Vorteil hierbei liegt klar auf der Hand. Die Abhängigkeit vom kurzfristigen sportlichen Erfolg wird vermindert und es entsteht eine wesentlich höhere Planungssicherheit auf wirtschaftlicher Ebene, die zudem zeitgleich die sportliche Ebene mitfördert. Außerdem sind wir stetig dabei, unseren Service zu verbessern und die lang anhaltenden Beziehungen mit unseren Dauerkarteneinhabern weiter zu intensivieren.*

Stefan Chatrath: Sie haben zur Saison 2013/14 erstmals die sog. Smart-Card eingeführt. Was hat es damit auf sich?

Ryan Miller: *Ein besonderer Schwerpunkt bei uns ist die Gestaltung der Dauerkartenpakete. Die Smart-Card ist eine Dauerkarte. Man könnte sie grob*



SLIM LINE


TW STEEL®
BIG IN OVERSIZED WATCHES

TW1301 SLIM LINE

Ø 45 mm. Edelstahlgehäuse mattiert
Lunette glänzend. Zifferblatt silberfarben
Sonnenschliff. Saphierglas
Lederband Krokko-Optik
wasserdicht 5 bar

€ 279,00 UVP

WWW.TWSTEEL.COM



LUXURYBRAND
INTERNATIONAL

WWW.LUXURYBRAND.DE TEL: +49 (0) 7231 - 93 120

Christopher Huth

Dauerkarten im Profisport – Eine empirische Analyse der Rechte und gewährten Rabatte in ausgewählten Bundesligen

Abstract

Dauerkarten sind seit jeher ein wichtiges Instrument für Profisportklubs. Im Normalfall werden diese mit einem Rabatt und weiteren monetären und nicht-monetären Rechten angeboten. Unter Berücksichtigung der Property-Rights-Theorie werden die gewährten Rabatte für Normalzahler und die angebotenen Rechte beim Dauerkartenverkauf in der 1. Fußball-Bundesliga sowie der DKB Handball-Bundesliga zur Saison 2011/12 analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass Fußballklubs im Durchschnitt einen Rabatt von 27,52% und Handballklubs einen Rabatt von durchschnittlich 20,61% gewähren. Ferner bieten Fußballklubs mehr sonstige Rechte an als die Klubs der DKB Handball-Bundesliga. Die anschließende Korrelationsanalyse zeigt auf, dass zwischen der Höhe des Rabatts und der Anzahl der Rechte kein Zusammenhang besteht. Somit scheinen die Vereine recht willkürlich den Rabatt und die Anzahl der sonstigen Dauerkartenrechte zu bestimmen.

1 Einleitung

Der deutsche Fußball als des Deutschen Sportart Nummer 1 sowie Handball erfreuen sich seit Jahren großer Beliebtheit bei den Sportfans. Diese Begeisterung macht auch vor den Spielstätten der jeweiligen Bundesligen nicht Halt. So gilt die 1. Fußball-Bundesliga als die zuschauerstärkste Sportliga Europas und muss sich im weltweiten Vergleich nur der amerikanischen National Football League (NFL)

geschlagen geben.¹ Mit wenigen Ausnahmen erreichten die Fußballklubs in der Saison 2011/12 eine Auslastung ihrer Stadien von über 90%. Mit dem FC Bayern München sowie den beiden Klubs aus dem Ruhrgebiet – Borussia Dortmund sowie FC Schalke 04 – erzielten sogar drei Bundesligisten eine Quote von über 99%. Im Falle des FC Bayern München liegt diese bei Heimspielen der 1. Fußball-Bundesliga seit dem Umzug in die Allianz-Arena bei herausragenden 100%.² In der DKB Handball-Bundesliga betrug die Auslastung in der Spielzeit 2011/12 genau 77,85%. Drei Klubs erreichten sogar eine Auslastung von über 99%. Neben dem Serienmeister THW Kiel gelang auch dem HBW Balingen-Weilstetten sowie dem VfL Gummersbach das Kunststück, sämtliche Heimspiele nahezu auszuverkaufen.

Trotz dieser beeindruckenden Zahlen gewähren Sportklubs einen nicht unerheblichen Rabatt auf ihre Dauerkarten. So lag der durchschnittliche Dauerkartenrabatt in der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2009/10 bei 23% auf Dauerkarten für sogenannte Normalzahler.^{3,4} Bei einem Anteil der Dauerkarten von ca. 60% an den gesamten im Lizenzfußball verkauften Karten stellt dies in Summe nicht unbedeutende Mindereinnahmen dar.⁵ So zeigt eine

1 Vgl. DFL, 2012, S.56.

2 Vgl. transfermarkt.de, 2012.

3 Unter Normalzahler wird derjenige Personenkreis subsumiert, der keine zusätzlichen Ermäßigungen aufgrund individueller Eigenschaften wie Schüler, Student, Rentner oder auch Vereinsmitglied erhält.

4 Vgl. Huth, 2012, S. 281.

5 Vgl. DFL, 2013, S. 47.

Untersuchung von Huth (2012), dass bei Ausverkauf aller Heimspiele ein durchschnittlicher Erstligist Mindereinnahmen von über 2 Millionen Euro beim Verkauf von Dauer- und Tageskarten im Vergleich zur Situation, in der ausschließlich Tageskarten abgesetzt werden, verzeichnen muss.⁶ Darüber hinaus werden von den Sportklubs noch weitere Vorteile in Verbindung mit Dauerkarten wie z.B. verschiedene Vorkaufsrechte für Sonderspiele angeboten.

Der vorliegende Beitrag möchte nun am Beispiel der 1. Fußball-Bundesliga sowie der DKB Handball-Bundesliga mittels der Property-Rights-Theorie aufzeigen, welche monetären und nicht-monetären Rechte im Zuge des Dauerkartenverkaufs gewährt werden. Darüber hinaus werden auch die Dauerkartenrabatte für Normalzahler analysiert. Abschließend soll anhand einer Korrelationsanalyse insbesondere untersucht werden, ob einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der gewährten Rechte und der Höhe des Rabatts existiert.

Der Beitrag gliedert sich folgendermaßen auf: Zuerst wird das Instrument der Dauerkarte aus theoretischer Sicht dargestellt. Anschließend wird in der gebotenen Kürze auf die Property-Rights-Theorie eingegangen. Im dritten Kapitel wird die Methodik der durchgeführten Analyse beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse der Analyse präsentiert. Bevor der Beitrag mit einer Schlussbetrachtung schließt, findet zuvor eine Diskussion statt, in der Handlungsempfehlungen für die sportökonomische Praxis formuliert werden.

2 Theoretische Grundlagen zur Fragestellung

Dauerkarten

Dauerkarten werden vor Saisonbeginn von den Sportklubs verkauft. Oftmals stellt der Saisonabschluss den Startschuss des Dauerkartenverkaufs für die neue Saison dar. Simmons (2006) attestiert Inhabern von Dauerkarten eine besondere emotionale, finanzielle und zeitliche Bindung zum Sportklub. Anknüpfend an den wirtschaftlichen Aspekt gehen Dauerkarteneinhaber beim Kauf einer Dauerkarte ein Bewertungsrisiko ein, da zum Zeitpunkt des Erwerbs oftmals nicht die genaue Spielstärke der Mannschaft einzuschätzen ist.

Das Risiko der Inhaber ist aus Sicht der Sportklubs als eines der zentralen Vorteile von Dauerkarten zu identifizieren. So können die Klubs bereits Wochen vor dem eigentlichen Saisonbeginn einen Großteil ihrer Einnahmen aus dem Spielbetrieb generieren. Diese können in der Folge vom jeweiligen Klub frühzeitig in den Kader investiert oder in sonstige Vermögensgegenstände angelegt werden. Auch müssen nach Gaede (2006) Dauerkarten nicht dauerhaft beworben werden, wodurch Werbekosten reduziert werden. Mit dem finanziellen geht auch ein risikopolitischer Vorteil einher. So sind die Einnahmen dem Klub unabhängig vom späteren sportlichen Verlauf sicher. Er hat somit bei einer enttäuschend verlaufenden sportlichen Entwicklung nicht das Problem, auf einem Großteil der Karten sitzen zu bleiben. Die Einnahmen im Ticketing werden somit ein Stück weit vom sportlichen Erfolg entkoppelt, wodurch das finanzielle Risiko sinkt und die Planungssicherheit steigt.⁷ Neben den genannten Vorzügen ist ein weiterer Vorteil in der Kunden-

6 Vgl. Huth, 2012, S.116f.

7 Vgl. Huth, 2012, S. 115f.

bindung zu finden. So gehören Zeltinger (2004) folgend Dauerkarten neben der Klubmitgliedschaft zu den langfristigen Kundenbindungsinstrumenten. Beim Verkauf von Dauerkarten erhalten die Klubs umfangreiche Kundeninformationen, die anschließend für verschiedene Maßnahmen – z.B. spezielle Angebote in Kooperation mit Sponsoren der Klubs – verwendet werden können. Aus Sicht der Fußballunternehmen der 1. und 2. Fußball-Bundesliga stellt die Planungssicherheit vor der Kundenbindung, der Stadionauslastung sowie der Vereinsunterstützung den bedeutendsten Vorteil von Dauerkarten dar.⁸

Ein zentraler Nachteil von Dauerkarten ist im Dauerkartenrabatt zu finden, der von den Klubs gewährt wird. So führt dieser – insbesondere bei einer kompletten Auslastung der Spielstätte – schlussendlich zu Mindereinnahmen. Wie einleitend bereits kurz dargestellt, erhielten Normalzahler in der Saison 2009/10 in der 1. Fußball-Bundesliga im Durchschnitt einen nicht unbedeutenden Nachlass auf ihr Saisonticket.⁹ Diese Rabattierung wird zuvorderst dadurch begründet, dass im Gegenzug die Inhaber einen Teil des Risikos übernehmen.¹⁰ Somit kann der Dauerkartenrabatt als eine Art Risikoprämie aufgefasst werden, der von den Klubs als Kompensation für das von den Dauerkarteneinhabern übernommene Risiko gewährt wird. Im Zusammenhang mit dem Rabatt demonstrieren Beccarini & Ferrand (2006) am Beispiel des französischen Fußballklubs Olympique Lyonnais, dass neben dem Klubimage

auch der sportliche Erfolg sowie der Dauerkartenrabatt eine Rolle bei der Kundenzufriedenheit von Dauerkarteneinhabern spielen. Allerdings berücksichtigten die Autoren nicht die Relevanz anderer Dauerkartenrechte in ihrer Analyse, so dass die relative Wichtigkeit von Dauerkartenrabatten im Vergleich zu anderen Dauerkartenrechten nicht nachvollziehbar ist.

Ferner besteht die Gefahr, dass durch zu viele verkaufte Saisontickets zu wenig „neues“ Publikum die Spiele eines Sportklubs besuchen kann. Dies hat beispielsweise kurzfristig Auswirkungen auf den Verkauf von Artikeln aus dem Bereich des Merchandisings und langfristig Folgen für die Gewinnung neuer Fans. Somit müssen die Vereine ein möglichst optimales Verhältnis aus Tages- und Dauerkarten finden.

Property-Rights-Theorie

Die Property-Rights-Theorie (Theorie der Verfügungsrechte) ist ein Bestandteil der Neuen Institutionenökonomik, die im Gegensatz zur Neoklassik nicht von vollkommenen und vollständigen Märkten ausgeht. Stattdessen existieren zwischen den Akteuren Informationsasymmetrien, die in der Folge u.a. zu Transaktionskosten führen.¹¹ Im Zusammenhang mit Dauerkarten stellt beispielsweise der zukünftige sportliche Erfolg eine unsichere Komponente dar. Während diese vom Fan nicht zu beeinflussen ist, können die Klubs zumindest durch eine geschickte Transferpolitik einen gewissen Einfluss ausüben. Einschränkung ist jedoch anzumerken, dass auch die Klubs den zukünftigen sportlichen Werdegang nicht vollends vorhersehen können und somit auch auf Klubseite Unwägbarkeiten bestehen bleiben. Kerngedanke der Neuen Institutionenökonomik ist, dass Institu-

8 Ergebnisse stammen aus einer unveröffentlichten Untersuchung des Autors, in der insgesamt 26 Fußballunternehmen (14 aus der 1. Fußball-Bundesliga und 12 aus der 2. Fußball-Bundesliga) nach Ihrer Meinung zum Thema Dauerkarten befragt wurden.

9 Vgl. hierzu Ausführungen aus dem einleitenden Kapitel. Detaillierter auch Huth, 2012, S. 117ff.

10 Vgl. Simmons, 2006, S. 82f.

11 Vgl. Cezanne & Meyer, 1998, S. 1345.

tionen – z.B. Regeln, Rechte, etc. – für Wirtschaftsprozesse von hoher Relevanz sind.¹² Im vorliegenden Beitrag sind das insbesondere die bei Dauerkarten gewährten Rechte. Durch Institutionen sollen Anreize geschaffen werden, um das Bewertungsrisiko ein Stück weit zu kompensieren.

Die Theorie der Verfügungsrechte erörtert ihrerseits verschiedene mögliche Kombinationen von Verfügungsrechten und deren Wirkung mit dem Ziel, eine ökonomisch optimale Struktur der Eigentumsrechte zu ermitteln.¹³ Dies basiert auf der Annahme, dass sich der Wert eines Gutes nicht allein aus seiner physischen Eigenschaft sondern auch aus den mit ihm verbundenen Verfügungsrechten bzw. seinen Nutzungsmöglichkeiten ergibt.¹⁴ So hat ein Auto für seinen Besitzer mehr Nutzungsmöglichkeiten und somit mehr Wert als für den Mieter des Wagens, der für eine begrenzte Zeit mit diesem zwar fahren kann, diesen aber nicht verändern, geschweige verkaufen darf. Auf der individuellen Ebene entsteht dabei ein Entscheidungsproblem hinsichtlich der Wahl der optimalen Ausgestaltung für die Nutzung und den Austausch von Verfügungsrechten.¹⁵

Die mit einem bestimmten Gut verbundenen Rechte werden üblicherweise eingeteilt in (1) das Recht, das Gut zu nutzen (*usus*), (2) das Recht, das Gut formal und materiell zu verändern (*abusus*), (3) das Recht, die Erträge aus der Nutzung des Gutes einzubehalten (*usus fructus*) sowie (4) das Recht zur vollständigen oder teilweisen Veräußerung des Gutes.¹⁶ Im Kontext von Dauerkarten ist insbesondere das Nut-

zungsrecht (*usus*) relevant. Durch dieses haben Dauerkarteneinhaber z.B. die Möglichkeit, sämtliche darin beinhaltete Heimspiele in der Liga zu besuchen. Ferner greift noch das Recht zur vollständigen oder teilweisen Veräußerung des Gutes. Dieses ist relevant, wenn der eigentliche Inhaber der Dauerkarte für ein Spiel verhindert ist und die Karte weitergibt bzw. verkauft.

Die beiden weiteren Rechte sind hingegen irrelevant, da z.B. eine Dauerkarte per se keine monetären Gewinne in Form von Dividenden wie beispielsweise Aktienanteile generiert, so dass das Recht „*usus fructus*“ hier nicht greift. Auch das Recht, das Gut formal und materiell zu verändern, ist bei der Dauerkarte irrelevant. Die Dauerkarten und die darin beinhalteten Vorzüge werden von Vereinsseite gewährt und sind durch deren Inhaber nicht veränderbar.

Allgemein stehen die umfassendsten Nutzungsrechte jener Person zu, die alle vier Verfügungsrechte an einem gegebenen Gut hält. Somit ist der Wert eines Gutes umso geringer, desto stärker dessen Recht institutionell eingeschränkt oder auf verschiedene Anspruchspersonen verteilt ist.¹⁷

3 Methodik

Die in diesem Beitrag zu analysierenden Daten werden mit einer Sekundärdatenerhebung ermittelt. Im vorliegenden Fall kann auf vorhandenes Datenmaterial der Fußball- und Handballklubs aus der Saison 2011/12 zurückgegriffen werden. Die Daten werden aus den Dauerkartenflyern der Klubs gewonnen. Diese Broschüren werden von den meisten Vereinen vor Saisonbeginn veröffentlicht und enthalten die wichtigsten Fakten rund um das Thema Dauerkarte. Darüber hinaus bieten die

¹⁷ Vgl. Welge & Eulerich, 2012, S. 8.

¹² Vgl. Richter & Furubotn, 2003, S. 1.

¹³ Vgl. Schreyögg, 1988, S. 152.

¹⁴ Vgl. Picot, Dietl & Franck, 2008, S. 53 ff.; Welge & Al-Laham, 2008, S. 45 f.

¹⁵ Vgl. Gäfgen, 1984, S. 45.

¹⁶ Vgl. Alchian & Demsetz, 1972, S. 783; Pejovich, 1976, S. 3; Tietzel, 1981, S. 210.

Internetseiten der Sportklubs Informationen rund um die verschiedenen Kartenprodukte. Die Daten werden für den teuersten, mittleren und billigsten Sitzplatz sowie für Stehplätze erhoben. Im weiteren Verlauf werden die Preise für Tageskarten aller Vereine analog zum Vorgehen bei Dauerkarten ermittelt. Berücksichtigt werden alle 17 Heimspiele jeder Mannschaft. Als Besonderheit haben sich sogenannte Topspiele herauskristallisiert. Bei diesen Begegnungen erhebt eine Vielzahl von Klubs Zuschläge auf den üblichen Kartenpreis. Für die Berechnung der Tageskartenpreise werden Normalpreise und Topspielzuschläge summiert und anschließend das arithmetische Mittel berechnet. Folglich sind die Tageskartenpreise gewichtet.

Einige Klubs geben eine gerade Anzahl an Preiskategorien im Sitzplatzbereich aus (z.B. sechs Preisklassen). In diesen Fällen wird für die mittlere Sitzplatzkategorie in der Analyse die nächst höhere, mittlere Kategorie gewählt (bezogen auf sechs Preiskategorien würde die dritthöchste ausgewählt werden). Bei allen Ticketberechnungen wird stets der Normalpreis berücksichtigt. Demzufolge spielen jegliche Arten von Ermäßigungen (z.B. Schüler, Student, Rentner, Vereinsmitglied) keine Rolle. Ferner werden weder VIP-Karten noch sonstige Plätze mit Zusatzleistungen in die Datenauswahl aufgenommen.

Zur Berechnung der gewährten Rabatte werden die Dauerkartenpreise mit den Tageskartenpreisen verglichen. Hierfür wird für jede beobachtete Preisklasse der Tageskartenpreis mit dem Faktor 17 multipliziert, da jeder Sportklub 17 Heimspiele pro Saison absolviert. Das Ergebnis entspricht dem Kaufpreis, der anfallen würde, wenn für jedes Heimspiel eine Tageskarte erworben werden würde. Hierdurch ist der ermittelte

Preis mit einer über die gesamte Saison gültigen Dauerkarte zu vergleichen. Der Rabatt für die Dauerkarten wird anschließend über die Preisdifferenz der beiden Ticketmodelle ermittelt.

Der zweite Teil der Analyse befasst sich mit den gewährten Rechten, die mit dem Kauf einer Dauerkarte einhergehen. Die Daten werden den Dauerkartenflyern der Bundesligisten entnommen. Hierbei sollen in einem ersten Schritt zentrale Dauerkartenrechte identifiziert werden. Anschließend wird überprüft, inwieweit diese Rechte von den Sportklubs angeboten werden.

Auf Basis der ermittelten Rabatte und Rechte wird abschließend eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Hierbei soll überprüft werden, ob Dauerkarten mit einem hohen Rabatt tendenziell wenig weitere Verfügungsrechte besitzen und umgekehrt. Wäre dem nicht so, würden die Dauerkarteneinhaber im Vergleich zu Käufern von Tageskarten überproportional bevorzugt werden. So kann ein einzelnes Recht der Dauerkarte – z.B. Vorkaufsrecht für Sonderspiele – als ein Art Optionsrecht interpretiert werden. Diese Rechte werden in der Finanzmathematik auf verschiedene Arten bewertet.¹⁸ Somit besitzt jedes bewilligte Recht einer Dauerkarte für dessen Inhaber einen Wert. Neben dem eigentlichen Recht der Dauerkarte alle Heimspiele einer Bundesliga-Saison zu besuchen, kann eine Dauerkarte ihrem Besitzer also noch einen zusätzlichen Wert stiften. Einschränkend ist jedoch anzumerken, dass die zusätzlichen Rechte von ihren Inhabern unterschiedlich bewertet werden können und somit im Extremfall auch nur der gewährte Dauerkartenrabatt und kein weiteres Recht als attraktiv angesehen wird. In

¹⁸ Einen Überblick zu Optionswertmodellen bieten u.a. Perridon & Steinar, 2007, S. 32; Steiner & Bruns, 1998, S. 270.

Rabatte in %	teuerster Sitz	mittlerer Sitz	billigster Sitz	Stehplatz	alle Kategorien
Höchster Rabatt	41,96%	42,11%	46,43%	52,94%	45,86%
Durchschnittlicher Rabatt	24,75%	25,14%	30,18%	29,99%	27,52%
Niedrigster Rabatt	4,20%	3,36%	1,96%	0,24%	2,44%

Tab. 1: Übersicht der gewährten Rabatte in der 1. Fußball-Bundesliga (Quelle: eigene Berechnungen)

diesem Fall wirken Rechte und Rabatte nicht kompensatorisch.

Ferner wird anhand der Korrelationsanalyse überprüft, ob ein Zusammenhang zwischen den genannten Variablen und weiteren möglichen Einflussfaktoren, wie sportlicher Erfolg in der Vorsaison oder auch Größe und Auslastung der Spielstätte vorhanden ist. Im Einklang mit den Determinanten der Nachfrage nach Ligaspielen erhöht die sportliche Qualität einer Mannschaft die Zuschauernachfrage nach deren Spielen.¹⁹ Aus diesem Grund ist zu erwarten, dass sportlich erfolgreiche Klubs ihren Dauerkarteneinhabern weniger zusätzliche Reize in Form von Rabatten und Rechten gewähren, da ihr sportlicher Erfolg bereits einen positiven Einfluss auf die Nachfrage nach Eintrittskarten ausübt. Auch werden die Stadiongröße sowie die Auslastung in der Vorsaison berücksichtigt. Hinsichtlich der Auslastung wird erwartet, dass Teams mit einer hohen Auslastung in der Vorsaison ihre Dauerkarten mit weniger Rechten und teurer anbieten, da diese bereits an der Kapazitätsgrenze agieren und somit tendenziell höhere Kartenpreise durchsetzen können. Umgekehrt verhält es sich mit einer großen Spielstätte. Aufgrund der Größe könnte es insbesondere für sportlich mittelmäßig erfolgreiche Teams schwierig sein, die Spielstätte annähernd zu füllen. Hierdurch entsteht dann ein größerer Zwang,

Rabatte und Rechte beim Dauerkartenverkauf anzubieten.

4 Ergebnisse

Zuerst soll nun ein Blick auf die in der Saison 2011/12 gewährten Rabatte in der 1. Fußball-Bundesliga sowie in der DKB Handball-Bundesliga geworfen werden. Die Fußballklubs standen ihren Dauerkarteneinhabern einen durchschnittlichen Rabatt von 27,52% zu (vgl. Tab. 1). Im Vergleich zu dem einleitend erwähnten durchschnittlichen Dauerkartenrabatt in der Saison 2009/10 hat sich dieser um gut 4% erhöht.²⁰

Die höchsten Rabatte sind dabei bei den Stehplätzen und der billigsten Sitzplatzkategorie zu erkennen. Der höchste durchschnittliche Rabatt liegt bei annähernd 46%. Der FC Bayern München zeichnet sich in allen analysierten Kategorien für den höchsten Rabatt verantwortlich. Ferner verkaufen der VFL Wolfsburg, der SV Werder Bremen sowie der Hamburger SV ihre Dauerkarten mit einem Rabatt von durchschnittlich mindestens 35%. Auf der anderen Seite gewährt der FSV Mainz 05 in allen Preiskategorien den niedrigsten Rabatt aller Bundesligisten für die Gruppe der Normalzahler. Neben den Mainzern bieten Fortuna Düsseldorf (11,76%), der FC Schalke 04 (19,16%) und der FC Augsburg

²⁰ Der erhöhte Wert kann jedoch auch durch die abweichende Zusammensetzung des Starterfelds entstanden sein, so dass diese Veränderung höchstens als Trend interpretiert werden sollte.

¹⁹ Vgl. hierzu z.B. Ausführungen von Parlasca, 1993, S.48.

Rabatte in %	teuerster Sitz	mittlerer Sitz	billigster Sitz	Stehplatz	alle Kategorien
Höchster Rabatt	29,41%	35,83%	48,24%	54,04%	41,88%
Durchschnittlicher Rabatt	18,49%	20,60%	20,72%	22,63%	20,61%
Niedrigster Rabatt	5,42%	4,92%	5,88%	5,88%	5,53%

Tab. 2: Übersicht der gewährten Rabatte in der DKB Handball-Bundesliga (Quelle: eigene Berechnungen)

(19,31%) den geringsten Nachlass auf Dauerkarten an.

In der DKB Handball-Bundesliga liegt der durchschnittliche Rabatt bei 20,61%; der höchste Rabatt bei annähernd 42% und der niedrigste Rabatt bei 5,53%.

Für den höchsten Rabatt sind der VFL Gummersbach (teuerste Sitzplatzkategorie), die Füchse Berlin (mittlere Sitzplatzkategorie) sowie die SG Flensburg-Handewitt (billigste Sitzplatzkategorie und Stehplatz) verantwortlich. Den geringsten Dauerkartenrabatt gewähren der SC Magdeburg (teuerste und mittlere Sitzplatzkategorie) sowie der TSV GWD Minden (billigste Sitzplatzkategorie und Stehplatz). Über alle analysierten Preiskategorien hinweg bietet die SG Flensburg-Handewitt mit einem Nachlass von 38,47% den höchsten Dauerkartenrabatt. Den niedrigsten Rabatt räumen die Klubs aus Minden (5,88%), Göppingen (9,61%) sowie Balingen-Weilstetten (9,86%) ein.

Insgesamt ist zu erkennen, dass der Dauerkartenrabatt in der 1. Fußball-Bundesliga im Mittel höher ausfällt als in der DKB Handball-Bundesliga. Nur durch den FSV Mainz 05 ist der niedrigste durchschnittliche Rabatt im Handball höher als im Fußball.

Nachdem ein Überblick über die gewährten Rabatte gegeben worden ist, soll nun auf die übrigen monetären und nicht-monetären Dauerkartenrechte eingegangen werden. Durch die Analyse der Dauerkartenflyer konnten ins-

gesamt sieben Rechte identifiziert werden, die zuvorderst beim Verkauf von Dauerkarten angeboten werden. Dies sind im Einzelnen: Zutritt zu allen Bundesliga-Heimspielen, Anspruch auf einen Stammsitz im Stadion, Vorkaufrecht für verschiedene Sonderspiele (Pokal- und Europapokal-Heimspiele), Übertragbarkeit der Dauerkarte auf eine dritte Person, Wiederkaufsrecht der Dauerkarte für die kommende Saison, Rabatte im Merchandising sowie kostenlose Nutzung des öffentlichen Nahverkehrssystem am Spieltag. Subsumieren und klassifizieren lassen sich diese Rechte in fünf primär nicht-monetäre Rechte sowie zwei Rechte mit monetärem Hintergrund. Alle sieben Rechte beinhalten das Recht, das Gut zu nutzen sowie es teilweise oder ganz zu veräußern – bei gleichzeitigem Besitz einer Dauerkarte. Ohne eine Dauerkarte können somit einzelne Rechte nicht in Anspruch genommen werden. Darüber hinaus gewähren einzelne Klubs weitere Rechte. So können beispielsweise die Dauerkarteneinhaber des VfB Stuttgart ihr Saisonticket auch als Kreditkarte nutzen. Und die Handballer des HSV Hamburg bieten einen separaten Halleneingang an.

Aus nachfolgender Tabelle ist ersichtlich, dass sämtliche Fußball- und Handball-Bundesligisten das ursprüngliche Recht einer Dauerkarte – Zutritt zu allen Heimspielen im entsprechenden Wettbewerb – gewähren. Auch das damit eng verbundene Recht auf einen Stammsitz in der Sportstätte wird von allen Klubs garantiert. Bei den übrigen

Anzahl der Vereine, die das jeweilige Recht gewährt.	1. Fußball-Bundesliga	DKB Handball-Bundesliga	Summe
Zutritt alle Heimspiele	18	18	36
Stammplatz	18	18	36
Vorkaufsrecht für Sonderspiele	14	12	26
Übertragbarkeit	12	2	14
Wiederkaufsrecht	18	6	24
ÖPNV	17	3	20
Rabatt Merchandising	4	0	4

Tab. 3: Übersicht über die gewährten Dauerkartenrechte (Quelle: eigene Recherche)

fünf Rechten ergibt sich jedoch ein differenzierteres Bild – auch zwischen den betrachteten Ligen (vgl. Tab. 3).

Das Vorkaufsrecht für Sonderspiele wird zwar von einer Mehrheit der Klubs angeboten. Die übrigen Rechte werden tendenziell nur von den Fußballklubs gewährt. Einen speziellen Rabatt im Merchandising gestatten nur vier Fußballklubs. Im Durchschnitt bieten die Fußballklubs 5,6 von 7 Rechten an. Alle aufgeführten Rechte werden von Eintracht Frankfurt, dem FC Schalke 04 sowie der SpVgg Greuther Fürth offe-

riert. Der FC Bayern München bietet mit drei Rechten die wenigsten aller Erstligisten an. Im Handball gestehen die Klubs ihren Dauerkarteneinhabern durchschnittlich 3,27 Rechte zu, wobei der TBV Lemgo mit fünf die meisten anbietet. Mit je zwei räumen die TuS Nettelstedt-Lübbecke sowie der TV 1893 Neuhausen die wenigsten Rechte ein.

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, soll abschließend anhand einer Korrelationsanalyse geklärt werden, ob die Höhe des durchschnittlich gewährten

Korrelationen

			Anzahl gewährter Rechte	Durchschnittlich gewährter Rabatt	Platzierung des Vereins in der Liga in der Vorsaison	Auslastung der Spielstätte in der Vorsaison	Größe der Spielstätte bei Bundesliga-Spielen
Spearman-Rho	Anzahl gewährter Rechte	Korrelationskoeffizient	1,000	-,395	,596*	-,169	-,348
		Sig. (2-seitig)	.	,105	,019	,504	,157
		N	18	18	15	18	18
Durchschnittlich gewährter Rabatt	Anzahl gewährter Rechte	Korrelationskoeffizient	-,395	1,000	-,211	,014	,158
		Sig. (2-seitig)	,105	.	,451	,955	,531
		N	18	18	15	18	18
Platzierung des Vereins in der Liga in der Vorsaison	Anzahl gewährter Rechte	Korrelationskoeffizient	,596*	-,211	1,000	-,302	-,582*
		Sig. (2-seitig)	,019	,451	.	,273	,023
		N	15	15	15	15	15
Auslastung der Spielstätte in der Vorsaison	Anzahl gewährter Rechte	Korrelationskoeffizient	-,169	,014	-,302	1,000	,255
		Sig. (2-seitig)	,504	,955	,273	.	,307
		N	18	18	15	18	18
Größe der Spielstätte bei Bundesliga-Spielen	Anzahl gewährter Rechte	Korrelationskoeffizient	-,348	,158	-,582*	,255	1,000
		Sig. (2-seitig)	,157	,531	,023	,307	.
		N	18	18	15	18	18

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

Tab. 4: Korrelationsmatrix 1. Fußball-Bundesliga (Quelle: eigene Berechnungen)

Korrelationen							
			Anzahl gewährter Rechte	Durchschnittli- ch gewährter Rabatt	Platzierung des Vereins in der Liga in der Vorsaison	Auslastung der Spielstätte in der Vorsaison	Größe der Spielstätte bei Bundesliga- Spielen
Spearman-Rho	Anzahl gewährter Rechte	Korrelationskoeffizient	1,000	,272	,125	,521*	,105
		Sig. (2-seitig)	.	,275	,658	,027	,678
		N	18	18	15	18	18
Durchschnittlich gewährter Rabatt	Anzahl gewährter Rechte	Korrelationskoeffizient	,272	1,000	-,307	,371	,291
		Sig. (2-seitig)	,275	.	,265	,129	,241
		N	18	18	15	18	18
Platzierung des Vereins in der Liga in der Vorsaison	Anzahl gewährter Rechte	Korrelationskoeffizient	,125	-,307	1,000	-,054	-,786**
		Sig. (2-seitig)	,658	,265	.	,849	,001
		N	15	15	15	15	15
Auslastung der Spielstätte in der Vorsaison	Anzahl gewährter Rechte	Korrelationskoeffizient	,521*	,371	-,054	1,000	-,049
		Sig. (2-seitig)	,027	,129	,849	.	,848
		N	18	18	15	18	18
Größe der Spielstätte bei Bundesliga-Spielen	Anzahl gewährter Rechte	Korrelationskoeffizient	,105	,291	-,786**	-,049	1,000
		Sig. (2-seitig)	,678	,241	,001	,848	.
		N	18	18	15	18	18

*. Korrelation ist bei Niveau 0,05 signifikant (zweiseitig).

** . Korrelation ist bei Niveau 0,01 signifikant (zweiseitig).

Tab. 5: Korrelationsmatrix DKB Handball-Bundesliga (Quelle: eigene Berechnungen)

Rabatts mit den gebotenen Dauerkartenrechten korreliert. Der sportliche Erfolg der vergangenen Saison, die Größe und die Auslastung der Spielstätte werden ebenfalls in die Analyse inkludiert.

Wie aus Tab. 4 ersichtlich ist, besteht in der 1. Fußball-Bundesliga zwischen der Anzahl der gewährten Rechte und dem Dauerkartenrabatt keine bzw. höchstens eine schwache Korrelation. Dies bedeutet, dass die Höhe des Dauerkartenrabatts unabhängig von der Anzahl der Rechte festgelegt wird und umgekehrt. Jedoch korreliert die Platzierung des Klubs in der Vorsaison positiv mit der Anzahl der gewährten Rechten. Somit bieten sportlich schwächere Klubs ihren Dauerkarteninhabern mehr Rechte an als stärkere Klubs wie beispielsweise der FC Bayern München. Im Zusammenhang mit den gewährten Rabatten ist jedoch keine Korrelation zu der Platzierung in der Vorsaison zu identifizieren. Die Auslastung sowie die Größe der Spielstätten sind in der Fußball-Bundesliga nicht mit der Höhe des Rabatts oder der Anzahl der Rechten korreliert. Eine hohe oder auch eine

geringe Auslastung der Spielstätte hat somit keinen Einfluss auf die Höhe die Ausgestaltung der Dauerkarte. Hingegen ist zu erkennen, dass sportlich erfolgreiche Klubs tendenziell größere Stadien besitzen als schwächere Klubs.

Bei den Klubs der DKB Handball-Bundesliga ist ebenfalls keine Korrelation zwischen den Rabatten und Rechten zu erkennen (Tab. 5). Im Gegensatz zu den Fußballunternehmen ist bei den Handballklubs auch keine Korrelation zwischen der Platzierung in der Vorsaison und der Anzahl der gewährten Rechte festzustellen. Hingegen steigt die Anzahl der gewährten Rechte mit der Auslastung der Spielstätte in der Vorsaison signifikant. Dies bedeutet, dass bei einer hohen Auslastung in der Vorsaison anschließend eine hohe Anzahl an Rechte von den Handballvereinen gewährt wurden. Wie bereits in der 1. Fußball-Bundesliga zu sehen war, haben sportlich erfolgreiche Klubs eine größere Spielstätte. Dieser Zusammenhang ist in der DKB Handball-Bundesliga noch stärker als in der 1. Fußball-Bundesliga ausgeprägt.

5 Diskussion & Handlungsempfehlungen

Die soeben dargestellten Ergebnisse zeigen, dass sämtliche Vereine neben einem Dauerkartenrabatt auch verschiedene Dauerkartenrechte gewähren. Interessanterweise ist der durchschnittliche Dauerkartenrabatt in der 1. Fußball-Bundesliga höher als in der DKB Handball-Bundesliga. Eingedenk einer höheren Auslastung der Spielstätten in der 1. Fußball-Bundesliga im Vergleich zur DKB Handball-Bundesliga ist dieses Ergebnis durchaus als überraschend zu bezeichnen. Besonders der FC Bayern München sticht hierbei hervor. Obgleich die Münchener seit ihrem Umzug aus dem Olympiastadion in die Allianz-Arena sämtliche Heimspiele ausverkauften konnten, bieten sie den höchsten Dauerkartenrabatt aller untersuchten Vereine an. Mit einem durchschnittlichen Rabatt von annähernd 28% liegt in der DKB Handball-Bundesliga der seit Jahren dominierende THW Kiel einige Prozentpunkte über dem Ligadurchschnitt. Auch bei den Kielern ist jedes Heimspiel ausverkauft. Warum beide Vereine über alle Preisklassen hinweg auf Einnahmen verzichten, kann an dieser Stelle nur von den Verantwortlichen der Vereine geklärt werden. Nachvollziehbare soziale Aspekte können und sollten in den unteren Preissegmenten eine Rolle spielen. In den höheren Preisklassen ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht solch ein Argument jedoch weniger nachvollziehbar. Hier bestünde für beide Vereine die Möglichkeit, die Dauerkartenpreise zu erhöhen ohne dabei massiv Dauerkarteninhabern zu verlieren. Mögliche Kündigungen würden ohnehin durch andere Interessenten kompensiert werden. Ein möglicher Grund für die aktuelle Preisgestaltung könnte jedoch sein, dass die Einnahmen im Ticketing z.B. beim FC Bayern München im Vergleich zu anderen Bun-

desligisten nur eine untergeordnete Rolle spielen und die Münchener hier eine Art Transferleistung hin zu den Treusten der Treuen zulassen. So erlöst der FC Bayern 23% seiner Umsätze im Ticketing.²¹ Werden die zahlreichen nationalen und insbesondere internationalen Sonderspiele – DFB-Pokal sowie UEFA Champions League – herausgerechnet, dürfte sich dieser Wert bezogen auf die Heimspiele in der Bundesliga deutlich reduzieren. Für sportlich schwächere Klubs, die keine oder kaum weitere Heimspiele in einem nationalen oder internationalen Wettbewerb austragen, sind die Einnahmen aus der Liga hingegen relevanter. Diese Vereine könnten somit weniger dazu neigen, ihren Dauerkartenkunden überdurchschnittlich hohe Rabatte anzubieten.

Auch bei den Rechten gewähren Fußballklubs im Durchschnitt mehr als die Handballklubs – trotz bereits höherer Rabatte. Eine Ausnahme bildet jedoch insbesondere der FC Bayern München. Während die Münchener zwar den höchsten Rabatt gewähren, bieten sie auf der anderen Seite die geringste Anzahl an zusätzlichen Rechten an. Damit folgt der FC Bayern in der Dauerkartenpolitik der vom Autor aufgezeigten Vorgehensweise aus Kapitel 3. Die durchgeführte Korrelationsanalyse zeigt jedoch, dass sich die überwiegende Anzahl aller Vereine nicht daran orientiert. So ist zwischen der Höhe des Dauerkartenrabatts und der Anzahl der angebotenen Rechte bei den untersuchten Vereinen in beiden Ligen kein (im Handball) bzw. nur ein äußerst schwacher (im Fußball) Zusammenhang zu erkennen. Anzunehmen ist daher, dass die Mehrheit der Vereine recht willkürlich die Höhe der Rabatte und die Anzahl der Rechte festlegt und somit keine Verknüpfung zwischen dem

²¹Vgl. Deloitte, 2013, S.16.

bewilligten Rabatt auf der einen Seite und den gewährten Rechten auf der anderen Seite besteht. Gerade von dem Standpunkt aus, dass auch die zusätzlich gewährten Rechte einen Wert beinhalten, ist den Klubs zu empfehlen, zukünftig Rabatte und Rechte besser aufeinander abzustimmen. So können die vom Dauerkarteninhaber als attraktiv wahrgenommenen Rechte kompensatorisch für geringere Rabatte angeboten werden. Voraussetzung ist hierfür, dass die Vereine zukünftig noch stärker auf den Wert dieser Rechte aufmerksam machen. Insbesondere im Vergleich zu Tageskarten, die keinerlei zusätzliche Rechte – Ausnahme die kostenlose An- und Abfahrt zum Stadion mittels öffentlichem Nahverkehrssystem – beinhalten, sollten die Vorzüge dieser Rechte herausgestellt werden.

Das sportliche Abschneiden in der Vorsaison spielt schließlich nur in der 1. Fußball-Bundesliga eine Rolle. Hier offerieren die sportlich schwächeren Klubs eine hohe Anzahl an Dauerkartenrechten. Eventuell versuchen hier die Fußballunternehmen die Attraktivität der Dauerkarte durch eine hohe Anzahl an weiteren monetären und nicht-monetären Rechten zu steigern, um trotz mäßigem sportlichen Erfolg genügend Dauerkarten absetzen zu können. Durch dieses Verhalten könnte kurzfristig probiert werden, das angesprochene Bewertungsrisiko hinsichtlich des zukünftigen sportlichen Erfolgs oder auch des Wetters an Spieltagen in den Hintergrund zu drängen. Mittel- bis langfristig könnte der Dauerkartenrabatt gesenkt werden, sofern es die Klubs schaffen, ihren Dauerkarteneinhabern den Wert der bewilligten Rechte darzustellen.

6 Schlussbetrachtung

Ziel des vorliegenden Beitrags war es, einen Überblick über die Dauerkartenrabatte und Rechte anhand ausgewählter deutscher Sportligen zu geben. Unter Zuhilfenahme von Dauerkartenflyer wurden Rabatte und Rechte in der 1. Fußball- und der DKB Handball-Bundesliga analysiert. Der Vergleich demonstriert, dass Fußballklubs einen höheren Rabatt und mehr Rechte gewähren als Klubs in der DKB Handball-Bundesliga. Auch zeigte sich, dass die gewährten Rechte nur in Verbindung mit der Dauerkarte Gültigkeit besitzen. Die Nutzung oder Veräußerung einzelner Rechte ist nicht möglich, so dass ausschließlich Dauerkarteneinhaber von diesen Rechten profitieren. Tageskarteneinhabern werden die dargestellten Rechte im Normalfall nicht gestattet.

Ferner wurde überprüft, ob ein Zusammenhang zwischen den gewährten Rechten und Rabatten bei Dauerkarten existiert. Ausgangspunkt war die Annahme, dass jedes gewährte Recht für den Inhaber als Option aufgefasst werden kann und dementsprechend einen Wert besitzt, so dass der Käufer im Vergleich zu einer Tageskarte beim Dauerkartenkauf sowohl vom Rabatt als auch von den Rechten profitiert. Resümierend ist hierbei festzuhalten, dass die berücksichtigten Vereine mehrheitlich in ihrer Dauerkartenpolitik die Rabatte nicht auf die Rechte abstimmen. Stattdessen erscheint es, als ob die Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung der Dauerkarten recht willkürlich getroffen werden.

Die dargestellten und im Zuge des gewährten Dauerkartenrabatts überraschenden Ergebnisse zeigen, dass sich in zukünftigen Untersuchungen noch detaillierter und eingehender mit dieser Thematik beschäftigt werden sollte. Gerade in Bezug auf eine optimale Aus-

gestaltung der Verfügungsrechte in Kombination mit dem gewährten Dauerkartenrabatt dürfte noch Potenzial für Effizienzsteigerungen im Verkauf von Dauerkarten vorhanden sein. Hierbei ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht von Interesse, ob für die Käufer nur der Dauerkartenrabatt relevant ist oder ob darüber hinaus gerade auch die nicht-monetären und somit für die Vereine kostengünstigen Rechte bedeutend sind. Im Rahmen des vorliegenden Beitrags sollte und konnte erst einmal ein erster Überblick über die Dauerkartenrabatte und Rechte anhand ausgewählter Sportligen gegeben werden.

Zum Autor:



Dr. Christopher Huth

Lehrstuhl Sportwissenschaft II –
Sport Governance und Eventmanagement
Universität Bayreuth
Universitätsstraße 30
95447 Bayreuth

E-Mail: Christopher.Huth@uni-bayreuth.de

Literatur

- Alchian, A.A. & Demsetz, H. (1972). Production, information costs and economic organization, in: *American Economic Review*, 62, 777-795.
- Beccarini, C. & Ferrand, A. (2006). Factors affecting soccer club season ticket holders satisfaction: The influence of club image and fans motives. *European Sport Management Quarterly*, 6, 1-22.
- Cezanne, W. & Meyer, A. (1998). Neue Institutionenökonomik im Überblick. *WISU*, 27, S. 1345-1353.
- Deloitte (2013). *Football Money League: Captains of industry*. Manchester.
- DFL Deutsche Fußball Liga (2013). *Bundesliga Report 2013*. Frankfurt am Main.
- DFL Deutsche Fußball Liga (2012). *Bundesliga Report 2012*. Frankfurt am Main.
- Gaede, N. (2006). *Arena des Profifussballs: Die Gestaltung zentraler Geschäftsprozesse in Theorie und Praxis*. Münster: Waxmann Verlag.
- Gäfen, G. (1984). Entwicklung und Stand der Theorie der Property Rights. Eine kritische Bestandsaufnahme. In: M. Neumann (Hrsg.): *Ansprüche, Eigentums- und Verfügungsrechte*, S. 43-63. Berlin: Duncker & Humblot.
- Huth, C. (2012). *Derivate im Risikomanagement von Fußballunternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Parlasca, S. (1993). *Kartelle im Profisport. Die wettbewerbspolitische Problematik der Mannschaftssportligen Major League Baseball, National Football League und Fußball-Bundesliga*. Ludwigsburg: Wissenschaft und Praxis.
- Pejovich, S. (1976). The capitalist corporation and the socialist firm; a study of corporate efficiency. *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*, 112, S. 1-25.
- Perridon, L. & Steiner, M. (2007). *Finanzwirtschaft der Unternehmung* (14. Auflage). München: Vahlen.
- Picot, A., Dietl, H. & Franck, E. (2008). *Organisation. Eine ökonomische Perspektive* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Richter, R. & Furubotn, E. (2003). *Neue Institutionenökonomik – Eine Einführung und kritische Würdigung* (3. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schreyögg, G. (1988). Die Theorie der Verfügungsrechte als allgemeine Organisationstheorie. In D. Budäus, E. Gerum & G. Zimmermann (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte*, S. 149-167.

Wiesbaden: Gabler.

Simmons, R. (2006). The demand for spectator sports. In W. Andreff & St. Szymanski (Hrsg.): *Handbook on the Economics of Sport*, S. 77-89. Cheltenham: Edward Elgar.

Steiner, M. & Bruns, C. (1998). *Wertpapiermanagement* (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Tietzel, M. (1981). *Die Ökonomie der Property Rights: ein Überblick*. *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 3, S. 207-243.

Transfermarkt.de (2012). *Besucherzahlen*. Eingesehen am 30.04.2014 unter: http://www.transfermarkt.de/de/1-bundesliga/besucherzahlen/wettbewerb_L1.html

Welge, M.K. & Al-Laham, A. (2008). *Strategisches Management* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Welge, M.K. & Eulerich, M. (2012). *Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.

Zeltinger, J. (2004). *Customer Relationship Management in Fußballunternehmen: Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

MBA Jena Sportmanagement

Berufsbegleitender
Weiterbildungsstudiengang
zum Master of
Business Administration

*Jetzt bewerben,
im Oktober starten!*

www.mba-sportmanagement.com



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena



Ticketing-Manager

Im Interview mit Oliver Meßthaler – Direktor Ticket- und Mitgliederservice der FC Bayern München AG

Name: Oliver Meßthaler

Unternehmen: FC Bayern München AG

Abteilung: Interne Dienste

Position: Direktor Ticket- und Mitgliederservices

Interviewer: Kai Voerste, Leiter Ticketing beim Hamburger SV

Kai Voerste: Der FC Bayern München hat erstmals 211 Kunden das Dauerkartenabo gekündigt, da diese weniger als 8 Spiele in der Saison besucht haben. Welche Motivation steckt hinter dieser Maßnahme?

Oliver Meßthaler: Zusammen mit dem Arbeitskreis Fandialog (Gremium aus 30 Fanclubvorsitzenden und Fangruppierungen) haben wir die Zutrittszahlen im Stehplatzbereich der Saison 2012/13 analysiert. Diese Vorgehensweise wurde einstimmig in diesem Arbeitskreis beschlossen. Wir bieten seit dieser Saison Bezugsprogramme für Tageskarten in der Südkurve an. Wer am häufigsten in der abgelaufenen Bundesliga-Saison an diesen Programmen teilgenommen hat (idealerweise 17x), hat die Möglichkeit, einen dieser 211 freigewordenen Dauerkartenplätze zugesprochen zu bekommen.

Kai Voerste: Im Stehplatzbereich müssen Dauerkartenbesitzer ein zusätzliches Drehkreuz passieren? Welchen Zweck erfüllt diese Maßnahme?

Oliver Meßthaler: Um einer Überfüllung von einzelnen Blöcken vorzubeugen, haben wir uns dazu entschlossen, den Zugang in den Stehplatzbereich zu Beginn der Saison 2013/14 nur noch mittels Drehkreuz zu erlauben. In diesem Zuge haben wir auch die freie Blockwahl in unserer Südkurve eingeführt, d.h. jeder, der ein Tickets für die Südtribüne Unterrang hat, kann bis zur Befüllungsgrenze den Block wählen, in dem er gerne stehen würde. Unsere Fans sind mit dieser Regelung sehr zufrieden.

Kai Voerste: Bei jedem Spiel gibt es sogenannte No-Shows. Wäre es vorstellbar, dass Sie diese freien Plätze im Stehplatzbereich als Tageskarten buchen und somit den Bereich überbuchen?

Oliver Meßthaler: Nein, wir werden nie mehr Eintrittskarten für einen Bereich verkaufen, als von der Genehmigungsbehörde zugelassen sind.

Felix Holzhäuser & Tim Bagger

Der Weiterverkauf von Bundesliga-Tickets – eine Analyse aus rechtlicher Sicht

Abstract

Der nicht autorisierte Zweitmarkt für Fußballtickets hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Um dem florierenden Geschäft auf dem Schwarz- und Graumarkt entgegenzuwirken, nehmen die Bundesligaclubs Regelungen in ihre Allgemeinen Ticket-Geschäftsbedingungen auf, die einen Weiterverkauf erworbener Tickets nur sehr eingeschränkt erlauben. Hiermit verfolgen sie insbesondere die Ziele der Erhaltung einer sozialen Preisstruktur sowie der Gewährleistung der Sicherheit in ihren Stadien. Felix Holzhäuser und Tim Bagger erläutern in ihrem Beitrag, wie derartige Verfügungsbeschränkungen der Clubs juristisch zu werten sind und worauf bei ihrer Umsetzung zu achten ist. Dabei werden insbesondere auch Hintergründe zur rechtlichen Behandlung von Fußballtickets erläutert sowie relevante Rechtsprechung ausgewertet.

I. Einleitung

„Ticketing“ im professionellen Fußball ist nicht mehr der reine Kartenverkauf am Kartenhäuschen vor dem Stadion. Fußballtickets werden auf den verschiedensten Wegen gekauft und gehandelt. Die Veranstalter bieten unterschiedlichste Kategorien an. Neben Tageskarten gibt es Dauerkarten, Business-Seats, Logen. Es werden ausgeklügelte Pakete zusammen mit Vermarktungsleistungen geschnürt und an Kooperationspartner verkauft, ausgefeilte Informations- und Reservierungssysteme externer IT-Spezialisten eingesetzt, kurzum: Ticketing ist ein komplexes Geschäft.

Vom Ticketing-Boom profitieren nicht nur die Veranstalter selbst, sondern

auch die Zweithändler. Je höher die Nachfrage nach Tickets ist, desto höher sind die mit einem Weiterverkauf zu erzielenden Gewinnspannen – gerade weil die offiziellen Verkaufspreise der Veranstalter auf dem Erstmarkt oftmals unter dem Marktpreis liegen. Der von den Clubs oder Verbänden nicht autorisierte Zweitmarkt mit Fußballtickets boomt daher seit Jahren. Der freie Handel mit Fußballtickets soll nach dem Willen der Clubs und Verbände jedoch weitgehend unterbunden werden, so dass diese den Ticketkäufern regelmäßig in ihren Ticket-AGB den nicht autorisierten Weiterverkauf von Tickets untersagen.

Der vorliegende Beitrag erläutert zunächst einige tatsächliche (Ziffer II.1.) und rechtliche (Ziffer II.2.) Grundlagen des Ticketing. Darauf aufbauend wird sich den sog. Allgemeinen Ticket-Geschäftsbedingungen gewidmet (Ziffer III.) und insbesondere auch beleuchtet, was hinsichtlich des Weiterverkaufs von Tickets die legitimen Ziele der Verwender von Allgemeinen Ticket-Geschäftsbedingungen sind (Ziffer III.1.), wie diese wirksam in Vertragsverhältnisse einbezogen werden (Ziffer III.2.) und wie sie inhaltlich ausgestaltet sein sollten (Ziffer III.3.). Dabei wird auch auf jüngst ergangene einschlägige Rechtsprechung eingegangen (Ziffer III.4.). Nach einer Darstellung der wegweisenden Entscheidung „*bundesligakarten.de*“ des Bundesgerichtshofs (BGH) wird aufgezeigt, welche konkreten Maßnahmen sich gegen den nicht autorisierten Ticket-Schwarzmarkt anbieten (Ziffer V.). Zum Abschluss wird ein knappes Fazit gezogen (Ziffer VI.).

II. Grundlagen

1. Tatsächliche Grundlagen – Der Markt für Fußballtickets

Der Markt für Fußballtickets ist in einen Erst- und einen Zweitmarkt unterteilt.

a) *Erstmarkt*

Als Erstmarkt bezeichnet man den Verkauf der Tickets direkt von den Veranstaltern, d.h. den Clubs und den Verbänden bzw. deren Kooperationspartner, den „offiziellen“ Ticketmarkt. Der Zweitmarkt umfasst den Handel mit Tickets, die auf dem Erstmarkt erworben und vom Erwerber nach dem Kauf mindestens einmal weiterveräußert wurden. Gerade der Zweitmarkt hat sich in den letzten Jahren sowohl tatsächlich als auch in Bezug auf seine rechtliche Bewertung enorm verändert. Der Zweitmarkt wird daher in einem gesonderten Abschnitt behandelt.

Der offizielle Ticketverkauf, der Erstmarkt, ist in Deutschland üblicherweise derart ausgestaltet, dass die veranstaltenden Clubs und Verbände einen Großteil der Tickets für ihre Heimspiele selbst über ein eigenes Vertriebsnetz verkaufen. Sie bedienen sich dabei sämtlicher „klassischer“ Vertriebskanäle.¹ Hinzu kommt bei den meisten Clubs eine Zusammenarbeit mit autorisierten und vertragsgebundenen Vertriebspartnern. Dabei kann es sich um einzelne Ticketvorverkaufsstellen handeln, oftmals arbeiten die Veranstalter aber auch mit einem Netzvertriebsanbieter als Dienstleister zusammen, der über ein eigenes Vertriebsnetz verfügt und über den die

Tickets für die Spiele des betroffenen Clubs dann neben solchen für diverse andere Kultur- und Entertainmentevents zu erwerben sind. Gerade bei den Verbänden, deren Ticketing sich im Gegensatz zu den Clubs regelmäßig auf wenige Länderspiele der Nationalmannschaften bzw. auf die großen Turniere beschränkt, wird das Ticketing in der Regel auf Dienstleister ausgegliedert, die hinsichtlich abgrenzbarer Projekte im Namen des jeweiligen Verbandes das Ticketing komplett verantworten und durchführen.

b) *Autorisierter Zweitmarkt*

Mit dem autorisierten Zweitmarkt sind weniger die eben genannten Vertriebspartner der Veranstalter gemeint, die im Auftrag der Clubs und Verbände Tickets an Endkunden veräußern, also in das (Direkt-)Vertriebssystem eingebunden sind. Vielmehr besteht der autorisierte Zweitmarkt aus den eigens oder in Zusammenarbeit mit einem Kooperationspartner betriebenen Ticketbörsen der Clubs und Verbände selbst, die diese in den letzten Jahren häufig ins Leben gerufen haben. Im Unterschied zu den Vorverkaufsstellen werden auf derartigen Ticketbörsen² Tickets angeboten, die bereits aus dem (Direkt-)Vertriebssystem an einen Endkunden abgegeben wurden, dann aber auf zweiter Handelsstufe nochmals weiterveräußert werden sollen. Bei den Plattformen der Clubs und Verbände handelt es sich weitgehend um Service-Angebote für die eigenen Fans. Fans, die ein Ticket erworben haben, letztlich das betreffende Spiel doch nicht besuchen können bzw. wollen, sollen so die Möglichkeit haben, ihr Ticket ohne erhebliche Verluste an einen interessierten Dritten weitergeben zu können. Die Clubs erhoffen sich so insbesondere im Dauerkartenbe-

¹ Dies sind i.d.R. Ticketschalter vor den Stadien und an den Geschäftsstellen, Online-Ticketshops im Internet sowie der Ticketverkauf nach telefonischer bzw. schriftlicher Bestellung; ausführlich hierzu *Holzhäuser*, 2012, Rn. 4 ff.

² I.d.R. sind dies entsprechende Internetportale.

reich auch eine höhere Auslastung der Stadien, da Plätze von nicht genutzten Tickets nicht unbesetzt bleiben.

Wichtiges Merkmal der autorisierten Zweitmarktplattformen ist es in der Regel, dass die Tickets auf diesen club-eigenen Plattformen nur „kontrolliert“ weitergegeben werden können. „Kontrolliert“ in diesem Sinne bedeutet, dass Tickets lediglich zum offiziellen Verkaufspreis (eventuell mit einer geringen Service-Gebühr) verkauft werden dürfen; der gewinnorientierte Handel soll so gerade ausgeschlossen werden. Optimalerweise findet vor dem Verkauf aus Sicherheitsgründen auch ein Datenabgleich wie auf dem Erstmarkt statt – wem es aus Sicherheitsgründen nicht möglich ist, auf dem Erstmarkt ein Ticket zu erwerben (z.B. Stadionverbote), der soll auch auf dem autorisierten Zweitmarkt keine Tickets kaufen können.

c) Nicht autorisierter Zweitmarkt

Auf dem nicht autorisierten Ticketzweitmarkt sind die anzutreffenden Handelsformen in den letzten Jahren in Bewegung gekommen. Häufig wird versucht, einen sog. „Schwarzmarkt“ von einem „Graumarkt“ zu unterscheiden.³

- Unter Schwarzmarkt versteht man die mehr oder weniger klassischen Händler, die selbst auf verschiedenen Bezugswegen Tickets erwerben oder erwerben lassen und diese dann meistbietend weiterveräußern. Die konkret anzutreffenden Angebote der „Schwarzmarkthändler“ sind sehr unterschiedlich. Die Angebote gehen vom klassischen Verkauf einzelner Tickets mit einem mehr oder weniger geringen Preisaufschlag über das Angebot kompletter Kontingente zu Fest-

preisen mit erheblichen Gewinnmargen bis hin zu Kombinationsangeboten, bei denen Tickets im Paket zusammen mit Hotelaufenthalten oder Bustransfer angeboten werden.

- Vom Graumarkt spricht man bei den in den letzten Jahren stark gewachsenen Ticketbörsen, -plattformen und -marktplätzen, auf denen lediglich der Handel Dritter mit Tickets ohne die Zustimmung der Clubs und Verbände ermöglicht wird. Die Anbieter erbringen über die Schaffung einer Handelsplattform mit entsprechender Infrastruktur dabei verschiedene Serviceleistungen. Regelmäßig werden die Zahlungsvorgänge beim Kauf eines Tickets über die entsprechende Plattform nicht zwischen Verkäufer und Käufer direkt abgewickelt, sondern der Käufer zahlt den Kaufpreis an den jeweiligen Plattformanbieter, der den Kaufpreis dann unter Abzug seiner Marge an den Verkäufer ausschüttet. Auch der Ticketversand wird häufig vom Plattformanbieter durchgeführt, dessen Finanzierung durch den Einbehalt entsprechender Servicegebühren erfolgt. Der Weiterverkauf auf diesen Plattformen findet also weitgehend anonym statt, was den Clubs und Verbänden die Nachverfolgung dieser nicht gestatteten Weiterverkäufe sehr erschwert. ▶

³ Vgl. ausführlich hierzu Holzhäuser, 2012, Rn.70 ff.

2. Rechtliche Grundlagen – Wertpapierrechtliche Einordnung von Fußballtickets

Nachdem vorstehend in tatsächlicher Hinsicht die Unterschiede zwischen dem Erst- und Zweitmarkt für Fußballtickets aufgezeigt wurden, soll im Folgenden erörtert werden, wie diese Tickets juristisch einzuordnen sowie welche Besonderheiten bei den verschiedenen Arten von Tickets zu beachten sind.

a) Verbriefung

Die Ansprüche aus dem mit Ticketerwerb zustande gekommenen Werkvertrag gemäß § 631 BGB⁴ sind in dem jeweiligen Ticket verbrieft. Verbriefung bedeutet die Verklammerung eines Rechts mit einem Wertpapier mit der Folge, dass das Recht nur noch durch die Vorlage des Wertpapiers geltend gemacht werden kann.⁵ Auch Fußballtickets stellen Wertpapiere dar.⁶ Bei ihrer Verbriefung ist die entscheidende Frage, ob es sich um „gewöhnliche“ nicht personalisierte oder um personalisierte Tickets handelt, d.h. Tickets, auf denen der Name des Käufers abgedruckt bzw. elektronisch gespeichert ist. Diese Unterscheidung spielt insbesondere im Zusammenhang mit der Übertragbarkeit der Tickets eine Rolle.⁷

b) Nicht personalisierte Fußballtickets als Inhaberpapiere

Nicht personalisierte Tickets sind Inhaberpapiere, also Wertpapiere, die den jeweiligen Inhaber als berechtigt ausweisen, das in dem Papier verbrieft Recht geltend zu machen.⁸ Inhaberpapiere sind nach dem Willen des Gesetzgebers Wertpapiere mit einer hohen Umlauffähigkeit.⁹ Zur Geltendmachung des verbrieften Rechts ist lediglich die Vorlage des Papiers erforderlich. Daher kann grundsätzlich derjenige Zutritt zum Stadion verlangen, der das jeweilige Ticket in den Händen hält – unabhängig davon ob er der legitime Besitzer des Tickets ist. Es gilt die widerlegliche Vermutung, dass der Ticketinhaber auch berechtigt ist.¹⁰ Umgekehrt wird der Aussteller durch Leistung an den Ticketinhaber von seiner Pflicht frei, auch wenn er an einen anderen als an den materiell Berechtigten geleistet hat (§ 793 BGB).

Die Übertragung eines nicht personalisierten Fußballtickets findet daher auch durch Übertragung des Papiers (d.h. des Tickets) nach sachenrechtlichen Grundsätzen gemäß der §§ 929 ff. BGB statt.¹¹ Entsprechend einer Veräußerung von beweglichen Sachen folgt insoweit das Recht aus dem Papier dem Recht am Papier.¹²

4 Zur rechtlichen Einordnung des „Ticket-Vertrags“ als Werkvertrag AG Frankfurt a.M. v. 20.04.2006, 31 C 3120/05-17, SpuRt 2006, 122, 123; Holzhäuser, 2012, Rn. 22; Sprau, 2013, Einf v § 631 Rn. 29. Geschuldetes Werk ist der Zutritt zum Stadion, die Sitzplatzzuweisung und die Durchführung des Fußballspiels.

5 Weller, 2006, S. 500.

6 Ein Wertpapier ist aus juristischer Definition eine Urkunde, in der ein privates Recht in der Weise verbrieft ist, dass zur Geltendmachung des Rechts die Innehabung der Urkunde notwendig ist; vgl. Brox, 2001, Rn. 445. Zum Meinungsstand im Zusammenhang mit der Begriffsdefinition eines Wertpapiers Habersack, 2013, Vor § 793 Rn. 5 ff.

7 Vgl. im Detail Holzhäuser, 2012, Rn. 24 ff.

8 OLG Köln v. 16.09.1993, 7 U 89/93, NJW-RR 1994, S. 687; OLG Hamburg v. 03.02.2005, 5 U 65/04, NJW 2005, S. 3003; Habersack, 2013, § 807 Rn. 10; Sprau, 2013, § 807 BGB Rn. 3.

9 Habersack, 2013, Vor § 793 Rn. 14.

10 Marburger, 2009, § 793 BGB Rn. 23.

11 Habersack, 2013, § 807 Rn. 10. Infolge der Anwendung der sachenrechtlichen Grundsätze ist auch ein gutgläubiger Erwerb an der Urkunde und damit der in ihr verbrieften Forderung vom Nichtberechtigten entsprechend der §§ 932 ff. BGB möglich.

12 Weller, 2005, S. 936. Infolgedessen ist auch der gutgläubige Erwerb des Eigentums an der Urkunde und damit der in ihr verbrieften Forderung vom Nichtberechtigten nach §§ 932 ff. BGB problemlos möglich.

c) Personalisierte Fußballtickets als qualifizierte Legitimationspapiere

Personalisierte Fußballtickets sind qualifizierte Legitimationspapiere im Sinne des § 808 BGB (= Namenspapiere oder Rektapapiere).¹³ Die Hauptfunktion eines qualifizierten Legitimationspapiers ist der Schutz des Ausstellers, hier der Clubs und Verbände. Diese können an jeden, der die Karte vorlegt, mit befreiender Wirkung leisten (§ 808 Abs. 1 Satz 1 BGB). Das hat zur Folge, dass der ausstellende Club oder Verband auch dann von seiner Leistungspflicht frei wird, wenn keine Personenidentität zwischen Karteninhaber und materiell Berechtigtem besteht. Während der Aussteller also trotz namentlicher Benennung eines bestimmten Berechtigten mit schuldbefreiender Wirkung an jeden Inhaber des Papiers zu leisten vermag, kann indes umgekehrt der bloße Papierinhaber die Leistung nicht verlangen.¹⁴ Stimmen der Inhaber eines personalisierten Tickets und der namentlich in diesem Bezeichnete – also der Forderungsinhaber – nicht überein, ist der Club berechtigt, dem Ticketinhaber Zugang zum Stadion zu gewähren. Verpflichtet ist er hierzu indes nicht. Er muss dem Inhaber nicht allein deshalb Zutritt zum Stadion gewährleisten, weil dieser das Ticket innehat, sondern er kann auch die materielle Berechtigung des Inhabers (etwa durch Vorlage des Personalausweises) prüfen. Anders als beim Inhaberpapier besteht für den Inhaber des Namenspapiers kein Rechtsschein sachlicher Berechtigung. Der Inhaber eines personalisierten Tickets kann daher nicht allein wegen der bloßen Inhaberschaft des Tickets vom Schuldner Leistung verlangen, sondern muss seine Legitimation nachweisen.¹⁵

Weil es bei personalisierten Tickets also

13 OLG Hamburg v. 03.02.2005, 5 U 65/04, NJW 2005, S. 3003; OLG Hamburg, v. 29.04.2010, W 23/10.

14 Weller, 2005, S. 935.

15 Brox, 2001, Rn. 465.

auf die verbrieft Forderung selbst ankommt, wird das im Ticket verkörperte Recht nicht nach Maßgabe der §§ 929 ff. BGB, sondern wie eine Forderung gemäß §§ 398 ff. BGB übertragen. Das Eigentum an dem Ticket geht bei der Abtretung dann nach § 952 Abs. 2 BGB mit über. Insofern folgt das Recht am Papier dem Recht aus dem Papier.¹⁶

III. Allgemeine Ticket-Geschäftsbedingungen

Basierend auf den vorstehenden Ausführungen zur tatsächlichen und rechtlichen Einordnung von Fußballtickets wird sich im Folgenden den sog. Allgemeinen Ticket Geschäftsbedingungen (ATGB) gewidmet. Das Rechtsverhältnis zwischen den Clubs als Veranstalter von Bundesligaspielen und den Ticketkäufern wird maßgeblich durch die Regelungen in den ATGB und den jeweils geltenden Stadionordnungen bestimmt. Die Regelungsinhalte beider Dokumente überschneiden sich dabei oftmals. Prinzipiell regelt die Stadionordnung (lediglich) den Aufenthalt im Stadion,¹⁷ wohingegen in den ATGB das komplette Rechtsverhältnis, beginnend mit der Kartenbestellung bis hin zum Verlassen des Stadions, geregelt wird.

1. Ziele der Verfügungsbeschränkungen

Regelmäßig sorgen diejenigen Klauseln in den ATGB, die Weiterveräußerungs- bzw. Handelsbeschränkungen zum Gegenstand haben, für den größten Diskussionsbedarf. Typischerweise regeln diese Klauseln im Grundsatz, dass Karten auf dem Erstmarkt nur zur privaten Nutzung verkauft werden, eine gewerbliche

16 Infolgedessen scheidet ein gutgläubiger Erwerb vom Nichtberechtigten grundsätzlich aus; Namenspapiere sind nicht für den Umlauf bestimmt; vgl. Brox, 2001, Rn. 466.

17 Daher stehen in der Stadionordnung insbesondere sicherheitsrelevante Themen im Vordergrund.

und/oder kommerzielle Nutzung aber untersagt ist.

Vor allem geht es den Clubs und Verbänden bei den Weitergabebeschränkungen um die Erhaltung der eigenen Preisstruktur. Denn beim Verkauf von Tickets wird die mögliche Preisspanne bewusst nicht ausgereizt, sondern werden die Tickets oftmals bewusst unter Marktpreis verkauft. Die Veranstalter wollen hierbei auch der sozialen und gesellschaftspolitischen Funktion des Sports gerecht werden. Der Besuch sportlicher Großveranstaltungen soll gerade nicht wenigen Privilegierten vorbehalten sein, sondern einer möglichst breiten Masse ermöglicht werden.¹⁸ Auch der BGH hat in seiner bundesligakarten.de-Entscheidung vom 11.09.2008¹⁹ die bezweckte Einhaltung eines sozial verträglichen Preisgefüges als legitimes Ziel von ATGB anerkannt.²⁰ Die Beschränkung des kommerziellen Weiterverkaufs der Fußballtickets soll daher auch der Preistreiberie auf den Schwarzmärkten entgegenwirken, da diese gerade nicht der gesellschaftspolitischen Verantwortung des Sports Rechnung trägt.

Die von den Clubs und Verbänden zu gewährende Sicherheit in den Stadien spielt ebenfalls eine große Rolle.²¹ Zum einen müssen verhängte Stadionverbote, etwa gegenüber bekannten Hooligans, durchgesetzt werden. Bei einer weitestgehenden Kontrolle des Ticketverkaufs ist es ohne Zweifel durch einen Namensabgleich beim Verkauf möglich, Ticketverkäufe an unliebsame/sicherheitsrelevante Personen zu verhindern, als dies bei einem lediglich durch den Markt kontrol-

lierten Verkaufssystem der Fall wäre.²² Zum anderen sind die Clubs und Verbände auch verpflichtet, die Fangruppen verschiedener Teams zu trennen.²³ Diese Pflicht ergibt sich nicht nur aus den maßgeblichen Verbandsstatuten,²⁴ zivilrechtlichen Verkehrssicherungspflichten,²⁵ sondern auch aus öffentlich-rechtlichen Obliegenheiten der Clubs und Verbände, denn üblicherweise erhalten diese von Seiten der Kommunen auf dem Polizei-, Ordnungs- und Versammlungsrecht basierende Auflagen. Teil dieser Auflagen ist es in der Regel, die Fangruppen in getrennten Bereichen unterzubringen. Auf dem eigens gesteuerten und weitgehend kontrollierten Erstmarkt für Fußballtickets lässt sich für die Veranstalter recht einfach kontrollieren, an wen Tickets abgegeben werden. Zwar sichert eine Unterbindung des freien Tickethandels das Ziel der Gewährleistung von größtmöglicher Sicherheit in den Stadien nicht vollumfassend ab – dies kann letztlich nur eine lückenlose Personenkontrolle an den Stadionzugängen gewährleisten –, dennoch ist die weitgehende Kontrolle bereits bei Abgabe der Tickets ein effizientes Mittel, um Sicherheitslücken möglichst frühzeitig und präventiv zu bekämpfen.²⁶

2. Wirksame Einbeziehung der ATGB

Ungeachtet ihres spezifischen Inhalts sind im Vertragsverhältnis zwischen Club und Kunden nur diejenigen Regelungen in ATGB überhaupt relevant, die wirksam in den (Werk-)Vertrag einbezogen und damit Bestandteil desselben wurden. Die

18 Gutzeit, BB 2007, S. 116; Gerlinger, 2012, Rn. 348.

19 Siehe hierzu ausführlich unter Ziffer IV.

20 BGH v. 11.09.2009, I ZR 74/06, NJW 2009, 1504 ff.; vgl. auch die entsprechende Pressemitteilung des BGH v. 12.09.2008 (Nr. 170/2008).

21 Zu den Sicherheits- und Schutzpflichten des Veranstalters von Fußballspielen Breucker, 2006, S. 1233 ff. Siehe zur sog. „strict liability“ der Clubs im Zusammenhang mit Sicherheitsaspekten das Urteil des CAS v. 09.02.2007, CAS 2007/A/1217 (Feyernoord Rotterdam ./ UEFA).

22 Gutzeit, 2007, S. 116 m.w.N.; bezüglich Hooligans auch Weller, NJW 2005, S. 936.

23 Vgl. auch OLG Hamburg v. 05.04.2006, 5 U 89/05, NJOZ 2007, S. 1588; LG Köln v. 13.04.2006, 31 O 28/06; AG Mainz v. 31.10.2006, 72 C 309/06.

24 Z.B. § 21 Ziffer 6 der DFB-Richtlinien zur Verbesserung der Sicherheit bei Bundesspielen.

25 Adolphsen, 2012, Rn. 898.

26 Vgl. zu weiteren Zielen der Handelsbeschränkungen Holzhäuser, 2012, Rn. 7 ff.

gesetzlichen Anforderungen ergeben sich gegenüber Verbrauchern²⁷ insbesondere aus § 305 Abs. 2 BGB:

Allgemeine Geschäftsbedingungen werden nur dann Bestandteil eines Vertrags, wenn der Verwender²⁸ bei Vertragsschluss

1. *Die andere Vertragspartei²⁹ ausdrücklich oder, wenn ein ausdrücklicher Hinweis wegen der Art des Vertragsschlusses nur unter unverhältnismäßigen Schwierigkeiten möglich ist, durch deutlich sichtbaren Aushang am Orte des Vertragsschlusses auf sie hinweist und*
2. *Der anderen Vertragspartei die Möglichkeit verschafft, in zumutbarer Weise [...] von ihrem Inhalt Kenntnis zu nehmen,*

und wenn die andere Vertragspartei mit ihrer Geltung einverstanden ist.

Je nach Vertriebskanal können die genannten Anforderungen durch den Club auf unterschiedliche Art und Weise erfüllt werden:

- Beim Erwerb von Tickets im Online-Ticketshop muss der Käufer sich regelmäßig registrieren und mit den ATGB einverstanden erklären. Die Clubs müssen darauf achten, dass der Käufer vor der Bestellung auf die Geltung der ATGB ausdrücklich hingewiesen wird und explizit sein Einverständnis mit den auf der Website dargestellten bzw. zum Download und zur Einsicht verfügbaren ATGB im Rahmen einer üblichen sog. Opt-in-Lösung

erklärt.³⁰

- Beim Verkauf am Ticketschalter muss der Club gewährleisten, dass ein gut sichtbarer Hinweis auf die Geltung der ATGB erfolgt und diese für jedermann sichtbar zur Einsichtnahme bereit stehen.³¹
- Schriftliche Ticketbestellungen sollten entweder nur auf Formularen entgegengenommen werden, bei denen auf der Rückseite die ATGB abgedruckt sind und auf die der Kunde ausdrücklich hingewiesen wird (z.B. durch Fettdruck vor der Unterschriftenzeile), oder dem Kunden muss vor Vertragsschluss eine Bestellbestätigung mit Hinweis auf die ATGB übersandt werden, der die AGB beigelegt sind.

Der maßgebliche Zeitpunkt „bei Vertragsschluss“ i.S.d. § 305 Abs. 2 BGB ist derjenige, in dem der Kunde eine ihn bindende Vertragserklärung abgibt. Eine Übersendung der AGB erst im Zusammenhang mit der Annahme des Vertragsangebots des Kunden, genügt diesen Anforderungen im Grundsatz nicht. Eben so wenig ist es ausreichend, wenn allein auf die ATGB verwiesen wird, diese aber nicht sofort zugesendet, sondern erst im Rahmen der Rechnungsstellung oder lediglich auf Nachfrage übermittelt werden.³² In der Praxis oftmals anzutreffen sind Kurzfassungen von ATGB in Form von Auszügen der wichtigsten Regelungen auf der Rückseite der Rechnung oder der Tickets

27 Kunden als Verbraucher i.S.d. § 13 BGB – also als natürliche Personen, die ein Rechtsgeschäft zu einem Zweck abschließen, der weder ihrer gewerblichen noch ihrer beruflichen Tätigkeit zugerechnet werden kann – stellen den absoluten Regelfall dar.

28 Verwender ist im Falle von Fußballtickets der veräußernde Veranstalter.

29 Die andere Vertragspartei ist hier der Ersterwerber der Tickets.

30 Bei einer solchen Opt-in-Lösung ist es technisch sicherzustellen, dass der Kunde den ATGB vor Abschluss des Bestellvorgangs durch das Setzen eines entsprechenden Häkchens zustimmt und die Möglichkeit hat, die ATGB durch Herunterladen kostenlos kopieren zu können. Siehe hierzu BGH v. 14.06.2006, I ZR 75/03, NJW 2006, S. 2976 ff.

31 Dies kann etwa durch einen mühelos lesbaren Aushang der ATGB geschehen. Siehe zu den entsprechenden Voraussetzungen etwa Basedow, 2012, § 305 Rn. 67 m.w.N.

32 BGH v. 10.06.1999, VII ZR 170/98, NJW-RR 1999, S. 1246, 1247.

selbst. Deren juristische Wirkung ist jedoch eher gering. Im Wesentlichen haben abgedruckte Kurzversionen rein deklaratorischen Gehalt und dienen eher der Kundeninformation. Eine ordnungsgemäße und rechtzeitige Einbeziehung der ATGB wird dadurch nicht ersetzt.³³

Eine automatische wirksame Einbeziehung der ATGB gegenüber einem Zweiterwerber von Tickets findet im Grundsatz nicht statt.³⁴ Zwischen ihm und dem ticketausgebenden Veranstalter bestehen in der Regel keine direkten rechtsgeschäftlichen Verbindungen. Allein die Veranstalter-ATGB der Veranstalter können den Zweiterwerber daher grundsätzlich nicht binden. Zwar enthält § 796 BGB für den Fall der Weiterveräußerung eines nicht personalisierten Tickets – also eines Inhaberpapiers gem. § 807 BGB³⁵ – die Regelung, dass der Aussteller des Tickets dem jeweiligen Inhaber diejenigen Einwendungen entgegen halten kann, die sich aus der Urkunde ergeben. Diese durch Auslegung des Inhalts der Urkunde zu ermittelnden urkundlichen Einwendungen binden dann grundsätzlich jeden Inhaber des Tickets.³⁶ Es wäre somit denkbar, dass Veranstalter, die das Zutrittsrecht zum Stadion inhaltlich beschränken und sich auf diese Beschränkungen auch gegenüber dem Zweiterwerber berufen können wollen, die Beschränkung auf der Urkunde, d.h. auf dem Ticket selbst, vermerken.³⁷ Allerdings hat der BGH klargestellt, dass der Abdruck eines Weiterverkaufsverbots auf Online-Plattformen auf einem Ticket

nicht als urkundliche Einwendung i.S.d. § 796 BGB zu werten ist, da dem Ticket selbst nicht entnommen werden kann, ob es im Wege einer Internetauktion erworben wurde oder nicht.³⁸

3. Ausgestaltung und Wirksamkeit der ATGB

Aus Transparenzgründen (vgl. § 307 Abs. 1 Satz 2 BGB) empfiehlt es sich, ergänzend zur Grundsatzregelung hinsichtlich der Weitergabebeschränkung von Tickets einen Katalog an Verbotstatbeständen als Regelbeispiele aufzunehmen. Sowohl die Muster-ATGB der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) als auch die meisten ATGB der Clubs enthalten einen derartigen Katalog, in dem es typischerweise untersagt wird,

- Tickets bei Auktionen zum Kauf anzubieten,
- Tickets zu einem höheren als dem bezahlten Preis zu veräußern oder weiterzugeben,
- Tickets an professionelle und kommerzielle Wiederverkäufer und/oder Tickethändler zu veräußern oder weiterzugeben,
- Tickets an Dritte weiterzugeben, die aus Sicherheitsgründen vom Besuch von Sportveranstaltungen ausgeschlossen wurden.

Die inhaltliche Wirksamkeit der Weitergabebeschränkungen von Tickets bestimmt sich nach §§ 307 ff. BGB.³⁹ Nach der Rechtsprechung des BGH ist eine Klausel dann nach § 307 BGB unwirksam, wenn ein schützenswertes Interesse des Verwenders an dem Abtretungsverbot bzw. dem Zustimmungsvorbehalt nicht besteht oder die berechtigten Belange des Vertrags-

33 Vgl. ausführlich Holzhäuser, 2012, Rn. 65 ff.

34 Denkbar ist allerdings eine Einbeziehung auch gegenüber Zweiterwerbern durch eine gezielte Ausgestaltung der ATGB oder im Fall von personalisierten Tickets, vgl. Holzhäuser, 2012, Rn. 30.

35 Siehe oben Ziffer II.2.b).

36 Gutzeit, BB 2007, S. 115; siehe auch Habersack, 2013, § 796 Rn. 6.

37 A.A. Ensthaler & Zech, 2005, S. 3390, die auch einem Vermerk eines Übertragungsverbots auf dem Ticket selbst wegen § 137 Satz 2 BGB keine Wirkung beimessen.

38 BGH v. 11.09.2008, I ZR 74/06, NJW 2009, S. 1504 ff.

39 Vgl. zur kartellrechtlichen Zulässigkeit der Weiterveräußerungsverbote LG Dortmund v. 11.02.2010, 13 O 46/08 Kart., SpuRt 2010, S. 211.

partners an der freien Abtretbarkeit das entgegenstehende Interesse des Verwenders überwiegen.⁴⁰

Es hat also eine umfassende Interessenabwägung unter Berücksichtigung von Treu und Glauben und unter Anwendung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes stattzufinden. Auszugehen ist dabei von den beschriebenen Zielen der Clubs und Verbände, wenn sie in ihren ATGB den Handel mit auf dem Erstmarkt erworbenen Tickets auf dem Zweitmarkt einschränken.⁴¹ Diese sind dem – ebenfalls legitimen – Interesse der Tickethändler an einer möglichst freien Handelbarkeit der Tickets, die grundsätzlich erst einmal ein freies Wirtschaftsgut sind, gegenüberzustellen. Entscheidend ist, ob die Verbote geeignet und erforderlich sind, oder ob mildere, gleichsam geeignete Mittel zur Zielerreichung zur Verfügung stehen, und ob die Verbote im Rahmen einer Verhältnismäßigkeitsprüfung noch angemessen sind, um die genannten Ziele zu erreichen.

Ein umfänglicher und vorbehaltloser Ausschluss des Weiterverkaufs erworbener Tickets dürfte die (Erst-)Kunden in jedem Fall unangemessen benachteiligen i.S.d. § 307 BGB. Denn in einem solchen Fall blieben die Interessen des Kunden von vornherein außen vor.⁴² Andererseits muss es einem Verwender von AGB möglich sein festzulegen, dass die von ihm veräußerten Produkte grundsätzlich lediglich privat genutzt werden sollen.⁴³ Sofern die Grundsatzregelung in den ATGB daher nicht jegliche Weitergabe des auf dem Erstmarkt erworbenen Tickets generell und ohne Einschränkung untersagt, ist sie nicht von vornherein unzulässig.

Bei Verbotstatbeständen hingegen, deren

Hintergrund es ist, die Ticketweitergabe an Dritte, die aus Sicherheitsgründen vom Besuch von Sportveranstaltungen ausgeschlossen wurden, dürfte die Tendenz eher Richtung Zulässigkeit der Klausel gehen.⁴⁴ Ein im Sicherheitsinteresse gesteuerter Verkauf von Tickets durch den Veranstalter würde durch einen Handel der Tickets im Rahmen einer Internetauktion sicherlich konterkariert,⁴⁵ denn ein Ticketinhaber, der seine Tickets in eine Internetauktion einstellt, hat es grundsätzlich nicht mehr in der Hand, wem gegenüber er sich vertraglich bindet, an wen er also die Tickets letztlich abgeben muss. Die Sicherheitsinteressen der Veranstalter und mittelbar die Schutzinteressen der Zuschauer sind in diesem Fall im Vergleich zu den rein kommerziellen Interessen eines Tickethändlers höher einzustufen

4. Jüngste Rechtsprechung – Urteil des OLG Hamburg in Sachen HSV ./ Seatwave

Mit der Wirksamkeit von Weiterveräußerungsklauseln in ATGB hat sich jüngst auch das OLG Hamburg beschäftigt und mit Urteil vom 13.06.2013⁴⁶ die Klage der HSV Arena GmbH & Co. KG (HSV Arena) gegen die Seatwave GmbH (Seatwave), ihres Zeichens Betreiberin einer Online-Plattform für den Ticketzweitmarkt, abgewiesen. Das OLG sah die Verfügungsbeschränkungen der ATGB des HSV als unwirksam an, da sie einer Inhaltskontrolle nach § 307 BGB nicht standhalten.

Obgleich das OLG – insofern auf einer Linie mit dem BGH⁴⁷ – bestätigt, dass die Interessen eines sozialen Preisgefüges und der bestmöglichen Gewährleistung von Sicherheit in den Stadien durchaus

40 BGH v. 13.07.2006, VII ZR 51/05, NJW 2006, S. 3486, 3487.

41 Siehe zu diesen Zielen oben Ziffer III.1.

42 Weller, 2005, S. 937.

43 LG Mainz v. 20.06.2007, 3 S 220/06, SpuRt 2008, S. 33; Gutzeit, BB 2007, S. 117 f.

44 So auch LG Mainz v. 20.06.2007, 3 S 220/06, SpuRt 2008, S. 33; Gutzeit, BB 2007, S. 117 m.w.N.

45 Gutzeit, 2007, S. 118.

46 OLG Hamburg v. 13.06.2013, 3 U 31/10.

47 BGH v. 11.09.2008, I ZR 74/06, NJW 2009, S. 1504 ff.

berechtigte Interessen des Verwenders von AGB sein können, hat es im konkreten Fall seine im Rahmen von § 307 BGB vorgenommene Interessenabwägung zugunsten der Ticketkäufer ausfallen lassen. Da die HSV Arena zum entscheidungsmaßgeblichen Zeitpunkt eine Kooperation mit einem direkten Wettbewerber von Seatwave unterhalten hat, wurden nach Auffassung des Gerichts die gegen Seatwave vorgebrachten Argumente (insbesondere Zerstörung der Preisstruktur, Gefährdung der Stadionsicherheit) umfassend entkräftet. So war es etwa dem Kooperationspartner erlaubt, Tickets mit einem Preiszuschlag von bis zu 100% weiterzuverkaufen, wodurch das Argument eines sozialen Preisgefüges unterwandert wurde. Aufgrund des berechtigten Interesses der Käufer an einer flexiblen Weitergabe von Tickets (etwa wenn sie das Spiel nicht wie ursprünglich beabsichtigt besuchen können), argumentiert das OLG, dass den Kunden durch das Weitergabeverbot berechnete und lukrative Formen des Weiterverkaufs ungerechtfertigterweise versperrt werden.

Die Entscheidung des OLG Hamburg besagt nach hiesiger Ansicht keineswegs, dass Übertragungsbeschränkungen in ATGB per se unwirksam sind. Insbesondere ist nach wie vor davon auszugehen, dass die legitimen Ziele der Veranstalter (insbesondere ein soziales Preisgefüge sowie höchstmögliche Sicherheit in den Stadien), eine flexible und durchdachte Weitergabebeschränkung rechtfertigen können. Indes – das hat die Entscheidung des OLG Hamburg bewiesen – kommt es stets auf eine individuelle Betrachtung des Einzelfalls am Maßstab der §§ 307 ff. BGB an und verbieten sich daher Pauschalaussagen. Fest steht nach der Entscheidung des OLG Hamburg allerdings, dass die Clubs ihre mit einem Weiterverkaufsverbot verfolgten Ziele tatsächlich auch konsequent umsetzen müssen, um sie als Rechtfertigung derartiger Klauseln in den ATGB vor Gericht anfüh-

ren zu können. Die Kooperation mit kommerziellen Online-Ticketbörsen – ohne die konsequente Umsetzung der eigenen Ziele – dürfte jedenfalls in Ansehung der Wirksamkeit von Weiterveräußerungsbeschränkungen in den ATGB kontraproduktiv sein.

IV. bundesligakarten.de-Entscheidung des BGH

Ein Meilenstein in der deutschen Rechtsprechung zum Ticketing war das bundesligakarten.de-Urteil des BGH vom 11.09.2008,⁴⁸ in dem erstmals höchststrichterlich über den Zweitmarkt von Fußballtickets entschieden wurde. Vor dieser Entscheidung sprach ein Großteil der angerufenen Gerichte den klagenden Clubs Unterlassungsansprüche gegen die Tickethändler zu.⁴⁹ Streitgegenständlich in der Revisionsentscheidung des BGH war das Internetportal bundesligakarten.de, auf dem zu deutlich höheren Preisen als bei den Clubs und Verbänden Tickets für nahezu jedes Fußballspiel der ersten und zweiten Bundesliga erworben werden konnte – wohlgemerkt auch, wenn auf dem Ticketerstmarkt keine Tickets mehr verfügbar waren. Der Hamburger SV (HSV) wollte den Verkauf seiner Tickets auf dem streitgegenständlichen Portal generell unterbinden. In den seinerzeit gültigen ATGB des HSV war die Möglichkeit des Weiterverkaufs der auf dem Erstmarkt erworbenen Tickets wie üblich weitgehend beschränkt. Der HSV beehrte daher Unterlassung und begründete dies sowohl vertragsrechtlich

48 BGH v. 11.09.2008, I ZR 74/06, NJW 2009, S. 1504 ff.

49 Z.B. OLG Hamburg v. 03.02.2005, 5 U 65/04 (EV), NJW 2005, S. 3003; OLG Hamburg v. 05.04.2006, 5 U 89/05 (Hauptsache), NJOZ 2007, S. 1588; LG Köln v. 13.04.2006, 31 O 28/06; LG Duisburg v. 14.06.2006, 23 O 521/05; LG Mönchengladbach v. 25.09.2006, 8 O 94/05; LG Nürnberg-Fürth v. 12.07.2007, 1 HKO 3849/07, SpuRt 2008, S. 34; LG Nürnberg-Fürth v. 08.08.2007, 4 HKO 3850/07, SpuRt 2008, S. 35.

mit den eigenen ATGB als auch wettbewerbsrechtlich auf Basis des Lauterkeitsrechts.

Der BGH gab dem OLG Hamburg,⁵⁰ das zuvor dem HSV sowohl vertrags- als auch wettbewerbsrechtlich begründete Ansprüche gegen die Betreiber der Online-Ticketplattform bundesligakarten.de zugesprochen hatte, lediglich teilweise Recht. In seiner rein wettbewerbsrechtlich begründeten und streng an der neueren Rechtsprechung zu selektiven Vertriebssystemen orientierten Entscheidung führte der BGH aus, ein Club könne vom Tickethändler nur dann Unterlassung des gewerblichen Weiterverkaufs gemäß §§ 3, 4 Nr. 10, 8 Abs. 1 UWG verlangen, wenn dieser die Tickets direkt vom Club unter Täuschung über seine Wiederverkaufsabsicht erworben hat (Ersterwerb). Sofern er die Tickets hingegen von Dritten, d.h. außerhalb des Direktvertriebssystems des Clubs, erworben hat, besteht kein Unterlassungsanspruch seitens des Clubs (Zweiterwerb).

Hinsichtlich des Zweiterwerbs sah der BGH insbesondere die Voraussetzung des Unterlassungsanspruchs unter dem Aspekt des Verleitens zum Vertragsbruch oder des Ausnutzens eines fremden Vertragsbruchs gemäß § 4 Nr. 10 UWG als nicht gegeben an.⁵¹ Jedoch, so der BGH, könne der gewerbliche Handel mit Fußballtickets in Einzelfällen auch weitere Normen des UWG verletzen, etwa unter dem Gesichtspunkt der irreführenden Werbung gemäß § 3, 5 UWG.⁵²

50 OLG Hamburg v. 03.02.2005, 5 U 65/04 (EV), NJW 2005, S. 3003; OLG Hamburg v. 05.04.2006, 5 U 89/05 (Hauptsache), NJOZ 2007, S. 1588.

51 Siehe im Einzelnen BGH v. 11.09.2008, I ZR 74/06, NJW 2009, S. 1504, 1507.

52 So ist der Tickethandel etwa dann wettbewerbswidrig, wenn Karten unter Vorspiegelung falscher Umstände (z.B. als im Gästeblock befindlich angebotene Karten, deren Plätze tatsächlich aber in einem „neutralen“ Block waren); vgl. OLG Düsseldorf v. 19.06.2007, I-20 U 154/06, GRUR-RR 2008, S. 64; vgl. auch LG Mönchengladbach v. 25.09.2006, 8 O 94/05.

V. Maßnahmen gegen den nicht autorisierten Schwarzmarkt

Zwar liegen nach hiesiger Auffassung entgegen der BGH-Ansicht gute Argumente vor, entsprechend dem vorinstanzlichen OLG Hamburg einen Verstoß der Tickethändler gegen §§ 3, 4 Nr. 10 UWG, nach den Grundsätzen des Ausnutzen eines fremden Vertragsbruchs anzunehmen⁵³, doch wurde die BGH-Entscheidung in der Folgezeit im Grundsatz bereits vielfach von erst- und zweitinstanzlichen Gerichten bestätigt, so dass nicht zuletzt auch dieses Urteil des BGH dazu beigetragen hat, dass der nicht autorisierte Zweitmarkt für Fußballtickets in den letzten Jahren nochmals deutlich gewachsen ist. Denn fest steht, dass es nach dem bundesligakarten.de-Urteil des BGH für die Veranstalter schwieriger geworden ist, im Rahmen der bisherigen Methoden unmittelbar gegen den nicht autorisierten Zweitmarkt vorzugehen. Soweit sich die Veranstalter daher gleichwohl entschließen, weiterhin den nicht autorisierten Zweitmarkt für Fußballtickets zu bekämpfen, ist auf Basis der bisherigen Rechtsprechung ein effektiver Mix aus tatsächlichen und rechtlichen Maßnahmen erforderlich:

- Ein unentbehrliches Instrument sind wirksame und durchdachte ATGB, die die durch die neuere Rechtsprechung – insbesondere die jüngste Entscheidung des OLG Hamburg⁵⁴ – vorgegebenen Grenzen beachten. Neben einer inhaltlich bestmöglichen Gestaltung ist insbesondere auch darauf zu achten, die ATGB in sämtliche relevanten Vertragsverhältnisse wirksam einzubeziehen.⁵⁵
- Ein taugliches Instrument insbeson-

53 Ausführlich hierzu Holzhäuser, 2012, Rn. 87 ff.; a.A. wohl Zagouras, 2009, S. XVIII; Sosnitza, 2009; Körber & Heinlein, 2009, S. 269.

54 OLG Hamburg v. 13.06.2013, 3 U 31/10; siehe hierzu oben Ziffer III.4.

55 Siehe hierzu oben Ziffer III.2.

dere gegen den sog. Graumarkt⁵⁶ ist die Schaffung eines eigenen autorisierten Zweitmarkts durch die Veranstalter. Ziel sollte es sein, den Ersterwerb, denen es ausnahmsweise nicht möglich ist, ihre auf dem Erstmarkt erworbenen Tickets zu nutzen, einen kontrollierten Weiterverkauf zu ermöglichen. Dies hat neben dem Servicegedanken gegenüber den eigenen Fans den Vorteil, dass Ersterwerber nicht gezwungen werden, auf nicht autorisierte Zweitmarktkanäle auszuweichen. Um die mit der Beschränkung des Ticketweiterverkaufs verfolgten Ziele nicht zu konterkarieren, ist es freilich erforderlich, den eigenen Ticketzweitmarkt entsprechend zu kontrollieren.⁵⁷ Die Schaffung eines autorisierten Zweitmarkts hat auch aus juristischer Sicht positive Auswirkungen: Denn insbesondere auch vor dem Hintergrund der jüngsten Entscheidung des OLG Hamburg ist eines der entscheidenden Argumente hinsichtlich der Zulässigkeit von Weiterveräußerungsverboten in ATGB, dass dem berechtigten Interesse des Ersterwerbers an der Weitergabe von Tickets für den Fall, dass er wider Erwarten das Fußballspiel nicht sehen will oder kann, von Veranstalterseite Rechnung getragen ist.⁵⁸

- Es sollte ein umfassendes und wirksames Monitoring des nicht autorisierten Zweitmarkts installiert werden.⁵⁹ Da auch Zweitmarkthändler

ihre Karten zum Großteil über den Erstmarkt beziehen, ist es ratsam, gegen vertragsbrüchige bzw. unlauter handelnde Ersterwerber konsequent mit den zur Verfügung stehenden rechtlichen Mitteln vorzugehen. Die sich gegen einen rechtswidrig weiterverkaufenden Ersterwerber ergebenden Ansprüche können je nach Ausgestaltung der ATGB neben den üblichen Unterlassungsansprüchen von einer Sperre für zukünftigen Ticketbezug, über die Verhängung einer Vertragsstrafe hin zu Auskunfts- und Schadensersatzansprüchen reichen.

- Weitere Ansatzpunkte sind eine gezielte Informationspolitik und Öffentlichkeitsarbeit der Veranstalter. Aufgabe ist dabei zum einen die Schaffung eines Unrechtsbewusstseins seitens der Fans⁶⁰ und zum anderen das Informieren der Kunden über bekannte „schwarze Schafe“ – etwa über eine Art Blacklist.
- Hilfreich sind auch entsprechende Sicherheitsvorkehrungen in der operativen Umsetzung des Ticketing selbst. Hierzu zählen sowohl die Beschränkung der maximal abzugebenden Ticketkontingente als auch die Fälschungssicherheit

chung *Holzhäuser*, 2011, S. 106 ff. Der Senat hat es in seiner Entscheidung den Clubs nahegelegt, die Plattformbetreiber möglichst frühzeitig „bösgläubig“ zu machen und auf Verstöße gegen die Ticket-AGB hinzuweisen. Nur dann seien die Plattformbetreiber verpflichtet, Angebote zu sperren sowie im Rahmen des Möglichen und Zumutbaren Sorge dafür treffen, dass es nicht zu weiteren gleichartigen Verstößen kommt.

- ⁶⁰ In diese Richtung gehen etwa der Abdruck der Weiterveräußerungsverbote auf Bestellbestätigungen, Lieferscheinen oder den Tickets selbst. Auch deutlich sichtbare Hinweise der Clubs und Verbände auf ihren offiziellen Webseiten und insbesondere in den eigenen Online-Ticketshops sind empfehlenswert.

⁵⁶ Siehe hierzu oben Ziffer II.1.c).

⁵⁷ Wichtige Elemente seiner solchen Kontrolle sind hinsichtlich des Sicherheitsinteresses u.a. ein Abgleich der Käuferdaten mit eigenen bestehenden Datenbanken. Siehe zum datenschutzrechtlichen Rahmen *Holzhäuser*, 2012, Rn. 108 ff.

⁵⁸ OLG Hamburg v. 13.06.2013, 3 U 31/10.

⁵⁹ Siehe hierzu OLG Düsseldorf v. 07.07.2010, VI-U (Kart) 12/10, SpuRt 2011, 122 ff. mit Bespre-

von Tickets, deren Personalisierung und eine möglichst wirksame Zugangskontrolle in den Stadien.

- Die sicherlich wirksamste Maßnahme könnte durch ein Tätigwerden der Legislative erreicht werden. Im Unterschied zu anderen Ländern hat der deutsche Gesetzgeber aber bislang keine gesetzliche Grundlage geschaffen, die den Veranstaltern ein effizientes Vorgehen gegen den Weiterverkauf von Tickets auf dem Ticketzweitmarkt ermöglicht. In anderen Ländern ist man an dieser Stelle bereits weiter. So konnte etwa in England insbesondere durch die vor allem strafrechtlichen Sanktionsmöglichkeiten⁶¹ und durch diverse Ausführungsgesetze⁶² der nicht autorisierte Wiederverkauf von Tickets in den letzten Jahren erheblich eingedämmt werden.

VI. Fazit

Wo früher die Tickets noch von Händlern vor den Stadien verkauft wurden, spielt sich der bedeutende Zweitmarkt heutzutage im Internet ab. Sowohl für den Schwarz- als auch für den Graumarkt gilt: Je attraktiver die Partie, desto höher sind die auf die ursprünglichen Einkaufspreise erhobenen Aufschläge. Die Händler profitieren hierbei von der natürlichen Verknappung des Guts Live-Fußball im Stadion.⁶³

Nicht zuletzt die bundesligakarten.de-Entscheidung des BGH hat im Ergebnis dazu geführt, dass der nicht autorisierte

61 Der Criminal Justice & Public Order Act 1994 stellt es in Section 166 unter Strafe, wenn eine nicht autorisierte Person Fußballtickets öffentlich zum Verkauf anbietet.

62 Z.B. wurden für die Olympischen Spiele in London von der Regierung entsprechende Ausführungsgesetze gegen den illegalen Tickethandel erlassen.

63 Gerade die deutschen Ligen verzeichnen alljährlich neue Zuschauerrekorde.

Zweitmarkt für Fußballtickets in den letzten Jahren nochmals deutlich zugenommen und die Anzahl der zu humanen Preisen auf dem Erstmarkt erhältlichen Tickets weiter abgenommen hat. So floriert das Geschäft von oftmals etwas undurchsichtigen Internet-Plattformen, die Tickets für beinahe alle Spiele zu deutlich höheren Preisen als auf dem Erstmarkt anbieten. Um gegen derartige Angebote de lege lata als Veranstalter erfolgreich vorgehen zu können, müssen tatsächliche und rechtliche Schritte zur Eindämmung des Ticket-Schwarzmarkts gut vorbereitet, durchdacht und aufeinander abgestimmt sein. Der Maßnahmenkatalog beginnt mit der sorgsam Gestaltung und ordnungsgemäßen Einbeziehung von ATGB und reicht bis diversen flankierenden Maßnahmen auf operativer Ebene.

Rechtlich zentrales Dokument sind die ATGB, die von den Clubs entsprechend der neuesten Rechtsprechung gestaltet und vor allem rechtswirksam in das Vertragsverhältnis mit jedem einzelnen Kunden eingebunden werden müssen. Viele Clubs haben sich dabei am „Muster für Allgemeine Ticket-Geschäftsbedingungen“ der DFL orientiert, welche die DFL als Orientierungshilfe bei der Gestaltung der jeweiligen Club-ATGB zur Verfügung stellt.⁶⁴

Die in den ATGB in der Regel enthaltenen Verfügungsbeschränkungen verfolgen ein hehres Ziel. Sie sollen verhindern, dass ausschließlich kommerziell orientierte Händler mit Tickets spekulieren und günstig aufkaufen, um sie anschließend mit horrenden Aufschlägen an diejenigen weiterveräußern, die echtes Interesse an der Nutzung von Tickets für ihren ureigenen Zweck – den Stadionbesuch – haben: Die Fans.

64 Vgl. ausführlich zum generellen Inhalt der ATGB Holzhäuser, 2012, Rn. 46 ff.; Holzhäuser & Lentze, 2012, S. 542 ff.

Zu den Autoren:

Dr. Felix Holzhäuser
(Associate Partner)

Lentze Stopper Rechtsanwälte
Widenmayerstraße 28
80538 München

E-Mail:
f.holzhaeuser@lentzestopper.eu

Dr. Felix Holzhäuser ist Rechtsanwalt bei der auf Sportrecht spezialisierten Kanzlei Lentze Stopper Rechtsanwälte in München. Er berät und betreut seit 2007 als Rechtsanwalt vor allem Sportvereine und -verbände, aber auch Einzelsportler, Sportrechteagenturen und Sponsoren in sämtlichen Fragen des Sportrechts. Insbesondere berät er seine Mandanten bei der Vertragsgestaltung und -verhandlung und vertritt ihre Interessen vor Sportgerichten, Schiedsgerichten und ordentlichen Gerichten. Eines seiner Spezialgebiete ist seit jeher das Ticketing, in dessen Zusammenhang er eine Vielzahl deutscher Vereine und Verbände berät.



Dr. Tim Bagger
(Associate Counsel)

Lentze Stopper Rechtsanwälte
Widenmayerstraße 28
80538 München

E-Mail:
t.bagger@lentzestopper.eu

Dr. Tim Bagger ist Rechtsanwalt bei der auf Sportrecht spezialisierten Kanzlei Lentze Stopper Rechtsanwälte in München. Nach dem Jura-Studium mit wirtschaftswissenschaftlicher Zusatzausbildung in Bayreuth promovierte er zu einem sport-/ kartellrechtlichen Thema. Sein Referendariat absolvierte er am Hanseatischen Oberlandesgericht Hamburg, u.a. mit Stationen bei der DFL Deutsche Fußball Liga und in New York City. Seit seinem Berufsstart 2013 berät er vor allem Sportvereine und -verbände, aber auch Einzelsportler, Sportrechteagenturen und Sponsoren in sämtlichen Fragen des Sportrechts.

Literatur

Adolphsen, J. (2012). Sporthaftungsrecht. In Adolphsen, J., Nolte, M., Lehner, M., Gerlinger, M. (Hrsg.):

Sportrecht in der Praxis, Kapitel 8, S. 197 ff. Stuttgart: Kohlhammer.

Basedow, J. (2012). *Kommentierung im Münchener Kommentar zum BGB*, 6. Auflage. *Schuldrecht, Allgemeiner Teil*. München: C.H. Beck.

Breucker, M. (2006). Sicherheitsmaßnahmen für die Fußballweltmeisterschaft 2006. In *Neue Juristische Wochenschrift (NJW)* 2006, S. 1233 ff.

Brox, H. (2001). *Handels- und Wertpapierrecht*, 15. Auflage. München: C.H. Beck.

Ensthaler, J. & Zech, H. (2005). Verkehrsfähigkeit von Inhaberkarten nach § 807 BGB. In *Neue Juristische Wochenschrift (NJW)* 2005, S. 3389 ff.

Gerlinger, M. (2012). Vereinsmanagement. In Adolphsen, J., Nolte, M., Lehner, M., Gerlinger, M. (Hrsg.): *Sportrecht in der Praxis, Kapitel 5*, S. 105 ff. Stuttgart: Kohlhammer.

Gutzeit (2008). Handelsbeschränkungen für Eintrittskarten. In *BetriebsBerater (BB)* 2007, S. 113 ff.

Habersack, M. (2013). *Kommentierung im Münchener Kommentar zum BGB*, 6. Auflage. *Schuldrecht, Besonderer Teil III*. München: C.H. Beck.

Holzhäuser, F. (2011). Besprechung des Urteils OLG Düsseldorf v. 07.07.2010, VI-U (Kart) 12/10. In *Zeitschrift für Sport und Recht (SpuRt)* 2011, S. 106 ff.

Holzhäuser, F. (2012). Ticketing. In Stopper, M. & Lentze, G. (Hrsg.): *Handbuch Fußball-Recht*, Kapitel 18, S. 833 ff. Berlin: Erich Schmidt.

Holzhäuser, F. & Lentze, G. (2012). Das Ticketing in der Bundesliga und bei Fußballgroßveranstaltungen. In Galli, A., Elter, V.-C., Gömmel, R., Holzhäuser, W. & Straub, W. (Hrsg.): *Sportmanagement*, 2. Auflage, Kapitel 31, S. 537 ff. München: Franz Vahlen.

Körper, T. & Heinlein, K. (2009). Das Ticket-Urteil des BGH und seine Aus-

- wirkungen auf den Handel mit Eintrittskarten. In *Wettbewerb in Recht und Praxis (WRP)* 2009, S. 266 ff.
- Marburger, P. (2009). *Kommentierung in J. von Staudingers Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch. Buch 2, Recht der Schuldverhältnisse, §§ 779-811*. Berlin: Sellier de Gruyter.
- Sosnitza, O. (2009). Unterlassungsanspruch bei der Weiterveräußerung von Tickets durch gewerbliche Händler. In *Kommentierte BGH-Rechtsprechung Lindenmaier-Möhring (LMK)* 2009, 281024.
- Sprau, H. (2013). *Kommentierung in Palandt, Bürgerliches Gesetzbuch, 72. Auflage*. München: C.H. Beck.
- Weller, M.-P. (2005). Das Übertragungsverbot der Fußball-WM-Tickets – eine angreifbare Vinkulierung durch den DFB. In *Neue Juristische Wochenschrift (NJW)* 2005, S. 934 ff.
- Weller, M.-P. (2006). Die FIFA-Fußball-WM 2006 im Lichte des Privatrechts. In *Juristische Schulung (JuS)* 2006, S. 497 ff.
- Zagouras, G. (2009). Schwarzmarkt light – Der Handel mit Eintrittskarten auf Internetauktionsplattformen. In *Multimedia und Recht (MMR)* 4/2009, S. XVIII.

Stefan Chatrath & Björn Schmadtke

Fallstudie: „Ticketing beim FC Hamburg – oder: Modifikation eines Preisklassensystems“

Abstract

In dieser Fallstudie wird eine Situation dargestellt, wie sie typisch für das Ticketing ist: Der Geschäftsführer verlangt vom Ticketing-Leiter zur nächsten Saison aus wirtschaftlichen Gründen eine Erhöhung der Ticket-Einnahmen um 250.000 Euro. Die Erwirtschaftung dieses zusätzlichen Betrags ist durchaus realistisch, doch hat der Ticketing-Leiter hier keine freie Hand. Der Präsident des Vereins schaltet sich in den Prozess ein und bittet um Augenmaß: Demnächst würden Wahlen anstehen und er könne daher keine schlechte Stimmung aufgrund von Preiserhöhungen gebrauchen. Der Ticketing-Leiter in dem dargestellten Fall steht somit konkret vor der Herausforderung, das aktuelle Ticket-Preisklassensystem des Vereins so zu überarbeiten, dass er beiden Anforderungen gerecht wird.

Fallstudie

Es ist Winterpause. Während die 1. Mannschaft sich in der Türkei in einem Trainingslager auf die Rückrunde vorbereitet, ist auch im Hamburger Stadtteil Bergedorf trotz Spielpause keine Ruhe eingekehrt: Im Südosten Hamburgs wird schon für die kommende Saison geplant. Sehr wahrscheinlich wird es wieder eine in der 2. Bundesliga: Derzeit steht der FC Hamburg in der oberen Tabellenhälfte mit 13 Punkten Abstand zu Platz 16, der am Ende der Saison die Relegation gegen den Dritten der 3. Liga mit sich brächte.

Jörn Patzke, seit vielen Jahren im Verein tätig, sitzt in der Geschäftsstelle in seinem Büro, das ihm von seinem Schreibtisch aus direkt den Blick auf das Stadion erlaubt. „Gut, dass derzeit nicht gespielt wird“, denkt er, der Leiter der Abteilung Ticketing, den Schnee rings um das Stadion betrachtend. „Wer

würde bei den eisigen Temperaturen, die derzeit draußen herrschen, schon im Stadion sein wollen?“ Patzke fröstelt es bei dem Gedanken an die Außentemperatur von -13 °C.

Im Augenblick bereitet Patzke gerade eine Sitzung nach, die heute Vormittag stattgefunden hat. Der neue Geschäftsführer, Herr Müller, hatte seine Abteilungsleiter gebeten, sich zu versammeln. „Wie Sie alle wissen“, begann Herr Müller in die Runde blickend seine Ausführungen, „sind wir verpflichtet, bis zum 15. März unsere Lizenzierungsunterlagen bei der DFL einzureichen. Ich möchte heute mit Ihnen die Aufgaben besprechen, die jede Abteilung dafür noch zu erledigen hat.“

§ 8 Finanzielle Kriterien I (Lizenzierungsordnung)

„Vor einer Spielzeit muss ein Bewerber seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nachweisen. Ein Bewerber (...) muss folgende Unterlagen einreichen: (...), Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen für die zweite Hälfte des laufenden Spieljahres (01.01.t bis 30.06.t) und für die kommende Spielzeit (01.07.t bis 30.06.t+1), (...).“

„Für die GuV, lieber Jörn, benötige ich auch Deine Planung“, sagte Herr Müller im Verlaufe der Sitzung, als die Aufgaben, die die Abteilung Ticketing zu erledigen hat, auf der Tagesordnung standen. „Berücksichtige aber bitte, dass wir unbedingt mehr Geld durch den Verkauf ‚herkömmlicher‘ Eintrittskarten Erlösen müssen. Eine Steigerung von 250.000 Euro in der nächsten Saison sollte doch schon möglich sein. Bist Du so nett und stellst zur nächsten Sitzung einen begründeten Vorschlag vor, wie wir das erreichen können?“

Ja, das könne er machen, hatte Patzke

nüchtern geantwortet. Innerlich hatte er aber gejubelt, denn schon seit längerem dachte er in eine ähnliche Richtung: 250.000 Euro, das war einerseits schon nicht ohne, aber andererseits, waren die Preise zumindest für einige Spiele zu niedrig angesetzt, wie er fand. So hatte sich z.B. für die Spiele, die ausverkauft waren, ein florierender Schwarzmarkt entwickelt, über den Tageskarten zu einem deutlich höheren Preis verkauft wurden, als im offiziellen Vorverkauf. Hier, dachte Patzke in seinem Büro am Schreibtisch sitzend, würde er als erstes ansetzen.

Der Verein: FC Hamburg

Der FC Hamburg, gegründet 1899, hat sein Zuhause seit jeher in Hamburg-Bergebüttel, einem Bezirk im Südosten der Stadt. Die Geschäftsstelle des Vereins liegt auf dem gleichen Grundstück wie das Trainingsgelände der 1. Mannschaft und das Waldstadion, in dem der FC Hamburg schon seit seiner Gründung seine Heimspiele austrägt.

Im Hamburger Fußball ist der Verein hinter dem Hamburger SV und dem FC St. Pauli, die Nummer 3: Der FC Hamburg spielt erst seit 2010 durchgehend in der 2. Bundesliga, während z.B. der Hamburger SV, Nummer 1 in der Stadt, seit 1963 ununterbrochen in der 1. Bundesliga vertreten ist. Die nächstbeste Hamburger Mannschaft, der SC Victoria Hamburg, spielt in der Regionalliga und somit zwei Klassen tiefer als der FCH. Der größte Erfolg des Vereins liegt nun schon einige Jahre zurück: 1961 gewann der FC Hamburg den DFB-Pokal.

Die Jahre in der 2. Bundesliga haben dem Verein scheinbar gut getan: Die Mitgliederzahl hat 2012 erstmals die magische Grenze von 10.000 überschritten – Tendenz weiter steigend.

Leitung & Organisationsstruktur

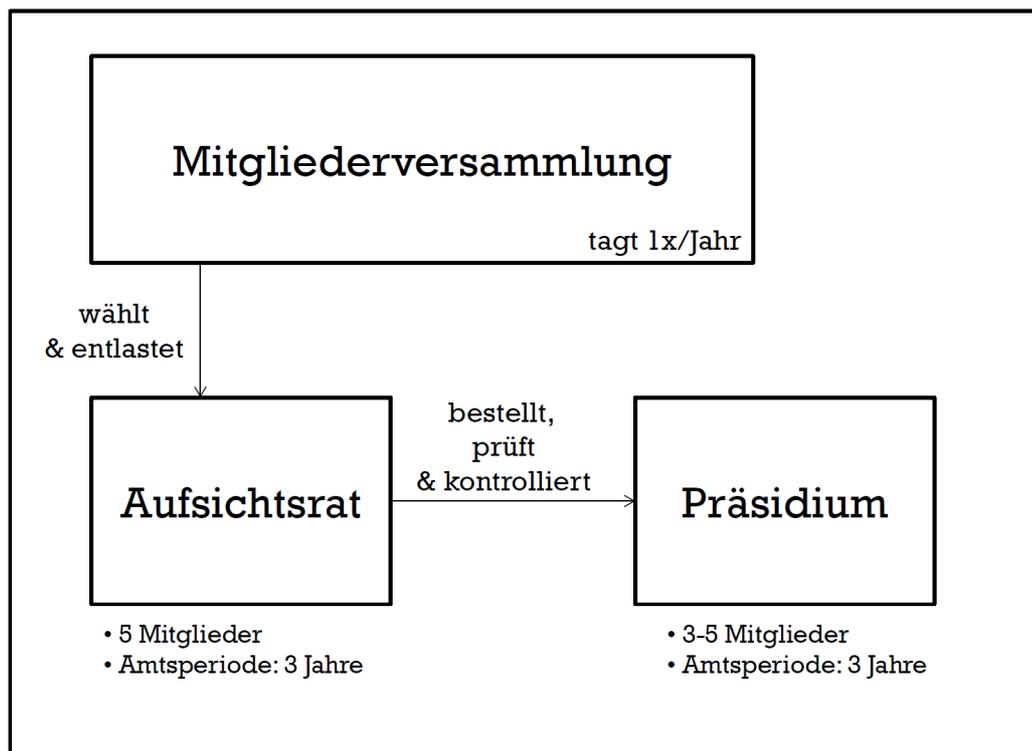


Abb. 1: Organe des FC Hamburg

Der Verein besteht aus drei Organen: der Mitgliederversammlung, dem Aufsichtsrat und dem Präsidium. Abbildung 1 zeigt, wie diese zueinander in Verbindung stehen.

Das Präsidium, bestehend aus einem Präsidenten und zwei bis vier weiteren Mitgliedern, ist ehrenamtlich tätig. „Es entscheidet eigenverantwortlich über die ideellen, sportlichen, wirtschaftlichen und sonstigen Belange des Vereins“ (§ 12, Satzung). Die 1. Mannschaft ist dem Präsidium direkt unterstellt.

Unterstützt wird das Präsidium in seiner Arbeit durch eine Gruppe von insgesamt 43 Mitarbeitern, die beim Verein festangestellt sind. Sie sind, wie in Abbildung 2 dargestellt organisiert.

Der Geschäftsführer berichtet direkt an das Präsidium. Die einzelnen Abteilungen sind dem Geschäftsführer fachlich und disziplinarisch unterstellt.

Die Liga: 2. Bundesliga

Die 2. Bundesliga ist die zweithöchste Spielklasse im deutschen (Profi-)Fußball. Ihr gehören 18 Vereine an, die alle in einer Saison gegeneinander antreten. Jeder Verein hat 17 Heim- und 17 Auswärtsspiele. Insgesamt wird somit an 34 Spieltagen gegeneinander gespielt. Ein Spieltag verteilt sich für gewöhnlich auf vier Tage: Die neun Spiele eines Spieltags finden am Freitag, Samstag, Sonntag und Montag statt. Nur an den letzten beiden Spieltagen, dem 33. und 34., finden alle Spiele an einem Tag und zur gleichen Uhrzeit statt.

Wer am Ende der Saison auf den ersten beiden Plätzen steht, darf direkt in die 1. Bundesliga aufsteigen. Der Drittplatzierte spielt gegen den Drittlezten der 1. Bundesliga um den letzten verbleibenden Platz in der 1. Bundesliga. Am Ende der Tabelle wird es genauso gehandhabt: Der Drittlezte hat die Möglichkeit, den Abstieg zu vermeiden, wenn er sich in zwei Spielen

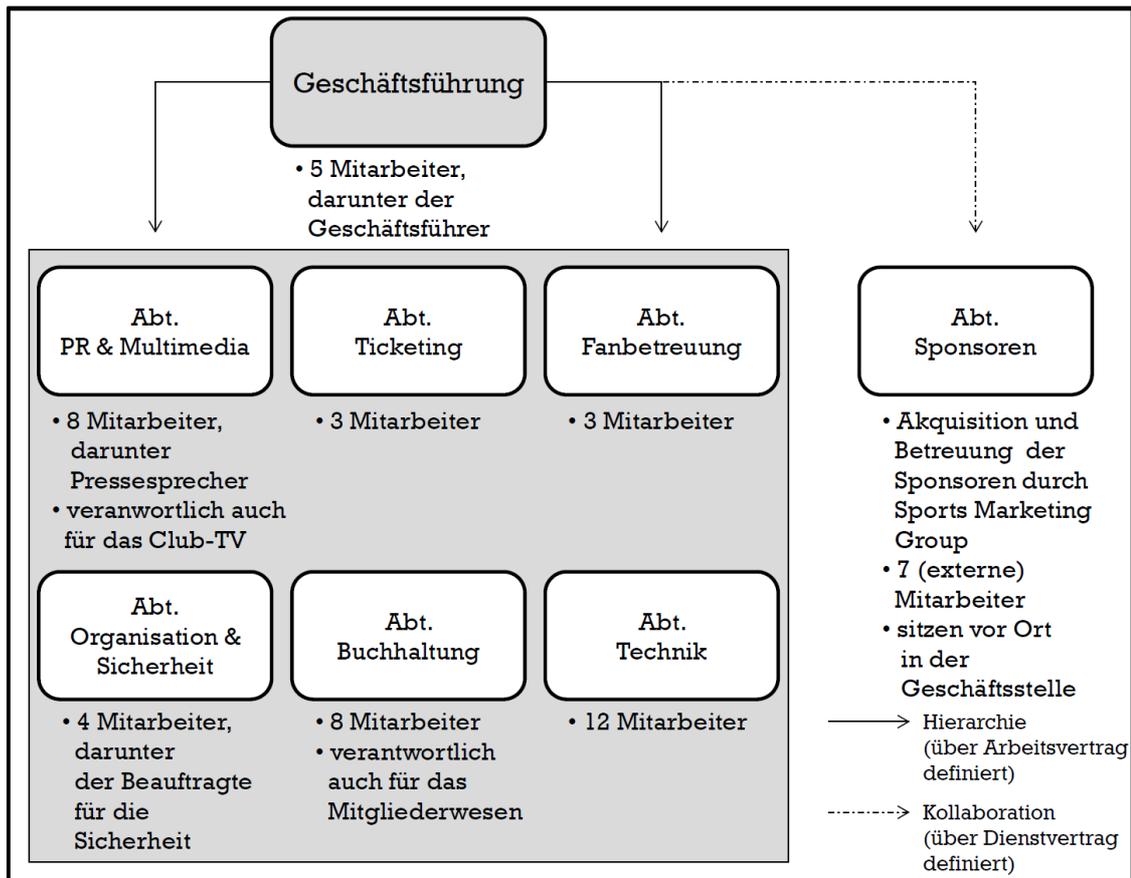


Abb. 2: Organigramm des FC Hamburg

gegen den Drittplatzierten der 3. Liga durchsetzt, die beiden Letztplatzierten steigen direkt in die 3. Liga ab. Sie werden in der darauf folgenden Saison durch die beiden Erstplatzierten der 3. Liga ersetzt.

Spiele der 2. Bundesliga besuchten 2011/12 im Durchschnitt 14.539 Zuschauer. Insgesamt über die Saison waren es somit 4,45 Millionen, die die Stadien füllten. 59% der Besucher waren 2011/12 Inhaber einer Tageskarte, die restlichen 41% besaßen eine Dauerkarte, die sie berechtigte, das Spiel live vor Ort im Stadion zu verfolgen. Eine Eintrittskarte kostete im Durchschnitt 13,01 Euro und damit 76 Cent weniger als im Vorjahr.

Das Stadion: „Waldstadion“

Das Waldstadion bietet insgesamt 36.938 Zuschauern die Möglichkeit, ein Spiel live zu sehen. Von den 36.938 Plätzen sind 24.600 Sitz- und 12.258 Stehplätze. Im Umlauf sind 80 Plätze für Rollstuhlfahrer reserviert. Die Plätze sind auf insgesamt 26 Blöcke verteilt, die arabisch nummeriert sind. Die Blöcke 25 und 26, insgesamt 3.686 Plätze, sind für die Anhänger der Vereine reserviert, die beim FC Hamburg zu einem Auswärtsspiel antreten.

Die Plätze sind allesamt überdacht. Von jedem Platz aus ist die Sicht auf das Spielfeld sehr gut: Die ersten Reihen schließen direkt an das Spielfeld an, die obersten Reihen liegen nicht mehr als 15-20 Meter vom Spielfeld entfernt. Die Spielstätte wurde zuletzt im Jahre 2010 modernisiert. ▶

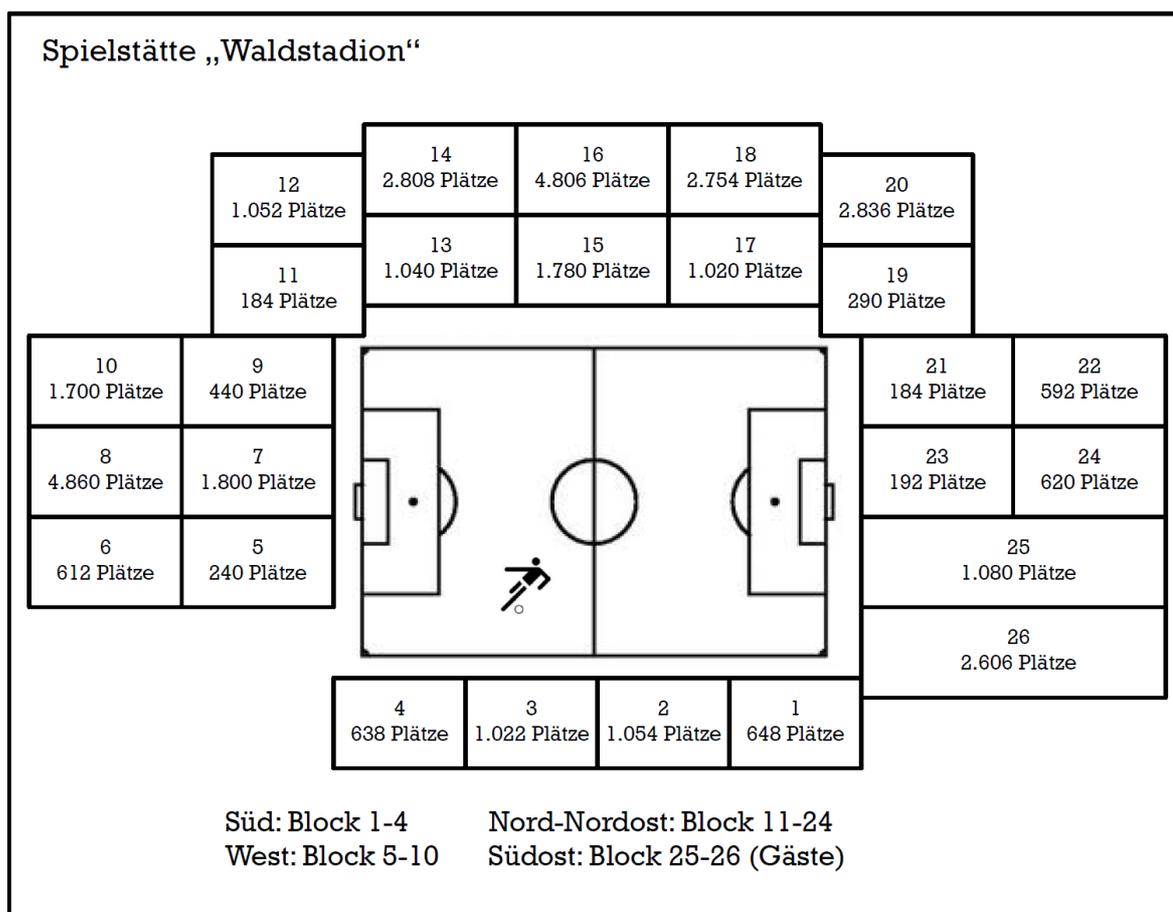


Abb. 3: Stadionplan „Waldstadion“ des FC Hamburg

Zuschauermarkt: Nachfrage & Angebot

Bei den Spielen, die der FC Hamburg im Waldstadion austrägt, beträgt die durchschnittliche Zuschauerzahl nach Abschluss der Hinrunde 22.169. Das Stadion ist damit im Durchschnitt zu 60% ausgelastet.

In der aktuellen Saison waren bisher zwei Heimspiele ausverkauft: Am 13. Spieltag gegen den FC St. Pauli und am 15. Spieltag gegen Fortuna Düsseldorf war das Waldstadion bis auf den letzten Platz besetzt. Die aktuelle Nachfrageentwicklung deutet darauf hin, dass auch das erste Heimspiel nach der Winterpause gegen Eintracht Braunschweig ausverkauft sein wird.

In den Vorverkauf gehen pro Spiel insgesamt 26.223 Tageskarten. Darin beinhaltet sind die 3.686 Plätze, die den Gästen vorbehalten sind: Der FC Ham-

burg hat sich wie jeder andere Verein auch der DFL gegenüber verpflichtet, mindestens 10% der jeweils verfügbaren Stadionkapazität den Gästen zur Verfügung zu stellen.

In der aktuellen Saison wurden 8.639 Dauerkarten, darunter 3.981 ermäßigte, verkauft. Die Blöcke 2 und 3, d.h. insgesamt 2.076 (Sitz-)Plätze, sind für die Geschäftspartner, Sponsoren, VIPs und Angehörige der 1. Mannschaft reserviert.

Wer ein Bundesliga-Spiel des FC Hamburg im Waldstadion sehen möchte, muss derzeit dafür die in Abbildung 4 dargestellten Preise bezahlen.

Besitzer einer Dauerkarte zahlen am Anfang der Saison für einen Platz in der von ihnen gewünschten Platzkategorie das 15-fache einer Tageskarte. Sie bekommen somit derzeit zwei Spiele pro Saison geschenkt.

Ticketpreise Saison 2012/13 Tageskarten					
Sitzplätze			Stehplätze		
	Vollzahler	Ermäßigt*		Vollzahler	Ermäßigt*
Block 1+4	26,00 Euro	24,00 Euro	Block 5-10	11,00 Euro	9,50 Euro
Block 13-18	26,00 Euro	24,00 Euro	Block 26	11,00 Euro	9,50 Euro
Block 22+24	20,00 Euro	18,00 Euro			
Block 11+12, 19-21, 23	16,00 Euro	14,00 Euro			
Block 25	20,00 Euro	18,00 Euro			

Die Ermäßigung wird gegen Vorlage eines Nachweises Vereinsmitgliedern, Schülern, Studenten, Auszubildenden, Arbeitslosen, Rentnern & schwerbehinderten Menschen gewährt.

Abb. 4: Preisklassensystem des FC Hamburg

Der Präsident meldet sich...

Eine Woche noch bis zur nächsten Sitzung mit Herrn Müller und den anderen Abteilungsleitern... Gestern hatte der Präsident Herrn Patzke in sein Büro bestellt. „Bitte nehmen Sie Platz“, sagte er freundlich, als Herr Patzke in das Büro eintrat, und wies mit seinen Händen auf die beiden Stühle, die direkt vor seinem Schreibtisch standen. Herr Patzke setzte sich. „Herr Patzke, ich will gleich zur Sache kommen: Mit der angedachten Umsatzsteigerung habe ich so meine Probleme.“ Der Präsident blickte nachdenklich auf das Stück Papier, das vor ihm lag: das Protokoll der vorangegangenen Sitzung mit dem Geschäftsführer. „Bei aller wirtschaftlichen Notwendigkeit“, sprach er weiter nun wieder Patzke anschauend „wir dürfen es hier nicht übertreiben.“ Er schüttelte leicht seinen Kopf. „Ich will nur daran erinnern, wie es bei Borussia Stuttgart abgelaufen ist. Der dortige Präsident hat aufgrund des Drucks der Fans und der Öffentlichkeit die Preiserhöhungen zum Teil wieder zurücknehmen müssen. Wir haben außerdem in diesem September Wahlen. Da kann ich nun wahrlich keine schlechte Stimmung gebrauchen. Bewahren Sie bitte Augenmaß.“

Die Worte des Präsidenten hallten später noch lange in Patzkes Kopf nach. Er wusste, dass er der Forderung würde nachkommen müssen. Die Frage war nur, inwieweit. Eine Woche hatte Patzke noch für seine Ausarbeitung und eines war ihm klar: Zu vorsichtig wollte er auch nicht sein. Denn: Wer nicht wagt, der nicht gewinnt.

Anmerkungen

Die Fallstudie ist schon mehrmals in der Lehre erfolgreich zum Einsatz gekommen. Lehrende können unter Nachweis ihrer Lehrtätigkeit folgendes Material zum Fall zur Verfügung gestellt bekommen:

- Einführung in den Fall
- Aufgabenstellung für Studierende zur Fallbearbeitung
- Statistik 1: Entwicklung der Zuschauerzahlen beim FC Hamburg seit 2010/11
- Statistik 2: Auslastung der Blöcke (für alle Spiele des FC Hamburg in der Hinrunde der aktuellen Saison)
- Musterlösung

Zu den Autoren:**Prof. Dr. Stefan Chatrath**

Professur für Sportmarketing
 BiTS – Business and Information
 Technology School
 Staatlich anerkannte Private
 Hochschule
 University of Applied Sciences
 Bernburger Str. 24-25
 10963 Berlin
 Tel.: 030 / 338 539 754

E-Mail: stefan.chatrath@bits-hochschule.de

Stefan Chatrath (geb. 1976) ist Professor für Sportmarketing an der BiTS Hochschule. Er leitet am BiTS-Campus in Berlin den Bachelor-Studiengang Sport & Event Management. Prof. Dr. Chatrath studierte Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, wo er im Anschluss auch zum Doktor der Wirtschaftswissenschaft promovierte. Mit seiner Doktorarbeit belegte er beim Wissenschaftspreis des Deutschen Fußball-Bundes DFB den 2. Platz.

Seine Lehr- und Forschungsschwerpunkte sind: Sportmarketing, Sportsponsoring, Ticketing, Preispolitik und Dienstleistungsmarketing. Als Gastprofessor lehrte Prof. Dr. Chatrath u.a. bereits an der Real Madrid International Professional School. Seit 2008 ist zudem als Berater im Sportbusiness tätig.

**Björn Schmadtke**

Leiter Ticketing
 „An der Alten Försterei“
 Stadionbetriebs AG
 An der Wuhlheide 263
 12555 Berlin

E-Mail: bjoern.schmadtke@fc-union-berlin.de

Björn Schmadtke (geb. 1970) ist Leiter Ticketing beim 1. FC Union Berlin, dem er im Jahr 2001 beiträt. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin.