

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



Ausgabe 3/2019

www.sport-und-management.de

Impressum

- Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann
Prof. Dr. Benedikt Römmelt
- Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh
- Reviewer Board** Prof. Dr. Markus Breuer
Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Eike Emrich
Prof. Dr. Albert Galli
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe
- Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Tobias Berger
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443
- Layout/ Design** Tobias Berger
- Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E-Mail: redaktion@sciamus.de
- Erscheinungsweise** Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint mehrmals jährlich; 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 2/2019
© 2010 - 2019 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

Michael Linner & Michael Schleicher Determinanten der Ticketnachfrage im deutschen Eishockey.....	1
Michael Cem Hasirci Einfluss von Digitalisierung und Internationalisierung auf die Organisationsstruktur von Fußballunternehmen der Bundesliga – ein Delphi-Szenario.....	20
Christopher Huth Forschungsreport - Relevanz verschiedener Destinationsmerkmale im Gesundheitstourismus – ein nachfrageorientierter Einblick.....	38

Michael Linner & Michael Schleicher

Determinanten der Ticketnachfrage im deutschen Eishockey

Abstract

Für eine optimale Marktausschöpfung durch Vereine und Ligen / Verbände ist die Frage von großem Interesse, welche Determinanten für die Nachfrage nach Eintrittskarten zu den einzelnen Spielen maßgeblich sind. Der Artikel untersucht für die Ticketnachfrage in der DEL und der DEL2 den Einfluss von produktspezifischen Umständen wie Spannung und Qualität des Spiels, die typischerweise als bedeutsam vermutet werden. Die Untersuchung berücksichtigt daneben verschiedene äußere Umstände, wie etwa die Möglichkeit zur Substitution des Stadionbesuchs durch mediale Übertragung eines Spiels. Die Ergebnisse verbessern die Grundlage für Entscheidungen über die Liga- und Spielplangestaltung, aber auch für vereinspezifische Investitionen.

Schlüsselwörter: DEL, DEL2, Eishockey, Ticketnachfrage

1. Einleitung

Zahlreiche ökonomische Analysen untersuchen die Frage, von welchen Faktoren die Zuschauernachfrage nach Sportereignissen abhängt. Eine große Anzahl von Untersuchungen aus dem nordamerikanischen Raum beschäftigt sich mit den Major-League-Sportarten American Football, Baseball, Basketball sowie Eishockey. Im europäischen Raum steht dagegen der Fußball im Fokus, insbesondere die englischen Profiligen, aber auch die spanische Primera División oder die deutsche Bundesliga.¹ Nur wenige Arbeiten behandeln hingegen die Zuschauernachfrage im europäischen Eishockey. Insbesondere die deutschen Eishockeyligen stellen eine Randnotiz in der sportökonomischen Literatur zu diesem Themengebiet dar.² Die vorliegende Arbeit schließt diese Lücke, indem die Determinanten der Ticketnachfrage in den beiden höchsten deutschen Eishockeyligen, der DEL und der DEL2, untersucht werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit können von den Entscheidungsträgern in der Praxis dazu genutzt werden, fundierte Einschätzungen über zukünftige Zuschauerzahlen und über die Auswirkungen ihrer Entscheidungen hierauf zu treffen.

¹ Ausführliche Zusammenstellungen empirischer Untersuchungen zum Thema finden sich u.a. bei Borland/Macdonald, 2003 sowie bei Garcia/Rodriguez, 2009.

² Erwähnung finden die deutschen Eishockeyligen lediglich bei Coates/Battre/Deutscher, 2011 sowie bei Deutscher/Schneemann, 2017.

2. Literatur und theoretische Grundlagen

Zahlreiche Arbeiten untersuchen die Zuschauernachfrage nach Sportveranstaltungen.³ Zum einen werden darin die Nachfragedeterminanten einer Liga im Allgemeinen analysiert⁴, zum anderen stehen speziellere Fragestellungen im Fokus, wie etwa der Zusammenhang zwischen der Zuschauernachfrage und der Ausgeglichenheit einer Liga.⁵ Im folgenden Abschnitt werden auf Basis der hierfür relevanten Literatur mögliche Einflussfaktoren auf die Zuschauernachfrage nach Sportveranstaltungen diskutiert und anhand vorliegender Ergebnisse Hypothesen für die Arbeit abgeleitet.

Analog zu sämtlichen Arbeiten, die sich mit der Nachfrage nach Sportveranstaltungen auseinandersetzen, bildet die neoklassische Nachfragetheorie die theoretische Basis dieser Arbeit⁶. Indes weist der Sportmarkt im Vergleich zu anderen Märkten einige Besonderheiten auf. Diese betreffen das Verhältnis zu den Konkurrenten im Wettbewerb, das Produkt selbst sowie das Verhältnis zwischen Konsumenten und Produkt/Produzenten.⁷

2.1 Produktspezifische Umstände

Das erste Bündel an Einflussfaktoren der Zuschauernachfrage umfasst die Eigenschaften des Kernprodukts, des Spiels zwischen den beiden Mannschaften auf dem Eis. Eine Besonderheit von Sportveranstaltungen stellt die Unsicherheit über das Ergebnis und den Verlauf des Wettbewerbs dar. Die „Uncertainty of Outcome“ ist konstitutiv für eine Sportveranstaltung und für den Erlebniswert des Konsumenten⁸. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zu anderen Unterhaltungsdienstleistungen wie etwa dem Theater ist die Spontaneität der Ereignisse. Nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Verlauf eines Spiels ist nicht im Vorfeld planbar. Folglich ist der Unterhaltungswert für die Zuschauer im Vorfeld des Sportereignisses auch unabhängig von dessen Ergebnis schwer zu prognostizieren.⁹

2.1.1 Spannung

Nach der Uncertainty of Outcome-Hypothese ist Unsicherheit über den Ausgang nötig, damit Konsumenten bereit sind, Eintritt für ein Spiel zu bezahlen.¹⁰ Obwohl

³ Einen deutschsprachigen literaturbasierten Überblick über Theorie und Empirie der Einflussfaktoren auf die Zuschauernachfrage geben Budzinski/ Feddersen, 2015. Ausführliche Zusammenstellungen über vorhandene empirische Untersuchungen zum Thema finden sich unter anderem bei Borland/Macdonald, 2003 sowie bei Garcia/Rodriguez, 2009.

⁴ Vgl. Czarnitzki/Stadtmann; 2002; Rottmann/Seitz, 2006.

⁵ Vgl. Rascher/Solmes, 2007; Buraimo/Simmons, 2008; Lee/Fort, 2008; Buraimo/Simmons, 2009; Tainsky/Winfrey, 2010; Coates/Humphreys, 2010; Szymanski, 2010; Coates/Humphreys, 2011; Wen-Jhan, 2014.

⁶ Vgl. Feehan, 2006, S.90.

⁷ Vgl. dazu Bühler/Nufer, 2006; Nufer, 2016.

⁸ Vgl. Van Overloop, 2015, S.36.

⁹ Vgl. Shank/Lyberger, 2015, S.10.

¹⁰ Vgl. Rottenberg, 1956, S.246.

dieser Hypothese kein begründendes verhaltenstheoretisches Modell zu Grunde liegt, wird sie generell als gültig unterstellt. Sie ist Basis zahlreicher Untersuchungen, die sich mit den Zuschauerpräferenzen im Sport und der optimalen relativen Leistungsstärke der in einer Liga konkurrierenden Teams beschäftigen.¹¹

Drei verschiedene Ebenen der Outcome Uncertainty sind zu unterscheiden: Match Uncertainty (kurzfristig), Seasonal Uncertainty (mittelfristig) sowie Championship Uncertainty (langfristig).¹²

Match Uncertainty gibt den Grad der Unsicherheit über den Ausgang eines einzelnen Spiels an. Deren Messung erfolgt typischerweise über Differenzen in der Tabelle oder über Wettquoten.¹³ Bisherige Untersuchungen zeigen jedoch keine eindeutigen Ergebnisse.¹⁴ So sind etwa die Zuschauerzahlen in der englischen Premier League am höchsten, wenn die Wahrscheinlichkeit eines Heimsiegs sehr hoch oder sehr niedrig ist. Dies wird mit einem „David gegen Goliath“-Effekt begründet, bei dem die Heimfans hoffen, Zeuge einer der seltenen Sensation zu werden.¹⁵ In der MLB bzw. der NBA wurden gemischte Effekte identifiziert. Das Maximum der Nachfrage liegt demnach bei einer Heimsiegwahrscheinlichkeit von ca. 66%.¹⁶ Es ist davon auszugehen, dass auch die Zuschauer im deutschen Eishockey einen gewissen Grad an Ergebnisunsicherheit präferieren. Wie die Präferenzen im Detail aussehen, soll aus vorliegenden Wettquoten berechnet werden, die sowohl in einfacher als auch quadratischer Form vorliegen, um einen möglichen Wendepunkt identifizieren zu können. Der Vorteil eines wettquotenbasierten Ansatzes liegt im Vergleich zu tabellenbasierten Ansätzen darin, dass Faktoren wie die aktuelle Form, der Heimvorteil oder personelle Ausfälle einer Mannschaft mitberücksichtigt werden.¹⁷

Seasonal Uncertainty betrifft den Ausgang der Saison, also die Fragen nach Meisterschaft, Auf- und Abstieg oder Playoff-Teilnahme. Üblicherweise wird der Grad der saisonalen Unsicherheit mittels der Meisterschaftsquoten vor der Saison oder dem Abstand zum Spitzenreiter angegeben.¹⁸ Da Quoten aus dem Vorfeld der Saison nicht vorliegen und Berechnungen zum Rückstand auf den Spitzenreiter auf Grund des Spielmodus ungeeignet erscheinen wird die saisonale Unsicherheit in dieser Arbeit mittels einer Dummyvariable abgebildet, die anzeigt, ob sich die betreffende Mannschaft in einem Bereich der Tabelle befindet, in dem Aufstieg/Abstieg/Playoff-Teilnahme im Bereich des Möglichen liegen.¹⁹ Die Variable nimmt den Wert 1 an, wenn die Partie für die entsprechende Mannschaft von irgendeiner

¹¹ Vgl. Coates/Humphreys/Zhou 2012, S.2.

¹² Vgl. Szymanski 2003, S.1155.

¹³ Vgl. Borland/MacDonald, 2003, S.486.

¹⁴ Übersichten über empirische Befunde zu Match Uncertainty finden sich unter anderem bei Coates et al., 2012 sowie Borland/McDonald, 2003.

¹⁵ Vgl. Buraimo/Simmons, 2008.

¹⁶ Vgl. Rascher, 1999; Rascher/Solmes, 2007.

¹⁷ Vgl. Garcia/Rodriguez, 2009, S.142.

¹⁸ Vgl. Simmons, 2006, S.86.

¹⁹ In Anlehnung an Borland/MacDonald, 2003, S.482.

Bedeutung ist. Da sich der Ausgang der Saison erst in Playoffs oder Playdowns entscheidet und die in der Hauptrunde besser platzierte Mannschaft dabei den Vorteil des Heimrechts erhält, ist nur ein geringer Anteil aller Spiele komplett bedeutungslos für eine der beiden Mannschaften. Bisherige Untersuchungen zeigen positive oder insignifikante Effekte der saisonalen Unsicherheit.²⁰ Es wird deshalb die Hypothese aufgestellt, dass die Zuschauerzahlen negativ beeinflusst werden, wenn das Spiel für eine der beiden Mannschaften ohne tabellarische Bedeutung ist.

Auf die *Championship Uncertainty*, also darauf, ob eine Mannschaft über mehrere Jahre den Meisterschaftskampf dominiert oder ob mehrere Mannschaften den Meistertitel gewinnen können, soll im Rahmen dieser Untersuchung nicht näher eingegangen werden.

2.1.2 Qualität

Ceteris paribus ist davon auszugehen, dass das Spitzenspiel Tabellen-Erster gegen Zweiter eine höhere Nachfrage hervorruft als die Partie Letzter gegen Vorletzter. Dies liegt in der angenommenen „Präferenz für außerordentliches Talent“²¹ begründet, die eine überproportionale Zahlungsbereitschaft der Nachfrager impliziert. Aus diesem Grund ist eine gesonderte Betrachtung darüber notwendig, welche Faktoren neben der Spannung die Qualität eines Wettbewerbs definieren.

Außerordentliche Talente werden oftmals als *Superstars* bezeichnet.²² Arbeiten, die den Einfluss von Superstars in der NBA untersuchen, zeigen signifikant positive Effekte auf die Zuschauerzahlen durch das Mitwirken von Superstars.²³ Auch beim Mitwirken von NHL-Spielern in der DEL während des NHL-Lockouts wurden positive Effekte identifiziert, diese fielen allerdings nur gering aus.²⁴ Interessant ist zudem die Frage, ob sich Superstars auf Seiten der Heimmannschaft oder auf Seiten der Gastmannschaft stärker auf die Zuschauerzahlen auswirken. In der Literatur finden sich dazu keine eindeutigen Ergebnisse.²⁵ Für die vorliegende Arbeit ist zunächst die Frage zu klären, worüber Superstars definiert werden. Da es sich bei DEL und DEL2 international gesehen um bestenfalls zweitklassige Ligen handelt, sind als Superstar definierte Spieler lediglich für DEL(2)-Verhältnisse herausragende Akteure. Ihre Definition erfolgt anhand der absolvierten Spiele in der nordamerikanischen NHL und der dabei erzielten Punkte.²⁶ Bei Spielern, die mehrere

²⁰ Vgl. Borland/McDonald, 2003, S.97f.

²¹ Budzinski/Feddersen, 2015, S.10.

²² Zur Entstehung und Ökonomie von Superstars vgl. Rosen, 1981; Adler, 1985.

²³ Vgl. Hausmann/Leonard, 1997; Berri/Schmidt/Brook, 2004.

²⁴ Vgl. Deutscher/Schneemann, 2017.

²⁵ Berr et al., 2004 vermuten eine erhöhte Zuschauernachfrage vor allem bei Auswärtsspielen des Superstars; Deutscher/Schneemann, 2017 identifizieren Superstars lediglich als Treiber der Nachfrage, wenn diese auf Seiten der Heimmannschaft stehen.

²⁶ Nach diesem Verfahren wurden Marcel Goc, Jochen Hecht, Christian Ehrhoff, Dany Heatley, Tom Gilbert, Devin Setoguchi, Brad Staubitz, Krys Kolanos und James Wisniewski als Superstars identifiziert.

Jahre in der DEL aktiv waren, wurde die Superstars-Variable auf das erste Jahr beschränkt, da von einem gewissen „Neuigkeitseffekt“ ausgegangen wird. Es wird festgehalten, wie viele Stars im betreffenden Spiel bei Heim- und Gastmannschaft in der Aufstellung standen. De facto handelt es sich dabei um eine Dummyvariable, da in keinem Spiel mehr als ein Star pro Mannschaft auflief. Es wird die Hypothese aufgestellt, dass die Zuschauerzahlen durch das Mitwirken eines Superstars (sowohl im Heim- als auch im Gastteam) steigen.

Erfolgreiche Teams können die Zuschauerzahlen in höherem Maße als der Auftritt eines einzelnen Superstars beeinflussen.²⁷ Die *Qualität* der beteiligten Mannschaften soll zunächst über ihre Leistungen in der laufenden Saison abgebildet werden. Dafür wird die „Winning Percentage“ der beiden beteiligten Teams im Vorfeld einer Partie berechnet.²⁸ Die Winning Percentage bezeichnet den Anteil der bisher erreichten Punkte im Verhältnis zur zum jeweiligen Zeitpunkt maximal erreichbaren Gesamtpunktzahl. Für das erste Saisonspiel einer Mannschaft wird jeweils ein Wert von 50% angegeben. Üblicherweise wird ein positiver Zusammenhang zwischen Winning Percentage und Zuschauerzahlen festgestellt.²⁹ Außerdem wird eine Variable integriert, die die aktuelle Form der beteiligten Mannschaften abbilden soll, indem die Siegquote aus den jeweils letzten fünf Spielen der Mannschaft errechnet wird.³⁰ Die diesbezügliche Hypothese ist, dass, je höher die Winning Percentage der beteiligten Mannschaften, desto höher die Zuschauerzahlen sind.

Neben der Qualität der beiden Mannschaften in der laufenden Saison kann auch die *Reputation* der beteiligten Mannschaften einen Einfluss auf die Nachfrage haben.³¹ Deren Berechnung erfolgt nach der Formel

$$(1) \quad REP = \frac{1}{h^2} \sum_{t=1}^T \frac{n}{x_t \sqrt{t}} \quad \text{mit } T = 10$$

wobei h die Liga darstellt ($h=1$ für erste Liga, $h=2$ für zweite Liga, ...), x_t die Platzierung der Mannschaft vor t Jahren darstellt, n die Anzahl der in der Liga teilnehmenden Mannschaften.³² Die Reputation der Heimmannschaft verändert sich in der laufenden Saison nicht und wird deshalb unter die in Abschnitt 2.3 abgeleiteten Team-Dummys integriert, die Reputation der Gastmannschaft wird dagegen in jedem Spiel gesondert berücksichtigt. Die Reputation einer Mannschaft wurde in bisherigen Arbeiten als entscheidender Einflussfaktor auf die Nachfrage nachgewiesen.³³ Es wird deshalb folgende Hypothese aufgestellt: je höher der Reputationswert der Gastmannschaft, desto höher sind die Zuschauerzahlen.

²⁷ Vgl. Berri et al, 2004; Rottmann/Seitz, 2006.

²⁸ In Anlehnung an Schmidt/Berri, 2001; Davis, 2008; Coates/Humphreys 2011.

²⁹ Vgl. Schmidt/Berri, 2001; Davis, 2008; Coates/Humphreys, 2011; lediglich Coates et al., 2012 finden einen negativen Zusammenhang, den sie allerdings nicht vollständig erklären können.

³⁰ In Anlehnung an Simmons/Forrest, 2005.

³¹ Vgl. Czarnitzki/Stadtmann, 2002.

³² In Anlehnung an Czarnitzki/Stadtmann, 2002, S.105.

³³ Vgl. Czarnitzki/Stadtmann, 2002; Rottmann/Seitz, 2006.

Die subjektiv wahrgenommene Qualität eines Spiels ergibt sich nicht nur aus den Leistungen der beiden Mannschaften, sondern kann auch von einer als attraktiv empfundenen *Spielweise* beeinflusst werden. Dabei sind insbesondere die Ereignisse zu betrachten, die das Ergebnis des Spiels verändern (Tore, Homeruns, Touchdowns etc...). In der Theorie geht eine höhere Intensität dieser Ereignisse mit einem höheren Unterhaltungswert für die Zuschauer einher und sollte somit für steigende Zuschauerzahlen sorgen.³⁴ Daher wird hier die Hypothese aufgestellt, dass die Zuschauerzahlen höher sind, je höher der Unterhaltungswert der beteiligten Mannschaften ist. Der Unterhaltungswert einer Mannschaft wird über die durchschnittliche Anzahl an Toren, die in den Spielen der Mannschaft erzielt werden (eigene Tore + Gegentore), dargestellt. Als eishockeyspezifischen „Unterhaltungsfaktor“ integrieren zahlreiche Arbeiten zudem das Ausmaß der Gewalt auf dem Eis in Form von Kämpfen oder Strafminuten.³⁵ Aufgrund der Datenlage erweist sich diese Vorgehensweise für die vorliegende Arbeit allerdings als nicht geeignet.

Gemeinhin ist bei Mannschaften, denen im Vorjahr der Aufstieg in die nächsthöhere Liga gelang, von einer *Aufstiegseuphorie* die Rede.³⁶ Demnach locken Aufsteiger in der Fußball-Bundesliga im Durchschnitt 8.000 Zuschauer mehr ins Stadion. Es wird folglich die Hypothese aufgestellt, dass die Zuschauerzahlen steigen, wenn die Heimmannschaft ein Aufsteiger ist. Zudem wird untersucht, ob ein Einfluss auf die Zuschauerzahl besteht, wenn die Gastmannschaft ein Aufsteiger ist. Die Eigenschaft als Aufsteiger wird daher mittels einer Dummyvariable gekennzeichnet.

Gewisse Paarungen, die üblicherweise als „*Derby*“ bezeichnet werden, elektrisieren regelmäßig und unabhängig von der sportlichen Situation die Massen.³⁷ So erscheint es logisch, Derbys mittels einer eigenen Variable abzubilden. Für eine Einstufung als Derby kann neben der räumlichen Nähe auch eine aus der Historie heraus entstandene Rivalität zwischen den betreffenden Vereinen eine Rolle spielen.³⁸ Solche besonderen Rivalitäten, seien sie räumlicher oder historischer Natur, werden üblicherweise mittels einer Dummyvariable abgebildet.³⁹ Die Effekte eines „Derbys“ hinsichtlich der Zuschauerzahlen wurden vielfach als positiv identifiziert.⁴⁰ Deshalb wird für diese Arbeit die Hypothese aufgestellt, dass die Zuschauerzahlen bei Derbys steigen. Indes ist die Auswahl der Spiele, die das Kriterium eines Derbys erfüllen, nicht völlig frei von Subjektivität.⁴¹ Um eine weitestgehend objektive Auswahl der Derby-Begegnungen zu gewährleisten, wurde eine Google-Suche mit der Eingabe „*Teamname* Erzrivale“ durchgeführt. So konnten 15 Paarungen identifiziert werden, die über die räumliche Nähe hinaus Kriterien einer

³⁴ Vgl. Vecer/Ichiba/Laudanovic, 2007, S.1. Empirisch bestätigt wird dieser Effekt unter anderem von Paul/Chatt, 2011; teilweise bestätigt von Coates et al., 2012; Rottmann/Seitz, 2006 finden dagegen keine signifikante Wirkung der Anzahl an erzielten Toren.

³⁵ Vgl. Paul/Chatt, 2011; Rockerbie, 2016; Coates et al., 2011.

³⁶ Empirisch wird dieser Effekt von Rottmann/Seitz, 2006 bestätigt.

³⁷ Vgl. Buraimo/Forrest/Simmons, 2009, S.152.

³⁸ Vgl. Benz/Brandes/Franck, 2006, S.13.

³⁹ Vgl. Garcia/Rodriguez, 2009, S.139.

⁴⁰ Vgl. Garcia/Rodriguez, 2002; Benz et al., 2006; Buraimo, 2008.

⁴¹ Vgl. Simmons/Forrest, 2005, S.10.

Rivalität erfüllen. Ob es sich bei der Partie um ein Derby handelt, wird mittels Dummyvariable abgebildet.

Ebenfalls mittels Dummyvariable wird abgebildet, zu welcher *Phase der Saison* (Hauptrunde, Pre-Playoffs, Viertelfinale, Halbfinale, Finale, 1.Playdown-Runde, 2. Playdown-Runde) ein Spiel stattfand. Da sich die Meisterschaft erst nach der Hauptrunde endgültig entscheidet, ist ein Einfluss der Saisonphase auf die Zuschauerzahlen zu erwarten. Dabei wird angenommen, dass die Zuschauerzahlen mit jeder Runde der Playoffs bzw. Playdowns steigen.

2.2 Äußere Umstände

2.2.1 Opportunitätskosten

Der Effekt räumlicher Nähe zur Bildung von Rivalitäten wurde bereits kurz angedeutet. Darüber hinaus wird das Thema der *Distanz* zwischen den beiden Mannschaften aus der Warte der Opportunitätskosten eines Spielbesuchs berücksichtigt, zu denen die Anreise einen Beitrag leistet.⁴² Hilfsweise wird hierzu regelmäßig die Distanz zwischen den Spielstätten beider Mannschaften verwendet.⁴³ Sie wurden in dieser Arbeit mit Hilfe von Google Maps ermittelt. Bisherige Ergebnisse zeigen, dass die Zuschauerzahlen mit steigender Entfernung zwischen den Heimspielstätten der beteiligten Mannschaften sinken.⁴⁴ Deshalb wird für diese Arbeit die Hypothese aufgestellt, dass bei größerer Entfernung zwischen den beteiligten Teams niedrigere Zuschauerzahlen zu erwarten sind.

Es ist davon auszugehen, dass auch der *Zeitpunkt* eines Spiels die Ticketnachfrage beeinflusst, da mutmaßlich die Opportunitätskosten beim Besuch eines Spiels am Wochenende niedriger sind als unter der Woche.⁴⁵ Diese Vermutung deckt sich mit den Ergebnissen bisheriger Untersuchungen.⁴⁶ Daher wird zwischen Spielen an Wochenenden (Freitag und Sonntag) sowie Spielen unter der Woche unterschieden. Zudem werden Spiele an einem Feiertag bzw. im Vorfeld eines Feiertages gekennzeichnet. Einen Spezialfall bilden Spiele in der Weihnachtszeit.⁴⁷ Diese Spiele zeichnen sich im Eishockey traditionell als besonders zuschauerträchtig aus, unabhängig vom Wochentag. Aus diesem Grund werden die Spiele zwischen 26.12. und 30.12. mit einer eigenen Variablen versehen. Es wird die Hypothese aufgestellt, dass die Zuschauerzahlen bei Spielen am Wochenende höher sind als unter der Woche. Ein weiterer Anstieg wird bei Spielen in der Weihnachtszeit erwartet.

⁴² Vgl. Borland/MacDonald, 2003, S.489.

⁴³ Vgl. Garcia/Rodriguez, 2002; Simmons/Forrest, 2005; Buraimo, 2008.

⁴⁴ Vgl. Garcia/Rodriguez, 2002; Simmons/Forrest, 2005; Buraimo, 2008; Benz et al., 2006.

⁴⁵ Vgl. McDonald/Rascher, 2000, S.13.

⁴⁶ Vgl. Simmons/Forrest, 2005; Lahvicka, 2010.

⁴⁷ Vgl. Lahvicka 2010.

2.2.2 Wetter

Die Wirkung von Wetterbedingungen wurde in der Literatur zumeist bezogen auf Sportveranstaltungen unter freiem Himmel analysiert.⁴⁸ Zwar spielen insbesondere Niederschläge dank überdachter Stadien im Eishockey keine direkte Rolle, dennoch liegt die Vermutung nahe, dass Witterungsumstände die Entscheidung des Konsumenten über den Besuch eines Eishockeyspiels beeinflussen. So etwa verringert schlechtes Wetter und Schneefall die Anzahl der mit dem PKW zurückgelegten Freizeitwege.⁴⁹

Zudem erscheint es naheliegend, dass durch teilweise nicht klimatisierte Hallen auch die Außentemperatur die Zuschauerzahlen beeinflusst, weshalb auch dieser Faktor in die Untersuchung mit aufgenommen wird. Aufgrund der Datenlage wurde die Temperatur als Mittel aus Tageshöchst- und -tiefsttemperatur abgebildet. Lag dieser Wert über 0°C, wurde Niederschlag als Regen unterstellt, andernfalls als Schnee.

2.2.3 Substitute

Bei der individuellen Entscheidung über die Ticketnachfrage wird auch gegenüber Substituten abgewogen. Als direkte Substitute gelten die Übertragung der selben Veranstaltung im Free-TV oder Pay-TV. Zu indirekten Substituten zählen Wettkämpfe anderer Clubs/Sportarten sowie weitere Kulturangebote wie Kino, Theater oder Konzerte.⁵⁰ Das Vorhandensein von Substituten wird in den meisten Untersuchungen mittels Dummy-Variablen abgebildet.⁵¹

Zahlreiche Arbeiten weisen negative Effekte *direkter Substitute* auf die Zuschauerzahlen einer Sportveranstaltung nach.⁵² Deren Ausmaß hängt überwiegend davon ab, ob das betreffende Spiel frei empfangbar oder im Pay-TV übertragen wird. Andere Arbeiten finden indes keine negativen⁵³ oder sogar positive Effekte auf die Zuschauerzahlen⁵⁴. Eine mögliche Erklärung für den positiven Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein direkter Substitute und den Zuschauerzahlen geht davon aus, dass die Verantwortlichen bei der Auswahl der Übertragungen ähnliche Präferenzen wie die Stadionbesucher aufweisen und somit gewisse Partien trotz gleichzeitiger Übertragung eine hohe Ticketnachfrage nach sich ziehen.⁵⁵

In dieser Studie wird somit zwischen direkten Substituten in Form kostenloser und kostenpflichtiger Angebote unterschieden. Zu den kostenlosen Angeboten zählt

⁴⁸ Vgl. Welki/Zlapoter, 1999; Garcia/Rodriguez, 2002; Baimbridge/Cameron/Dawson 1995.

⁴⁹ Vgl. Pillat, 2014, S.202.

⁵⁰ Vgl. Borland/MacDonald, 2003, S.481.

⁵¹ Vgl. Garcia/Rodriguez, 2009, S.131.

⁵² Vgl. Baimbridge et al., 1995; Garcia/Rodriguez, 2002; Buraimo, 2008; Buraimo et al., 2009; Lahvicka, 2010.

⁵³ Vgl. Simmons/Forrest, 2005.

⁵⁴ Vgl. Bruggink/Eaton, 1996.

⁵⁵ Vgl. Bruggink/Eaton, 1996, S.25.

die Übertragung des Spiels im Free-TV oder die Verfügbarkeit eines frei zugänglichen Livestreams. Kostenpflichtige Livestreams oder eine Übertragung im Pay-TV bilden die zweite Kategorie. Ob ein Substitut zur Verfügung steht, wird für jede Kategorie mittels Dummy-Variable festgehalten.

Basierend auf den vorliegenden Untersuchungen, die in der Mehrzahl negative Auswirkungen von TV-Übertragungen identifizieren, lautet die Hypothese, dass sich das Vorhandensein eines direkten Substituts negativ auf die Zuschauerzahlen im Stadion auswirkt. Es wird darüber hinaus angenommen, dass dieser Effekt bei Free-TV-Übertragungen des Spiels stärker ausfällt als bei kostenpflichtigen Angeboten.

2.3 Standortspezifische Umstände/Team-Dummys

Neben den sportlichen Qualitätsmerkmalen sowie den äußeren Umständen existieren weitere Variablen, die die Zuschauerzahlen an einem Standort beeinflussen. Dazu zählen etwa die Größe des heimischen Marktes⁵⁶ oder die wirtschaftliche Situation am Standort⁵⁷. Im Gegensatz zu den in Abschnitt 2.1 und 2.2 diskutierten Variablen bleiben diese Faktoren über eine Saison gesehen weitestgehend konstant und wirken sich deshalb zwar möglicherweise auf das Zuschauerpotential, nicht aber auf die Zuschauerzahl am Spieltag aus. Daher wurde für jeden Club eine Dummyvariable integriert, die bei einem Heimspiel des jeweiligen Clubs den Wert 1 annimmt. Neben den genannten sozioökonomischen Merkmalen werden Faktoren wie das Stadion⁵⁸, die Reputation der Heimmannschaft⁵⁹ oder das Vorhandensein indirekter Substitute am Standort⁶⁰ in diesen Dummyvariablen zusammengefasst.

Gesondert muss an dieser Stelle auf die Rolle des Eintrittspreises eingegangen werden. Durch Topspielzuschläge, Freikartenaktionen o.ä. kann dieser durchaus von Spieltag zu Spieltag variieren. Allerdings fehlen geeignete Daten, um diesen Umstand in der Arbeit zu berücksichtigen, so dass eine Preisvariable nicht integriert werden konnte. Den Ergebnissen bisheriger Arbeiten zufolge sinkt, wie zu erwarten, die nachgefragte Menge mit steigenden Preisen, zumeist allerdings mit einer Elastizität zwischen 0 und 1.⁶¹ Damit bewegt sich die Preissetzung der Sportorganisationen im unelastischen Bereich der Nachfragefunktion.

⁵⁶ Vgl. Schmidt/Berri, 2001; Czarnitzki/Stadtmann, 2002.

⁵⁷ Vgl. Garcia/Rodriguez, 2009, S.118ff.

⁵⁸ Vgl. Coates/Humphreys, 2005; Leadley/Zygmunt, 2006; Soebbing/Mason/Humphreys, 2016; Rottmann/Seitz, 2006.

⁵⁹ Vgl. Czarnitzki/Stadtmann, 2002.

⁶⁰ Vgl. Simmons/Forrest, 2005; Rascher/Brown/Nagel/McEvoy, 2009.

⁶¹ Übersichten über die Befunde empirischer Arbeiten zur Preiselastizität der Nachfrage finden sich unter anderem bei Garcia/Rodriguez, 2009, S.118ff sowie Fort, 2006, S.701.

2.4 Zusammenfassung

Tabelle 1 fasst noch einmal zusammen, welche Umstände im Modell berücksichtigt und durch welche Variablen diese abgebildet werden.

Kategorie	Variablen
Match Uncertainty	pHeimsieg, pHeimsiegsq
Seasonal Uncertainty	BedeutungH, BedeutungG
Superstars	SuperstarH, SuperstarG
Aktuelle Leistungen	WPercH, WPercG, FormH, FormG
Reputation	Rep10G
Spielweise	ToreH, ToreG
Aufsteiger	AufsteigerH, AufsteigerG
Rivalität	Rivalität
Saisonphase	PPO, VF, HF, F, PD1, PD2
Anreise	Entfernung
Zeit	Wochenende, Feiertag, Weihnachtszeit
Wetter	TempKEL, TempKelsq, Regen, Schnee
Substitute	direktfrei, direktkostenpflichtig

Tabelle 1: Zusammenfassung der untersuchten Variablen

3. Datensatz und Methode

Die Datengrundlage der Arbeit bilden die offiziellen Zuschauerzahlen bei Spielen der DEL und der DEL2 im Zeitraum Saison 2013/2014 bis Saison 2017/2018. Mittels OLS-Regression wird dabei der Einfluss der in Abschnitt 2 dargestellten Faktoren auf die Zuschauerzahlen untersucht. Insgesamt fanden im besagten Zeitraum 4143 Pflichtspiele unter dem Dach der beiden Ligen statt. Die Partien der 2013/2014 einmalig ausgespielten Verzahnungsrunde zwischen DEL2 und Oberliga blieben ebenso unberücksichtigt wie die in Fußballstadien ausgetragenen „Event-Games“. Einige weitere Spiele mussten zudem aufgrund fehlender Daten oder anderer, besonderer Umstände aus der Untersuchung ausgeklammert werden, so dass die Regression letztendlich auf der Basis von Daten aus 4099 Spielen durchgeführt wurde.

Will man die tatsächliche Nachfrage nach Eintrittskarten abbilden, stellen ausverkaufte Spiele ein Problem dar, denn die verkaufte Anzahl an Tickets entspricht dabei aller Wahrscheinlichkeit nach nicht der gleichgewichtigen Nachfragemenge. Vielmehr wird damit lediglich die Kapazitätsgrenze des Stadions abgebildet.⁶² Dies kann bei Verwendung des herkömmlichen OLS-Modells zu verzerrten Schätzwerten führen.⁶³ Eine Lösung für dieses Problem kann in der Verwendung eines Tobit-Modells liegen⁶⁴, jedoch spricht dagegen im Kontext von Sportveranstaltungen die Annahme, dass die Zuschauerzahl auch bei nicht ausverkauften Spielen die tatsächliche Nachfrage nur verzerrt abbildet.⁶⁵ Dies wird durch den Verkauf von Dauerkarten verursacht, die dazu führen, dass die Grenzkosten beim Besuch eines „unattraktiven“ Spiels bei null liegen. Da in der vorliegenden Untersuchung bei lediglich ca. 10% der Spiele die Kapazitätsgrenze erreicht wurde, wird auf die herkömmliche OLS-Schätzung vertraut, zumal keine Unterscheidung der Zuschauer hinsichtlich Saison- oder Tageskarten, Sitz- oder Stehplätzen sowie zwischen Vollzahlern oder ermäßigten Tickets getroffen werden konnte.

Die Zuschauernachfrage wird durch folgende Funktion geschätzt:

$$\ln\text{Zuschauer} = \beta_0 + \beta_1\text{pHeimsieg} + \beta_2\text{Heimsiegsq} + \beta_3\text{BedeutungH} + \beta_4\text{BedeutungG} + \beta_5\text{WPerchH} + \beta_6\text{WPerchG} + \beta_7\text{FormH} + \beta_8\text{FormG} + \beta_9\text{ToreH} + \beta_{10}\text{ToreG} + \beta_{11}\text{Rep10G} + \beta_{12}\text{SuperstarH} + \beta_{13}\text{SuperstarG} + \beta_{14}\text{Rivalität} + \beta_{15}\text{PPO} + \beta_{16}\text{VF} + \beta_{17}\text{HF} + \beta_{18}\text{F} + \beta_{19}\text{PD1} + \beta_{20}\text{PD2} + \beta_{21}\text{AufsteigerH} + \beta_{22}\text{AufsteigerG} + \beta_{23}\text{Entfernung} + \beta_{24}\text{Wochenende} + \beta_{25}\text{Feiertag} + \beta_{26}\text{Weihnachtszeit} + \beta_{27}\text{TempKEL} + \beta_{28}\text{TempKELsq} + \beta_{29}\text{Regen} + \beta_{30}\text{Schnee} + \beta_{31}\text{direktfrei} + \beta_{32}\text{direktkostenpflichtig} + \sum_{i=33}^{63} \beta_i \text{Heimmannschaft}$$

Die Zuschauerzahl als abhängige Variable wird in logarithmischer Form in das Modell aufgenommen, so dass die Regressionskoeffizienten als prozentuale Zu-/Abnahme der Zuschauerzahlen bei entsprechender Veränderung einer unabhängigen Variable zu interpretieren sind. Dadurch sind die Ergebnisse der Regressionsanalyse auf alle Clubs, unabhängig von der Größe ihrer Zuschauerbasis, gleichermaßen anwendbar.

4. Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der mit SPSS durchgeführten OLS-Regression anhand der in Abschnitt 2 erarbeiteten Hypothesen diskutiert. Mit einem korrigierten R^2 von 0,907 weist das Modell eine hohe Anpassungsgüte auf. Eine Übersicht über Regressionskoeffizienten und Signifikanzniveaus findet sich im Anhang.

⁶² Vgl. Budzinski/Feddersen, 2015, S.22f.

⁶³ Vgl. Feehan, 2006; S.93; Windzio, 2013, S.261f.

⁶⁴ Angewendet u.a. von Czarnitzki/Stadtmann, 2002.

⁶⁵ Vgl. Forrest/Simmons/Buraimo, 2004, S.5.

Zahlreiche der aufgestellten Hypothesen und Annahmen konnten verifiziert werden. Wie erwartet, steigen die Zuschauerzahlen im Stadion mit einer höheren Winning Percentage der beteiligten Mannschaften, wobei die Gesamtleistungen der Saison stärkeren Einfluss nehmen als die aktuelle Form, und die Leistungen der Heimmannschaft entscheidender für die Nachfrage sind als die der Gastmannschaft. Die Form der Gastmannschaft hat keinen signifikanten Einfluss mehr, jedoch erweist sich die Reputation der Gastmannschaft als signifikant positiver Einflussfaktor auf die Nachfrage. Derbyspiele gegen einen Erzrivalen bewirken, ceteris paribus, eine Steigerung der Zuschauerzahl von über 28%. Ebenso steigen die Zuschauerzahlen wie angenommen mit jeder Playoffrunde an. Auch die Spiele der Playdowns bewirken trotz des geringeren sportlichen Niveaus eine höhere Nachfrage, allerdings auf niedrigerem Niveau als die Playoffrunden. Das Phänomen der Aufstiegseuphorie kann bestätigt werden, denn die erste Saison in einer neuen Liga bewirkt einen Zuschaueranstieg im eigenen Stadion um ca. 13%. Ist die Gastmannschaft ein Aufsteiger, kann dagegen kein signifikanter Effekt festgestellt werden. Wie erwartet wirkt sich die zeitliche Ansetzung einer Partie aus: Spiele am Wochenende bedingen eine knapp 14% höhere Nachfrage als unter der Woche; auch die Terminierung an einem Feiertag wirkt positiv. Die Sonderstellung der Weihnachtszeit kann auch auf die DEL und DEL2 übertragen werden, denn zwischen Weihnachten und Silvester besuchen knapp 29% mehr Zuschauer die Stadien.

Wie vermutet präferieren die Zuschauer im deutschen Eishockey eine Ausgangslage, bei der ein gewisser Grad an Ergebnisunsicherheit vorliegt, wobei die maximale Nachfrage allerdings nicht bei vollkommen ergebnisoffenen Spielen festgestellt wird. Vielmehr gibt es eine Präferenz für eine Favoritenrolle des Heimteams. Das Nachfragemaximum wird bei einer Heimsiegwahrscheinlichkeit von ca. 68% erreicht, was die Ergebnisse vergleichbarer empirischer Arbeiten bestätigt.⁶⁶ Läuft ein Superstar für das Heimteam auf, konnte kein signifikant positiver Effekt auf die Zuschauerzahl festgestellt werden und ein nur geringer Effekt, wenn ein Superstar in einem fremden Stadion gastiert. Vermutlich rührt dieser geringe Effekt daher, dass es sich bei den hier als „Superstars“ definierten Spielern um Akteure handelt, die im internationalen Vergleich doch nur lediglich zweitklassig sind. Bezüglich der äußeren Umstände ist festzuhalten, dass die negativen Auswirkungen von Schneefall ein geringes Signifikanzniveau aufweisen, Regen sorgt dagegen in geringem Maße für eine Steigerung der Zuschauerzahlen. Die Temperatur betreffend liegt ein Wendepunkt bei knapp -2°C vor, wobei hier zu vermuten ist, dass standortspezifische Unterschiede zwischen modernen, klimatisierten Multifunktionsarenen und älteren Stadien vorliegen.

Überraschend ist die Tatsache, dass die Zuschauerzahlen signifikant ansteigen, wenn das Spiel für die Gastmannschaft ohne Bedeutung ist. Möglicherweise werden in Spielen gegen abgeschlagene und somit sportlich unattraktive Gegner verstärkt Freikarten verteilt; dies konnte mit den vorhandenen Daten allerdings nicht

⁶⁶ Vgl. Rascher, 1999; Rascher/Solmes, 2007.

überprüft werden. Keinen signifikanten Einfluss übt zudem die über die Anzahl der Tore gemessene Spielweise aus.

Die für die Praxis interessanteste Falsifikation ist die der Hypothese, nach der sich das Vorhandensein eines direkten Substituts negativ auf die Zuschauerzahlen im Stadion auswirkt. Ein solcher Effekt konnte nicht festgestellt werden. Entsprechend der Hypothese wären mögliche Erlösrückgänge durch sinkende Ticketverkäufe den erzielten Einnahmen aus der Veräußerung der Medienrechte gegenüber zu stellen, um die finanziellen Auswirkungen der medialen Vermarktung vollständig einzuschätzen.⁶⁷ Im Falle von DEL und DEL2 stehen den Einnahmen aus der Vermarktung der Medienrechte jedoch keine Mindererlöse aus Ticketverkäufen gegenüber. Möglicherweise wird durch die verstärkte Medienpräsenz vielmehr eine insgesamt erhöhte Aufmerksamkeit für den Sport bzw. die einzelnen Clubs erreicht, die sich schlussendlich auch an den Stadionsportoren positiv auswirkt.

5. Fazit und praktische Anwendbarkeit

Die vorliegende Arbeit schließt eine Lücke in der sportökonomischen Literatur, indem erstmals die Zuschauerzahlen im deutschen Eishockey im Zentrum einer Untersuchung stehen. Für die Verantwortlichen der Liga dürfte insbesondere die Erkenntnis von Interesse sein, dass eine Liveübertragung keinen signifikanten Zuschauerrückgang nach sich zieht. Die Ergebnisse bezüglich Derbys, Wochenend-, Feiertags- und Weihnachtsspielen können genutzt werden, um einen für alle Clubs gerechten Spielplan zu erstellen. Für die Clubverantwortlichen ist es nützlich zu erkennen, wie sich die Zuschauerzahlen mit sportlichem Erfolg/Misserfolg und einem Weiterkommen in den Playoffs verändern. Dadurch können etwa die Verluste abgeschätzt werden, die eintreten, wenn die Mannschaft schlechter als erwartet abschneidet. Gleichermaßen kann auch kalkuliert werden, ob die Kosten für eine sportliche Verstärkung des Kaders durch die induzierten Ticketmehrerlöse abgedeckt werden können. Nicht beantwortet wird die Frage, welche Faktoren das generelle Zuschauerinteresse an einem Standort beeinflussen. Dies könnte durch ein anderes Untersuchungsdesign mit einem längeren Zeitraum sowie einem anderen Set an Variablen analysiert werden. Zu untersuchen bleibt zudem, inwieweit die Zuschauer an einzelnen Standorten auf einen Einflussfaktor unterschiedlich reagieren. Es erscheint beispielsweise naheliegend, dass die Temperatur in einem halboffenen Stadion eine größere Rolle spielt als in einer klimatisierten Multifunktionsarena. Diese Fragen können den Gegenstand zukünftiger Arbeiten bilden.

Anhang

Modellzusammenfassung ^b					
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers	Durbin-Watson-Statistik
1	,953 ^a	,908	,907	,192172576746880	1,682

Modellzusammenfassung

⁶⁷ Vgl. Baimbridge et al. 1995.

		Regressionskoeffizient B	Signifikanz
1	(Konstante)	-17,447	,003
	pHeimsieg	1,324	,000
	pHeimsiegsq	-,971	,000
	BedeutungH	,001	,961
	BedeutungG	-,085	,001
	WPercH	,002	,000
	WPercG	,001	,000
	FormH	,001	,000
	FormG	8,428E-5	,650
	ToreH	-,006	,191
	ToreG	-,007	,135
	Repl0G	,004	,000
	SuperstarH	,027	,130
	SuperstarG	,033	,025
	Rivalität	,285	,000
	PPO	,165	,000
	VF	,236	,000
	HF	,346	,000
	F	,443	,000
	PD1	,175	,000
	PD2	,234	,000
	AufsteigerH	,138	,000
	AufsteigerG	,017	,211
	Entfernung	,000	,000
	Wochenende	,152	,000
	Feiertag	,095	,000
	Weihnachtszeit	,303	,000
	TempeKEL	,181	,000
	TempKELsq	,000	,000
	Regen	,001	,071
	Schnee	-,006	,107
	direktfrei	,005	,705
	direktkostenpflichtig	,029	,000
	AugsburgH	,774	,000
	BerlinH	1,680	,000
	BremerhavenH	,596	,000
	DüsseldorfH	1,090	,000
	HamburgH	1,356	,000
	IngolstadtH	,502	,000
	IserlohnH	,653	,000
	KölnH	1,614	,000
	KrefeldH	,762	,000
	MannheimH	1,528	,000
	MünchenH	,578	,000
	NürnbergH	,803	,000
	SchwenningenH	,636	,000
	StraubingH	,722	,000
	WolfsburgH	,138	,000
	BadNauheimH	,078	,001
	BadTölzH	-,200	,000
	BayreuthH	-,260	,000
	BietigheimH	,128	,000
	CrimmitschauH	-,099	,000
	DresdenH	,180	,000
	FrankfurtH	,584	,000
	FreiburgH	-,017	,528
	HeilbronnH	-,383	,000
	KasselH	,349	,000
	KaufbeurenH	-,169	,000
	LandshutH	,235	,000
	RavensburgH	,140	,000
	RiesserseeH	-,141	,000
	RosenheimH	,070	,004

Regressionskoeffizienten und Signifikanzniveaus

Zu den Autoren:**Michael Linner**

Michael Linner, B.A. Sportmanagement

E-Mail: Michael.Linner@gmx.de

**Prof. Dr. Michael Schleicher**

Leiter der Studiengänge Sportmanagement (B.A. / M.A.)
Hochschule Wismar

Literatur

Adler, M. (1985): Stardom and talent. *The American Economic Review* 75(1), 208-212.

Baimbridge, M./Cameron, S./Dawson, P. (1995): Satellite Broadcasting and Match Attendance: The Case of Rugby League. *Applied Economics Letters* 10(2), 343-346.

Benz, M./Brandes, L./Franck, E. (2006): Heterogeneity in fan demand-new results on uncertainty of outcome from quantile regression. Working Paper 2006-48, University of Zurich, Institute for Strategy and Business Economics.

Berri, D./Schmidt, M./Brook, S. (2004): Stars at the Gate: The Impact of Star Power on NBA Gate Revenues. *Journal of Sports Economics* 5(1), 33-50.

Borland, J./MacDonald, R. (2003): Demand for Sport. *Oxford Review of Economic Policy* 19(4), 478-502.

Bruggink, T./Eaton, J. (1996): Rebuilding attendance in Major League Baseball: The demand for individual games. In: Fizel, J./Gustafson, E./ Hadley, L (Hrsg.): *Baseball Economics. Current Research* (9-31). Praeger, Westport.

Budzinski, O./Feddersen, A. (2015): *Grundlagen der Sportnachfrage: Theorie und Empirie der Einflussfaktoren auf die Zuschauernachfrage*. Diskussionspapier Nr. 94, Technische Universität Ilmenau, Institut für Volkswirtschaftslehre.

Bühler, A./Nufer, G. (2006): The Nature of Sports Marketing. In: Rennhak, C./ Nufer, G. (Hrsg.): Reutlingen Working Papers on Marketing & Management, 2006-06, School of International Business Reutlingen University, 1-20.

Buraimo, B. (2008): Stadium attendance and television audience demand in English league football. *Managerial and Decision Economics* 29(6), 513-523.

Buraimo, B./Simmons, R. (2008): Do sports fans really value uncertainty of outcome? Evidence from the English premier league. *International Journal of Sport Finance* 3(3), 146-155.

Buraimo, B./Forrest, D./Simmons, R. (2009): Insights for clubs from modelling match attendance in football. *Journal of the Operational Research Society* 60(2), 147-155.

Coates, D./Humphreys, B. (2005): Novelty Effects of New Facilities on Attendance at Professional Sporting Events. *Contemporary Economic Policy* 23(3), 436-455.

Coates, D./Humphreys, B. (2011): Game Attendance and Competitive Balance in the National Hockey League. Working Papers 2011-08, University of Alberta, Department of Economics.

Coates, D./Battre, M./Deutscher, C. (2011): Does Violence in Professional Ice Hockey Pay? Cross Country Evidence from Three Leagues. In: Jewell, R. (Hrsg.): *Violence and Aggression in Sporting Contests. Economics, History and Policy* (47-63). Springer, New York.

Coates, D./Humphreys, B. (2010): Week to Week Attendance and Competitive Balance in the National Football League. *International Journal of Sport Finance* 5(4), 239-252.

Coates, D./Humphreys, B. (2011): Game Attendance and Competitive Balance in the National Hockey League. Working Papers 2011-08, University of Alberta, Department of Economics.

Coates, D./Humphreys, B./Zhou, L. (2012): Outcome Uncertainty, Reference-Dependent Preferences and Live Game Attendance. Working Papers 2012-07, University of Alberta, Department of Economics.

Czarnitzki, D./Stadtman, G. (2002): Uncertainty of outcome versus reputation: Empirical evidence for the First German Football Division. *Empirical Economics* 27(1), 101-122.

Davis, M. (2008): The Interaction between Baseball Attendance and Winning Percentage: A VAR Analysis. *International Journal of Sport Finance* 3(1), 58-73.

-
- Deutscher C./Schneemann S. (2017): The Effect of 'Superstars' on Attendance: NHL-Players in the German and Czech Hockey League. In: Frick, B. (Hrsg.): *Breaking the Ice. The Economics of Hockey* (151-175). Springer, Cham.
- Feehan, P. (2006): Attendance at sports events. In: Andreff, W./Szymanski, S. (Hrsg.): *Handbook on the economics of sport* (90-100). Edward Elgar, Cheltenham.
- Forrest, D./Simmons, R./Buraimo, B. (2004): Outcome Uncertainty And The Couch Potato Audience. Working Paper 2004-47, Lancaster University Management School.
- Fort, R. (2006): Inelastic sports pricing at the gate? A survey. In Andreff, W./Szymanski, S. (Hrsg.): *Handbook on the economics of sport* (700-709). Edward Elgar, Cheltenham.
- Garcia, J./Rodriguez, P. (2002): The Determinants of Football Match Attendance Revisited: Empirical Evidence From the Spanish Football League. *Journal of Sports Economics* 3(1), 18-38.
- Garcia, J./Rodriguez, P. (2009): Sports attendance: A Survey of the Literature 1973-2007. *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport* 5(2), 111-151.
- Hausmann, J./Leonard, G. (1997): Superstars in the National Basketball Association: Economic Value and Policy. *Journal of Labor Economics* 15(4), 586-624.
- Lahvicka, J. (2010): Attendance of ice hockey matches in the Czech Extraliga. MPRA Paper No. 27653.
- Leadley, J./Zygmunt, Z. (2006): When Is The Honeymoon Over?, National Hockey League Attendance, 1970-2003. *Canadian Public Policy* 32(2), 213-232.
- Lee, Y./Fort, R. (2008): Attendance and the Uncertainty-of-Outcome Hypothesis in Baseball. *Review of Industrial Organization* 33(4), 281-295.
- McDonald, M./Rascher, D. (2000): Does Bat Day Make Cents? The Effect of Promotions on the Demand for Major League Baseball. *Journal of Sport Management* 14(1), 8-27.
- Nufer, G. (2016): Besonderheiten von Sportkonsumenten aus Marketing-Sicht. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.): *Nachspielzeit: Schriftenreihe des Deutschen Instituts für Sportmarketing* 2016-01. Deutsches Institut für Sportmarketing, Reutlingen.
- Paul, R./Chatt, R. (2011): Regional Differences in Fan Preferences for Minor League Hockey: The AHL. *New York Economic Review* 42(1), 63-73.
- Pillat, J. (2014): Methoden zur Analyse und Prognose des Verkehrsaufkommens unter Berücksichtigung des Wetters auf Autobahnen. *Veröffentlichungen aus dem*

Institut für Straßen-und Verkehrswesen 2014-49, Universität Stuttgart, Institut für Straßen-und Verkehrswesen.

Rascher, D. (1999): A Test of the Optimal Positive Production Network Externality in Major League Baseball. In: Fizel, J./Gustafson, E./ Hadley, L (Hrsg.): Sports Economics. Current Research (27-48). Praeger, Westport.

Rascher, D./Solmes, J. (2007): Do Fans Want Close Contests? A Test of the Uncertainty of Outcome Hypothesis in the National Basketball Association. International Journal of Sport Finance 2(3), 130-141.

Rascher, D./Brown, M./Nagel, M./McEvoy, C. (2009): Where did National Hockey League fans go during the 2004-2005 lockout? An analysis of economic competition between leagues. International Journal of Sport Management and Marketing 5(1-2), 183-195.

Rockerbie, D. (2016): Fighting as a profit maximizing strategy in the National Hockey League: more evidence. Applied Economics 48(4), 292-299.

Rosen, S. (1981): The Economics of Superstars. The American Economic Review 71(5), 845-858.

Rottenberg, S. (1956): The Baseball Players' Labor Market. The Journal of Political Economy 64(3), 242-258.

Rottmann, H./Seitz, F. (2006): Warum gehen die Leute in die Fußballstadien? Eine empirische Analyse der Fußball-Bundesliga. Weidener Diskussionspapiere 1, Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden.

Schmidt, M./Berri, D. (2001): Competitive Balance and Attendance: The case of Major League Baseball. Journal of Sports Economics 2(2), 145-167.

Shank, M./Lyberger, M. (2015): Sports Marketing: A strategic perspective. 5. Auflage. Routledge, New York.

Simmons, R. (2006): The demand for spectator sports. In: Andreff, W./Szymanski, S. (Hrsg.): Handbook on the economics of sport (77-89). Edward Elgar, Cheltenham.

Simmons, R./Forrest, D. (2005): New issues in attendance demand: The case of the English football league. Working Paper 2005-04, Lancaster University Management School.

Soebbing, B./Mason, D./Humphreys, B. (2016): Novelty effects and sports facilities in smaller cities: Evidence from Canadian hockey arenas. Urban Studies 53(8), 1-17.

Szymanski, S. (2003): The Economic Design of Sporting Contests. Journal of Economic Literature 41(4), 1137-1187.

Szymanski, S. (2010): Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and a Natural Experiment from English Soccer. In: Szymanski, S. (Hrsg.): *Football Economics and Policy* (182-201). Palgrave Macmillan, London.

Tainsky, S./Winfrey, J. (2010): Short-Run Demand and Uncertainty of Outcome in Major League Baseball. *Review of Industrial Organization* 37(3), 197-214.

Van Overloop, P. (2015): *Internationalisierung professioneller Fußballclubs. Grundlagen, Status quo und Erklärung aus Sicht des Internationalen Managements*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Vecer, J./Ichiba, T./Laudanovic, M. (2007): On Probabilistic Excitement of Sports Games. *Journal of Quantitative Analysis in Sports* 3(3), Artikel 6.

Welki, A./Zlapoter, T. (1999): U.S. professional football game-day attendance. *Atlantic Economic Journal* 27(3), 285-298.

Wen-Jhan, J. (2014): The Relationship Between Outcome Uncertainties and Match Attendance: New Evidence in the National Basketball Association. *Review of Industrial Organization* 45(2), 177-200.

Windzio, M. (2013): *Regressionsmodelle für Zustände und Ereignisse: Eine Einführung*. Springer VS, Wiesbaden.

Michael Cem Hasirci

Einfluss von Digitalisierung und Internationalisierung auf die Organisationsstruktur von Fußballunternehmen der Bundesliga – ein Delphi-Szenario

Abstract

Der Autor des Artikels prognostiziert mithilfe von Experten die Entwicklung der Fußball-Bundesligisten der 1. Bundesliga aus organisationstheoretischer Perspektive, um hierbei clubübergreifende Trends zu erkennen. Hierfür werden die konkreten Einflüsse und Trends der aktuell bestimmenden Entwicklungstreiber Digitalisierung und Internationalisierung auf die Abteilungen der Clubs anhand eines Delphi-Szenarios beleuchtet. Weiterführend ist es Teil der Prognose, zukünftige Leitungsstellen in ihrer Eigenschaft als Koordinationsmechanismen vorausszusagen. Im letzten Schritt wird die Bedeutung von abteilungsübergreifenden Trends, welche das Potential haben, die Organisationsstrukturen der Clubs signifikant zu verändern, vorhergesagt. Hierzu zählen unter anderem E-Sports und Projektarbeit.

Schlüsselwörter: Organisationsentwicklung, Bundesliga, Digitalisierung, Internationalisierung, Delphi-Szenario

1. Einleitung

„Die Zahl der festangestellten Vollzeitkräfte ist in der Bundesliga innerhalb der vergangenen drei Jahre um mehr als 500 auf heute über 3200 gestiegen.“¹ *Die Bundesligacclubs wachsen*. Parallel dazu schreiten Digitalisierung und Internationalisierung der Bundesliga stetig voran, wie diverse Studien nahelegen. *Die Bundesligacclubs verändern sich*. Kawohl, Zeibig und Manz identifizieren in ihrer Analyse „Profisport 4.0 Wohin rollt die Fußballbundesliga?“² Clubs, welche die Vorteile der Digitalisierung im sportlichen Bereich erkannt haben und weisen auf weiteres Entwicklungspotential hin. Abseits des sportlichen Bereiches seien die Digitalisierung der Customer Journey, die Entwicklung der Stadien zu multimedialisierten Arenen, die Nutzung digitaler Kommunikationskanäle samt eigenem Content sowie die digitalen After-Sales Ansprachen weit fortgeschritten. Auch die verstärkte Internationalisierung der Bundesliga wird von einer Studie der Agentur „Advant Planning“³ bestätigt, welche die europäischen Clubs anhand von fünf Kriterien, wie

¹ Vgl. Oedinger, 2018.

² Vgl. Kawohl/Zeibig/Manz, 2016, S.1-21.

³ Vgl. Advant Planning, 2017.

beispielsweise ausländische Facebook-Fans und Auslandsreisen, rankt. Die Bundesliga kann hier ihren zweiten Platz hinter der Premier-League verteidigen und wächst zwischen 2014 und 2017 sogar acht Prozent stärker als diese. *Die Bundesligaclubs suchen sich neue Spielfelder*. So gehen sie strategische Kooperationen mit Clubs aus Zielländern der Internationalisierung ein und verkaufen hier beispielsweise Know-how für die fußballerische Ausbildung gegen Geldzahlungen oder Vermarktungsoptionen im Zielland⁴. Ein weiterer großer Trend, der nahe am Kerngeschäft des Fußballes liegt und zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist E-Sports (Bundesliga, 2017). *Welche Auswirkungen hat dies auf die Organisationen?* Schmidt⁵ beschäftigt sich mit dem Thema der Organisationsentwicklung der Clubs und prognostiziert hierbei mögliche Änderungen in der Arbeitsweise und Struktur der Führungsetagen und den einzelnen Abteilungen sowie mögliche neue Geschäftsfelder. Eine Studie, welche das Wachstum der einzelnen Abteilungen unter dem Einfluss von Digitalisierung und Internationalisierung, die veränderten Organisationsdimensionen sowie die Einführung zukünftiger Leitungsstellen zur Koordination dieser vorhersagt, ist bisher jedoch nicht vorhanden.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Organisation

Der Organisationsbegriff lässt sich, je nach Kontext, grundsätzlich aus drei Sichten betrachten. So kann sich Organisation zum einen auf „eine *Institution* mit bestimmten Eigenschaften, zum anderen auf bestimmte *Instrumente*, mit deren Hilfe die Ziele dieser Institution erreicht werden sollen“⁶, also die „Gesamtheit aller expliziten Regelungen“⁷, beziehen. Die dritte und letzte grundsätzliche Deutungsmöglichkeit beschreibt hingegen die „Managementfunktion der Organisationsgestaltung“⁸. So wie dem Grundverständnis des Organisationsbegriffes zahlreiche Perspektiven anhängig sind, so ist der Begriff der Organisation auch im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext von einer Vielfalt verschiedener Definitionen mit unterschiedlichen Schwerpunkten geprägt. Zu beobachten ist, dass sich die Definitionsschwerpunkte von der reinen Tätigkeit des Organisierens mit der Zeit zu einer holistischeren Sichtweise, welche den Menschen als kleinstes Element des Systems miteinbezieht, bewegen und somit einen Trend in der Organisationslehre erkennen lassen. So sehen Kieser und Kubicek Organisationen als „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“⁹

⁴ Vgl. Lehmann, 2018.

⁵ Vgl. Schmidt, 2017.

⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen, 2013, S.1.

⁷ Ebd.

⁸ Ebd.

⁹ Vgl. Kieser, Kubicek, 1992, S.4.

2.2. Der situative Ansatz

Der situative Ansatz der Organisationstheorie hat seinen Ursprung in den USA und dem England der 1960er Jahre und entstand aus dem Dissens zu dem Bürokratieansatz sowie der klassischen Organisationslehre im Allgemeinen. Während die klassische Organisationslehre „...allgemeingültige Organisationsprinzipien...“¹⁰ aufstellt, stehen im Mittelpunkt dieses Ansatzes Wirkzusammenhänge zwischen variablen Einflussgrößen, welche sich aus Umweltbedingungen ergeben und den realen vielfältigen Organisationsstrukturen.

Dies drücken auch die zwei Grundthesen des situativen Ansatzes aus:

„1. Unterschiedliche Organisationsstrukturen und unterschiedliche Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder sind auf Unterschiede der Situation zurückzuführen, in der sich das Unternehmen befindet.

2. Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen sind je nach Situation unterschiedlich effizient.“¹¹

Weitergehend lassen sich die situativen Ansätze nach Kieser und Kubicek¹² in analytische und pragmatische Varianten einteilen. Während die analytischen Varianten Kausalzusammenhänge zwischen aktuellen Organisationsstrukturen und der Umwelt untersuchen, versuchen die pragmatischen Varianten Gestaltungsspielräume auszuloten, um im Rahmen dessen die möglichst optimale Organisationsstruktur für die Anforderungen der Situation zu finden. Die pragmatische Variante ist auch der für die vorliegende Arbeit relevante Ansatz, da untersucht wird, wie sich Fußballunternehmen innerhalb der ersten Bundesliga in den nächsten Jahren an die zunehmende Digitalisierung und Internationalisierung anpassen werden und an welchen Stellen Anpassungen erfolgen können, um als Organisation den sich verändernden Anforderungen möglichst optimal gerecht zu werden. Die beschriebene Anpassung der Organisationsstruktur an externe Einflussfaktoren ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

¹⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen, 2013, S.23.

¹¹ Vgl. Schulte-Zurhausen, 2013, S.24.

¹² Vgl. Kieser/Kubicek, 1992 S.55 ff.

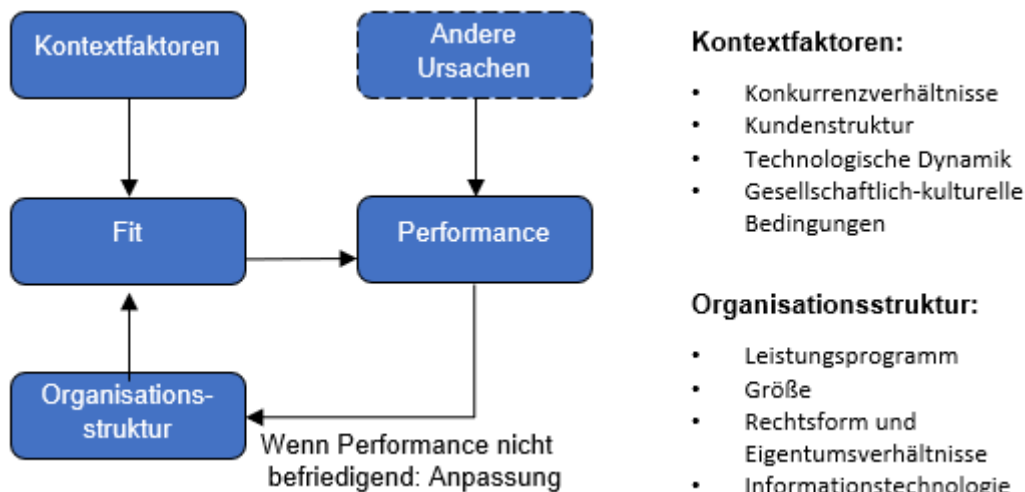


Abbildung 1: Der Structure-Fit Ansatz¹³ sowie die Einflussfaktoren auf die Organisationsstruktur¹⁴

2.3. Gestaltungsdimensionen organisationaler Strukturen

„Im Rahmen der situativen Ansätze werden Merkmale der Organisationsstruktur als Dimensionen aufgefasst.“¹⁵ Diese Dimensionen dienen in der Organisationslehre grundsätzlich zur genaueren Beschreibung und Differenzierung von Organisationsstrukturen.

Hier herrscht in der Organisationslehre - ganz im Gegensatz zu den organisations-theoretischen Ansätzen – weitgehend ein Konsens. Dieser wurde - ausgehend von den Organisationsmerkmalen im Bürokratiemodell Max Webers bis zu den sich heute auf breiter Ebene anerkannten Gestaltungsdimensionen - im Laufe der Zeit nur leicht modifiziert. Die für den situativen Ansatz bedeutsamen Dimensionen werden in der folgenden Tabelle erläutert.

¹³ Vgl. Donaldson, 2001, S.12.

¹⁴ Vgl. Kieser/, Kubicek, 1992, S.209.

¹⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen, 2013, S.28.

Dimension	Bedeutung
Funktionale Differenzierung	Grad, in dem Tätigkeiten auf unterschiedliche spezialisierte Stellen verteilt sind
Standardisierung	Grad, in dem Verhaltensweisen der Arbeitspersonen durch Routineverfahren festgelegt sind
Formalisierung	Ausmaß von schriftlich fixierten Regeln, Verfahren, Anweisungen und schriftlicher Kommunikation
Konfiguration	Äußere Form des Stellengefüges, in erster Linie bestimmt durch die Zahl der Hierarchieebenen
Zentralisierung	Ausmaß der Entscheidungskompetenzen an der Spitze der Hierarchie
Partizipation	Grad der Beteiligung von Mitarbeitern an Leitungsaufgaben
Koordination	Abstimmung von Teilaufgaben

Tabelle 1: Dimensionen der Organisationsstruktur in Anlehnung an Schulte-Zurhausen¹⁶

2.4. Typische Struktur eines Fußballunternehmens der Bundesliga

Fußballunternehmen sind aufgrund ihrer Geschichte, der Rechtsformwahl, des Umfeldes sowie weiteren individuellen Faktoren verschieden strukturiert. Meist aus eingetragenen Vereinen entstanden, führten Ausgliederungen der Profiabteilungen zu Aktiengesellschaften, GmbH & Co. KGaA's und bei den „Werksmannschaften“ wie Leverkusen und Wolfsburg zu GmbHs. Während der ursprüngliche Verein sein Mitspracherecht durch die Mehrheit in der ausgegliederten Profiabteilung wahrt, haben Vereine aus einem mehrheitlich traditionellen Umfeld, wie beispielsweise der SC Freiburg oder der FC Schalke, die Rechtsform des e.V. nie hinter sich gelassen. So wie die Vereine unterschiedliche Grundstrukturen ihr Eigen nennen, so ist auch das operative Geschäft in Bezug auf den professionellen Fuß-

¹⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen, 2013, S.289.

ball nicht immer gleichartig aufgebaut. Trotz unterschiedlicher Organisationsstrukturen ist es jedoch von Gaede und Mahlstedt¹⁷ über Keller¹⁸ bis hin zu aktuelleren Publikationen wie Oedinger¹⁹ als Konsens zu sehen, dass Fußballunternehmen aufgrund ähnlicher Anforderungen die gleichen funktionalen Bereiche ihr Eigen nennen. So wird die überwiegende Mehrheit der professionellen Abteilungen der Clubs, unabhängig von der Rechtsform, operativ von einem Vorstand / einer Geschäftsführung geleitet, welcher von einem Aufsichtsrat als Kontrollorgan begleitet wird. In der zweiten Führungsebene folgen meist Abteilungsleiter oder Direktoren, welche in Verantwortung für die einzelnen Abteilungen stehen.²⁰ Diese systematisieren die funktionalen Bereiche in nur leicht abweichender Verteilung. Um eine vergleichbare Grundlage für die allgemeine Entwicklung zu schaffen, wurden die 18 Organigramme der Erstligaclubs der Saison 2017/2018 verglichen, um die häufigste Strukturierung als Organigramm eines „typischen Fußballvereines“ nutzen zu können. Diese idealtypische funktionale Strukturierung bildet auch Keller in ähnlicher Weise 2008²¹ ab, was eine Konstanz in den Anforderungen des operativen Kerngeschäfts verdeutlicht. Aufgrund dieser Charakteristik konnten auch bei leichten Abweichungen von dieser, in der folgenden Abbildung dargestellten, exemplarischen Struktur sowohl die Fragebögen beantwortet als auch die Rückschlüsse für alle Vereine gezogen werden.



Abbildung 2: Organigramm des exemplarischen Fußballunternehmens

¹⁷ Vgl. Gaede/Mahlstedt, 2003, S.87 ff.

¹⁸ Vgl. Keller, 2008, S.304.

¹⁹ Vgl. Oedinger, 2018.

²⁰ Vgl. Oedinger, 2018.

²¹ Vgl. Keller, 2008, S.305.

Kommunikation: Unter Kommunikation sind alle Elemente eines Clubs zusammengefasst, welche sich mit der Außendarstellung des Clubs befassen. Dies beinhaltet sowohl klassische Medien als auch soziale Netzwerke.

Sportlicher Bereich: Unter dem sportlichen Bereich sind alle Elemente des Unternehmens zusammengefasst, welche im und für den sportlichen Bereich tätig sind.

Marketing/Sales: Unter Marketing/Sales sind alle Elemente des Unternehmens zusammengefasst, welche sich mit dem Verkauf von Werbeleistungen und Werbeflächen befassen.

Operations: Unter Operations sind alle Elemente des Unternehmens zusammengefasst, welche sich mit der Spieltagsorganisation, dem Ticketing sowie dem Stadionbetrieb auseinandersetzen.

Finanzen und Personal: Unter Finanzen und Personal sind alle Elemente des Vereines zusammengefasst, welche sich mit Controlling, anderweitigen Finanzierungsthematiken sowie dem HR-Bereich beschäftigen.

Dimensionen der Digitalisierung

Beginnend bei den ersten Heimcomputern in den 1980er Jahren wälzte und wälzt die digitale Transformation auch Digitalisierung genannt nahezu jeden Bereich des täglichen Lebens, vom privaten bis zum beruflichen, vom politischen bis hin zum wirtschaftlichen um. Hierdurch ist auch der Begriff der Digitalisierung mit einer Vielzahl unterschiedlicher Definitionen belegt, welche meist im Kontext des jeweiligen wissenschaftlichen oder wirtschaftlichen Teilbereiches zu lesen und verstehen sind. Von der basalsten Definition ausgehend bezeichnet sie die Umwandlung analoger Werte in digitale Signale²². Ausgehend davon werden durch digitale Neuerungen Arbeitsprozesse, Arbeitsplätze und Arbeitsweisen neu ausgerichtet. Wie genau diese digitale Transformation abläuft hängt stark vom jeweiligen Industriezweig und den digitalen Neuerungen, welche diesen betreffen, ab. Der Versuch dieses komplexe Thema zu strukturieren und messbar zu machen führte zu einer Vielzahl verschiedener Reifegradmodelle, welche den Digitalisierungsgrad von Unternehmen auf der Basis verschiedener Dimensionen erfassen. Ein Grundverständnis dieser erleichtert eine Einordnung der zahlreichen digitalen Trends im Ergebnissteil des Artikels, weswegen eine Erläuterung oft verwendeter Dimensionen folgt. So lässt sich die digitale Transformation im wirtschaftlichen Rahmen nach

²² Vgl. Berns/Bernd/Trapp, 2010, S.17.

dem Bundeswirtschaftsministerium in drei Kerndimensionen einteilen, in welche man jegliche digitale Neuerung einordnen kann.²³

So können digitale Neuerungen die Leistungserstellung betreffen. Diese erste Dimension beinhaltet digitalisierte Prozesse und Abläufe, welche sich auch auf die Organisationsform niederschlagen können und für eine erhöhte Effizienz sorgen. Die zweite grundlegende Dimension beschreibt den Einfluss der Digitalisierung auf den Unternehmenserfolg. Die Entwicklung neuartiger digitaler Produkte sowie die Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen ins Digitale sind Bestandteile dessen. Die dritte Dimension bezieht sich auf die Nutzungsintensität digitaler Technologien und Dienste. Großer Bestandteil dessen ist die kanalübergreifende Kundeninteraktion und hieraus folgende Wissensgenerierung durch modernes Datenmanagement und Big-Data Technologien.

Andere Reifegradmodelle wie beispielweise von Berghaus, Back und Kaltenrieder²⁴ nutzen noch die Dimensionen der strategischen Einbindung der Digitalisierung in die Unternehmensstrategie oder Mitarbeiter – und deren digitale Kompetenzen - als Kriterium.

3. Methodik

Diese Studie verwendet die Delphi-Methode zur Vorhersage möglicher zukünftiger Entwicklungen. Das Delphi-Szenario ist hierbei Ergebnis eines mehrstufigen Befragungsverfahrens mit Rückkopplung, sodass die Erkenntnisse Ergebnis eines Interaktionsprozesses zwischen Experten und Forschungsgruppe sind. Beispielsweise werden bei quantitativen Schätzfragen die Mittelwerte und/oder die Verteilung rückgemeldet, worauf die Experten auf Basis dieser Erkenntnis erneut schätzen. Aber auch qualitative Fragestellungen sind bei entsprechend sinngemäßer Bündelung und Rückmeldung der Aussagen möglich. Nachdem die Methodik des Delphi-Szenarios, welche auf A. Kaplan zurückgeht, zu Beginn in erster Linie für militärische Zwecke genutzt wurde, wuchs Ihre Popularität – auch in Westeuropa und Deutschland – in den 1970er Jahren, nur geringe Zeit im Anschluss an die Studie „Report on a Long Range Forecasting Study“²⁵, welche wissenschaftliche und technische Entwicklungen in einem Zeitrahmen von zehn bis fünfzig Jahren prognostizierte. Auch die Betriebswirtschaft und darauffolgend viele andere Wissenschaften entdeckten anschließend in der Delphi-Methode ein geeignetes Instrument zu Prognosezwecken. Häder typologisiert vier verschiedene Arten der Delphi-Befragungen.

²³ Vgl. BMWi, 2018, S.75.

²⁴ Vgl. Berghaus/Back/Kaltenrieder, 2017, S. 8.

²⁵ Vgl. Gordon/Helmer, 1964.

Ideenaggregation (Typ 1)	Bestimmung eines Sach- verhaltes (Typ 2)	Ermittlung von Ex- pertenmeinung (Typ 3)	Konsens (Typ 4)
qualitativ angelegt	qualitatives und quantitati- ves Vorgehen	qualitatives und (vor allem) quantitatives Vorgehen	quantitativ angelegt
Kaum Operationalisie- rung, teilweise nur Vor- gabe des zu bearbeiten- den Themenbereiches	Der zu bearbeitende Sachverhalt ist möglichst exakt zu definieren		Stark differenziertere Ope- rationalisierung des zu be- arbeitenden Themas
Nutzung offener Fragen	Offene und vor allem geschlossene Fragen kommen zum Einsatz		Ausschließlich standardi- sierte Bewegungen
Auswahl der Experten erfolgt aufgrund Exper- tise	Hypothesen zur Auffin- dung der Ex- perten nötig, keine formali- sierbaren Re- geln	Totalerhebung oder bewusste Auswahl der Experten	Auswahl der Teilnehmer kann aufgrund eines be- stimmbaren Rahmens erfol- gen
ausschließlich qualita- tive Runden	qualitative Runde kann zur Operatio- nalisierung genutzt werden		qualitative Runde kann ent- fallen, wird vom Monito- ringteam übernommen
Ziel: Sammlung von Ideen zur Lösung eines Problems	Ziel: Verbes- serung der Bestimmung eines Sach- verhaltes (Vorhersa- gen)	Ziel: Ermittlung und Qualifikation der An- sichten von Experten	Ziel: Hohes Maß an Übe- ereinstimmung bei den Teil- nehmern
Herausgehobene Rolle der Teilnehmer	Teilnehmer und Monitoring-Team ha- ben in etwa gleich große Bedeutung		Herausgehobene Rolle des Monitoring-Teams
Beispiel: Haasse (1999)	Beispiel: Jans- sen (1976)	Beispiel Bro- kel/Krekel/Ulrich (1999)	Beispiel: Mettler/ Baum- gartner (1997)

Tabelle 2: Typen von Delphi-Befragungen²⁶

²⁶ Vgl. Häder, 2009, S.36.

Relevant ist folgend Typ 3: Delphi-Befragung zur Ermittlung und Qualifikation der Ansichten einer Expertengruppe über einen diffusen Sachverhalt. Bei einer Delphi-Studie dieses Typs werden die Meinungen einer „konkret bestimmbar Expertengruppe“²⁷ eingeholt und qualifiziert. Für auf dieser Basis erkannten Probleme können im nächsten Schritt Interventionen abgeleitet werden. In Abgrenzung zu Typ 2, welcher auf möglichst exakten Schätzungen basiert, steht hier die Kommunikation über die Zukunft im Vordergrund. Der Erfolg einer Delphi-Studie dieses Typs kann daran gemessen werden, wie vollständig die Ansichten aller Teilnehmer miteinbezogen werden. Ziel dieser Delphi-Studie ist somit, eine möglichst breite Grundlage an Informationen zu schaffen und Expertenmeinungen zu qualifizieren, um eine möglichst exakte Zukunftsprognose geben zu können.

3.1. Experten

Da die Delphi-Methode durch die Feedbacks nach jeder Befragungsrunde, mit welchen sich die Experten im Optimalfall intensiv auseinandersetzen aus „Interaktionsprozesse[n] zur Wissensgenerierung [...]“²⁸ besteht, steht die Qualität der Experten im Vergleich zu klassisch quantitativen Messgrößen wie etwa dem Stichprobenumfang im Vordergrund. Experten müssen im Hinblick auf das Themengebiet und die verschiedenen relevanten Perspektiven hierauf bewusst gewählt werden. Vor diesem Hintergrund wurde sich im Rahmen dieser Arbeit für zwei Perspektiven und damit zwei „Säulen“ von Expertenarten entschieden.

Die erste Säule: Die Praxisperspektive: Hierbei wurden drei entscheidende Eingrenzungskriterien für die Zielgruppe bestimmt: Grundvoraussetzung war die Arbeit in einem Bundesligaverein, wobei weiterführend die Arbeit in einer Führungsposition oder in der Unternehmensentwicklung Kriterium war, welche einen Blick für die Gesamtentwicklung und Trends voraussetzt.

Die zweite Säule: Die Wissenschaftsperspektive: Um den Blick aus der Praxis um die theoretische, wissenschaftliche Perspektive zu ergänzen, wurde diese als zweite Perspektive gewählt. Grundlage für einen Expertenstatus im Rahmen dieser waren Forschungs- Lehr- oder Beratungstätigkeit *mit Schwerpunkten im Bereich der Digitalisierung und Unternehmensentwicklung* von Bundesligavereinen.

Der finale Expertenpool setzte sich aus vier Bundesligamanagern ab der mittleren Führungsebene (Abteilungsleiter) aufwärts, Mitarbeitern aus dem Bereich der Organisationsentwicklung sowie vier Akademikern, welche sich im Schwerpunkt mit aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in der Bundesliga beschäftigen, zusammen.

²⁷ Vgl. Häder, 2009, S.33.

²⁸ Vgl. Häder, 2009, S.91.

3.2. Operationalisierung Fragestellung

Im Sinne einer holistischen Betrachtungsweise wurden im Zuge der Operationalisierung sechs thematische Blöcke festgelegt, von welchen jene fünf, welche nach dem erarbeiteten „typischen Organigramm“ eines Bundesligavereines die einzelnen Abteilungen zum Inhalt haben, in gleichartiger Weise aufgebaut sind. Der sechste Block behandelt hingegen allgemeine Thesen und Szenarien hinsichtlich der Organisationsstruktur sowie dem diesbezüglichen Wandel. Für die ersten fünf Blöcke wurde das Phänomen der „Entwicklung der Organisationsstrukturen unter dem Einfluss der Digitalisierung und Internationalisierung“ im Sinne des situativen Ansatzes der Organisationstheorie in zwei unterschiedliche Aspekte eingeteilt. Nach einem Selfrating, welches zu Beginn jedes neuen thematischen Abschnittes erscheint, um den Grad der Expertise des Experten einzuschätzen, werden als erster Aspekt die *Einflüsse*, welche durch Digitalisierung und Internationalisierung auf die Abteilungen einwirken, ermittelt und versucht in Gänge und Intensität zu erfassen. Hierfür wurden im ersten Schritt literaturgeleitet Einflüsse ermittelt, welche von den Experten auf die Frage bezüglich eines vorhandenen relevanten Einfluss im Zeitraum der nächsten fünf Jahre auf einer Skala mit fünf Schritten von „stimme nicht zu“ bis „stimme zu“ eingeordnet werden können. Im zweiten Schritt folgt eine offene Frage bezüglich weiterer relevanter Einflüsse auf die jeweilige Abteilung im Laufe der nächsten fünf Jahre. Somit kann die Erfahrung und das Expertenwissen der Teilnehmer genutzt werden um dem Ziel näher zu kommen, potentielle zukünftigen Einflüsse auf die Abteilungen möglichst in ihrer Gesamtheit darzustellen. Bezugnehmend auf den situativen Ansatz wird somit die Situation sowie die Entwicklung dieser mit Fokus auf dem Aspekt von Digitalisierung und Internationalisierung genauer beleuchtet. Als zweiter Aspekt werden die möglichen *Folgen dieser Einflüsse* auf die Organisationsstrukturmerkmale aus Tabelle 1 in Anlehnung an Schulte-Zurhausen untersucht. Hierfür werden Prognosen bezüglich der Entwicklung der Mitarbeiterzahlen, Entwicklung der Leistungsbreite sowie zukünftiger Leitungsstellen erfragt. Abgeschlossen wird dieser Unterblock und damit auch der, der fraglichen Abteilung zugehörige Block mit einem *offenen Feld für Anmerkungen* und möglicherweise fehlenden aber trotzdem wichtigen Punkte. Dieses gibt den Experten die Möglichkeit zu reagieren und variabler auf die Delphi-Studie Einfluss zu nehmen, sollten sie der Meinung sein, grundlegende Aspekte seien übergangen worden. Im sechsten und letzten Block werden schließlich *fünf allgemeinere und aktuell durchaus populäre Thesen* herausgegriffen und den Experten zur Abschätzung überlassen. Zweimal können diese hierbei auf einer Skala mit fünf Schritten von „stimme nicht zu“ bis „stimme zu“ ihre Zustimmung beziehungsweise Ablehnung bezüglich bestimmter Trends einbringen, während sie bei Trends, welche in der Planung diverser Bundesligaclubs schon durchaus eine Rolle spielen, gebeten werden zu schätzen, wieviel Clubs in den nächsten fünf Jahren hierbei „mitziehen“. Der Zeithorizont von fünf Jahren wurde gewählt, da Mittelzeitstrategien von Unternehmen im Normalfall auf etwa diesen Zeitraum abzielen, sodass ein solcher Zeitraum für die Führungskräfte, welche hier als Experten fungieren, gut vorstellbar sein sollte.

Die Befragung wurde in zwei Umfragerunden umgesetzt, welche sich vom 10.07.2018 bis zum 10.08.2018 und vom 15.08.2018 bis zum 31.08.2018 erstreckten.

4. Ergebnisse

Im Folgenden beleuchtet der Artikel die Ergebnisse der Studie bezüglich der Entwicklung von Abteilungen, wonach allgemeine Zukunftsszenarien dargestellt werden. Im letzten Schritt findet ein Ausblick statt, welcher mögliche Implikationen für Praxis und Theorie beinhaltet.

4.1. Abteilungen

Wirft man einen Blick auf die Abteilungen, ist das größte relative Wachstum in Hinsicht auf die Mitarbeiterzahlen bei den *Kommunikationsabteilungen* der Clubs zu verorten, welche laut Expertenmeinung bis 2023 um 21 Prozent wachsen. Maßgebend hierfür ist die hohe Zahl an Einflüssen und Entwicklungen, welche in den nächsten Jahren auf diese zukommen. Mehr und intensiver zu bespielende Kommunikationskanäle durch Social Media, internationale Medienangebote, 24/7 Kommunikation durch „Going Mobile“ sowie technische Neuerungen wie Voice Search, Bots und Virtual/Augmented Reality sorgen für eine zunehmende funktionale Differenzierung, welche durch Leitungsstellen für Social Media oder Club Media koordiniert wird. Unentschieden sind die Experten bezüglich des Anbietens internationaler Medienangebote. Hier divergieren die Expertenmeinungen zwischen einer Ablehnung, zwei unentschiedenen, zwei eher und zwei völlig zustimmenden Experten. Dies ist dem auch von van Overloop beschriebenen Internationalisierungspotential²⁹ der Vereine geschuldet. Hat ein Verein einen geringen Bekanntheitsgrad im Ausland und geringe finanzielle oder personelle Mittel ist ein internationales Medienangebot nicht von Bedeutung, während auch im Ausland bekannte Vereine wie Schalke, Dortmund oder Bayern hier ohne internationale Medienangebote Internationalisierungspotential verschenken würden.

Auch die *Vermarktungsabteilungen* der Clubs – ob intern oder extern – werden voraussichtlich mit 16 Prozent signifikant wachsen. Hier schlagen sich digitale Trends wie Databased Packages, multimediale Aktivierung und neue Vermarktungsflächen nieder, welche die Leistungsbreite der Abteilungen und folgend die Vermarktungserlöse sowie die Mitarbeiteranzahl erhöhen. Auch Content- und Context-Marketing spielt eine immer größer werdende Rolle um dem zunehmend kritisch werdenden Kunden anspruchsvollere Werbemaßnahmen, welche über die

²⁹ Vgl. van Overloop, 2013, S.378.

bloße Vermietung von Werbeflächen hinausgehen, präsentieren zu können. Leitungsstellen für beispielsweise Data Mining und International Sales könnten die neue Aufgabenbandbreite koordinieren.

Das in der Presse oft behandelte Phänomen der „Laptop-Trainer“ zeigt sich in zahlreichen datenbasierten Entwicklungen und Trends für Scouting und Training wie Virtual Reality / Augmented Reality und Smart Data, welche mitunter für ein Wachstum der *sportlichen Abteilungen* der Clubs um elf Prozent sorgen. Im Hinblick auf die nahe beieinanderliegenden Wachstumsprognosen - so wurden zweimal zehn und dreimal 15 Prozent prognostiziert – sind sich die Experten in diesem Thema weitgehend einig. Im Zuge der Entwicklungen im sportlichen Bereich werden mehr Mitarbeiter mit neuen Anforderungsprofilen benötigt, um im sportlichen Konkurrenzkampf bestehen zu können. So benötigen die Vereine nach Ansicht der Experten Spezialisten für KI, Big Data, Algorithmen und User Design, um sowohl in der Spiel- und Spieleranalyse als auch im Scouting effektiv arbeiten zu können. Doch auch sportliche Trends, wie beispielsweise kinetisches Training, die durch zunehmend ganzheitlich denkende Trainerteams ein Thema sind, haben Einfluss auf die Mitarbeiterzahlen im Sportbereich der Bundesligisten. Zukünftige Leitungsstellen in dieser Abteilung sind folgerichtig daher vornehmlich im Bereich der Datenanalyse und Aufbereitung zu verorten.

Die zunehmend multimedialisierten Arenen sowie Apps, welche es möglich machen, Tickets weiterzugeben, die Toilettenauslastung zu überprüfen oder die „Stadionwurst“ an den Platz zu bestellen, sorgen neben Phänomenen wie Second-Screen – ob auf dem Mobiltelefon oder auf Smart Glasses - für ein verändertes Stadionerlebnis. Auch Phänomene wie Ridesharing haben das Potential die Spieltagsumsetzung nachhaltig zu verändern. So könnte mit dem Trend zu Mitfahrgelegenheiten die Verkehrssituation rund um die Spieltage entlastet werden. Im Rahmen dieser Entwicklungen wächst die Abteilung *Operations* um neun Prozent. Im Bereich der digitalen Beschilderung werden hier neue Leitungsstellen entstehen.

Der Bereich *Finanzen/Personal* fällt aus der breiten Wachstumstendenz der Clubs heraus und stagniert laut einer leichten Majorität der Experten trotz Einflüssen wie Business Intelligence Tools, Echtzeit-Cashflow-Controlling und Phänomenen wie New Work. Der Grund liegt hierfür in der arbeitserleichternden Charakteristik der meist automatisierten Programme, welche im Gegensatz zu neu hinzukommenden Kommunikationskanälen keinen personellen Mehraufwand darstellen. Dem folgend bleiben die Experten auch unentschieden, ob in den Abteilungen die Zahl verschiedenartiger Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungen an das Fachwissen zunimmt. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass durch die digitalen Trends im Finanzen- und Personalbereich verstärkt digitale Kompetenzen mitgebracht werden müssen, die Aufgaben jedoch nicht signifikant vielfältiger werden. Relevante Herausforderungen sehen die Experten für den Personalbereich in dem Konzept des „Digital Workplace“ sowie Weiterbildungsmaßnahmen in Hinsicht auf digitale Kompetenzen. Bei der Frage nach neuen Leitungsstellen zeigt sich ein

Großteil der Experten unentschieden. Die Wahrscheinlichkeit für neue Leitungsstellen im Finanzen- und Personalbereich der Bundesligisten als clubübergreifender Trend ist somit als gering zu bezeichnen. Abbildung 3 zeigt die beschriebenen Entwicklungen.

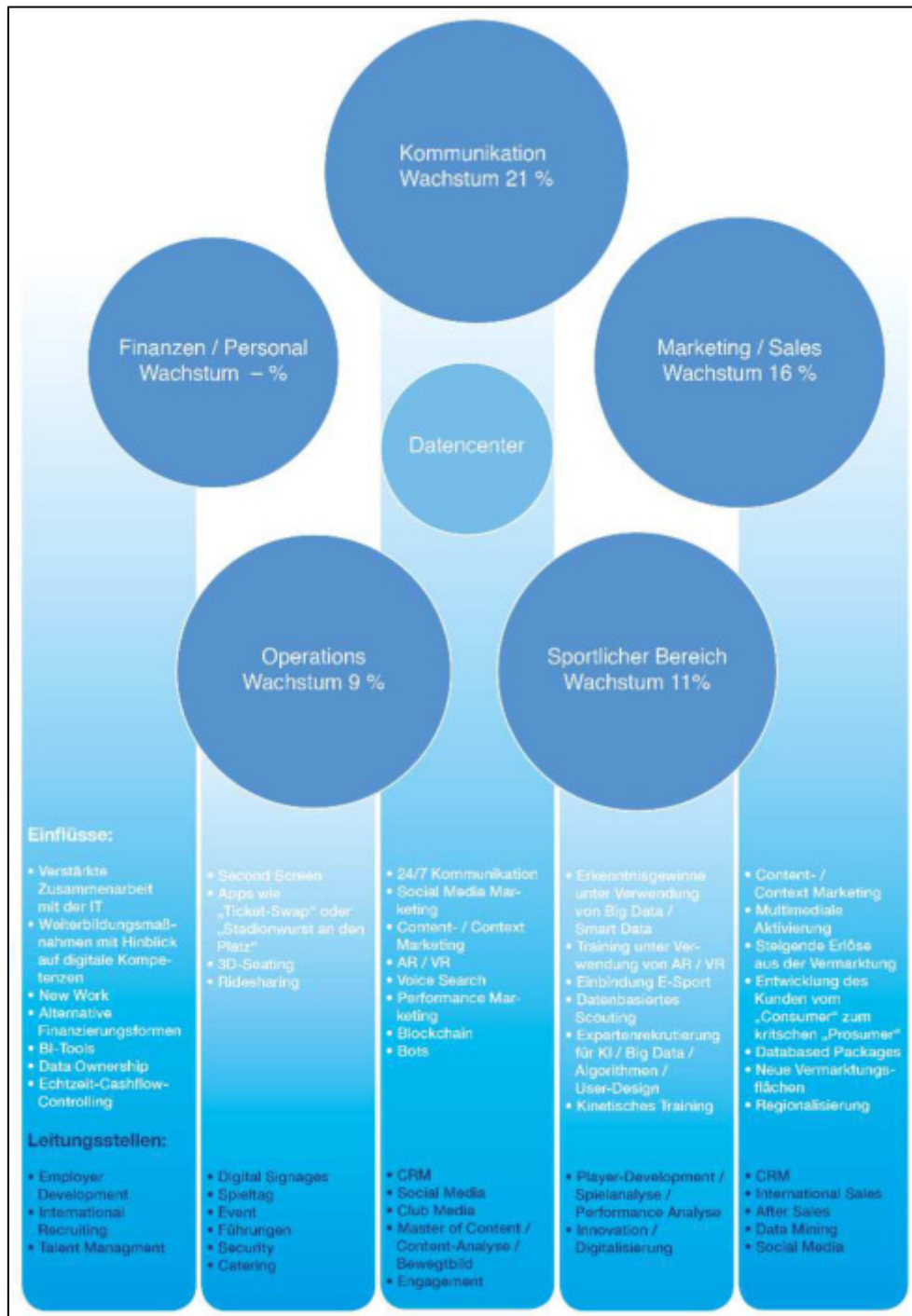


Abbildung 3: Relatives Wachstum der Mitarbeiterzahlen in den nächsten 5 Jahren, zukünftige Leitungsstellen und Einflüsse

4.2. Allgemeine Szenarien

Auch allgemeine Szenarien, welche Einfluss auf die Organisationsstruktur der Clubs nehmen können, wurden den Experten zur Einschätzung angeboten. So werden voraussichtlich zehn Clubs dem Beispiel des Clubs Hertha BSC Berlin folgen, welcher mit Paul Keuter 2016 den ersten Vorstand mit Schwerpunkt auf digitalen Themen im deutschen Profifußball ernannte, und bis 2023 das Thema „Digitalisierung“ auf der mittleren oder oberen Führungsebene verankern. Ziel ist hierbei eine abgestimmte und klare Digitalisierungsstrategie zu verfolgen.

Das dem Kerngeschäft nahestehende aktuelle Trendthema E-Sports, welches bei Clubs wie beispielsweise Hertha BSC, Schalke und dem VfL Wolfsburg konkret wurde und wohl in den strategischen Überlegungen aller Clubs eine Rolle spielt, wird sich durchsetzen. Eine Mehrheit von zwölf Clubs wird dieses Thema in die Geschäftsstruktur integrieren.

Neben dieser Thematik sorgen strategische Partnerschaften, welche in Form von Tausch von Kompetenz in der fußballerischen Ausbildung gegen Vermarktungspotential, Geldzahlungen oder Talenttransfer bereits von Eintracht Frankfurt und vom FC Schalke 04 umgesetzt werden³⁰ und bis 2023 bei der Hälfte der Clubs eine Rolle spielen, für breitere Organisationsstrukturen, die sich zunehmend unabhängig vom sportlichen Erfolg machen.

Auch einem zunehmenden Einsatz von Projektgruppen sowie einem vermehrten Einsatz von ex- oder internen Change-Agents zum allumfassenden Erschließen von Innovationen und einem schnellen Anpassen an sich rapide verändernde Bedingungen stimmen die Experten nahezu geschlossen zu.

5. Implikationen

Die Ergebnisse der Studie im Ganzen betrachtend, lässt sich eine Phase des Umbruchs in den Bundesligacclubs feststellen. Zwischen zahlreichen digitalisierungsinduzierten Trends und Entwicklungen, einer zunehmend internationalen Ausrichtung, Vermarktungsrekorderlösen und dem diesen drei Faktoren geschuldeten Erschließen neuer Geschäftsmodelle stehen die Clubs vor großen Herausforderungen. Um hierauf adäquat reagieren zu können, wird sich die Organisationsstruktur der Clubs verändern, wobei hier übergreifende Trends zu erkennen sind. So ist in der Entwicklung der Abteilungen mit Hinblick auf die Organisationsdimensionen eine teils stark steigende *funktionelle Differenzierung* zu erkennen, welche einen steigenden Bedarf an *Koordination* durch neue Leitungsstellen, die zur Aufgabe haben, die neuen Aktivitäten und Bereiche zu strukturieren und effektiv in die Organisation zu implementieren, verursacht. Daraus folgt wiederum eine veränderte

³⁰ Vgl. FC Gelsenkirchen-Schake 04 e.V., 2018.

Organisationskonfiguration. Die steigende Zahl an Experten gerade im digitalen Bereich wird für eine steigende *Partizipation* dieser an fachbezogenen Entscheidungen sorgen und bedeutet somit im Umkehrschluss eine sinkende *Zentralisierung* der Organisationen.

Die steigende Zahl an datengetriebenen Entwicklungen in allen Bereichen wird zudem eine Abteilung entstehen lassen, die für die Sammlung und die Aufbereitung aller Daten für die weitere Nutzung verantwortlich ist. Wettbewerbsvorteile werden sich in der Praxis diejenigen Clubs verschaffen können, welchen es gelingt, wichtige Innovationen frühzeitig zu erkennen, ganzheitlich zu erschließen und effektiv in die Organisationsstruktur zu implementieren. Hierfür bietet sich die Arbeitsweise von Projektgruppen, welche von einem Projektleiter oder Projektausschuss koordiniert abteilungsübergreifend Themen erschließen können, an. Erfolgreich arbeiten werden demnach jene Clubs, welche sich trotz breiter werdender Strukturen eine gewisse Flexibilität in der Arbeitsweise erhalten oder fördern, um sich schnell und effektiv auf sich verändernde Umweltbedingungen einstellen zu können. Voraussetzung hierfür ist die Rekrutierung von entsprechend qualifizierten Mitarbeitern.

Aus wissenschaftlicher Sicht wäre im Anschluss an diese explorative Studie und unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse das Entwickeln von spezifizierten quantitativen Modellen bezüglich des Digitalisierungsgrades/Internationalisierungsgrades der Clubs interessant. So könnten jene zukünftigen Einflüsse, welche die Experten prognostizieren, in den Kriterienkatalog solcher Modelle Eingang finden.

Auch kausalanalytische Betrachtungen, welche Wirkungszusammenhänge zwischen Entwicklungen, Trends und Organisationsstrukturänderungen untersuchen, könnten ein weiterer schlüssiger Schritt sein und PLS-Modelle oder vergleichbare Methoden hierbei Anwendung finden.

Zum Autor:



Michael Cem Hasirci

Der Autor führte die Delphi-Studie im Rahmen seines Bachelorstudiums des Sportmanagement an der Universität Leipzig durch. Im Rahmen des Master-Studiengangs „Strategic Innovation Management“ an der Denkfabrik „Science Policy Research Unit“ der University of Sussex setzt er sich aktuell tiefergehend mit dem Thema Innovationen auseinander.

E-Mail: cem-93@web.de / M.Hasirci@sussex.ac.uk

Literatur

- Advant Planning (2017). *Internationalisierungsranking der europäischen Top-5 Ligen 2016/2017*. Zugriff am 19.09.2018 unter http://advant.com/wp-content/uploads/2017/02/Advant_Internationalisierungs-Ranking_Fu%C3%9Fball-clubs_2017_deutsch.pdf.
- Berghaus, S.; Back, A.; Kaltenrieder, B. (2017) *Digital Maturity & Transformation Report 2017*. St.Gallen.
- Berns, K. & Bernd, S. & Trapp, M. (2010). *Eingebettete Systeme. Systemgrundlagen und Entwicklung eingebetteter Software*. Wiesbaden.
- BMWi (Hrsg.) (2018). *Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018*. Berlin.
- Donaldson, L. (2001). *Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Fußballclub Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V. (2018). S04: strategische Kooperation mit Hebei China Fortune FC [Pressemeldung] Zugriff am 19.09.2018 unter <https://schalke04.de/inside/s04-strategische-kooperation-mit-hebei-china-fortune-fc/>.
- Gaede, N. und Mahlstedt, D. (2003). Wandel der Anforderungen an das Management eines Bundesliga-Vereins. In: Berens, W. und Schewe, G.: Profifußball und Ökonomie. Hamburg: Dr. Kovac, S. 87 – 98.
- Gordon, TJ & Helmer, O. (1964). *Report on a Long range Forecasting Study*. Santa Monica: RAND Corporation.
- Häder, M. (2009). *Delphi-Befragungen: Ein Arbeitsbuch (2.Auflage)*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, C. (2008). *Steuerung von Fußballunternehmen: finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten*. Berlin: Erich Schmidt.
- Kieser, A. & Kubicek H. (1992). *Organisation (3.Auflage)*. Berlin: De Gruyter.
- Lehmann, J. (2018). *China eine neue Supermacht im Fussball?*. Zugriff am 18.09.2018 unter <https://nielsensports.com/de/china-fussball-investoren-dfl-bundesliga-clubs/>.
- Oedinger, F. (04.01.2018). Der Proficlub der Zukunft. SPONSORs. Zugriff am 15.09.2018 unter <https://www.sponsors.de/news/fussball/der-proficlub-der-zukunft>.
- Kawohl J., Zeibig, D. & Manz, E. (2016). *Profisport4.0-Wohin rollt die Fußballbundesliga*. Berlin. HTW.

Schmidt, S. (2017). *Haus des Profifußballs*. Zugriff am 19.09.2018 unter <https://csm.whu.edu/themen/haus-des-profifußballs/>.

Schulte-Zurhausen, M. (2013). *Organisation (6.Auflage)*. München: Vahlen.

Christopher Huth

Forschungsreport - Relevanz verschiedener Destinationsmerkmale im Gesundheitstourismus – ein nachfrageorientierter Einblick

1. Einleitung

Einhergehend mit der Industrialisierung lässt sich ein zunehmender Mangel an körperlicher Aktivität feststellen.¹ Die physische Inaktivität hat jedoch schwerwiegende Folgen für den allgemeinen Gesundheitszustand. In den vergangenen Jahren zeichnete sich ein Anstieg der Adipositas ab, die das Risiko für Diabetes und Herz-Kreislauf-Erkrankungen erhöht.² Ebenso führt der Mangel an körperlicher Aktivität zum Verlust an gesunden Lebenstagen sowie zu Behinderungen und Todesfällen.³ Die positiven Folgen der Modernisierung, wie der zeitlichen Unabhängigkeit der Menschen oder der Erleichterung von körperlichen Arbeiten, fördern zugleich jedoch verstärkt eine Konzentration auf das individuelle Gesundheitsbewusstsein.

Von diesem Trend gewinnt der Gesundheitstourismus an Aktualität.⁴ Die Variation der Angebote reicht vom traditionellen Kurwesen, in welcher die Behandlung von erkrankten Menschen im Mittelpunkt steht, bis hin zu einer präventiven Gesundheitsvorsorge, welche sich nur bedingt von Urlaubsangeboten unterscheiden lässt.⁵ Diese beiden Bereiche der Rehabilitation und Prävention im Gesundheitstourismus führt Schwaiger (2007) weiter aus: Eine Wiederherstellung der Gesundheit, die sogenannte Rehabilitation, erfolgt durch klinische Angebote und Kuren.⁶ Die Gesunderhaltung, also die Prävention, ist wiederum gekennzeichnet durch Gesundheits- bzw. Fitnessclubs und Wellness. Seit Beginn der 1990er Jahre lässt sich eine starke Entwicklung des privat finanzierten Bereichs im Gesundheitstourismus erkennen. Insbesondere sind zwei Faktoren auf diesen Prozess zurückzuführen: Einerseits werden im Rahmen der Gesundheitsreform geringere Kosten der Behandlung durch die Leistungsträger übernommen, andererseits steigt die Bereitschaft der Bevölkerung zu einer eigenständigen Finanzierung von gesundheitsfördernden Angeboten und Gesundheitsreisen.⁷

¹ Vgl. Hallal et al., 2012.

² Vgl. Cavill, Kahlmeier & Racioppi 2010.

³ Vgl. WHO, 2002.

⁴ Vgl. Adams, Hahne & von Kampen, 2010.

⁵ Vgl. Rulle, 2007.

⁶ Vgl. Schwaiger, 2007.

⁷ Vgl. Rulle, 2007.

Im Rahmen dieses Beitrags soll nun aufgezeigt werden, welche Merkmale einer Gesundheitsdestination für Gesundheitstouristen von Relevanz sind. Hierbei werden insgesamt neunzehn verschiedenen Faktoren in die Analyse einbezogen. In der Auswertung wird außerdem ein Vergleich zwischen Personen, die bereits einen Gesundheitsurlaub unternommen haben, und jenen, die noch eine solche Urlaubsform bisher nicht ausprobiert haben, gezogen.

2. Vorgehensweise und Stichprobe

Für die Untersuchung wurde ein standardisierter Fragebogen konzipiert. Die Fragen können hierbei grob in drei Bereiche eingeteilt werden: Gesundheitsbezug des Befragten, Merkmale der Gesundheitsdestinationen sowie soziodemographische Daten der TeilnehmerInnen. Zur Generierung von TeilnehmerInnen wurde der Fragebogen einerseits in mehreren sozialen Netzwerken (z.B. Facebook) freigeschaltet und andererseits auf Tablets als moderne Paper-Pencil-Methode zur Verfügung gestellt. Die Online-Beantwortungen des Fragebogens konnten somit Personen durchführen, die auf einem sozialen Netzwerk vertreten waren und ein inhaltliches Interesse an der Untersuchung zeigten. Flankierend wurde die Paper-Pencil-Befragung an unterschiedlichen Orten in Frankfurt am Main sowie Montabaur durchgeführt. Insgesamt konnten 131 vollständig ausgefüllte Fragebögen generiert werden. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die TeilnehmerInnen der Untersuchung.

	Mittelwert	Std. Abw.	Min	Max
Alter	43,61	14,43	19	78
Geschlecht	0,47	0,50	0	1
Einkommen	2,56	1,09	1	5
Bildung	3,95	1,50	1	6
Beruf körperlich	0,27	0,44	0	1
Beruf geistig	0,54	0,50	0	1
Beruf beides	0,18	0,39	0	1
Gesundheitsurlaub	0,47	0,50	0	1

Tab. 1: Soziodemographische Daten

Das Durchschnittsalter beträgt annähernd 44 Jahre. Insgesamt haben etwas mehr Frauen als Männer an der Befragung teilgenommen. Das durchschnittliche Einkommen liegt zwischen 2.001 und 3.000€. Die Mehrheit der Befragten geht einer geistigen (sitzenden) Tätigkeit nach. Die restlichen TeilnehmerInnen arbeiten körper-

lich (27%) oder haben sowohl geistige als auch körperliche Anteile in ihrem Arbeitsleben. 47% aller Befragten haben bereits einen Gesundheitsurlaub unternommen.

3. Ergebnisse

Die nachfolgende Tabelle zeigt einerseits die deskriptiven Ergebnisse in Bezug auf die verschiedenen Merkmale einer Tourismusdestination. Ferner wurde, wie bereits erwähnt, ein Mittelwertvergleich durchgeführt, der sich auf jene fokussiert, die entweder bereits einen gesundheitsbezogenen Urlaub unternommen haben oder eben nicht.

	Mittelwert	Std. Abw.	Min	Max	MW GUN	MW GUN	SIGN
Kurort	2,85	1,41	1	5	3,57	2,23	0,0000
Sternehotel	2,59	1,21	1	5	3,97	3,26	0,0009
Bäder	2,98	1,41	1	5	2,48	3,43	0,0001
Therme	3,64	1,31	1	5	3,80	3,50	0,1780
Golf	1,80	1,24	1	5	1,85	1,74	0,9426
Fitnesskurse	2,77	1,44	1	5	2,30	3,19	0,0003
eBike	2,92	1,32	1	5	2,92	2,91	0,7998
Sportkurse	3,23	1,28	1	5	3,08	3,39	0,1774
Wellness	3,99	1,06	1	5	4,15	3,86	0,0586
Medizinische Einrichtungen	3,62	1,21	1	5	4,31	3,01	0,0000
Wetterunabh. Angebote	3,50	1,17	1	5	3,95	3,11	0,0000
Kulturelle Angebote	3,44	1,31	1	5	3,56	3,34	0,2424
Meer	3,23	1,26	1	5	2,93	3,49	0,0121
Berge	2,83	1,33	1	5	3,10	2,60	0,0311
Nähe Großstadt	2,34	1,21	1	5	2,03	2,61	0,0082
Ländlicher Raum	3,47	1,12	1	5	3,93	3,06	0,0000
Inland	3,19	1,24	1	5	3,54	2,89	0,0023
Ausland	3,02	1,29	1	5	2,75	3,24	0,0320
Sprache	2,83	1,31	1	5	2,84	2,84	0,9136

Tab. 2: Deskriptive und bivariate Ergebnisse der Destinationsmerkmale

Anmerkungen: MW GU = Mittelwert Gesundheitsurlaub unternommen; MW GUN = Mittelwert kein Gesundheitsurlaub unternommen; SIGN = Signifikanz des Mittelwertvergleichs

Die neunzehn berücksichtigten Variablen können grob in vier Gruppen aufgliedert werden. In der ersten Kategorie – ortspezifische Merkmale – ist zu erkennen, dass insbesondere die Existenz einer Therme von Bedeutung ist. Ein Sternehotel der höheren Kategorie (4 und 5 Sterne) ist hingegen nicht so wichtig, was allerdings insbesondere für die Gruppe jener Befragten zutrifft, die bisher noch keinen gesundheitsspezifischen Urlaub unternommen haben. In der zweiten Gruppe, den sportspezifischen Angeboten zeigt sich, dass diese insgesamt eine untergeordnete Rolle spielen. Dies trifft insbesondere auf die Existenz eines Golfplatzes zu. Die sonstigen Angebote wie medizinische, kulturelle und insbesondere im Bereich des Wellnessens sind deutlich wichtiger als die sportbezogenen Faktoren. Abschließend ist zu erkennen, dass erstens das Meer den Bergen, zweitens der ländliche dem städtischen Raum sowie drittens das Inland dem Ausland vorgezogen wird. Hierbei divergieren allerdings vereinzelt die Präferenzen zwischen den beiden berücksichtigten Gruppen.

4. Zusammenfassung

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Studie, dass

- die Existenz einer Therme wichtiger ist als die Zertifizierung als Kurort oder das Vorhandensein eines Bades.
- sportspezifische Angebote insgesamt eine untergeordnete Rolle spielen, wobei eBikes noch am wichtigsten sind.
- Wellness, medizinische sowie wetterunabhängige Angebote von hoher Relevanz sind.
- tendenziell eine ländliche Destination im Inland gegenüber einer Destination in der Nähe einer Stadt (im Ausland) präferiert wird.

Zum Autor:



Prof. Dr. Christopher Huth

Universität der Bundeswehr München
 Institut für Sportwissenschaft
 Werner-Heisenberg-Weg 39
 D-85577 Neubiberg
 E-Mail: christopher.huth@unibw.de

Christopher Huth vertritt das Lehrgebiet Sportmanagement am Institut für Sportwissenschaft an der Universität der Bundeswehr München. Seine Forschungsschwerpunkte sind u.a. in den Bereichen Sport Finance und Sport Governance zu finden. Hier untersucht er beispielsweise Finanzierungsinstrumente wie Fananleihen und Crowdfunding.

Literatur

Adams, C., Hahne, U., & von Kampen, S. (2010). *Gesundheitstourismus in Nordhessen: Aktuelle Herausforderungen im Kontext der Klimaanpassung*. Kassel: Eigenverlag der Universität Kassel.

Cavill, N., Kahlmeier, S., & Racioppi, F. (2010). *Bewegung und Gesundheit in Europa: Erkenntnisse für das Handeln*. Published in English by the World Health Organization Regional Office for Europe in Austria.

Hallal, P. C., Andersen, L. B., Bull, F., Guthold, R., Haskell, W., & Ekelund, U. (2012). Global physical activity levels: surveillance progress, pitfalls, and prospects. *The Lancet*, 380, 247-257.

Rulle, M. (2007). *Gesundheitstourismus in Europa im Wandel*. In C. Becker, H. Hopfinger, & A. Steinecke, *Geographie der Freizeit und des Tourismus* (S. 225-236). München.

Schwaiger, J. (2007). *Megatrend Gesundheitstourismus: Abgrenzung und Entwicklung*. Saarbrücken: Dr. Müller.

World Health Organization. (2002). *The world health report 2002: reducing risk, promoting healthy life*. Abgerufen am 10. Februar 2019, von <http://www.who.int/whr/2002/en>

Acknowledgement: Der Autor bedankt sich bei Herrn Pascal Jürgen für die Unterstützung bei der Generierung der TeilnehmerInnen für die Untersuchung.