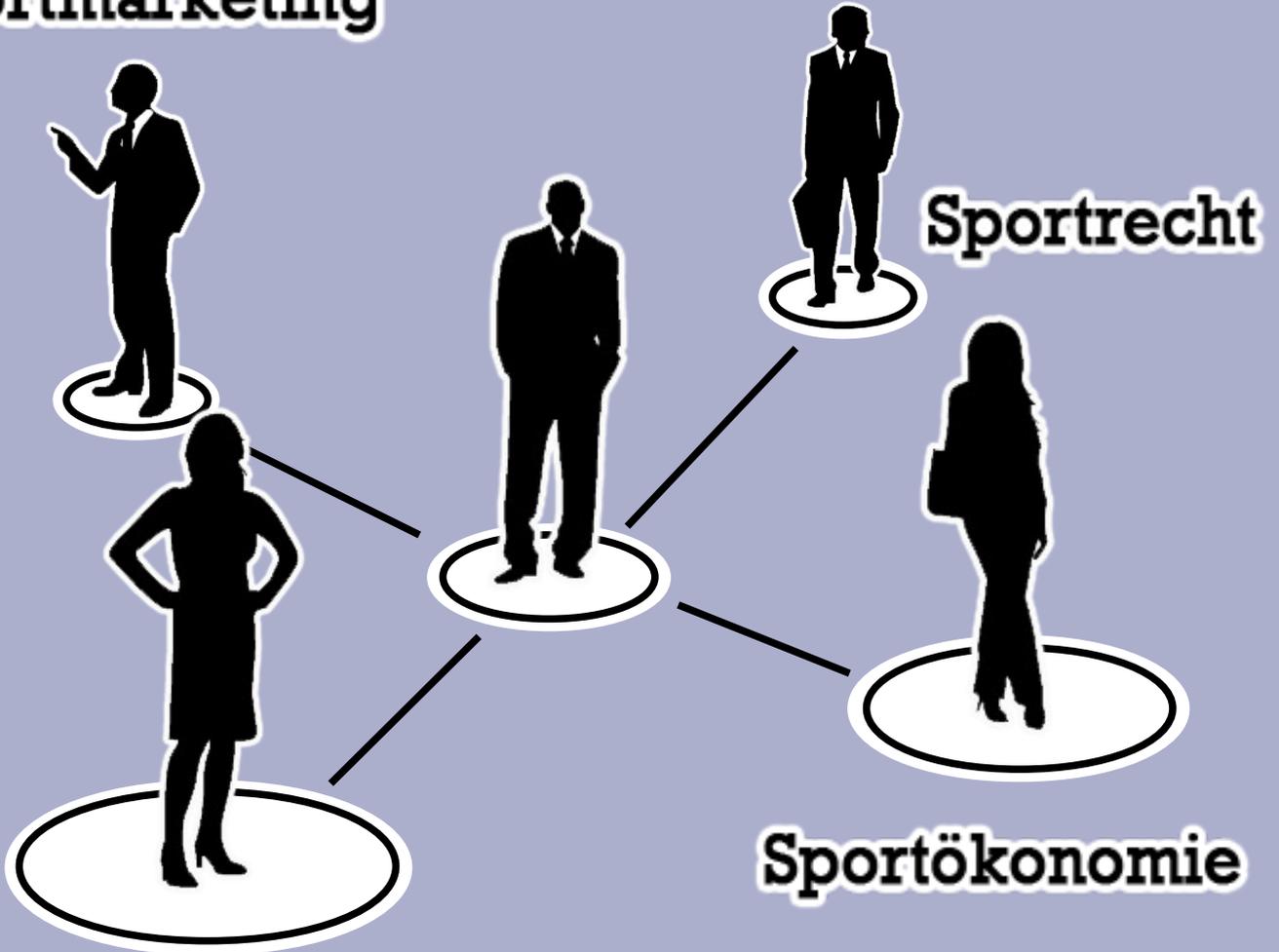


SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT

Sportmarketing



Sportrecht

Sportökonomie

Sportmanagement

AUSGABE 4/2010

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber Prof. Dr. Frank Daumann
Benedikt Römmelt

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

**Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de

Layout/ Design Robin Heinze

Verlag/ Publisher Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
Tel.: +49 (0) 3641 31 31 51
E- Mail: info@sciamus.de

Erscheinungsweise Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich

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

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

E-Mail: redaktion@sciamus.de

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

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

**Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Geleitwort von Prof. Dr. André Bühler

Liebe Leserinnen und Leser,

in meiner wissenschaftlichen Laufbahn habe ich stets zwei Gruppen von Akademikern kennen gelernt: Die einen stellten Ihr Wissen nur kleinen Gruppen exklusiv und für viel Geld zur Verfügung – oder behielten es gänzlich für sich, um mit einem Wissensvorsprung die eigene Position abzusichern. Die andere Gruppe war stets darauf bedacht, das eigene Wissen mit anderen zu teilen, um das betreffende Forschungsfeld stetig weiterzuentwickeln.

Da ich mich zu der zweiten Gruppe von Akademikern zähle, ist es für mich eine Ehre und Freude zugleich, Mitglied im Editorial Board eines Fachmagazins zu sein, das den Bereich Sportmanagement durch zwei Angebote entscheidend weiter entwickelt. Das erste Angebot richtet sich an Sportmanagement-Akademiker, die ihre Studien einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung stellen wollen. Die Voraussetzung hierfür ist selbstverständlich die entsprechende Qualität, die durch ein Blind-Review-Verfahren seitens des Editorial Boards sichergestellt wird. Das zweite Angebot geht an die breite Sportmanagement-Öffentlichkeit, die sich über die aktuellen Trends, Entwicklungen und Perspektiven des Sportmanagement informieren will.

„Sciamus – Sport und Management“ trägt damit in besonderer Weise zur Aktualität und Weiterentwicklung des sportökonomischen Forschungszweiges bei – und das in Form eines kostenlosen (!) und einfach zu beziehenden Fachmagazins. Dies ist umso erstaunlicher, da die meisten Journals im Bereich Sportmanagement nur als kostenpflichtiges Abo zu erhalten sind. „Sciamus – Sport und Management“ geht bewusst einen anderen Weg, besticht dabei aber durch qualitativ hochwertige Beiträge, die darüber hinaus auch durch eine hohe Praxisorientierung gekennzeichnet sind. Durch die Veröffentlichung und Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse, die wiederum auf die Praxis übertragen werden, stellt „Sciamus – Sport und Management“ einen wichtigen Beitrag zur weiteren Professionalisierung des Sportmanagements dar.

Im Namen der Herausgeber und des Editorial Boards bedanke ich mich bei den bisherigen Autoren und freue mich auf viele weitere Kolleginnen und Kollegen, die ihr Wissen in Zukunft mit uns teilen möchten. Zugleich wünsche ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, viel Spaß bei der Lektüre der aktuellen Ausgabe und zugleich einen hohen Erkenntnisgewinn.

Mit sportlichen Grüßen

Ihr

André Bühler

Prof. Dr. André Bühler
(Mitglied im Editorial Board)



Inhaltsverzeichnis

Ronald Wadsack, Gaby Wach Legitimationskapital als Ressource von Sport- vereinen.....	1
Nicolas Heidtke Der moderne Sportverein – Vereine zwischen Tradition und Innovation – Ein Überblick.....	15
Im Interview mit Marc-André Giger – CEO von Swiss Olympic Die Strategien der Top-Manager im Sport	23
Kai Welkerling, Rainer Cherkeh Die unerwünschten Blondinen - oder zur praktischen Verwertbarkeit der rechtlichen Diskussion zum Ambush- Marketing	25
Robin Heinze Buchvorstellung – Handwörterbuch des Sportmanagements	34
Thomas Ehemann, Niels Gronau Strategische Investments im Sport – Eine Annäherung an den (wahren) Wert von Profisportclubs	36
Frank Daumann, Mathias Langer Der Markt für Beach-Volleyball in Deutschland – eine Analyse der Branchenstruktur aus dem Blickwinkel der Veranstalter – Teil II	51

Legitimationskapital als Ressource von Sportvereinen

Abstract

Sportorganisationen sind in vielen Belangen auf die Unterstützung durch öffentliche Mittel angewiesen. Da die damit verbundenen Leistungserwartungen unter den Aspekten der Effektivität und Effizienz bewertet werden, gilt es in der Führungsarbeit für die Sportvereine und -verbände systematisch darauf einzugehen. Dieses wird durch eine Erweiterung des klassischen betriebswirtschaftlichen Ressourcenspektrums um Mitglieder sowie Sozial- und Legitimationskapital ermöglicht.

Insbesondere mit dem Legitimationskapital wird in diesem Beitrag eine Ressource eingeführt, welche den speziellen Bedingungen der Sportvereine und -verbände Rechnung trägt. Die Notwendigkeit und Fähigkeit ihre Bedeutung für die Gesellschaft darzustellen, wirkt auf die Erschließung von Unterstützung u. a. durch die öffentliche Hand.

1. Ausgangspunkt und Anliegen

Der Sport bzw. seine Organisationen sind in vielen Belangen direkt oder indirekt auf die Unterstützung u. a. der öffentlichen Kassen angewiesen. Die damit verbundenen Leistungserwartungen sind spezifischer geworden und werden unter den Aspekten der Effektivität und Effizienz bewertet.¹ Darauf gilt es in der Führungsarbeit in Sportvereinen systematisch einzugehen.

Ausgangspunkt dieses Beitrages ist die betriebswirtschaftliche Betrachtung von Sportorganisationen, hier in erster Linie der Sportvereine in der Rechtsform der eingetragenen Vereine sowohl in mehr leistungssportlicher als auch Breitensportlicher Ausrichtung. Ausgegrenzt werden damit die Kapitalgesellschaften des Sports, wie wir sie

besonders im Bereich der Profisportligen² und der Sportgroßveranstaltungen finden.³ Entsprechendes gilt für den privatwirtschaftlichen Fitnessbereich. Gleichwohl können die folgenden Ausführungen auf Sportverbände übertragen werden.

Dort wo Profisportbetriebe Leistungen des Staates in Anspruch nehmen, wird der Legitimationsaspekt ebenfalls relevant. Z. B. die Bereitstellung von Sportstätten, Polizeieinsätze oder Unterstützung bei wirtschaftlichen Notlagen bedingen eine Argumentation für den Einsatz öffentlicher Mittel. Dieser Aspekt wird jedoch in dem vorliegenden Beitrag nicht weiter verfolgt.

Dem Charakter der Vereinsorganisation entsprechend wird eine spezifische Ressourcenbetrachtung vorgeschlagen. Damit verbunden ist die Erweiterung des klassischen betriebswirtschaftlichen Ressourcenspektrums um Mitglieder sowie Sozial- und Legitimationskapital.

2. Ressourcen der Sportvereine

2.1 Ressourcensystematik

Die für den Leistungsprozess einer Betriebswirtschaft notwendigen Ressourcen unterscheidet Troßmann z. B. in:⁴

- Arbeit des betrieblichen Personals,
- Leistungsabgabe von materiellen Potenzialgütern (Maschinen, Grundstücke, Gebäude usw.),
- Material,
- externe Informationen und
- externe Dienstleistungen.

² Vgl. Wadsack, 2004.

³ Die Sportartikelindustrie bleibt außerhalb dieser speziellen betriebswirtschaftlichen Betrachtung, da sie den „klassischen“ Produktionsbetrieben der Industrie zuzuordnen ist, auch wenn das Produktportfolio und die entsprechenden Absatzmärkte sich in großen Teilen im Sportbereich befinden.

⁴ Vgl. Troßmann, 2002, 78f.

¹ Vgl. z. B. die Beiträge von Thöni, Kurscheidt und Kähler in Thöni et al., 2006.

Andere Autoren nehmen auch den Kapitalbereich mit in die Beschaffungsfunktion, was *Troßmann* aufgrund des unterschiedlichen Charakters ablehnt.⁵ Wir beziehen die Finanzen bei der Beschaffung ein.

Die Übersicht zu dem von uns verwendeten Ressourcenschema zeigt Abbildung 1.

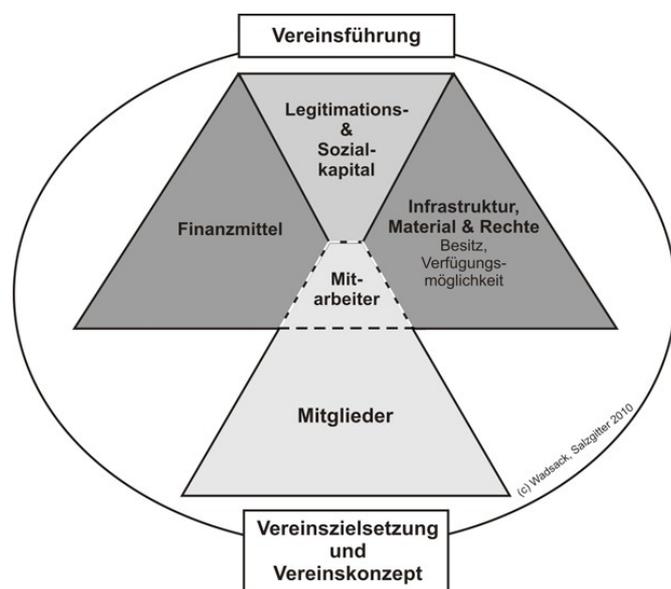


Abb. 1: Ressourcenkonzept für Sportvereine und -verbände

Typischerweise bilden „Mitglieder“ die Basisressource, letztlich soll der Verein ja dazu dienen, die gemeinsame Realisation ihrer Interessen zu ermöglichen.⁶ Damit verbunden ist der Einsatz der Mitglieder als ehrenamtlich bzw. freiwillig Tätige, und macht einen wesentlichen Teil der im Kern der Grafik befindlichen Ressource „Mitarbeiter“ aus. Weitere Mitarbeiter sind z. B. als Angestellte oder Honorarkräfte an den Verein gebunden. Insgesamt bedienen sie die Bereiche Übungsleitung/Training, Führungsaufgaben, Anlagenpflege, Jugendarbeit.⁷ Die Mitglieder bringen mit ihrer Beitragszahlung ebenfalls einen Teil der Finanzierung für die Arbeit ihres Vereins auf, wobei dieser Beitrag allerdings qua Definition nicht als Leistungsentgelt zu verstehen ist. Dennoch ist diese

Sichtweise im Alltagsgebrauch häufig anzutreffen.

Bei der Infrastruktur unterscheiden wir die Sport- und sonstigen Anlagen (v. a. Geschäftsstelle, Veranstaltungsraum, Gaststätte)⁸. Diese können sich in eigenem Besitz des Vereins befinden oder über entsprechende Verfügungsmöglichkeiten bzw. -rechte nutzbar sein. Letzteres gilt besonders für die Schulsportanlagen. Angemietete Räumlichkeiten von anderen Eigentümern sind eine weitere Option, v. a. wenn keine wettkampfgerechten (genormten) Sportanlagen für das entsprechende Vereinsangebot erforderlich sind. Die Verfügungsrechte insbesondere für die Nutzung der kommunalen Sportanlagen können zeitlich z. B. auf ein Schuljahr begrenzt sein.

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Handelswaren sind im Kontext der einzelnen Sportarten zu bestimmen. Beispiele sind: Badmintonbälle, Talkum oder Benzin und Schmierstoffe im Motorsport. Diese Materialien haben wir dem Element Infrastruktur beigeordnet, da der Verbrauch mit der unmittelbaren Sportausübung und damit Sportstättenutzung verbunden ist. Rechte werden für unsere Gliederung der Ressourcen ebenfalls hier angefügt, soweit diese z. B. für bestimmte Vermarktungsmaßnahmen, Trainingskonzepte oder den Einsatz von Musik z. B. im Fitnessbereich erforderlich sind.

Die Finanzen setzen sich in der landläufigen Betrachtung aus den verfügbaren finanziellen Mitteln zusammen, welche über Mitgliedsbeiträge, Erwirtschaftung z. B. über Feste und Feiern, Zuschüsse aus verschiedenen Quellen oder Spenden und andere Fundraisingaktionen vereinnahmt werden. Eine Übersicht für Sportvereine bietet Abbildung 2⁹. Eine wichtige Rolle spielt die Gemeinnützigkeit, welche den Erhalt direkter und indirekter Unterstützungen aus öffentlichen Kassen ermöglicht.¹⁰ ▶

5 Vgl. z. B. Hentze, Heinecke & Kammel, 2001, 244 vs. Troßmann, 2002, 78f.

6 Weitergehend zur Mitglieder-/Kundenperspektive für Vereinsmitglieder z. B. Wadsack 2008a.

7 Vgl. Wadsack, 2008b.

8 Eine Übersicht zu Sportanlagen findet sich z. B. in Wadsack, 2010 i. V.

9 Quelle der Daten: Breuer & Wicker, 2010, 21; Eigene Zusammenfassung und Grafik.

10 Zur Gemeinnützigkeit vgl. z. B. Wadsack/Wach, 2008, 60ff.

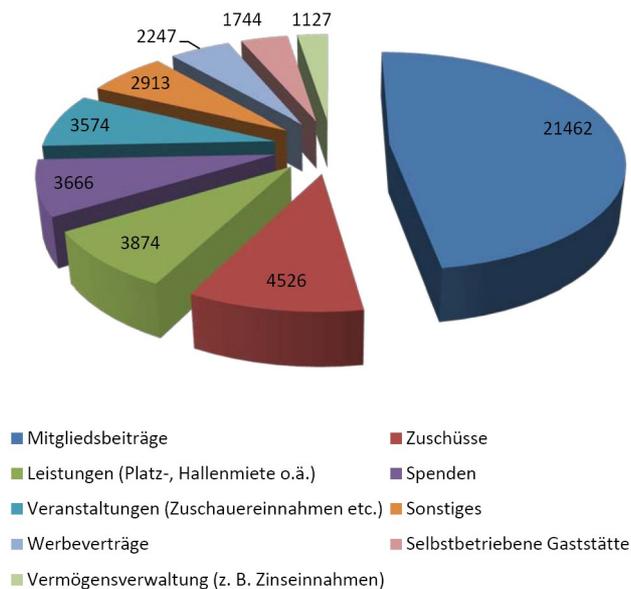


Abb. 2: Haupteinnahmen der Sportvereine (Mittelwerte in Euro)

2.2 Begründung der Ressource Legitimationskapital

Mit der Veränderung der gesellschaftlichen Verknüpfung des Sports gewinnt die Sichtweise des Legitimationskapitals an Bedeutung. Lösche beschreibt die Entwicklung der gesellschaftlichen Stellung des Sports als Abkehr von der politischen Instrumentalisierung, verbunden mit einer entsprechenden Alimentierung, hin zu einer Ökonomisierung des Sports.¹¹ Hinzu kommen die stärkere Projektorientierung der öffentlichen Fördermaßnahmen und die Tendenz u. a. bei Stiftungen, ihre Engagements strikter zu managen.¹² Damit ist die Notwendigkeit verbunden, Mittelzuweisungen in einem relevanten Kontext zu begründen. An diesem Punkt setzt das Konzept des Legitimationskapitals an.

Mit Bezug auf eine Quelle aus dem Jahr 1996 wird an anderer Stelle darauf hingewiesen, dass die Kostendeckung für Sport durch die Bürger in Deutschland unter 20 % liegt.¹³ Dies verstärkt die Annahme, dass gerade der Bezug auf Finanzierungsquellen abseits des Leistungsabsatzes die Begründung in den

11 Vgl. Lösche, 2010, 26.

12 Vgl. dazu z. B. Wolf Ditkoff & Colby, 2010.

13 Vgl. Schimank, 2005, 30 a. a. O. mit Verweis auf eine Information bei Heinemann.

Mittelpunkt stellt, welche die Erschließung dieser Ressourcenquellen ermöglicht.

Im Vorwort zum Projektbericht des ersten sportökonomischen Forschungsprojektes beim Bundesinstitut für Sportwissenschaft zum Vergleich sportlicher und außersportlicher Jugendarbeit bei verschiedenen Angebotsträgern, wurde der Konkurrenzaspekt schon erkennbar. Der damalige Direktor des Bundesinstituts formulierte: „Die öffentlichen Geldgeber sehen sich angesichts stets knapper Mittel ständig mit der Frage konfrontiert, welche der zur Erreichung eines bestimmten Zieles möglichen Maßnahmen den meisten Nutzen bringt und damit eine staatliche Unterstützung am ehesten verdient.“¹⁴ Als weiterer Aspekt für den gezielten Umgang mit Legitimation kann die Einführung des neuen Steuerungsmodells der öffentlichen Verwaltung (New Public Management) angeführt werden, welches die Zielorientierung und Effizienzorientierung stärker in das Blickfeld rückt.¹⁵

Der Gedanke, immaterielle bzw. qualitative Aspekte in den betriebswirtschaftlichen Blick zu nehmen ist nicht neu. Sei es beispielsweise die Berücksichtigung von qualitativen Komponenten im Rahmen von Nutzwertanalysen z. B. bei der Standortanalyse¹⁶, die Diskussion um nicht-materielle Aspekte im Rahmen des Controlling¹⁷ oder des Markenwertes¹⁸ zeigen Ansätze. Mit den Corporate Social Responsibility-(CSR-) bzw. Corporate Citizenship-(CCS-)Konzepten werden Überlegungen zu einer gesellschaftlichen Verantwortung in eine verbindlichere Form gebracht. Oder mit Homann: „Es wird erwartet, dass Unternehmen ihre privaten Gewinninteressen transzendieren und zusätzlich – als Staatsbürger – öffentliche Interessen intentional verfolgen.“¹⁹ ▶

14 Kappler & Wadsack 1991, 11.

15 Vgl. z. B. Olk, 1995, 111.

16 Vgl. z. B. Bea, 2000, 344f.

17 Vgl. die Beiträge in Horvath & Möller, 2004.

18 Vgl. z. B. Fiedler, 2004.

19 Homann, 2004, 3 (Hervorhebung nicht übernommen).

2.3 Wechselbeziehung der Ressourcen

Es ist davon auszugehen, dass zumindest teilweise Substitutionsbeziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Ressourcen bestehen, wobei die Universalressource „Finanzmittel“ eine zentrale Rolle spielt. Beispielhaft soll dies für die beiden Ressourcen „Infrastruktur“ und „Mitglieder“ für einen Sportverein aufgezeigt werden.

Grundlegend kann die Anziehungskraft der Infrastruktur ein wichtiges Mitgliedschaftsargument sein, wobei neben unterschiedlichen sportlichen Anforderungen auch Aspekte des sozialen Miteinanders bis hin zur Geselligkeit in die Bewertung einfließen können. Insbesondere die Sportanlagen und das damit mögliche Angebotskonzept nach Angebotsumfang, -inhalten und -zeiten werden jedoch die Hauptaspekte der Vereinsmitgliedschaft sein. Auf der anderen Seite ist das Engagement der Mitglieder z. B. für die Instandhaltung und den Betrieb der Sportanlagen ein wichtiges Element zur Einsparung von Finanzmitteln. Eine weitere Option wäre über die Inanspruchnahme des Sozialkapitals in Form von Beziehungen und des Einwerbens von kostengünstigen bzw. kostenfreien Leistungen eines gewerblichen Anbieters zu nutzen. Ansonsten sind hier bezahlte Mitarbeiter oder Dienstleister einzusetzen, die wiederum auf einem der skizzierten Wege einzuwerben sind.

Das Universaltauschgut „Geld“ lässt sich im Hinblick auf Mitarbeit und den Komplex der Infrastruktur einsetzen. Selbst in Bezug auf Mitgliedschaften kann ein subventionierter Beitrag eine gewisse Wirkung entfalten, auch wenn die Mitgliedschaft idealtypisch über das Motiv der Interessenverwirklichung gesteuert wird. Legitimations- und Sozialkapital sind dagegen nicht käuflich zu erwerben.

3 Legitimationskapital als Ressource

3.1 Konzept der Ressource „Legitimationskapital“

Wirtschaftsunternehmen ziehen ihre Legitimation i. S. der Daseinsberechtigung in erster Linie aus dem wirtschaftlichen Erfolg ihres Tuns. Flankierend kommen soziale, öko-

logische oder andere Aktivitäten hinzu, um die Akzeptanz in der Gesellschaft zu stärken. Ihre Existenzfähigkeit wird jedoch konsequent über die Marktfähigkeit gesteuert.

Bei den Sportvereinen haben wir eine weitgehende Mitgliederzentrierung. Die Realisierung ihrer Interessen sollte idealtypisch im Mittelpunkt des Handelns stehen. Insofern treten Vereinsmitglieder als Produzenten und Leistungsabnehmer auf. Nichtsdestoweniger werden auch Angebote kreiert, die sich an Nicht-Mitglieder richten oder die von einem gesamtgesellschaftlichen Anspruch – zumindest für das Einzugsgebiet des Vereins – getragen sind. Fairness- und Integrationskampagnen sind Beispiele. Die Legitimation wäre entsprechend als akkumulierte gesellschaftliche Präsenz und Relevanz zu interpretieren.²⁰ Hinzu kommt die Sonderstellung des Sports in der Gesellschaft: „Der Sport ist einer der wenigen Gesellschaftsbereiche mit eigenständigem Rechtssystem. Er ist autonom, eine Parallelwelt, er fertigt seine eigenen Gesetze.“²¹ Diese Sonderstellung, verbunden mit der veränderten gesellschaftlichen Stellung, erzwingt eine Auseinandersetzung mit der Daseinsberechtigung als Sportverein. Und dies umso mehr, als dass sich die Organisation um Unterstützung z. B. staatlicher Stellen oder von Stiftungen bemüht.

Der Legitimationsaspekt wird in einzelnen Publikationen hervorgehoben. *Angerhausen* bezieht sich in ihrer Arbeit z. B. auf die „Legitimationsempfindlichkeit“ von Wohlfahrtsverbänden.²² „In besonderem Maße legitimierungsempfindlich sind solche Organisationen, deren Ressourcenzufuhr nicht nur von ihren Absatz- und Zulieferermärkten abhängen, sondern auch von ihrer sozialen, politischen und moralischen Akzeptanz in den für sie maßgeblichen Umwelten.“²³ Besonders die Verwendung öffentlicher Mittel, gleich welcher staatlichen Ebene, provoziert einen

20 Angelehnt an die Formulierung von Bourdieu, der die gesellschaftliche Welt als akkumulierte Geschichte charakterisierte. Vgl. Bourdieu, 1997, 49.

21 Hoeltzenbein, 2009.

22 Vgl. Angerhausen, 1998.

23 Angerhausen, 1998, 21.

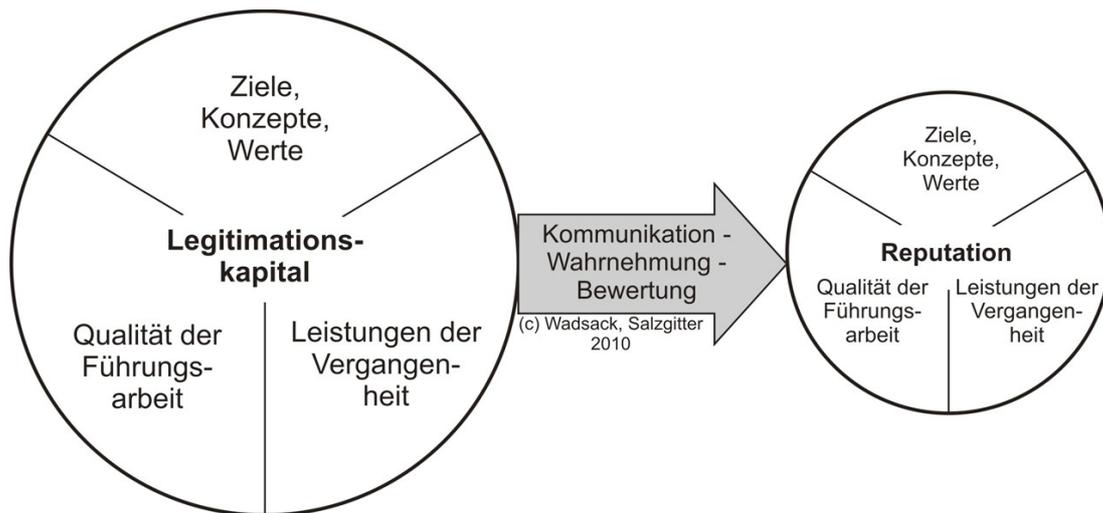


Abb. 3: Zusammenhang von Legitimationskapital, Wahrnehmung und Reputation

Legitimationsbedarf für die Mittelverwendung seitens der öffentlichen Hand.²⁴

In einzelnen betriebswirtschaftlichen Texten wird die Reputation von Unternehmen als wichtiger Aspekt eingeführt, bzw. ein Reputationsmanagement als notwendig bezeichnet.²⁵ *Schwaiger* definiert „Corporate Reputation“ folgendermaßen: „Reputation ist die generelle Einschätzung eines Unternehmens durch die verschiedenen Stakeholder und umfasst kognitive als auch emotionale Bestandteile. Reputationsurteile beruhen auf direkten Erfahrungen und auch auf verarbeiteten Kommunikationsbotschaften.“²⁶ Die Nähe zu dem Phänomen „Image einer Organisation“²⁷ ist aus unserer Sicht zu unscharf.

Die Legitimation bzw. das Legitimationskapital drücken die sachlich argumentierte gesellschaftliche Bedeutung des Sportvereins zu einem bestimmten Zeitpunkt aus.

Reputation ist dann das Bild, welches sich ein externer Betrachter auf Basis der entsprechenden Kommunikation der Sportorganisation und der damit verbundenen Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse ge-

macht hat.²⁸ Meinungsbildende Einflüsse z. B. aus der Medienberichterstattung nehmen darauf Einfluss. Wir gehen jedoch davon aus, dass auf Grund der Begrenzungen in der menschlichen Wahrnehmung das Abbild (Reputation) nicht in vollem Umfang der organisationseigenen Legitimationsvorstellung entspricht, sondern nur einen Ausriss darstellt (siehe Abbildung 3).

Der Kapitalaspekt bezieht sich auf die Ansammlung von gesellschaftlich relevanten Aktivitäten im Zeitverlauf. Es ist davon auszugehen, dass zeitlich zurückliegende Aktivitäten je nach der vergangenen Zeit und ihrer Nachhaltigkeit für die Gesellschaft unterschiedlich gewertet in diesem Kapital enthalten sind. Sie berücksichtigt im übertragenen Sinne „Abschreibungen“ für vergangene relevante Aktionen oder sogar gravierende Ab- oder Aufwertungen bei grundlegenden Änderungen des gesellschaftlichen Bedarfes. Die Bewertung erfolgt immer wieder neu, da sich der Maßstab des gesellschaftlichen Bedarfs verändert. Das so angesammelte Kapital bildet die Grundlage für die „Einforderung“ von Unterstützung und wird damit zu einer Ressource des Sportvereins. Ressourcenerhalt, -entwicklung und ihr ökonomischer Einsatz sind strategische Führungsaufgaben im Sportverein.

Legitimation, so wie wir sie hier verstehen wollen, ist dabei die Sichtweise der betrach-

24 Vgl. Lösche, 2010, 25.

25 Vgl. z. B. Schwalbach, 2003.

26 Schwaiger, 2007.

27 Siehe in diesem Sinne etwa Schalbach 2003 in Verbindung mit Reputation.

28 Vgl. Schwalbach 2003, 228.

teten Organisation selbst. Sie drückt aus, in welcher Form und in welchem Maße ein Sportverein oder -verband selbst seinen gesellschaftlichen Wert in sachlichen Maßstäben sieht und darstellt. Kurz gesagt, lässt sie sich in folgende Frage kleiden: Was macht die gesellschaftliche Bedeutung unseres Sportvereins aus, welcher eine Unterstützung/Zusammenarbeit über die reine Mitgliederbeziehung hinaus rechtfertigt? Es geht um die Wahrnehmung gesellschaftlich relevanter Bedarfe und der Fähigkeit des Sportvereins, einen Beitrag zu deren Befriedigung zu leisten. Das Bewusstsein über die eigene Legitimation in diesem Sinne – oder entsprechende Defizite – ist eine relevante Größe für die Führungsarbeit.

3.2 Bedeutung des Legitimationskapitals für Sportvereine

Mit der Betonung der „Legitimation“ stellen wir den Potenzialaspekt im Sinne von Kapital und seinen unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten in den Vordergrund. Die Grundlage für die Legitimation ist zunächst zu entwickeln und dann in geeigneter Form für die verschiedenen Zielgruppen aufzubereiten. Der damit verbundene Wahrnehmungsprozess, mit der Gefahr der Abweichungen von Absender- und Empfängerbild, sind in dieser Denkweise enthalten. Ebenfalls unterliegen die wahrgenommenen Informationen einem Bewertungsprozess durch den Empfänger (siehe dazu auch Abbildung 3).

Gemäß der oben vorgenommenen Einordnung von Legitimation als akzeptanzfähige Aussagen zur „Daseins- und Unterstützungsberechtigung“ einer Sportorganisation bedarf es entsprechender Kriterien.

Im Kern geht es bei der Legitimation für Sportvereine um die verschiedenen Ausprägungen von Sport und den damit verbundenen Wirkungen, wie z. B. Gesundheit, sportlicher Erfolg oder Teilhabe am Vereinsleben. Jedoch kann es sein, dass neben den primär sportlichen Aktivitäten auch Aufgaben übernommen werden, mit denen die Ressourcengrundlage des Sportvereins stabilisiert werden soll. Beispielsweise gilt dies für die Beteili-

gung an Förderprogrammen z. B. zu Themen wie internationale Verständigung, Bildung, Integration, Ökologie. Die finanziellen Mittel können z. B. helfen, Einnahmerückgänge aus dem Leistungssportlichen Bereich (Zuschauer, Sponsoring) auszugleichen.²⁹ Hieraus erwächst eine zusätzliche Notwendigkeit, sich für entsprechende Förderungen zu qualifizieren bzw. zu legitimieren.

Der Aspekt der „Gemeinnützigkeit“ ist dabei zwar ein wichtiger Hinweis, er reicht aber aus unserer Sicht wegen seiner weiten Verbreitung und der Unschärfe in der Aktivitätsbeschreibung nicht hin. Gemeinnützigkeit ist nicht geeignet, in der Spezifik der verschiedenen Finanzierungssituationen über den Status einer Grundbedingung hinauszukommen. Die Zubilligung der Gemeinnützigkeit erfolgt durch das zuständige Finanzamt. Es erfolgt zunächst eine Formalprüfung, i. d. R. bei Gründung der Sportorganisation, die dann im Zuge der folgenden Jahre durch weitere Prüfungen bestätigt oder widerlegt wird.

4 Ermittlung des Legitimationskapitals

4.1 Bestandteile des Legitimationskapitals

Die einzelnen Komponenten, welche zum Aufbau und Bestand an Legitimationskapital führen, lassen sich beispielhaft näher charakterisieren:

- Qualität der Führungsarbeit: Verfügbare Kompetenzen im Verein/Verband, Effektivität und Effizienz der Vereins- und Verbandsarbeit, Transparenz, Qualitätsmanagement, Zielklarheit.
- Ziele, Konzepte, Werte: Glaubwürdigkeit der proklamierten Ziele, Konzepte und Werte, inhaltliche Ausrichtung an gesellschaftlich relevanten Themen.
- Leistungen der Vergangenheit: Erfolge und Ergebnisse der Vereins-/Ver-

²⁹ Vorausgesetzt die Bestimmungen des Steuerrechts werden eingehalten.

bandsarbeit, Nutzenerfahrungen bei den Nutznießern, Nachhaltigkeit der Ergebnisse.

Der Begriff des Legitimationskapitals findet bislang nur wenig Verwendung. Unmittelbar findet er sich bei Beck, um die Kraftbasis von advokatorischen Organisationen im Rahmen seiner neuen weltpolitischen Ökonomie zu charakterisieren.³⁰ Auch wenn der Bezug ein anderer ist, lassen sich aus seinen Ausführungen drei wesentliche Hinweise für die Erklärung von Legitimationskapital erkennen:³¹

- Legitimationskapital ist von Staats- und Marktmacht zu unterscheiden.
- Legitimationskapital ist nicht käuflich.
- Legitimationskapital (für advokatorische global agierende Organisationen) setzt die Vision einer kosmopolitischen Verantwortung voraus, welche bislang übliche Betrachtungs- und Aktionsgrenzen überschreitet.

Das vorher angesprochene Sozialkapital kann wiederum ein Bestandteil des Legitimationskapitals werden, indem z. B. die Reputation (!) der kooperierenden oder in anderer Form erkennbar verbundenen Individuen ein Merkmal für die gesellschaftliche Bedeutung sein kann. Beiräte sind ein typisches Element zur Sammlung relevanter Persönlichkeiten ohne diesen eine engere Verpflichtung zur Erledigung von Organisationsaufgaben im Sportverein aufzuerlegen. Allerdings kann das Sozialkapital hier nur als Vorschusskapital wirken, da letztendlich erwiesene Leistungen des Sportvereins das Legitimationskapital bestimmen.

4.2 Orientierungspunkte: „Nutzen für die Gesellschaft“

Die Kategorien zur Beurteilung der Gemeinnützigkeit geben, wie eben angesprochen,

30 Vgl. Beck, 2002, 347ff.

31 Vgl. Beck, 2002, 352ff. Ein weiterer Bezug kann zu Bourdieus Vorstellung des „symbolischen Kapitals“ erfolgen, mit dem er seine Kapitalbetrachtung des sozialen, kulturellen und ökonomischen Kapitals vervollständigt. Vgl. Bourdieu, 1987, 205ff.

nur eine begrenzte Hilfestellung, indem Sie u. a. die Förderung der Allgemeinheit und die Selbstlosigkeit zu Prinzipien erheben.³²

Die Schlüsselfrage ist, was letztlich die Allgemeinheit fördert? Die abschließende Aufzählung der Zwecke in der Abgabenordnung benennt „Sport“. Die Leistung des einzelnen Sportvereins für die lokale oder regionale Gesellschaft bleibt damit unter Wert dargestellt. Welche weitergehenden Aspekte können angesprochen werden?

Hier bietet sich die Chance, den immer wieder zitierten Stellenwert des organisierten Sports für das soziale Gemeinwesen konkreter zu fassen. Mit dem Sport werden bekanntermaßen weitreichende soziale Wirkungen verbunden. Sport „... is considered to be an important component in the ‚toolbox‘ for social intervention to improve social inclusion, social integration and social cohesion, or in more general terms, social quality.“³³

Wenn die Anforderung von Beck nach der Vision einer kosmopolitischen Verantwortung aufgegriffen wird, so kann der auch im organisierten Sport zeitweise intensiv diskutierte Anspruch zur Nachhaltigkeit des Agierens angeführt werden. In der häufig angeführten Grundfassung bezieht sich Nachhaltigkeit auf: „Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“³⁴

Die Formulierung entsprechend globaler Zielkriterien birgt die Gefahr der Beliebigkeit und Verzettelung. Beides Faktoren, welche der Darstellung und Weiterentwicklung des Legitimationskapitals nicht zuträglich sind. Hat man die Möglichkeit der Entwertung des Legitimationskapitals durch Entlarvung nicht haltbarer Leistungsbeschreibungen im Blick, so gewinnen Transparenz und Wahrheit große Bedeutung.

Um die Basis für die Beschreibung des Legitimationskapitals für Sportorganisationen zu-

32 Vgl. z. B. Henning, 2005; Wadsack & Wach, 2008, 60ff.

33 European Commission 2005, 3.

34 Brundtlandt-Report, zitiert nach Feddersen & Maennig, 2003, 13 a. a. O.

mindest zu vereinfachen, kann eine Anleihe bei den Sportberichten der Bundesregierung genommen werden. Sie sind in verschiedene Politikbereiche gegliedert, die man wiederum für Sportvereine modifizieren und auf ihr Wirken übertragen kann:³⁵

- Gesundheitspolitik,
- Bildungspolitik,
- Jugendpolitik,

sowie

- Umweltpolitik,
- Sozialpolitik,
- Standort- und Regionalpolitik,
- Strukturpolitik und
- Arbeitsmarktpolitik.

Die entsprechende Fragestellung „Was trägt unser Sportverein zu der Bearbeitung des entsprechenden Politikbereiches mit welchem Einsatz und Erfolg bei?“ kann, herunter gebrochen auf das Einzugsgebiet, sehr konkrete Anhaltspunkte liefern. Deutlich zu erkennen ist, dass neben den sachlichen Inhalten auch die Managementqualität u. a. über die Aspekte der Effektivität und Effizienz eine Rolle spielt.

Sportliche Erfolge sind weiterhin ein zentrales Element im Selbstverständnis vieler Sportorganisationen. Sie sind unter dem Aspekt der Standortpolitik einzubinden, erfolgreiche Sportmannschaften oder überregional bedeutsame Veranstaltungen können als „Stadtmarketing“ wirken. Daraus ergibt sich die Frage nach der Bedeutung einer erlangten Meisterschaft für die relevante Allgemeinheit, der Eigenwert für die Sportaktiven ist unter dem Blickwinkel des Legitimationskapitals nicht relevant.

Die wirksamen Aktivitäten zu Fairplay, Prävention gegen Drogen- und Alkoholmissbrauch oder Projekte wie der „Rauchfreie Sportplatz“ sind potenzielle Themenfelder für die gesellschaftliche Legitimation eines Sportvereins.

Bemessungsgrundlage müssen die entsprechenden Bedingungen und Anforderungen

³⁵ Angelehnt an Deutscher Bundestag, 2006; Tokarski & Petry, 2010 (Gliederung).

im Einzugsgebiet der Sportorganisation sein. „In der Arena der Sportpolitik geht es im Wesentlichen um die Verteilung und Legitimation staatlicher Mittel für den Sport: Sportpolitik ist dabei im Kontext des deutschen Sozialstaates zu sehen und zu interpretieren, jedenfalls ist diese Sicht sowohl die Perspektive staatlicher Institutionen wie auch die des organisierten Sports.“³⁶

4.3 Darstellung des Legitimationskapitals für Sportvereine

Akzeptiert man nun die Bedeutung des Legitimationskapitals für Sportvereine, so stellt sich die Frage nach einer angemessenen Darstellungsform. Gerade in lokal überschaubaren Zusammenhängen erscheint dieses Legitimationskapital wie eine Art „Selbst-Verständlichkeit“. Die Betrachter „wissen“, was der Verein für ihre Gemeinschaft „bedeutet“. Für eine systematische Darstellung des Legitimationskapitals und z. B. den gezielten Einsatz für die Fundraisingarbeit müssen andere Darstellungsformen gewählt werden.

Letztlich haben wir sechs Oberbegriffe gebildet, die sich durch weitere Aspekte spezifizieren lassen.

- Chancen für Kompetenzentwicklung (Beispielkriterien: Beitrag zu gesellschaftlichem Engagement, Mitarbeiterorientierung),
- Engagement der Mitglieder (Beispielkriterien: Solidarität/solidarisches Engagement, Partizipation „aller“ Mitglieder),
- Innovationsfähigkeit (Beispielkriterien: Empfindsamkeit, Kooperationsbereitschaft),
- Leadership (Beispielkriterien: Realität der mit dem Sport verbundenen gesellschaftlichen Werte, Glaubwürdigkeit),
- Operative Führung (Beispielkriterien: Finanzielle Solidität, Verlässlichkeit),

³⁶ Lösche, 2010, 25.

- Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt (Beispielkriterien: Beteiligung an politischer Meinungs- und Willensbildung zu relevanten Themen, Aufgabenübernahme im Rahmen des (lokalen) Gemeinwohls).

Eine übersichtliche Form kann mittels eines Spinnennetz-Diagramms erstellt werden (siehe Abbildung 4). Für die zu beachtenden Merkmale haben wir eine Anzahl von Kriterien gesammelt und systematisiert.

Je weiter die Linie für den Beispielverein nach außen gelagert ist, umso deutlicher wird das Kriterium erfüllt. Um die Messgrößen zu bestimmen bedarf es der weiteren Aufarbeitung und Konkretisierung. Aus unserer Sicht ist dies am ehesten lokal bzw. regional zu leisten, dem Einzugsgebiet und damit dem Umfeld des Sportvereins entsprechend. Ausgehend von akzeptierten Oberkriterien sind die dazu gehörigen Merkmale der Legitimation und ihre Messung gemeinsam zu bestimmen. Alleine eine entsprechende Dis-

kussion z. B. auf kommunaler Ebene könnte eine sehr wichtige Wirkung für das Erkennen von gesellschaftlich relevanten Themen und eine Rollenübernahme durch einzelne Akteure haben.

Die Mitgliederzahl ist wegen ihrer mangelnden qualitativen Aussagekraft nicht direkt in die Kriterien eingegangen. Denkbar ist z. B. eine Berücksichtigung z. B. als Partizipationskoeffizient im Rahmen des Merkmals „Engagement der Mitglieder“.

Eine andere Option wäre die Erstellung eines „Engagement-Berichtes“, der z. B. entlang der unter 3.2.2 benannten Überschriften entwickelt wird. Es besteht jedoch die Gefahr, dass der Bericht für Entscheider eine zu komplexe Informationsgabe darstellt.

In einer Sportorganisation kann es genauso sinnvoll sein, die Erarbeitung der näheren Merkmale und Kriterien der eigenen gesellschaftlichen Wirkung zum Ausgangspunkt der Beschäftigung mit dem Thema Legitimationskapital zu machen. ▶

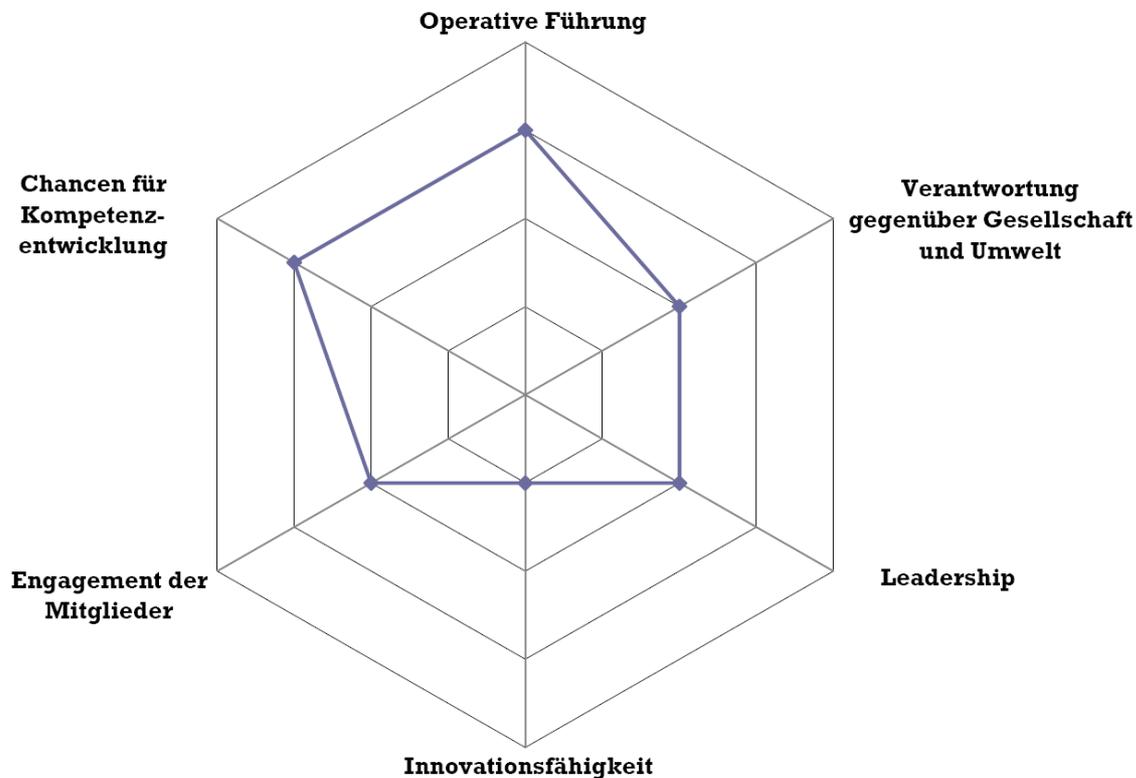


Abb. 4: Spinnennetz-Diagramm zur Charakterisierung des organisationsspezifischen Legitimationskapitals.

Typ	Charakterisierung	Bewertung
A	Themen des potenziellen Aktionspartners finden keine Entsprechung in dem Legitimationskapital der Sportorganisation.	Keine Basis für Zusammenarbeit.
B	Themen des potenziellen Aktionspartners finden eine Entsprechung in dem Legitimationskapital der Sportorganisation. Jedoch mit der Einschränkung, dass die entsprechenden Themen für den Partner keine nachhaltige Bedeutung haben (plakativ, Pseudo-Handlungen, „Schönwetter-Projekte“) und nicht ernsthaft in der Organisation verankert sind.	Die Basis für eine Zusammenarbeit ist vorhanden und kann bei Erfolg einen Legitimationskapital-Zuwachs für die Sportorganisation erbringen. Jedoch besteht die Gefahr, dass aus einer „Entlarvung“ der fehlenden Ernsthaftigkeit des Projektes auch eine negative Wirkung auf das Legitimationskapital der Sportorganisation folgt.
C	Themen des potenziellen Aktionspartners finden eine Entsprechung in dem Legitimationskapital der Sportorganisation und diese Themen bedeuten nachhaltige Ziele.	Hieraus ergibt sich eine fundierte Chance auf beiderseitig wirkungsvolle Zusammenarbeit.

Tab. 1: Basisfälle für die Wertigkeit des Legitimationskapitals

4.4 Wirkung des Legitimationskapitals

Die Wertigkeit des Legitimationskapitals variiert mit den entsprechenden Zielgruppen, basierend auf den Interessen der potenziellen Partner. „Organisationen differenzieren Produktion und Legitimation als zentrale Aufgabenfelder. Sie bedürfen öffentlicher

Legitimation um die für ihren Bestand notwendige materielle und immaterielle Unterstützung zu sichern und sind dabei einer Flut von widersprüchlichen, inkonsistenten Erwartungen ausgesetzt.“³⁷ Dabei können gleiche Akteure u. U. in verschiedenen Zielgruppen-Clustern auftauchen. Das kooperierende Unternehmen kann einmal an der Expertise im Gesundheitssport für eine Betriebssport-Kooperation interessiert sein und in einer anderen Situation an dem Engagement für z. B. interkulturelle Arbeit im Rahmen einer Corporate Social Responsibility-Maßnahme.

Die Wertigkeit des Legitimationskapitals hängt entsprechend von den Zielen der be-

teiligten Organisation außerhalb des Sports und deren Ernsthaftigkeit ab. Dazu lassen sich drei in Tabelle 1 dargestellten Basisfälle entwickeln.

Mit „Aktionspartner“ sind verschiedenste Organisationen gemeint, die mehr oder minder umfangreiche Berührungspunkte aufweisen. Beispiele sind Kirchengemeinden, Kommunen, Unternehmen, andere Sportorganisationen, Verbände (für Vereine), Wohlfahrtsorganisationen.

Je reglementierter eine Fördersituation ist (z. B. Übungsleiter-Bezuschussung), um so weniger Bedeutung hat Legitimationskapital, da es lediglich um den Nachweis konkreter Merkmale geht. Je offener eine Entscheidungssituation ausgeprägt ist, bzw. je mehr Konkurrenz besteht, desto relevanter wird das Legitimationskapital. Gerade in Zeiten einer Öffnung der thematischen Grenzen zwischen den einzelnen gesellschaftlichen Handlungsbereichen (Wohlfahrt, Kirche, Sport als Beispiele) gewinnt diese Argumentationsmöglichkeit an Bedeutung.

Zudem zeigen einige Verteilungsprozesse im

³⁷ Emrich, 2005, 100f. a. a. O.

	Mögliche Reputationswirkungen für Unternehmen	Mögliche Legitimationswirkungen für Sportvereine/ -verbände
Mitglieder/ Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in Produkte und Aussagen • Kundenbindung • Höhere Wiederkaufsraten • Höhere Produktpreise 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in die Leistungsfähigkeit abseits der „klassischen“ Sportangebote (auch: Gesundheitssport) • Chance auf höherwertige Kooperationen durch eine starke Selbstdarstellung (Mitgliederbindung, Mitgliedergewinnung)
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Erleichterte Akquisition fähiger Mitarbeiter • Stärkere Bindung fähiger Mitarbeiter • Fallende Lohnstückkosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Identifikationsbasis für (potenzielle) freiwillige bzw. ehrenamtliche Mitarbeiter • Chance auf stärkere Basis unentgeltlicher Mitarbeit
Investoren	<ul style="list-style-type: none"> • Verbessertes Zugang zum Kapitalmarkt • Sinkende Kapitalbeschaffungskosten • Höhere Kauf- und Haltebereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbessertes Zugang zu alternativen Finanzierungsquellen (z. B. Mitgliederdarlehen) • Verbessertes Fundraising-Potenzial (u. a. Stiftungen)
Politik	<ul style="list-style-type: none"> • Vorteile in Verhandlungen • „Gewogenheit“ und Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz als „Vertreter des Sports“ bzw. der Mitgliederinteressen • Erleichterung bei der Beteiligung an Zuschussverfahren • Aktive Einbindung in politische Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse • „Gewogenheit“ und Unterstützung
Lieferanten	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrigere Beschaffungskosten • Höhere Bereitschaft sich zu binden 	<ul style="list-style-type: none"> • Chance auf Sachspenden • Chance auf Berücksichtigung bei CSR-Maßnahmen.

Tab. 2: Übersicht zu möglichen Reputationswirkungen in Unternehmen und Sportvereinen/-verbänden

politischen Raum, dass viele Aushandlungsprozesse in flexiblen Netzwerkprozessen stattfinden, was entsprechenden Bedarf an Argumentationsmöglichkeit erfordert. Die Überzeugungskraft beruht wiederum auf dem verfügbaren Legitimationskapital. Auch wenn Lösche darauf hinweist, dass die Informalitätsgrade in diesen Prozessen steigen, was wiederum die mit dem Legitimationskapital verbundene Sachorientierung in Richtung auf das Sozialkapital verschiebt.

5 Legitimationskapital als Denkstruktur für die Führungsarbeit in Sportvereinen

Akzeptiert man Legitimationskapital als relevante Größe für die Ressourcen und die Führung einer Sportorganisation, so bedarf es einer strategischen Vorgehensweise. Sie muss die gezielte Entwicklung dieses Legitimationskapitals in den Blick nehmen und den Einsatz und die Nutzung in die Führungsentscheidungen einbeziehen. Mögli-

che Wirkungen des Legitimationskapitals, quasi die Rendite, ergeben sich aus Tabelle 2³⁸.

In Bezug auf das Legitimationskapital gibt es verschiedene Zugänge, mit denen das entsprechende Potenzial des Vereins systematisch ausgebaut werden kann. Der Zuwachs an Legitimationskapital kann mit folgenden Organisationshandlungen erreicht werden:

- **Direkt:** Eigene Leistungen des Vereins und ihre Anerkennung bei den Zielgruppen, welchen dieses Kapital als Argumentationsmasse für ihre Entscheidungsprozesse zugunsten der Sportorganisation angeboten wird.
 - Beispiele Sport: Ausbildungserfolge für den Sportbereich, ggf. auch ohne eigene spitzensportliche Erfolge (im Seniorenbereich), vulgo „Talentschmiede“.
 - Übernahme sozialer Aufgaben wie Kooperation Schule und Sportverein oder der Betrieb von Schwimmbädern aus vormalig kommunaler Trägerschaft ggf. mit Auszeichnungen und Ehrungen.
 - Präsenz in der Öffentlichkeit.

Indirekt: Abgeleitete Legitimation z. B. durch das Engagement einer namhaften Persönlichkeit für die Sportorganisation (z. B. Türöffner-Funktion), mit dem ein Teil der individuellen Reputation als Legitimationskapital auf die Organisation übertragen wird. Die Wirksamkeit der Ableitung ist abhängig von der individuellen Legitimationskraft der entsprechenden Person. U. a. kann auch die Schirmherrschaft für eine Veranstaltung der Sportorganisation als aktive namentliche Verknüpfung mit den Vereinsleistungen in diesem Sinne wirken. Wobei das persönliche Auftreten einer namhaften Persönlichkeit im Vergleich zu der Verlesung eines Grußwortes die eigentliche Wirkung entfalten wird. Zeichnet sich das betreffende Individuum

durch vielfache Engagements aus, kann die Glaubwürdigkeit für das inhaltliche Anliegen leiden.

Das Legitimationskapital kann ebenfalls entwertet bzw. vernichtet werden. Beispiele:

- Misserfolg bei einem Projekt,
- Nachweis der Unwirksamkeit von Maßnahmen, welche die Sportorganisation als Legitimationskapital anführt,
- kriminelle Handlungen von Vereinsvertretern insbesondere wenn diese zum Schaden des Vereins führen,
- misslungene Positionierung in einer öffentlichen Diskussion zu einem Kompetenzgebiet der Sportorganisation,
- erkennbare personenorientierte Ausrichtung der Vereinsarbeit abseits der inhaltlichen Ziele des Gesamtvereins.

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Ronald Wadsack
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
- Institut für Sportmanagement -
Karl-Scharfenberg-Str. 55-57
38229 Salzgitter
Tel.: 05341 875-52050
E-Mail: r.wadsack@ostfalia.de

Ronald Wadsack ist Professor im Studiengang Sportmanagement der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften.



Dipl. Kffr. Gaby Wach
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften
- Institut für Sportmanagement -
Karl-Scharfenberg-Str. 55-57
38229 Salzgitter
E-Mail: ga.wach@ostfalia.de

Gaby Wach ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Studiengang Sportmanagement der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Literatur

Angerhausen, S. (1998): Ende der Schonzeit. Die „neue“ Legitimationsempfindlichkeit

38 Für die Gliederung der Wirkungen und die unternehmensbezogenen Aspekte siehe Schwaiger, 2007.

- von Wohlfahrtsverbänden. In: Arbeitskreis Nonprofit-Organisationen (Hrsg.). Nonprofit-Organisationen im Wandel (21-45). Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Bea, F. X. (2000). Entscheidungen des Unternehmens. In: F. X. Bea; E. Dichtl & M. Schweitzer. Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen. (8. Auflage) (302-410). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Beck, U. (2002). Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1987): Sozialer Sinn. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1997). Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg: VSA-Verlag.
- Deutscher Bundestag (2006): 11. Sportbericht der Bundesregierung. Drucksache 16/3750. Berlin.
- Emrich, E. (2005). Organisationstheoretische Besonderheiten des Sports. In: Chr. Breuer & A. Thiel (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement (95-113). Schorndorf: Hofmann 2005.
- European Commission (Hrsg.)(2005). The EU & Sport, Matching expectations, Brüssel 2005.
- Feddersen, A. & Maennig, W. (2003). Sustainability in economics – consequences for the constitution of sports venues. In: M.-P. Büch; W. Maennig & H.-J. Schulke (Hrsg.). Nachhaltigkeit von Sportstätten (11-22). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Fiedler, R. (2004). Wertorientiertes Markenmanagement. In: P. Horvath & K. Möller (Hrsg.) Intangibles in der Unternehmensführung (319-330). München: Vahlen.
- Henning, E. (2005). Sport und Gemeinnützigkeit. Stuttgart: Boorberg.
- Hentze, J.; Heinecke, & Kammel, A. (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bern et al.: Haupt.
- Homann, K. (2004). Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. In: U. Schneider & P. Steiner (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und gesellschaftliche Verantwortung (1-16). Wiesbaden: Gabler.
- Horvath, P. & Möller, K. (Hrsg.)(2004): Intangibles in der Unternehmensführung, München: Vahlen.
- Jungbauer-Gans, M. (2006): Einleitende Betrachtungen zum Begriff „Sozialkapital“. In: E. Gehrman et al. (Hrsg.). Sozialkapital (17-43). Wien: Mandelbaum.
- Kappler, E. & Wadsack, R. (1991). Sportliche und außersportliche Jugendarbeit bei verschiedenen Angebotsträgern. Versuch einer Nutzwert-Kosten-Analyse. Schorndorf: Hofmann.
- Lösche, P. (2010). Sportpolity, Sportpolitics und Sportpolicy als theoretische Annäherung an eine Sportpolitikwissenschaft. In: W. Tokarski & K. Petry (Hrsg.). Handbuch Sportpolitik (12-29). Schorndorf: Hofmann.
- Olk, T. (1995). Zwischen Korporatismus und Pluralismus. In: T. Rauschenbach; Chr. Sachße & T. Olk (Hrsg.). Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen (98-122). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Schimank, U. (2005). Der Vereinssport n der Organisationsgesellschaft. In: T. Alkemeyer; B. Rigauer & G. Sobiech (Hrsg.). Organisationsentwicklungen und De-Institutionalisierungsprozesse im Sport (21-44). Schorndorf: Hofmann.
- Schwalbach, J. (2003). Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor. In: M. Rese; A. Söllner & B. P. Utzig (Hrsg.). Relationship Marketing (224-238). Berlin u. a.: Springer.
- Thöni, E.; Büch, M.-P. & Kornexl, E. (2006) (Hrsg.). Effektivität und Effizienz öffentlicher Sportförderung. Schorndorf: Hofmann.
- Tokarski, W. & Petry, K. (Hrsg.)(2010). Handbuch Sportpolitik. Schorndorf: Hofmann.
- Troßmann, E. (2002) Beschaffung und Logistik, in: F. X. Bea; E. Dichtl & M. Schweitzer (Hrsg.). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundfragen (8. Auflage) (77-144). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wadsack, R. (2004). Management in Profiligen – Situation und Perspektiven in Deutschland. In: A. Krüger & A. Dreyer (Hrsg.). Sportmanagement (289-299). München: Oldenbourg.
- Wadsack, R. (2008a). Mitglieder- und Kundenorientierte Organisation von Vereinen und Verbänden. In: A. Hermanns & F. Ried-

- müller (Hrsg.): Management-Handbuch Sportmarketing (2. Auflage)(131-146). München: Vahlen.
- Wadsack, R. (2008b): Mitarbeitermanagement. In: T. Bezold et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Sportmanagements (107-112). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Wadsack, R. (2010 i. V.): Typisierung der heutigen Landschaft von Sportimmobilien. In: L. Bielzer & R. Wadsack (Hrsg.): Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmobilien. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Wadsack, R. & Wach, G. (2008): Gemeinnützigkeit. In: T. Bezold et al. (Hrsg.): Handwörterbuch des Sportmanagements (60-66). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Wolf Ditkoff, S. & Colby, S. J. (2010). Wohltaten effizient managen, In: Harvard Business Manager 1/2010, 73-80.
- Internetquellen**
- Breuer, Chr. & Wicker, Pamela (2010): Sportvereine in Deutschland, Köln 2010. http://www.dosb.de/fileadmin/fm-dosb/arbeitsfelder/wiss-ges/Dateien/2010/Siegel_Bundesbericht_SEB09_end.pdf [10.07.2010]
- Hoeltzenbein, K. (2009). Der Schein des Sports. <http://www.sueddeutsche.de/sport/964/462580/text/4/> [18.10.2009]
- Schwaiger, M. (2007): Reputationsmanagement - Immaterielle Firmenwerte schaffen, sichern und messen. Präsentationsunterlage. <http://www.bwl.uni-muenchen.de/forschung/projekte/corprep-monitor.pdf> [11.07.2010]



7. Deutscher Sportökonomie-Kongress
Köln, 17. - 19. November 2010

Markenmanagement im Sport

Schirmherr: Bundesinnenminister
Dr. Thomas de Maizière

 **Deutsche Sporthochschule Köln**
German Sport University Cologne
Institut für Sportökonomie und Sportmanagement

Der moderne Sportverein - Vereine zwischen Tradition und Innovation - Ein Überblick

Abstract

Seit einigen Jahren befinden sich Sportvereine in einem Anpassungs- und Veränderungsprozess. Der demografische Wandel, der Rückgang der Zuschüsse sowie die Einführung von Ganztagschulen zwingen die Vereine sich aktiv mit den Veränderungen in der Gesellschaft auseinanderzusetzen. Vor allem die großen Mehrspartenvereine haben in den vergangenen Jahren mit einer Verberuflichung ihrer Führungsebenen reagiert, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden. Der folgende Kurzbeitrag gibt einen Überblick über die Situation der Sportvereine in der heutigen Zeit und zeigt mögliche Entwicklungs- und Handlungsalternativen für die beteiligten Akteure auf. In weiteren Beiträgen werden die einzelnen Arbeitsbereiche von Sportvereinen detailliert bearbeitet, so dass ein praktischer Leitfaden für Vereinsfunktionäre bereitgestellt wird.

Einleitung

Die Sportvereine in Deutschland stehen vor einigen Herausforderungen im Hinblick auf ihre Struktur und Organisation, da sich ihr Umfeld in den vergangenen Jahren stark gewandelt hat. Der Ausbau der Ganztagschulen und die damit einhergehende Verknappung der Zeit Jugendlicher für Sport, die steigenden Kosten für qualifiziertes Personal, der Rückgang der öffentlichen Sportförderung, der demografische sowie der Wertewandel innerhalb der Gesellschaft sind nur einige Faktoren, die das Verhalten der Sportvereine direkt beeinflussen. Diese Entwicklungen zwingen die Sportvereine neue innovative Strategien zu entwickeln, um sich erfolgreich in diesem volatilen Umfeld zu bewegen, ohne dabei ihre gemeinwohlorientierte Basis zu verlieren.

Dieser Kurzbeitrag beschreibt die aktuelle Situation der Sportvereine in Deutschland.

Anhand dieser Ergebnisse soll ein mögliches Anforderungsprofil für moderne Sportvereine ausgearbeitet und in die Praxis übertragen werden.¹

Die aktuelle Situation der Sportvereine in Deutschland

Sportvereine leisten in Deutschland einen beachtlichen Anteil an der Wertschöpfung. Insgesamt werden in ihnen monatlich ca. 36,6 Millionen Stunden ehrenamtliche Arbeit geleistet. Dies wiederum entspricht einer Wertschöpfung von 6,6 Milliarden Euro pro Jahr.² Allein die steuerlichen Rückflüsse übertreffen die öffentlichen Zuschüsse um 300 Millionen Euro. Bereits durch diese Zahlen wird deutlich, dass Sportvereine ohne ehrenamtliche Tätigkeit nicht existieren könnten. Weiterhin erfüllen sie wichtige Aufgaben für das gemeinschaftliche Wohl. Mehr als 40% der Sportvereine besitzen eigene Sportstätten, die zu einem Gemeinschafts-sinn beitragen und vor allem bei der Entwicklung der Kinder und der Integration von Migranten und Migrantinnen eine herausragende Rolle einnehmen.³ Sportvereine stellen zum Beispiel 11.800 Turn- und Sporthallen, 11.500 Jugendräume und 23.500 Sportplätze zur Verfügung.⁴ Fast 3 Millionen Migrantinnen und Migranten sind in Sportvereinen organisiert. Sie werden dabei von Programmen wie „Integration durch Sport“ unterstützt.⁵

Die Sportvereine in Deutschland befinden sich in einem Umfeld, welches in den letzten

1 Innerhalb dieses Beitrages können nur die grundlegenden Überlegungen einfließen. In weiteren Beiträgen werden die erarbeiteten Themenfelder dann detaillierter betrachtet.

2 Vgl. Breuer & Wicker, 2008, S. 9.

3 Ebd. S. 5.

4 Ebd. S. 1.

5 Ebd. S. 9f.

Jahren einer starken Veränderung unterlag und sich auch weiterhin wandeln wird. Die Faktorenvialfalt, welche die Umweltbedingungen der Sportvereine nachhaltig verändert hat, soll hier nur in Auszügen dargestellt werden.

Die *demografische Struktur* in Deutschland wird sich in den nächsten Jahrzehnten verändern. Die Bevölkerung in der Bundesrepublik wird, ohne Zuwanderung, überproportional abnehmen. Ohne eine gezielte Zuwanderung kann die Bevölkerung bis ins Jahr 2050 auf 54 Millionen sinken.

Sie wird älter, internationaler und weiblicher werden.⁶ Dieser demografische Wandel kann durch Vereine nicht aufgehalten werden, vielmehr müssen sie diese neue Bevölkerungsstruktur erkennen und die Strategien des Vereins auf die festgelegten Zielgruppen spezifizieren und auf die veränderten Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen eingehen.

Das *bestehende Sportverständnis* hat sich ebenfalls stark verändert. In der heutigen Zeit sind die Motive für das Sporttreiben vielfältiger als noch vor einigen Jahren. Heute stehen Lifestyle, Gesundheit, Wohlbefinden, Flexibilität, Individualität und Spaß im Vordergrund des Sporttreibens. Der Wettkampfcharakter und der Leistungsgedanke haben in den vergangenen Jahren, vor allem bei vielen Jugendlichen, abgenommen. Diese Entwicklung wird durch die Einführung der Ganztagschulen noch weiter verstärkt. Durch die Sportangebote innerhalb der

Ganztagsbetreuung entsteht eine neue Kategorie des Sports für Kinder.

Neben der bisherigen Form des Vereinssports als Wettkampfsport und des Schulsports entsteht der Freizeitsport. Dieser Entwicklung müssen sich die Sportvereine stellen und adäquate maßgeschneiderte Lösungen finden. Dazu zählen Angebote ohne Leistungsgedanken, die den Charakter von Trendsportarten erfüllen. Aber auch solche Angebote, die über den Sport hinaus gehen und die Jugendlichen in ihrem Setting ansprechen. Dazu könnten vom Verein organisierte Jugendtreffs und Jugendreisen gehören.

Der *Verlust der Monopolstellung* im Sportdienstleistungssektor durch den Boom im Gesundheitssportbereich hat die Stellung der Sportvereine innerhalb des Sportmarktes nachhaltig geschwächt. Die Zahl der Mitglieder in den kommerziellen Fitnessstudios stieg 2009 auf knapp 7 Millionen.⁷

Die Anbietervielfalt auf dem Sportmarkt ist durch den Markteintritt von kommerziellen Anbietern, wie Fitnessketten, privaten Sporteinrichtungen, Krankenkassen, Städten und Kirchen gestiegen. Diese neue Konkurrenzsituation müssen Sportvereine erkennen und sich mit gezielten Strategien und Maßnahmen in diesem neuen Marktumfeld behaupten.

Die Unterstützung der Sportvereine durch *öffentliche Zuschüsse* der Kommunen und Länder war in den letzten Jahren stark rückläufig. Verstärkt wird dieser Effekt aller Vor-



Abb. 1: Die drei Kategorien des Sports

6 Vgl. Statistisches Bundesamt, 2009, S. 12ff.

7 Vgl. Deloitte, 2009, S. 4.

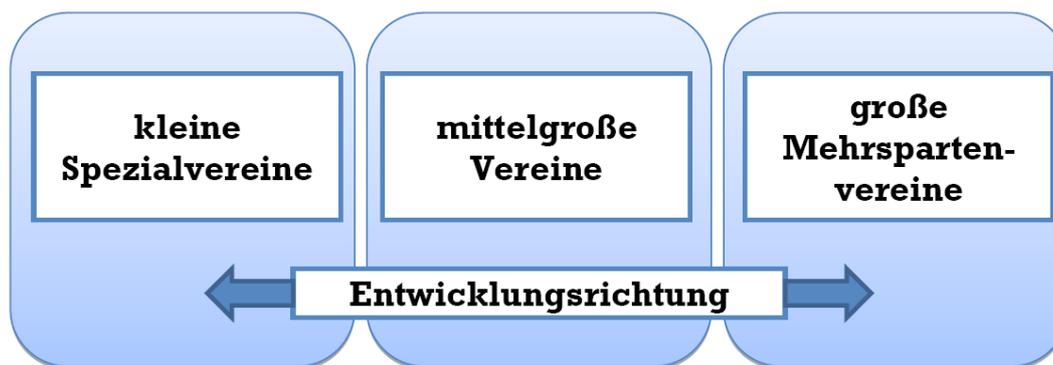


Abb. 2: Clusterbildung nach Vereinsgröße

aussicht noch durch die anhaltende Wirtschafts- und Finanzkrise. Aufgrund der sinkenden Gewerbesteuererinnahmen sind die kommunalen Haushalte besonders betroffen. Die Förderung des Sports ist keine verpflichtende Aufgabe. Daher besteht die Gefahr, dass vor allen die Zuschüsse für Sport im Allgemeinen und für Sportvereine im Speziellen sinken werden.⁸

Die oben genannten Entwicklungen führen dazu, dass Sportvereine ihre ursprünglichen Handlungsfelder diversifizieren und ihre Produkte weiterentwickeln müssen, ohne dabei den tradierten Charakter eines Sportvereins zu verlieren. Die tradierten Sportangebote, vor allem der Kinder- und Seniorensport sind ein wichtiger Bestandteil des Vereinssports und müssen unbedingt erhalten bleiben. Besonders die Kinder-, Jugend- und Seniorenarbeit spiegelt die gesellschaftliche Bedeutung von Sportvereinen wider und darf unter keinen Umständen vernachlässigt werden. Speziell diese Aufgabenbereiche werden von anderen Altersgruppen und Zuschussquellen querfinanziert. Daher müssen sie mit alternativen Sport- und Organisationsformen erweitert werden. Ohne eine solche Anpassung sind Sportvereine langfristig nicht mehr konkurrenzfähig im Markt für aktive Sportdienstleistungen, da eine kostendeckende Arbeit in diesen Bereichen kaum möglich ist.

⁸ Vgl. o.A., 2010.

Die Anforderungen an zukunftsfähige Vereine

Die Zukunftsfähigkeit eines Sportvereins ist stark mit der Fähigkeit verbunden, sein Umfeld zu analysieren und anhand der Ergebnisse Handlungsalternativen zu erarbeiten und diese erfolgreich umzusetzen.⁹ Alle Sportvereine agieren grundsätzlich in demselben Makroumfeld.¹⁰

Sportvereine sollten die allgemeingültigen Grundsätze der strategischen Unternehmensplanung verfolgen. Nur mit diesen Maßnahmen können sie ihre eigene Position im Markt klassifizieren.

Von ihnen wird gefordert, sich mit ihrer Umwelt weiterzuentwickeln und sich dadurch im aktiven Sportmarkt gegen kommerzielle Anbieter, andere Sportvereine und Institutionen durchzusetzen und gleichermaßen ihre gemeinwohlorientierte Grundhaltung aufrechtzuerhalten.

Aber welche Möglichkeiten haben Vereine überhaupt sich in diesen wandelnden Rahmenbedingungen zu integrieren? Dabei gilt es zu beachten, dass keine allgemeingültigen Aussagen für alle Sportvereine gemacht werden können. Bereits bei der Einteilung nach Vereinsgröße und -struktur müssen drei Kategorien von Vereinen unterschieden werden.

⁹ Vgl. Fürnschuß, M. (2010), S. 238.

¹⁰ Die detaillierte Vorgehensweise im Rahmen einer Vereins- und Umfeldanalyse soll im Rahmen dieses Beitrags nicht weiter betrachtet werden. Vielmehr werden die möglichen Entwicklungsparameter von Sportvereinen anhand eines 4-Säulen Modells beschrieben.

Besonders Vereine in der mittleren Ebene werden sich einigen Herausforderungen stellen müssen. Die Entwicklungsrichtung des mittelgroßen Vereins hängt stark von seiner Fähigkeit ab, die Herausforderungen zu erkennen und diese zu bewältigen.

Neben diesem quantitativen Aspekt müssen auch die qualitativen und historischen Hintergründe berücksichtigt werden. Jeder Sportverein hat sich im Laufe der Zeit seine eigene Identität aufgebaut und sollte seine Traditionen wahren und mit modernen Managementansätzen erweitern. Ergänzend sind die regionalen Unterschiede als weitere Variable zu beachten.

Die folgenden Ausführungen sollen in erster Linie den Vereinen der mittleren Ebene einen ersten Überblick über die zukünftigen Aufgaben geben.

Die vier Entwicklungssäulen eines Sportvereins

Sportvereine haben vier große Entwicklungsstränge, die direkt durch die Vereinsführung und die Vereinsmitglieder beeinflusst werden können. Analog zum strategischen Marketing (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) und unter Berücksichtigung der Besonderheiten des

Dienstleistungsmarketings können gemeinnützige Sportvereine ihr Angebot, ihre Sportstätten, ihre Organisation, sowie ihre Kommunikation optimieren und dadurch gewährleisten, dass ihre Handlungen und Strukturen den aktuellen Entwicklungen des Sportvereinsmanagement entsprechen.

Diese vier Handlungsbereiche werden mit einer weiteren modernen Managementmethode kombiniert. Für eine ständige Kontrolle und Überprüfung der Ereignisse ist es unerlässlich verschiedene Controllinginstrumente zu implementieren. Durch diese wird gewährleistet, dass die unterschiedlichen Instrumente des strategischen Marketings wirksam arbeiten können. Nur durch diese modernen Managementansätze kann der Verein, bei einem wachsenden Konkurrenzdruck, langfristig erfolgreich am Markt bestehen.

Die Organisationsstrukturen von Sportvereinen sind häufig sehr starr. In der Regel steht dem Verein ein Vorsitzender oder eine Vorsitzende vor, der oder die den Sportverein sehr patriarchisch führt. Die Entwicklungsrichtung des Vereins hängt sehr stark vom Engagement und Wissen der gewählten Personen ab.

Die Aufgaben innerhalb eines Vorstands



Abb. 3: Die 4-Säulen der Vereinsentwicklung

sollten mit Hilfe eines Geschäftsverteilungsplans innerhalb der Geschäftsordnung festgelegt werden. Idealerweise verantwortet jedes Vorstandsmitglied ein bestimmtes Ressort. Dazu zählen vor allem die Bereiche Finanzen, Vereinsentwicklung, Sportstätten, Jugend und Sportangebot.

Allerdings haben viele Vereine das Problem, dass die ehrenamtlichen Positionen nicht mehr oder nicht fachgerecht abgedeckt werden können. Ergänzend kommt hinzu, dass die Anforderungen an Vereinsfunktionäre in den letzten Jahren stark angestiegen sind.

Insbesondere mittelgroße bis große dienstleistungsorientierte Sportvereine sind mittelständischen Unternehmen gleichgestellt. Die Anforderungen, die an die ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder gestellt werden, sind kaum noch ohne Fachwissen oder externe Beratung adäquat erfüllbar. Daher sollten zukunftsfähige Sportvereine den Weg in die Verberuflichung gehen, um besonders im strategischen Bereich weitere Fortschritte zu machen.

Es wird in diesem Zusammenhang bewusst auf das Wort Professionalisierung verzichtet, da die Inanspruchnahme dieses Wortes bedeuten würde, dass alle ehrenamtlichen Mitarbeiter dilettantisch arbeiten. Dies ist in keinsten Fall. Aufgrund seiner speziellen Ausbildung und seiner Zeitressourcen können hauptberufliche Geschäftsführer oder Vorsitzende den Verein erfolgreich in die Zukunft steuern. Das Erfolgsgeheimnis einer erfolgreichen Führungsarbeit und damit auch einer professionellen Führung des Sportvereins liegt im Zusammenspiel zwischen ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern.

Beide Gruppen müssen miteinander und voneinander lernen. Der bisher ehrenamtliche Vorstand wird zu einem Arbeitgeber und muss sich seiner Personalverantwortung bewusst werden, um die hauptamtlichen Mitarbeiter für den Arbeitsplatz „Sportverein“ zu begeistern. Umgekehrt muss der hauptamtliche Mitarbeiter lernen, dass er mit ehrenamtlichen Mitarbeitern zusammenarbeitet, die diese Arbeit auf freiwilliger Basis durch-

führen. Daher ist die gezielte Ansprache und die Berücksichtigung des freiwilligen Engagements des Ehrenamtlichen sehr wichtig für den hauptamtlichen Mitarbeiter.¹¹

Es ist daher zwingend notwendig, dass für alle Ressorts und Aufgabengebiete innerhalb der Führungs- und Verwaltungsebene die Verantwortlichkeiten klar geregelt werden. Zur erfolgreichen Implementation einer hauptamtlichen Führungskraft im Sportverein müssen regelmäßig Sitzungen und Besprechungen zwischen den einzelnen Ressorts stattfinden, um die Interaktion zwischen den ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern aufrechtzuerhalten.¹²

Zusammenfassend kann man die Professionalisierung der Führungsebene eines Sportvereins in der folgenden Definition zusammenfassen.

Definition:

Professionalisierung in einem Breitensportverein bedeutet, dass das Zusammenspiel der beiden beteiligten Akteursgruppen optimiert wird. Es geht über die reine Einstellung eines hauptamtlichen Mitarbeiters hinaus. D.h., dass sowohl die ehrenamtlichen Funktionäre als auch die hauptamtlichen Stelleninhaber ihre Arbeiten untereinander koordinieren und somit optimieren müssen.

Eine weitere Möglichkeit die positive Entwicklung des Sportvereins erfolgreich fortzuführen, besteht in einer Anpassung der Angebotsstruktur. Bis vor einigen Jahren haben sich die Sportvereine auf die tradierten Sportarten konzentriert. Die Konkurrenzsituation zwischen den Vereinen war kaum ausgeprägt und auch die kommerziellen Anbieter waren auf dem Markt für aktive Sportdienstleistungen noch nicht besonders aktiv. Mit dem Beginn des Gesundheitssportbooms und der Fitnesswelle traten immer mehr unterschiedliche Anbieter auf dem

¹¹ Das Themengebiet „Personalmanagement im Sportverein“ wird in einem späteren Beitrag dargestellt.

¹² Vgl. Wadsack, 2008, S. 15.

Markt auf und auch die Vereine untereinander traten in Konkurrenz zueinander. Die Kombination einer gleichbleibenden Marktgröße und einer Zunahme der Anbieter führt zu einem Konkurrenzdruck und einer nachhaltig veränderten Marktsituation.

Der Markt hat sich von einem Anbieter- zu einem Nachfragermarkt entwickelt. Das bedeutet für die Vereine, dass sie sich gegenüber den anderen Anbietern abgrenzen müssen und den eigenen Sportverein im Markt positionieren müssen. Besonders geeignet ist dabei die Verwendung der Portfolio-Analyse.¹³ Dabei kann sich der Verein im Vergleich zu anderen Sportvereinen und Sportanbietern mit Hilfe einer Matrix am Markt positionieren. Dort werden die einzelnen Produkte (Sportangebote, Sparten) anhand von Parametern (Innovation, Qualität, Preis) in dieser Matrix dargestellt. Aus diesen Ergebnissen können wiederum die Vereins- bzw. Marketingziele des Sportvereins abgeleitet werden. Im letzten Schritt werden die Strategien zur Erreichung dieser festgelegten Ziele bestimmt und im weiteren Prozess kontinuierlich überprüft.¹⁴

Die Sportvereine müssen ihre Angebote zielgruppenorientiert ausrichten und qualitativ hochwertige Dienstleistungen anbieten. Das Sportvereinsmitglied ist in der heutigen Zeit mehr als nur Mitglied in einer Solidargemeinschaft. Es muss von Vereinen als Kunde angesehen werden, der eine Dienstleistung in Anspruch nimmt und eine Mindestqualität erwartet. Spätestens mit dem Übergang zur Hauptamtlichkeit werden Sportvereine zu dienstleistungsorientierten Organisationen. Die Mitglieder fordern zeitlich flexible innovative Sportangebote. In der heutigen schnelllebigen und globalisierten Ära verlieren die tradierten Sportarten im Erwachsenenalter an Bedeutung und müssen um moderne Sportformen ergänzt werden.

Diesen Entwicklungen müssen Vereine Rechnung tragen und sich als Dienstleistungsorganisation verstehen und mit einer hohen Qualität der Angebote überzeugen. Beson-

ders bei der Gewinnung der jugendlichen Mitglieder, sind die Vereine gefordert aktiv und kreativ zu werden. Sie dürfen nicht warten bis der Jugendliche den Weg in den Verein findet. Der Sportverein muss die Zielgruppen aktiv ansprechen und ihnen die zielgruppenspezifischen Sportangebote des Vereins näher bringen. Langfristig müssen große Mehrspartenvereine Sport- und Freizeitangebote für alle Altersgruppen anbieten.

Insbesondere die oben aufgeführte Entwicklung der Angebotspalette hängt stark von der Fähigkeit eines Vereins ab, für seine Mitglieder adäquate Sporträume zur Verfügung zu stellen. Aus diesem Grund spielt eine gezielte Analyse und langfristige Planung des *Sportstättenangebots* eine entscheidende Rolle bei der langfristigen erfolgreichen Vereinspositionierung am Markt. Die fehlenden oder mangelhaften Sportstätten sind das Nadelöhr beim systematischen Ausbau des Sportangebots mit Hilfe des strategischen Marketings.

Viele Vereine stehen bereits jetzt vor Kapazitätsgrenzen. Diese Entwicklung wird sich durch die Einführung der Ganztagschulen weiter verschärfen, so dass Sportvereine unabhängiger von den öffentlichen Sportstätten werden müssen. Eine Möglichkeit ist die Schaffung neuer alternativer Bewegungsräume durch Neu- oder Umbauvorhaben.

Wie bereits weiter oben festgestellt wurde, entwickeln sich die Sportangebote von den tradierten Sportarten hin zu Sportangeboten in kleineren Gruppen aus dem Bereich Fitness und Wellness. Ein weiterer Trend ist in der Flexibilisierung der Trainingszeiten erkennbar. Sportvereine müssen diese Entwicklungen in ihrem Umfeld erkennen und entsprechend ihrer wirtschaftlichen und infrastrukturellen Basis zukunftsfähige Alternativen herausarbeiten. Entscheidend ist, dass jeder Verein sein Umfeld, seine Mitglieder und seine Zielgruppe kennt. Nur so kann der Sportverein eine adäquate Lösung für sein individuelles Sportstättenkonzept finden. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass ein Verein in Zukunft kleinere, flexibel nutzbare

¹³ Vgl. Meffert, 2000, S. 249ff.

¹⁴ Vgl. Scharf/Schubert, 2001, S. 24ff.

Übungsräume mit variablen Übungszeiten für die Mitglieder zur Verfügung stellen sollte.

Aber was nutzen dem Verein hervorragende Sportstätten mit einem erstklassigen Sportangebot und eine moderne Führungsebene, wenn es den Zielgruppen nicht mit Hilfe moderner *Kommunikationsinstrumente* vermittelt wird?

Der Sportverein muss versuchen, seine gemeinwohlorientierte Dienstleistung erfolgreich zu vermarkten. Die klassischen Kommunikationsinstrumente finden bei gemeinnützigen Sportvereinen aus Kostengründen kaum Anwendung, daher müssen Sportvereine effektive aber kostengünstige Kommunikationswege finden. Ein wichtiger Bestandteil der Kommunikationspolitik eines Sportvereins ist die Öffentlichkeitsarbeit und die Interaktion mit den örtlichen Pressevertretern. Die Vor- oder Nachberichte über gelungene oder zukünftige Aktionen, Sportangebote oder Events des Sportvereins sind kostengünstige und effektive Werbemaßnahmen.

Durch die aktive Pressearbeit kann der Verein darüber hinaus seiner Zielgruppe die Werte des Vereins vermitteln. Der Verein muss sich innerhalb seines Einzugsgebietes am Markt positionieren. Es muss deutlich werden, wofür der Verein steht, welche Ansichten er vertritt und welche Zielgruppen er abdecken möchte. Dies gepaart mit einer Corporate Identity und einem Corporate Design macht den Sportverein in seiner Region zu einer lokalen Marke.

Diese 4-Säulen der Entwicklung eines Sportvereins werden von modernen *Controllinginstrumenten* unterstützt.¹⁵ In allen vier Bereichen können verschiedene Instrumente des operativen Controllings Anwendung finden. In Sportvereinen sind die folgenden Instrumente besonders wichtig:

- Qualitätsmanagement,
- Kostenmanagement,
- Investitionsmanagement und

¹⁵ Eine ausführliche Darstellung der wichtigsten Controllinginstrumente für Sportvereine erfolgt in einem der nächsten Beiträge.

- Zeitmanagement

Die einzelnen Verfahren und Methoden müssen auf den Sportverein zugeschnitten werden und die Möglichkeiten und Bedürfnisse des Sportvereins berücksichtigen.

Im strategischen Controlling werden vor allem die langfristigen Erfolge des Sportvereins erfasst. Dafür eignet sich die Einführung von Kennzahlensystemen hervorragend.¹⁶ Analog zu wirtschaftlichen Unternehmen müssen Krisen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen entwickelt und implementiert werden. Dabei sollten vor allem in den folgenden Bereichen Kennzahlensysteme eingeführt werden:

- Mitgliederentwicklung/Mitgliederzufriedenheit
- Finanzmanagement
- Sportangebot
- Führungsstruktur

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass sich mittlere bis große Mehrspartensportvereine von ausschließlich gemeinwohl- zu gewinnorientierten Sportorganisationen mit gemeinwohlorientierter Basis entwickeln und sie sich dabei den modernen Verfahren und Instrumenten des strategischen Marketings bedienen müssen.

Nur durch diese Diversifizierung zu einer dienstleistungsorientierten Sportorganisation kann die tradierte Basis eines Vereins aufrechterhalten werden, da durch eine Quersubventionierung ein finanzieller Ausgleich zwischen den Bereichen ermöglicht wird. Allerdings darf ein Sportverein seinen ursprünglichen Charakter nicht zu Gunsten einer ausschließlichen Gewinnorientierung aufgeben, da er sonst seine gesellschaftliche und soziale Stellung innerhalb des Sportsystems der Bundesrepublik verliert.¹⁷

Zusammenfassung

Ziel dieses Kurzbeitrags war es, die aktuelle Situation sowie die Entwicklungschancen von Sportvereinen darzustellen. Dabei wurde deutlich, dass Sportvereine in Deutschland eine herausragende gesellschaftliche,

¹⁶ Vgl. Gieseler, 2009, S. 25.

¹⁷ Vgl. Digel, 2009, S. 11.

politische und wirtschaftliche Stellung einnehmen.

Allerdings wurde ebenfalls deutlich, dass diese Stellung keineswegs unantastbar ist. Vielmehr unterliegen Sportvereine einem permanenten Anpassungsdruck durch äußere Entwicklungen. Dabei sind im Besonderen der Wertewandel, die Einschränkung der öffentlichen Sportförderung und der demografische Wandel zu nennen.

Viele Sportvereine stehen vor der Herausforderung ihren Verein erfolgreich im Sportmarkt zu positionieren und die notwendigen Strukturen zu schaffen. Nur durch eine aktive Herangehensweise an die sich wandelnden Rahmenbedingungen und eine aktive Weiterentwicklung des Sportvereins innerhalb des vorgegebenen Rahmens kann ein Sportverein langfristig erfolgreich tätig sein. Die Vereine müssen sich den Mitgliedern öffnen, auf sie zu gehen und sie als Kunden betrachten. Der Sportverein erstellt ein soziales Produkt mit dienstleistungsorientierten Standards. Ein Sportverein darf seine ursprüngliche Funktion nicht verlieren, sondern muss diese um den modernen Dienstleistungsgedanken erweitern.

Ausblick

In weiteren Beiträgen folgen detaillierte Ausarbeitungen zu den wichtigsten Aufgabenbereichen innerhalb von Sportvereinen. Dazu gehören u.a. Fragen zur Finanzierung der Vereinsarbeit, die Vermarktung des Sportvereins, Organisationsstrukturen innerhalb von Sportvereinen, Eventmanagement sowie erfolgreiche Mitgliederbetreuung.

Literatur

- Breuer, C. & Wicker, P. (2008). Sportentwicklungsbericht 2007/2008. Sportvereine in Deutschland. Köln.
- Deloitte (2010). Der Fitnessmarkt.
- Digel, H. (2009). Vereine fit machen für die Zukunft. Deutsches Turnen. Nr. 6. S. 9-13.
- Fürnschuß, M. (2010): Strategieentwicklung und -umsetzung in Vereinen. In: Riedl, R./Grünberger, H./Frühling, V. (Hrsg.). Das Vereinshandbuch. S. 237-261.

Wien. Linde Verlag.

- Gieseler, J. (2009). Wann ist ein Verein erfolgreich? Deutsches Turnen. Nr. 4. S. 24-25.
- Meffert, H. (2000). Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 9. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag
- o.A. (2010): Leere Kassen in Kommunen. <http://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2010/index.html> [10.02.2010].
- Scharf, A./Schubert, B. (2001): Marketing. Einführung in Theorie und Praxis. 3. Auflage. Stuttgart. Schäffer Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (2009). Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.
- Wadsack, R. (2008). Strategische Vorstandsarbeit. Deutsches Turnen. Nr. 7-8. S. 14-15.

Zum Autor:



Nicolas Heidtke

E-Mail:

nicolas.heidtke@vfb-fallersleben.de

Nicolas Heidtke, Jahrgang 1982, ist hauptamtlicher Geschäftsführer des Sportvereins VfB Fallersleben e. V. Neben dieser Tätigkeit promoviert er am Institut für Sportwissenschaften an der Georg-August Universität in Göttingen zu einem Thema aus dem Bereich des Sportmanagements. Weiterhin hält er Vorträge zu den unterschiedlichen Facetten des Sportmanagements insbesondere des Vereinsmanagements.

Besuchen Sie uns auch im Internet unter:

www.sport-und-management.de

Hier finden Sie alle Ausgaben als pdf zum kostenlosen Download.

**DIE LIZENZ
ZUM DURCH-
STARTEN:**



MBA SPORT-MANAGEMENT

WWW.MBA-SPORTMANAGEMENT.COM



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Berufsbegleitender
Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business
Administration – MBA



Die Strategien der Top-Manager im Sport

Im Interview mit Marc-André Giger
CEO von Swiss Olympic

Swiss Olympic ist das Nationale Olympische Komitee und der Dachverband im privatrechtlichen Bereich des Schweizer Sports. 82 Mitgliedsverbände gehören Swiss Olympic an. Als Dachorganisation vertritt sie damit indirekt rund 1,5 Millionen Sporttreibende in 22.600 Vereinen. Als Nationales Olympisches Komitee führt Swiss Olympic nicht nur die Schweizer Olympia-Delegationen, sondern unterstützt und fördert auch die olympische Bewegung und deren Zielsetzungen und ist Mitglied in olympischen und anderen internationalen Organisationen. Als Dachverband des privatrechtlichen Sports in der Schweiz setzt sich Swiss Olympic auf nationaler wie internationaler Ebene für dessen Interessen ein.



Marc-André Giger (48) ist seit dem 1. Januar 2007 CEO von Swiss Olympic. Zusätzlich zu seinem Studium der Volkswirtschaft legte es den Executive MBA der Universität St. Gallen ab. Im Anschluss an seinen Universitätsabschluss arbeitete er als

Journalist bei der Neuen Züricher Zeitung in der Wirtschaftsredaktion. Von 1992 an war er dann als Redakteur beim Wirtschaftsmagazin

Cash tätig und seit 1995 Mitglied der Redaktionsleitung. Zwischen 1996 und 1998 arbeitete Marc-André Giger als Leiter Kommunikation beim Staatssekretariat für Wirtschaft. Während der neun Jahre vor seinem Amtritt als CEO von Swiss Olympic war er Direktor von Sanésuisse, dem Branchenverband der schweizerischen Krankenversicherer im Bereich der privaten, sozialen Krankenversicherung.

Redaktion: Herr Giger, was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Giger: *Eine Strategie habe ich nicht. Ich habe in meinem Berufsleben einfach festgestellt, dass sich Ehrlichkeit, Authentizität, Beharrlichkeit und Mut zu unkonventionellem Vorgehen lohnt. Auch braucht es immer wieder das notwendige Quäntchen Glück zum Erfolg.*

Redaktion: Welche Unterschiede gibt es zwischen einem Manager im Sportbereich und einem in der produzierenden Wirtschaft?

Giger: *Ich möchte zuerst die Gemeinsamkeiten betonen: Bei beiden Tätigkeiten ist die Begeisterung für das, was man macht, die Begeisterung für das Produkt, die Freude an den*

Menschen, die einem täglich begegnen, entscheidend, um erfolgreich zu sein. Ein Unterschied liegt allenfalls im Produkt, das hergestellt wird, in der Emotionalität, die das "Produkt" ausstrahlt. Im einen Fall ist es an sich tote Materie zum Anfassen, im andern Fall eine emotional aufgeladene sportliche "Dienstleistung".

Redaktion: Welche Managementinstrumente erachten Sie für das Setting, in dem Sie täglich arbeiten, als hilfreich und praktikabel?

Giger: Zielsetzungen auf strategischer Ebene bis hin zu Jahreszielen für den einzelnen Mitarbeitenden sind wichtig. Eine Balanced Scorecard kann hier entscheidende Hilfe leisten in der Steuerung der Unternehmung. Selbstverständlich ist eine gute - und vor allem auch dokumentierte - Prozesssteuerung unabdingbar, um Schnittstellen reibungsfrei gestalten zu können.

Redaktion: Wie schaffen Sie es, mit dem Stress und dem Druck erfolgreich umzugehen?

Giger: Ich finde meinen Ausgleich im täglichen Sport sowie im Beisammensein mit meiner Familie und Freunden.

Redaktion: Inwiefern hilft Ihnen aktives Sporttreiben als Ausgleich zum Geschäftsalltag?

Giger: Sport ist für mich die tägliche Kraftquelle, um die notwendige Energie im Geschäftsalltag und in der Führungsarbeit abgeben zu können.

Redaktion: Welche 5 Eigenschaften braucht ein angehender Sportmanager aus Ihrer Sicht, um erfolgreich zu sein?

Giger: Begeisterung, denn ohne Enthusiasmus überträgt sich eine Zielsetzung oder eine Vision nicht auf die Mitarbeiter. Dann braucht es Stehvermögen – Ausdauer ist vor allem dann gefragt, wenn es darum geht, Rückschläge zu überwinden. Hinzu kommt Integrität, die notwendig ist, um glaubwürdig zu bleiben. Wichtig ist auch die Fähigkeit, ein Netzwerk aufzubauen und zu pflegen, denn «Geschäfte» werden vor allem und gerne zwischen Menschen gemacht, die sich kennen (und mögen). Und schließlich braucht es immer auch das notwendige Quäntchen Glück, um erfolgreich zu sein.

Redaktion: Wie wichtig ist Fortbildung für Manager, die erfolgreich sein wollen?

Giger: Stetige Fortbildung ist wichtig. Neben der Know-how-Vermittlung verleiht sie einem neue Impulse und eröffnet neue Perspektiven.

Redaktion: Herr Giger, herzlichen Dank für das Gespräch.

Besuchen Sie uns auch im Internet unter:

www.sport-und-management.de

Hier finden Sie alle Ausgaben als .pdf zum kostenlosen Download und unsere Hinweise zum Einreichen eigener Beiträge für interessierte Autoren.



Kai Welkerling, Rainer Cherkeh

Die unerwünschten Blondinen - oder zur praktischen Verwertbarkeit der rechtlichen Diskussion zum Ambush-Marketing

Abstract

Anlässlich der Fußballweltmeisterschaft 2010 haben sich aufgrund der öffentlichen Berichterstattung wiederum Fragen zum „Ambush-Marketing“ gestellt. Die bisherige rechtliche Betrachtung konzentriert sich dabei auf das Lauterkeitsrecht, Markenrecht und Hausrecht (Vertragsrecht). Der nachfolgende Beitrag soll dabei helfen, die bislang erfolgte Diskussion im Hinblick auf ihre Praxisrelevanz zu untersuchen und gibt Hinweise, die bei zukünftigen Veranstaltungen für den Schutz von Sponsoren und für die Vermeidung der Verwertung der Veranstaltung von unbeteiligten Dritten von Bedeutung sein können.

Einführung

Beim Spiel der Gruppe E der Fußballweltmeisterschaft 2010 in Südafrika, Niederlande gegen Dänemark (2:0), am 14.06.2010 erschienen 36 meist blonde Frauen in orangenen Kleidern auf Plätzen nahe des Spielfeldrandes und lärmten und sangen, sodass sie die Fernsehkameras mehrfach ins Bild nahmen. Die 36 Niederländerinnen sorgten in ihren von der Bavaria Brauerei gesponserten knallorangenen Minikleidern für Aufsehen. Sie kamen zunächst als Däninnen verkleidet ins Stadion und verwandelten sich im Stadion in wandelnde Werbeträger der Brauerei.

Probleme im Zusammenhang mit dem sog. „Ambush Marketing“ werden nahezu ausschließlich im Kontext von internationalen sportlichen Großveranstaltungen, insbesondere öffentlichkeitswirksam im Zusammenhang mit den Fußballweltmeisterschaften 2006 in Deutschland und – wie vorstehend kurz illustriert – auch mit der Fußballweltmeisterschaft 2010 in Südafrika diskutiert¹.

¹ Grundlegend zum Begriff des „Ambush Marketing“ und dessen Erscheinungsformen im Sport

Generell stellt sich jedoch für Veranstalter von Sportevents die Frage, wie die eigene Veranstaltung vor unliebsamen „Anhängern“ – also Unternehmen, die die Veranstaltung nicht fördern – geschützt werden kann. Diese Frage erstreckt sich selbstverständlich nicht nur auf Sportveranstaltungen, sondern kann auch auf kulturelle Veranstaltungen bezogen werden. Es ist eine Binsenweisheit, dass sportliche und kulturelle Großereignisse oftmals in Ermangelung ausreichender öffentlicher Fördergelder und ungenügender finanzieller Eigenausstattung der Veranstalter nur mit Hilfe von Sponsoren durchgeführt werden können. Diese erhalten daraufhin in der Regel von dem Veranstalter im Gegenzug das Recht, für und im Zusammenhang mit der Veranstaltung zu werben.

Für den Veranstalter ergeben sich damit zwei Themenkreise, die nachfolgend weiter beleuchtet werden sollen:

- (1) Wie kann die kostenfreie „Inanspruchnahme“ der Veranstaltung durch Nichtsponsoren und Nichtförderer verhindert und/oder ggf. kompensiert werden?
- (2) Was kann er präventiv gestalterisch im Vorfeld der Veranstaltung tun, um den Wert der Sponsoringmaßnahme sowohl zum Wohle des Sponsors als zum Wertehalt der von ihm vergebenen Rechte zu schützen?

Im Wesentlichen werden die im Zusammenhang mit dem „Ambush Marketing“ diskutierten rechtlichen Fragen unter markenrechtlichen, lauterkeitsrechtlichen und vertragsrechtlichen Gesichtspunkten diskutiert. ▶

siehe *Nufer*, Ambush Marketing, 5 ff.

Markenrecht

Naheliegend – und in der Vergangenheit auch oftmals initiiert – ist zunächst die Herbeiführung eines kennzeichenrechtlichen Schutzes durch Anmeldung und Eintragung von Marken für und im Zusammenhang mit der Veranstaltung. Dabei geht es zum einen um den Veranstaltungsnamen und zum anderen um die mit der Veranstaltung verbundenen Logos und Symbole.

Schwierig ist die Situation dann, wenn der Veranstalter einen mehr oder weniger allgemein bekannten oder geläufigen Begriff als Veranstaltungsnamen wählt. Der Bundesgerichtshof hat so z.B. der Wortmarke „FUSSBALL WM 2006“ wegen ihres eindeutig beschreibenden Sinngehalts jedwede Unterscheidungskraft abgesprochen, die nach § 8 II Nr. 1 MarkenG für die Eintragung eines Kennzeichens erforderlich ist². Er hat dabei gemeint, dass dies sowohl für die Veranstaltung selbst gelte als auch für die mit ihrer Durchführung im Zusammenhang stehenden Dienstleistungen und Waren. Auch hier sei eine unmittelbar beschreibende Funktion unabweisbar. Das angemeldete Zeichen war also nicht geeignet, auf den Veranstalter hinzuweisen. Denn die Hauptfunktion der Marke besteht darin, dem Verbraucher oder Endabnehmer die Ursprungsidentität der durch die Marke gekennzeichneten Ware oder Dienstleistung zu garantieren, indem sie ihm ermöglicht, diese Ware oder Dienstleistung ohne Verwechslungsgefahr von Waren oder Dienstleistungen anderer Herkunft zu unterscheiden. Eine durch das Zeichen selbst hervorgerufene Unfähigkeit zur Wahrnehmung dieser Zwecke führt zur zeichenrechtlichen Schutzlosigkeit. Damit die Marke nämlich ihre Aufgabe als wesentlicher Bestandteil des Systems eines unverfälschten Wettbewerbs erfüllen kann, muss sie aus Sicht der angesprochenen Verkehrskreise die Gewähr bieten, dass alle Waren oder Dienstleistungen, die sie kennzeichnet, unter der Kontrolle eines einzigen Unternehmens, das für ihre Qualität verantwortlich gemacht werden

2 BGH, Beschluss vom 27.04.2006 - I ZB 96/05 - „FUSSBALL WM 2006“.

kann, hergestellt oder erbracht worden sind³. Bringt man einen Veranstaltungsnamen jedoch nicht mit einem bestimmten Unternehmen in Verbindung, weil er ausschließlich auf die Veranstaltung selbst hinweist, lässt er sich markenrechtlich nicht nutzbar machen.

Eine solche Garantie für die Herkunft von Waren oder Dienstleistungen konnte das Zeichen „FUSSBALL WM 2006“ nicht geben. Der Bundesgerichtshof spricht dieser Wortmarke eine solche Funktion ab, weil der Verkehr das Zeichen „FUSSBALL WM 2006“ ausschließlich mit der Veranstaltung selbst und nicht mit dem Veranstalter in Verbindung bringe. Dazu meint er, dass es sich lediglich um eine beschreibende Angabe im Sinne von § 8 II Nr. 2 MarkenG handle, was die Eintragungsfähigkeit ebenfalls ausschließt.

Interessanterweise wurde jedoch der Wortmarke „WM 2006“ – anders, als bei dem oben besprochenen Zeichen „FUSSBALL WM 2006“ – die Eintragungsfähigkeit nicht gänzlich abgesprochen⁴. Der Bundesgerichtshof begründet dies mit dem Fehlen eines auf die Sportart hinweisenden Wortbestandteils. Wenn die Wortmarke „WM 2006“ keinen eindeutigen und unmissverständlichen Bezug auf eine bestimmte Sportart enthält, verstehe der Verkehr diese Marke immer nur als Hinweis auf eine Weltmeisterschaft im Jahr 2006 ohne bestimmten sportlichen Bezug⁵. Jedenfalls fehlt es an einem eindeutigen Bezugspunkt für die Fußballweltmeisterschaft.

Zwischenfazit

Zumindest für sportliche Großveranstaltungen kann daher geschlossen werden, dass die Anmeldung einer für eine Veranstaltung gebräuchlichen Bezeichnung oder Abkürzung als Marke mangels Hinweises auf die Herkunft der gekennzeichneten Ware oder Dienstleis-

3 Vgl. u. a. die Urteile des EuGH vom 23.05.1978 in der Rechtssache 102/77, Hoffmann-La Roche, Slg. 1978, 1139, Rn. 7, und vom 18.06.2002 in der Rechtssache C-299/99, Philips, Slg. 2002, I-5475, Rn. 30.

4 BGH, Beschluss vom 27.04.2006 – I ZB 97/05 – „WM 2006“.

5 Fezer, Markengesetz, § 3 Rn. 110.

tung nicht erfolgreich sein wird⁶. Eine Ausnahme kann nur dann angenommen werden, wenn der Verkehr dabei zumindest auch einen Veranstalterbezug erkennt. Wichtig ist jedoch dabei zu differenzieren, dass sich die Rechtsprechung und Rechtslage zu den vorgenannten Fallgestaltungen nicht auch ohne Weiteres auf sämtliche Veranstaltungen übertragen lässt.

Erste wesentliche Schlussfolgerung aus der dargestellten höchstrichterlichen Rechtsprechung im Zusammenhang mit der markenrechtlichen Ausgestaltung einer Veranstaltung ist, dass unbedingt vermieden werden sollte, gebräuchliche Veranstaltungsnamen – auch im Zusammenhang mit einem Ort oder einer Jahreszahl – als Marke anzumelden und eine darauf resultierende Vermarktung aufzubauen. Hier ist also Kreativität in Bezug auf die Vergabe eines Veranstaltungsnamens schon allein deshalb gefordert, weil anders ein zur Sponsorengewinnung für die Veranstaltung erforderliches Exklusivrecht nicht erreicht werden kann. Denn freilich wird die Sponsorensuche erschwert, wenn der gewählte Veranstaltungsname durch den Veranstalter nicht exklusiv einem bestimmten Sponsor oder Förderer zur Verfügung gestellt werden kann.

Die Werthaltigkeit der Veranstaltungsbezeichnung für den Sponsor hängt zwangsläufig auch immer von der Abklärung der markenrechtlichen Vorfragen in Bezug auf eine spätere Verwertung für Sponsoring- und Merchandisingaktivitäten ab. Dies gilt im Übrigen nicht nur für die Eintragungsfähigkeit als Marke nach § 8 MarkenG. Fehlt es an der notwendigen Individualisierungsfunktion des Veranstaltungsnamens, werden sich auch sonstige etwaig in Betracht kommende zivilrechtliche Ansprüche nur schwer durchsetzen lassen.

Differenzierung zwischen Sponsoring und Merchandising

Wichtig ist hierbei jedoch eine Differenzierung zwischen Sponsoring- und Merchandising-Aktivitäten. Diese können nicht gleichgesetzt werden. Eine Marke kann die Herkunftsfunktion im obigen Sinne nur dann ausüben,

wenn sie für den Ursprung der mit ihr gekennzeichneten Ware oder Dienstleistung wirbt. Dies ist im Fall des Sponsorings jedoch nicht der Fall. Der Sponsor verwendet die auf Veranstaltungen bezogene Marke – worauf Fezer⁷ richtig hinweist – nämlich nur als Sponsorenhinweis, nicht aber als Herkunftskennzeichen für seine Waren oder Dienstleistungen, die er mit seiner eigenen Marke kennzeichnet. Und gerade diese (eigene Marke) möchte er ja durch die assoziative Verbindung mit der Sportveranstaltung zum eigenen Nutzen langfristig stärken. Daraus folgt der unmittelbare Schluss, dass eine Herkunft der mit dem Veranstaltungsnamen oder Veranstaltungssymbolen gekennzeichneten Waren oder Dienstleistungen nicht verbürgt wird⁸. Das Zeichen wird nicht als Marke benutzt.

Etwas anderes gilt für ein Merchandising-Produkt im klassischen Sinne, das nicht nur einen Bezug zur Veranstaltung, sondern auch zum Veranstalter/Markeninhaber hat. Hier ist spätestens seit der Leitentscheidung des Europäischen Gerichtshofs in Sachen „Arsenal Football Club“⁹ geklärt, dass die Herkunftsfunktion der Marke auch dann tangiert ist, wenn für den Verkehr klar ist, dass der Veranstalter das Merchandising-Produkt nicht selbst produziert hat.



Abb. 1: Europäische Gemeinschaftsmarke HABM Nr. 002666200

⁷ Fezer, a.a.O., Rn. 122

⁸ Fezer, a.a.O., Rn. 122; Jaeschke, *Ambush Marketing*, Rn. 1315.

⁹ EuGH, Urteil vom 12.11.2002, Rechtssache C-206/01, WRP 2002, 664.

⁶ Lubberger, IPRB 2010, 177, 119.

Zwar kann der Markeninhaber die Benutzung eines mit der Marke identischen Zeichens für Waren, die mit denjenigen identisch sind, für die die Marke eingetragen ist, nicht verbieten, wenn diese Benutzung im Hinblick auf die Funktionen der Marke seine Interessen als Markeninhaber nicht beeinträchtigt. So sind z.B. bestimmte Benutzungen zu rein beschreibenden Zwecken vom Markenschutz ausgeschlossen, da sie keines der relevanten Interessen beeinträchtigen können und daher nicht unter den Begriff der Benutzung im markenrechtlichen Sinne fallen¹⁰. Erblickt der Verkehr in der Zeichenverwendung aber einen Hinweis auf eine geschäftliche Verbindung mit dem Markeninhaber, liegt eine kennzeichenrechtlich relevante Benutzung vor. Der EuGH hat in seiner o.g. Entscheidung „Arsenal Football Club“ herausgestellt, dass der markenmäßige Gebrauch eines Zeichens (hier war es u. a. die Verwendung des oben abgebildeten Arsenal-Zeichens auf Schals) dann vorliegt, wenn das Zeichen in der Weise verwendet wird, dass es im Rahmen des Produktabsatzes die gekennzeichneten Waren von denen anderer Unternehmen unterscheidet. Die Verwendung des Zeichens „ARSENAL“ auf Schals weist aber – so der EuGH – auf die Herkunft eines solchen Produkts hin und ist folglich nur mit Einwilligung des Markeninhabers gestattet. Dies selbst dann, wenn – wie es in der Arsenal-Entscheidung der Fall war – der Anbieter nicht autorisierter Arsenal-Schals mit einem Schild in seinem Verkaufsladen darauf hinweist, dass es sich nicht um Originalprodukte handelt. Damit die Herkunftsgarantie, die die Hauptfunktion der Marke darstellt, gewährleistet werden kann, muss der Markeninhaber vor Konkurrenten geschützt werden, die unter Missbrauch der Stellung und des guten Rufes der Marke widerrechtlich mit dieser Marke versehene Waren veräußern¹¹. Es besteht eine Absolutheit des durch die Marke gewährten Schutzes im Falle der Identität zwi-

schen der Marke und dem Zeichen und zwischen den Waren oder Dienstleistungen und denen, für die die Marke eingetragen ist. Aber auch hier gilt, dass ein Bezug zu dem veranstaltenden Markeninhaber eindeutig erkennbar sein muss. Dies dürfte bei sportveranstaltenden Vereinen und Gesellschaften, soweit diese mit der Marke in Verbindung gebracht werden können, unproblematisch sein. Die grundsätzlichen oben bereits dargestellten Schwierigkeiten bei der Verwendung von gebräuchlichen Abkürzungen oder Begriffen für Sportveranstaltungen bleiben bestehen.

Realistische Markenstrategie

Eine realistische Strategie mit überschaubarem rechtlichen Aufwand kann daher nur zum Ziel haben, einen individualisierungsfähigen Veranstaltungsnamen zu wählen und diesen dann markenrechtlich so schützen zu lassen, dass die Marke aus Sicht der angesprochenen Verkehrskreise auf den Veranstalter hinweist und damit die vorgenannten Schwierigkeiten umgeht. Die Aufnahme des veranstaltenden Vereins bzw. Verbandes oder der veranstaltenden Gesellschaft erscheint daher als ein ratsames Mittel, um eine effektive Verwertung und Vermarktung des Veranstaltungsnamens zu gewährleisten. Dies wird regelmäßig auch im Interesse der Sponsoren und Förderer sein, die in der Regel auf Exklusivität ihres Unternehmens in Bezug auf das Sponsoring für den von ihnen verantworteten Produkt- oder Dienstleistungsbereich Wert legen.

Dabei ist zum einen die – abseits des streng Juristischen – schwierige Balance zu wahren, dass dem angesprochenen Verkehr die Identität der Veranstaltung und deren Sinn weiterhin auch bei Kommunikation eines neuen Veranstaltungsnamens deutlich bleibt. Zum anderen ist der erforderlichen Individualität und Originalität aufgrund der markenrechtlichen Besonderheiten Rechnung zu tragen.

Ob und inwieweit sich die Auffassung von Fezer zur Eintragungsfähigkeit einer „Sponsoringmarke“¹² trotz der tendenziell anderen Bewertung des BGH in den vorstehend diskutier-

10 Zur Benutzung zu rein beschreibenden Zwecken hinsichtlich der Merkmale der angebotenen Ware EuGH, Urteil vom 14.05.2002, Rechtssache C-2/00, Hölterhoff, Slg. 2002, I-4187, Rn. 16.

11 EuGH a.a.O. – „Arsenal Football Club“ Rn. 50.

12 Fezer, a.a.O., Rn. 115 ff.

ten Entscheidungen durchsetzen wird, bleibt unsicher und ist deshalb derzeit für den praktischen Einsatz bis zur rechtlichen Klärung irrelevant. Ein Veranstalter kann es sich kaum leisten, lediglich aufgrund einer beachtenswerten Stimme aus der rechtswissenschaftlichen Literatur ein risikoreiches Vorgehen beim Sponsoring oder Merchandising einzugehen.

Die markenrechtlich sicherste Kommunikation eines auf eine bestimmte Veranstaltung bezogenen Sponsorings oder Merchandising bleibt daher die Anmeldung von Logos und/oder Wort-/Bildmarken, die nicht den vorstehend genannten Bedenken unterliegen. In diesem Zusammenhang sei jedoch darauf aufmerksam gemacht, dass eine Kombination zwischen einem gebräuchlichen Veranstaltungsnamen oder seiner gebräuchlichen Abkürzung mit einem Logo und der darauf folgenden Eintragung der Marke nicht dazu führt, dass der ursprünglich schutzunfähige Zeichenbestandteil auf diesem Wege insgesamt markenrechtliche Bedeutung mit der Folge einer auf den Markeninhaber bezogenen Ausschließlichkeitwirkung bekommt. Der kennzeichnungskräftige und prägende Bestandteil wird in der Regel lediglich das Logo bzw. das angemeldete Symbol bleiben.



Abb. 2: IR-Marke Nr. 915690

Weitgehend ungeklärt, aber im Ansatz interessant ist die Feststellung des Bundesgerichtshofs in einem Urteil vom 12.11.2009, nach dem es grundsätzlich nicht generell ausgeschlossen sein soll, einer Veranstaltung Werktitelschutz im Sinne von § 5 I, III MarkenG zu gewähren. Der Bundesgerichtshof weist in die-

sem jüngeren Urteil in Bezug auf offensichtlich für die Fußballweltmeisterschaft 2010 angemeldete Marken darauf hin, dass einem Veranstaltungsnamen unter Umständen sog. Werktitelschutz im Sinne von § 5 I und III MarkenG zukommen kann¹³. Ein Werktitel im Sinne der vorgenannten Vorschrift unterscheidet sich von einer Marke dadurch, dass er primär inhaltsbezogen ist und damit vorrangig der Unterscheidung eines Werkes von einem anderen Werk dient, hingegen jedoch nicht notwendigerweise ein betrieblicher Herkunftshinweis ist¹⁴. Leider verbleibt der BGH bei den Andeutungen, ohne sich (dazu gab der streitgegenständliche Sachverhalt zu wenig Anlass) mit den weiteren Einzelheiten auseinander zu setzen.

Gleichwohl ist dieser Hinweis deshalb hilfreich, weil er eine Lösung für das Problem des fehlenden Herkunftshinweises andeutet. Die Einzelheiten werden in der Zukunft noch geklärt werden müssen. Unsicherheiten bestehen u. a. auch deshalb, weil der Bundesgerichtshof an anderer Stelle entschieden hat, dass beispielsweise ein Musikfestival, das aus einer Reihe von Aufführungen besteht, kein Werk im Sinne von § 5 I und III MarkenG sei, sondern eine Form der Dienstleistung darstelle¹⁵. Aber auch diejenigen, die mehr oder weniger vehement einen Werktitelschutz für Veranstaltungskennzeichen fordern, vermögen keine Hinweise aus der praktischen Rechtsanwendung zu geben, auf die sich ein Veranstalter im Fall des Falles stützen kann¹⁶. In jedem Fall muss auch ein solcher Werktitel kennzeichnungskräftig in dem Sinne sein, dass er geeignet ist, ein Werk von einem anderen zu unterscheiden¹⁷. ▶

13 Urteil vom 12.11.2009, Az.: I ZR 183/07, Rn. 33, causa sport 2/2010, 127 ff.; siehe hierzu auch Heermann, causa sport 2/2010, 134 sowie Cherkeh, blickpunkt sportmanagement 3/2010, 2.

14 BGH GRUR 2005, 264, 265 f. – „Das Telefon-Sparbuch“; BGH GRUR 2003, 342, 343 – „Winnetou“.

15 BGH GRUR 1989, 626 – „Festival europäischer Musik“.

16 Vgl. insoweit nur Fezer, a.a.O., Rn. 155 ff.

17 Ingerl / Rohnke, Markengesetz, § 5 Rn. 91.

Lauterkeitsrecht

Im Kontext von sportlichen und kulturellen Großereignissen stellt sich darüber hinaus die Frage, ob der Ambusher nicht auch aufgrund seines Verhaltens aus lauterkeitsrechtlichen Gesichtspunkten in Anspruch genommen werden kann. Das Lauterkeitsrecht (oder: Wettbewerbsrecht) regelt das Marktverhalten der einzelnen Wettbewerber und verbietet insbesondere durch die Regelungen des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) bestimmte geschäftliche Handlungen zum Schutze des Wettbewerbs im Allgemeinen und der Marktteilnehmer im Besonderen.

Wesentlich zum Verständnis für die lauterkeitsrechtliche Einordnung der hier erörterten Fragen ist jedoch zunächst der allgemeine Grundsatz, dass eine Werbung im Umfeld der Aktivitäten eines Mitbewerbers grundsätzlich nicht zu beanstanden ist. Denn das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) dient nicht dem Zweck, einzelnen Unternehmen einen Exklusivitätsbereich zuzuweisen. Es setzt nur die Spielregeln fest, denen sich die Mitbewerber bei ihrer Ansprache an den Verkehr und insbesondere ihre potentiellen Kunden zu unterwerfen haben. Es bedarf daher schon eines besonderen Unlauterkeitsmomentes, um auf der Basis des UWG gegen unliebsame Ambusher vorgehen zu können.

Irreführung

Unzweifelhaft dürfte sein, dass es sich um eine nach § 5 I UWG relevante Irreführung handelt, wenn der Werbende bei den angesprochenen Verkehrskreisen den unzutreffenden Eindruck erweckt, dass er offizieller Sponsor der Veranstaltung sei¹⁸. Hier wird sich jedoch in der übergroßen Mehrzahl der Fallgestaltungen die explizit unwahre Aussage, Sponsor einer Veranstaltung zu sein, kaum belegen lassen. Sodann müsste durch den Veranstalter nachgewiesen werden, dass die Werbung des Ambushers bei den maßgeblichen Verkehrskreisen die Vorstellung nahelegt, dass er auch ohne die ausdrückliche Angabe, Sponsor zu

sein, eine vom Veranstalter tolerierte oder genehmigte Verbindung zu dem Event herstellt und somit eine Sponsor- oder Förderereigenschaft in Bezug auf die Veranstaltung behauptet.

Dies allein reicht jedoch noch nicht zur Bejahung des Irreführungstatbestandes aus. Es muss hinzukommen, dass das irreführende Verhalten des Ambushers geeignet ist, bei den angesprochenen Verkehrskreisen eine für den Ambusher vorteilhafte Wirkung zu Lasten der Mitbewerber zu erzielen¹⁹. Haben die Umstände, über die getäuscht worden ist, erfahrungsgemäß keine für die Marktentscheidung – z.B. das Käuferverhalten – wesentliche Bedeutung, fehlt es an der für den Irreführungstatbestand erforderlichen Relevanz²⁰.

Kann man also unter Umständen darlegen und beweisen, dass die Anbringung eines nicht auf die Herkunft hinweisenden Zeichens kaufentscheidend ist? Führt man sich insoweit noch ergänzend vor Augen, dass es dem Veranstalter in solchen Fallgestaltungen obliegt, den Irreführungstatbestand einschließlich seiner sämtlichen Einzelvoraussetzungen darzulegen und zu beweisen, wird – insbesondere hinsichtlich der angesprochenen Relevanz der Täuschung – die Problematik eines auf § 5 I UWG gestützten lauterkeitsrechtlichen Vorgehens mehr als deutlich. Jedenfalls ist im Rahmen einer Präventionsstrategie gegen Ambusher vor der Veranstaltung im Rahmen deren Planung möglichen Maßnahmen aufgrund § 5 I UWG keine entscheidende zum Schutz der Veranstaltung bedeutende Wirkung beizumessen.

Rufausbeutung

Ergänzend mag man im Rahmen lauterkeitsrechtlicher Erwägungen auch noch prüfen, ob der Tatbestand des § 4 Nr. 9 – hier insbesondere lit. b – UWG erfüllt ist. Danach liegt eine Unlauterkeit der geschäftlichen Handlungen des Ambushers dann vor, wenn er die Wertschätzung der Veranstaltung unangemessen ausnutzt oder beeinträchtigt. Dies soll insbesondere dann der Fall sein, wenn die ange-

18 *Ohly* in: Piper / Ohly / Sosnitzer, UWG, § 4 Rn. 10 / 66; *Berberich*, SpuRt 2006, 181, 183.

19 *Heermann*, GRUR 2006, 359, 365.

20 *Bornkamm*, UWG, § 5 Rn. 2.180.

sprochenen Verkehrskreise die Wertschätzung der Veranstaltung bzw. des Veranstalters auf die nachahmende Handlung des Ambushers übertragen. Voraussetzung ist daher ein sog. „Imagetransfer“ von der Veranstaltung auf die damit beworbene Ware oder Dienstleistung²¹. Es ist nach höchstrichterlicher Rechtsprechung ausreichend, wenn aufgrund der konkreten Umstände des Einzelfalls eine Übertragung von Güte- oder Wertvorstellungen eintritt. Der Grad der Anlehnung und die Stärke des Rufs sind dabei insbesondere zu berücksichtigen²².

Ein solcher Imagetransfer wird in den hier vorliegenden Fallgestaltungen nur schwer darstellbar sein. Denn letztlich knüpft der Verkehr an eine Sportveranstaltung oder ein kulturelles Ereignis keine Vorstellungen dergestalt, dass diese sich auch auf die Qualität eines Produktes eines Sponsors übertragen. Dies mag zwar im Ausnahmefall dargelegt werden können, begründet jedoch keine realistische Präventionsstrategie, die auf diesen Punkt abstellt. Denn das gute Image der Veranstaltung ist zwar sowohl für diese selbst als auch selbstverständlich für damit im Zusammenhang stehende Sponsoren von großer Bedeutung. In der Praxis wird es jedoch schwierig darzulegen sein, das positive Image einer Sport- oder Kulturveranstaltung z.B. auch auf ein Finanzprodukt oder Lebensmittel zu übertragen. Denn diese Waren oder Dienstleistungen sind nicht Gegenstand der Veranstaltung selbst. Daher wird in diesen Veranstaltungen auch kein Image für Finanz- oder Lebensmittelprodukte gebildet, das dann auf andere übertragen werden könnte. Gleiches wird für die meisten aller in Betracht kommenden Waren oder Dienstleistungen gelten, sofern sie nicht einen ausdrücklichen und aus Sicht der maßgeblichen Verkehrskreise evidenten Bezug zur Veranstaltung selbst haben. In der Regel wird ein solcher Imagetransfer überhaupt nur dann eine Rolle spielen können, wenn es sich um Werbung für Produkte oder Dienstleistungen handelt, die mit der Veranstaltung

bzw. den dortigen Ereignissen konkret in Verbindung zu bringen sind.

Weiß der Verkehr jedoch, dass es sich bei dem beworbenen Produkt oder der beworbenen Dienstleistung um etwas anderes handelt, als eine vom Veranstalter genehmigte Produkt- oder Dienstleistungsdarstellung, so ist dies nicht schlichtweg unlauter. Denn die bloße Bezugnahme auf eine bestimmte Veranstaltung ohne weitergehende Unlauterkeitsmomente ist zulässig, wenn die angesprochenen Verkehrskreise mit der Werbung keine Fehlvorstellungen verbinden.

Gezielte Behinderung

Ferner kommt noch eine unlautere geschäftliche Handlung wegen einer gezielten Behinderung im Sinne von § 4 Nr. 10 UWG in Betracht. Auch hier lassen sich die Schwierigkeiten bei der Durchsetzung entsprechender Ansprüche realistischerweise kaum beseitigen. Denn der Umstand, dass eine „gezielte“ Handlung des Verletzers notwendig ist, führt in der Regel zu kaum zu beseitigenden Darlegungs- und Beweislastschwierigkeiten²³. Erschwerend kommt hinzu, dass – um den Tatbestand der gezielten Behinderung i.S.d. UWG bejahen zu können – die Zielrichtung der geschäftlichen Handlung des Mitbewerbers nicht der Förderung des Erfolgs der eigenen Leistung dienen müsste, sondern primär auf die Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Entfaltung der Konkurrenten gerichtet sein muss. Die Schwelle zur gezielten Behinderung wird erst dann überschritten, wenn die Maßnahme bei objektiver Würdigung der Umstände auf die Beeinträchtigung des Mitbewerbers und nicht in erster Linie auf die Förderung der eigenen Interessen gerichtet ist²⁴. Eine derart überwiegende „feindliche“ Haltung des Ambushers zu Lasten des Betroffenen wird sich indes kaum auf dessen Bestreiten hin beweisen lassen. Dem Ambusher kommt es durch die räumliche oder zeitliche Nähe zur Veranstaltung gerade auf die vom ihm beabsichtigte Assoziation auf seine eigenen Produkte oder Dienst-

21 Jaeschke, a.a.O., Rn. 1325; Heermann, GRUR 2006, 359, 363.

22 BGH, GRUR 2005, 349, 353 – „Klemmbausteine III“.

23 Ebenfalls insoweit kritisch Heermann, GRUR 2006, 359, 363.

24 BGH GRUR 2008, 917 – „EROS“.

leistungen an²⁵. Dies ist die regelmäßige Triebfeder seines Handelns, nicht jedoch, den Wettbewerber zu behindern.

Vergleichende Werbung

Einen im Einzelfall vielleicht denkbaren Weg zur möglichen Verfolgung von Ambush Marketing wirft Lubberger²⁶ auf. Nach § 6 II Nr. 3 UWG ist ein Vergleich unlauter, wenn er „im geschäftlichen Verkehr zur Gefahr von Verwechslungen zwischen dem Werbenden und einem Mitbewerber oder zwischen den von diesen angebotenen Waren oder Dienstleistungen oder den von ihnen verwendeten Kennzeichen führt“. Unter Bezugnahme auf die O₂-Entscheidung des EuGH (Rechtssache C-533/06²⁷), wonach der Begriff der vergleichenden Werbung sehr weit auszulegen ist, könne dieser sich – so Lubberger – auch auf Werbeformen erstrecken, die der Verkehr als Hinweis auf ein Sponsorenverhältnis wahrnehme. Denn zu den wichtigsten Erscheinungsformen des Sponsorings gehöre gerade die prominente Zurschaustellung der eigenen Marke am Rande des Großereignisses, so dass der Ambusher mit seiner Marke auch einen vergleichenden Bezug zum Veranstalter und seinen Sponsoren herstelle²⁸. Der Tatbestand einer unzulässigen vergleichenden Werbung wegen der Suggestion tatsächlich nicht bestehender geschäftlicher Verbindungen zum Veranstalter wäre unter Bezugnahme auf § 6 II Nr. 3 UWG also nicht ausgeschlossen²⁹. Lubberger weist zugleich jedoch selbst darauf hin, dass entsprechende Fallgestaltungen durch die Gerichte bislang noch nicht entschieden worden sind³⁰. Auch insoweit stellt sich also die oben bereits diskutierte Frage, wo die Grenze zwischen erlaubter Bezugnahme auf eine Veranstaltung und unzulässiger Anlehnung an selbige zu ziehen ist. Es ist zumindest offen, ob die Rechtsprechung unter dem Regime des § 6 II Nr. 3 UWG andere Maßstäbe

ansetzt, als in Bezug auf die anderen lauterkeitsrechtlich relevanten Tatbestände. Dies gilt insbesondere deshalb, weil der Grundsatz der freien werblichen Betätigung auch im Rahmen der vergleichenden Werbung selbstverständlich nicht ohne Beachtung bleiben kann.

Zwischenfazit

Realistischerweise ist die Verfolgung lauterkeitsrechtlicher Ansprüche gegen Ambusher daher zwar im Einzelfall möglich, jedoch mit nicht unerheblichen Risiken behaftet. Wie aufgezeigt, dürfte es sich für den Veranstalter nämlich insbesondere als schwierig erweisen, dem Ambusher eine unlautere, d.h. wettbewerbsrechtlich relevante und damit verbotene Handlung in einem möglichen Rechtsstreit nachzuweisen. Doch nur wenn ihm dies gelingen würde, könnten sich daran etwaige Folgeansprüche, wie z.B. Unterlassungs-, Auskunfts- und Schadensersatzansprüche, anknüpfen. Für eine Präventionsstrategie im Vorfeld der Veranstaltung sind diese Ansätze ferner – wenn überhaupt – nur sehr eingeschränkt brauchbar, da sie nicht aktiv gestaltet werden können.

Vertragliche Ausgestaltung des Hausrechts pp.

Neben den dargestellten markenrechtlichen Möglichkeiten, die in jedem Fall genutzt werden sollten, verbleiben daher die klassischen Mittel der zur Werterhaltung der Veranstaltung erforderlichen Fassung von Eintrittskartenbedingungen sowie die Ausübung des Hausrechts durch den Veranstalter. Bei den Eintrittskartenbedingungen sind freilich die gestalterischen Grenzen durch die AGB-rechtlichen Bestimmungen der §§ 305 ff. BGB stark eingeschränkt³¹. Das Verbot für ungenehmigte Werbung dürfte jedoch zweifellos zulässig sein³². Denn der Eintritt zu der Veranstaltung wird zu dem Zweck gewährt, an dortigen Ereignissen teilzuhaben und sich nicht selbst zum Gegenstand der Veranstaltung zu machen. Für den Veranstalter ist es wesentlich,

25 Siehe *Cherkeh*, a.a.O. m.w.N.

26 IPRB 2010, 117, 120.

27 EuGH GRUR 2008, 698.

28 *Lubberger*, a.a.O., 120.

29 Ebenso *Cherkeh*, a.a.O.

30 *Lubberger*, a.a.O., 120.

31 Vgl. *Körber / Mann*, GRUR 2008, 737, 742.

32 Siehe auch *Jaeschke*, a.a.O., Rn. 1370 m.w.N.

sich im Rahmen der Durchführung vom Betreiber und Inhaber des Veranstaltungsgeländes das Hausrecht einräumen zu lassen, aus dem sodann gegen Ambusher vorgegangen werden kann³³. Selbstverständlich bedarf die Ausübung des Hausrechts einer (personal-)intensiven Kontrolle des Veranstaltungsgeländes und der Zuschauerränge. Die Frage, inwieweit die an der Veranstaltung Beteiligten (Sportler, Künstler) selbst befugt sind, dort Werbung für Nichtsponsoren zu betreiben, bedarf einer separaten Vereinbarung. Hierzu flankierend ist es ratsam, gegenüber Lizenznehmern und Medienpartnern des Veranstalters nicht gewünschte Webmaßnahmen am Veranstaltungsort bzw. in den Medien vertraglich zu unterbinden³⁴.

Fazit

Maßgeblich im Vorfeld der Planung einer sportlichen oder kulturellen Veranstaltung ist ein realistischer Blick auf das, was sinnvollerweise zum Schutz der Veranstaltung und seiner Sponsoren und Förderer veranlasst werden kann. Dabei ist primär auf eine Präventionsstrategie abzustellen, die mit einer Mischung aus Markenmeldungen und Ausgestaltung von Sponsoringverträgen auf der einen Seite arbeitet sowie auf der anderen Seite korrespondierende Eintrittsbedingungen vorsieht, die durch die aktive Ausübung des Hausrechts begleitet werden soll. Die meisten Regelungen zu lauterkeitsrechtlichen Fragen im Zusammenhang mit Ambush Marketing sind nach derzeitigem Stand überwiegend von akademischem Interesse. Sie helfen dem Veranstalter ggf. zwar bei der rechtlichen Bewertung eines bereits eingetretenen Ambush Marketings. Bei der Planung und Absicherung der Veranstaltung im Vorfeld sind indes die oben beschriebenen marken- und vertragsrechtlichen Präventivmaßnahmen allein zielführend.

33 Zum Hausrecht der FIFA während einer WM siehe *Cherkeh* in *Süddeutsche Zeitung* v. 22.06.2010, S. 38 („Die Trittbrett-Werber“; Autor: Fabian Heckenberger).

34 *Berberich*, *SpuRt* 2006, 181, 182.

Zu den Autoren:



RA Kai Welkerling

E-Mail: braunschweig@goehmann.de

Webseite: www.goehmann.de

Rechtsanwalt Kai Welkerling, Jahrgang 1971, ist Fachanwalt für Gewerblichen Rechtsschutz in der bundesweiten Sozietät GÖHMANN Rechtsanwälte im Büro Braunschweig. Er ist ferner Lehrbeauftragter an der Brunswick European Law School sowie Mitglied in der Deutsch-Amerikanischen Juristenvereinbarung (DAJV), der Deutschen Vereinigung für Gewerblichen Rechtsschutz und Urheberrecht (GRUR), der International Trademark Association (INTA), der International Association for the Protection of Intellectual Property (AIPPI) sowie beim Justizprüfungsamt des Niedersächsischen Justizministeriums. Er berät und vertritt Vereine und Unternehmen im Bereich des unlauteren Wettbewerbs, des Marken- und Urheberrechts sowie auch in Fragen zu den technischen Schutzrechten.



RA Dr. Rainer Cherkeh

E-Mail: cherkeh@kern-cherkeh.de

Webseite: www.kern-cherkeh.de

Dr. iur. Rainer Cherkeh, Jahrgang 1968, ist Partner der Sozietät KERN I CHERKEH Rechtsanwälte in Hannover, ferner Lehrbeauftragter für Sportrecht an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften sowie an den Universitäten Oldenburg u. Jena. Er ist Mitglied der International Sport Lawyers Association (ISLA) und der AG Sportrecht des DAV. Er berät und vertritt Sportunternehmen, Vereine, Sponsoren und Athleten im Bereich des Vertrags- und Medienrechts, des Vereinsrechts sowie des gewerblichen Rechtsschutzes. Im Ehrenamt ist er Vizepräsident Recht des Nds. Leichtathletikverbandes. Diverse Veröffentlichungen im internationalen und nationalen Sportwirtschaftsrecht.

Literatur

Berberich, M.: *Ambush Marketing bei Sportveranstaltungen – aus wettbewerbsrechtlicher Sicht*, *SpuRt* 2006, S. 181 ff.

Cherkeh, R.: *Ambush-Marketing im Lichte des neuen WM-Marken-Urteils des BGH*, *blickpunkt sportmanagement* 3/2010, S. 2 f.

Fezer, K.-H.: *Markenrecht*, 4. Aufl., München 2009.

Jaeschke, L.: *Ambush Marketing*, Norderstedt 2008.
 Lubberger, A.: *Der Schutz von Veranstaltungen durch Eventmarken und UWG, IP-Beratungspraxis (IPRB) 2010*, S. 117 ff.
 Nufer, G.: *Ambush Marketing im Sport*, Berlin 2010.
 Heermann, P.: *Ambush-Marketing anlässlich Sportgroßveranstaltungen*, GRUR 2006, S. 359 ff.

Heermann, P.: *WM-Marken-Urteil im Bereich des „Ambush Marketing“*, *causa sport* 2010, S. 134 ff.
 Ingerl, R. / Rohnke, C.: *Markengesetz*, 3. Aufl., München 2010.
 Köhler, H. / Bornkamm, J.: *UWG*, 28. Aufl., München 2010.
 Körber, T. / Mann, R.: *Werbefreiheit und Sponsoring*, GRUR 2008, S. 737 ff.
 Piper, H. / Ohly, A. / Sosnitza, O.: *UWG*, 5. Aufl., München 2010.



Robin Heinze

Buchvorstellung Handwörterbuch des Sportmanagements

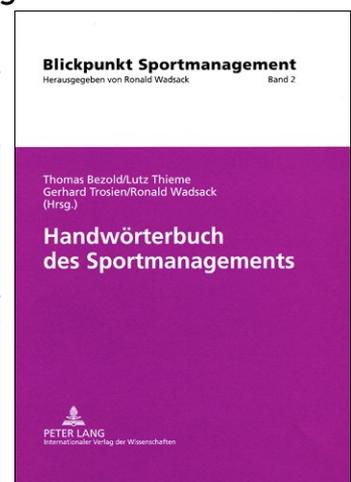
Im Unterschied zu einem „Sachwörterbuch“ als Nachschlagewerk für Begriffe und Grundlagen eines Fachgebiets, präsentiert ein „Handwörterbuch“ auf wissenschaftlicher Grundlage das Wissen eines Faches in kurzen Beiträgen.

So werden im „Handwörterbuch des Sportmanagements“ von Thomas Bezold, Lutz Thieme, Gerhard Trosien und Roland Wadsack 64 managementrelevante Begriffe und Problemfelder in ihrem Sportmanagementkontext dargestellt. Die Herausgeber sind allesamt Professoren für Sportmanagement und konnten für die einzelnen Texte weitere renommierte Autoren gewinnen, so dass das Buch auf einer fundierten wissenschaftlichen Grundlage steht.

Laut Herausgeber wurden die Begriffe in einem mehrstufigen Prozess ausgewählt. Interessant dazu wäre es, die zugrunde liegenden Kriterien zu kennen, da alle Themen zwar in ihrem sportlichen Kontext erklärt werden, viele von ihnen aber keine allein sportmanagementspezifischen Begriffe darstellen. Mitarbeitermanagement, Subsidiaritätsprinzip, Werbewertanalyse und andere bieten zwar auch ihre sportspezifischen Eigenheiten, stellen aber keine dem Sportmanagement eigenen Begrifflichkeiten dar. Dies spiegelt die Tatsache wider, dass das Sportmanagement und die Sportökonomie als Disziplinen vor allem von Begriffen und Systemen aus der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre leben. Die einzelnen Beiträge liefern zu jedem The-

mengebiet einen Überblick einerseits über die praktische Bedeutung, andererseits über Aspekte der wissenschaftlichen Diskussion. Dabei spiegeln die Texte naturgemäß nicht die gesamte Tiefe des jeweiligen Themas wider, treffen so aber den Anspruch der Herausgeber, ein Orientierungswerk für Studierende und Praktiker zu liefern. Diese können sich im vorliegenden Handbuch einen ersten Überblick zum jeweiligen Thema verschaffen. Durch die zahlreichen Literaturempfehlungen am Ende jeden Abschnitts ist den Lesern bei Bedarf eine Vertiefung der einzelnen Problemfelder möglich.

Fazit: Das Handbuch des Sportmanagements schafft es, wichtige Einzelthemen des Sportmanagements prägnant anzusprechen und beansprucht daher zu Recht einen Platz in jeder gut sortierten Sportmanagementbibliothek.



Zum Autor:



Robin Heinze ist Chefredakteur der Zeitschrift „Sciamus – Sport und Management“.

E-Mail: robin.heinze@sciamus.de

Management im Sport

Betriebswirtschaftliche Grundlagen und
Anwendungen der modernen Sportökonomie



ESV
ERICH SCHMIDT VERLAG

Neue
Schriften-
reihe!

Solide wirtschaften – innovativ führen

Wie Sie erfolgreich im Sportmanagement agieren und Risiken vermeiden, erfahren Sie im Buch von Gerd Nufer und André Bühler. Renommierte Sportökonomie-Experten verraten Ihnen,

- welche Besonderheiten für den Wirtschafts- und Wachstumsmarkt Sport gelten,
- wie Sie die betriebswirtschaftlichen Disziplinen im Sportmanagement anwenden,
- welche aktuellen Trends das Sportmanagement prägen und
- wie sich der Arbeitsmarkt für Sportmanager entwickelt.

Mit aktuellen Beispielen sowie Fallstudien und Kontrollfragen – hervorragend geeignet für Praxis und Studium.

Marketing von Sport – Marketing mit Sport

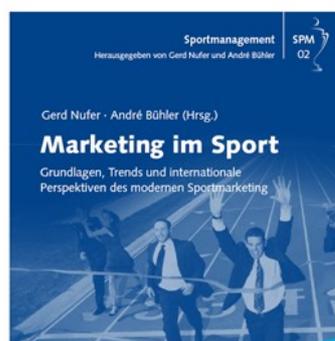
Wer heute im Sportmarketing erfolgreich sein will, muss neben grundlegendem Marketingwissen und dem Verständnis für die Besonderheiten des Sports auch die neuesten, internationalen Sportmarketing-Trends kennen und beherrschen. Renommierte Experten aus dem Sportbusiness erläutern Ihnen fundiert und praxisnah

- die erforderlichen fachlichen Grundlagen der Sportvermarktung,
- aktuelle Trends und Entwicklungen im Sportmarketing sowie
- internationale Sportmarketing-Perspektiven aus der ganzen Welt.

Mit aktuellen Beispielen sowie Fallstudien und Kontrollfragen – hervorragend geeignet für Praxis und Studium.

Marketing im Sport

Grundlagen, Trends und internationale
Perspektiven des modernen Sportmarketing



2., völlig neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage

ESV
ERICH SCHMIDT VERLAG

Erscheint
in Kürze

Thomas Ehemann, Niels Gronau

Strategische Investments im Sport – Eine Annäherung an den (wahren) Wert von Profisportclubs

Abstract

Durch den in 2009 erfolgten Einstieg der Audi AG bei der FC Bayern München AG mit dem Erwerb von 2,9% der Anteile¹ hat der deutsche Rekordmeister neben adidas bereits den zweiten Sponsoring-Partner zu einem strategischen Investor ausgebaut. Im Zuge der fortschreitenden Kommerzialisierung des Sports und der Umwandlung zahlreicher Vereine in Kapitalgesellschaften scheint der FC Bayern München nur ein prominenter Vorbote dieser Entwicklung in Deutschland zu sein. In diesem Zusammenhang wird die Frage nach dem Wert eines Profisportclubs insbesondere im Rahmen von strategischen Unternehmensakquisitionen zunehmend relevant. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über Investments im Sport, wie innerhalb eines Bewertungsverfahrens ein zuverlässiger Wert für einen Club als strategisches Investmentobjekt ermittelt werden kann und welche Implikationen sich daraus für Investoren ergeben könnten.

1 Einleitung

In den amerikanischen und europäischen Sportligen haben Profisportclubs bereits in der Vergangenheit vermehrt das Interesse von Investorengruppen geweckt. Vor allem in den nordamerikanischen und britischen Ligen sind Transaktionen und Übernahmen im professionellen Team sport durch vermögende Privatpersonen oder Unternehmen keine Seltenheit. Mit abermals deutlich gesteigerten Gesamterlösen i.H.v. rund 1,8 Mrd. Euro² in der Saison 2008/2009 ist der Wachstumstrend der vier großen deutschen Team sportligen (BL, DEL, HBL, BBL) ungebrochen, womit die Attraktivität deutscher Profisportclubs für Investoren weiterhin wachsen dürfte. Insbeson-

dere für strategische Investoren scheinen Profisportclubs als Strategie- und Kommunikationsinstrument an Bedeutung zu gewinnen.

Innerhalb des Akquisitionsprozesses sollte eine solche Unternehmenstransaktion eine umfassende Bewertung des Profisportclubs voraussetzen.³ Dabei drängt sich die Fragestellung auf, welchen Nutzen der Investor aus einer strategischen Beteiligung an einem Profisportclub zieht und wie der Wert des Clubs zuverlässig ermittelt werden kann. Im Rahmen der Bewertung des Clubs stellen allerdings die branchenspezifischen Besonderheiten des professionellen Team sports die Anwendbarkeit der überwiegend finanzorientierten Bewertungsverfahren stark in Frage. Aus diesem Grund rücken bei der Bewertung von Clubs die durch die Marke eines Clubs transportierten sogenannten „weichen“ Wertfaktoren wie z.B. Tradition, Bekanntheit oder Sympathie verstärkt in den Fokus der Betrachtung. Die Wandlung des gemeinnützigen eingetragenen Vereins zum strategischen Investitionsobjekt erfordert vor diesem Hintergrund adäquate und zeitgemäße Bewertungsansätze, um in den Kaufverhandlungen Investoren sowie dem Club-Management fundierte Kennzahlen über das Akquisitionsobjekt liefern zu können.

In diesem zweigeteilten Beitrag, von dem der zweite Teil in der nächsten Ausgabe von „SCIAMUS – Sport und Management“ erscheinen wird, sollen daher zu Beginn folgende Fragen beantwortet werden:

1. Welchen wirtschaftlichen Nutzen zieht ein Unternehmen durch eine strategische Beteiligung an einem Profisportclub?
2. Sind die gängigen Bewertungsverfahren der Standardliteratur zur Bestimmung dieses wirtschaftlichen Nutzens und somit des Unternehmenswertes bei strategischen Akquisitionen von Profisportclubs geeignet?

1 http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/ag/or_gane/index.php

2 Vgl. Deloitte & Touche (2009); Deloitte & Touche (2010).

3 Vgl. van Kann/Bubeck (2009), S. 298.

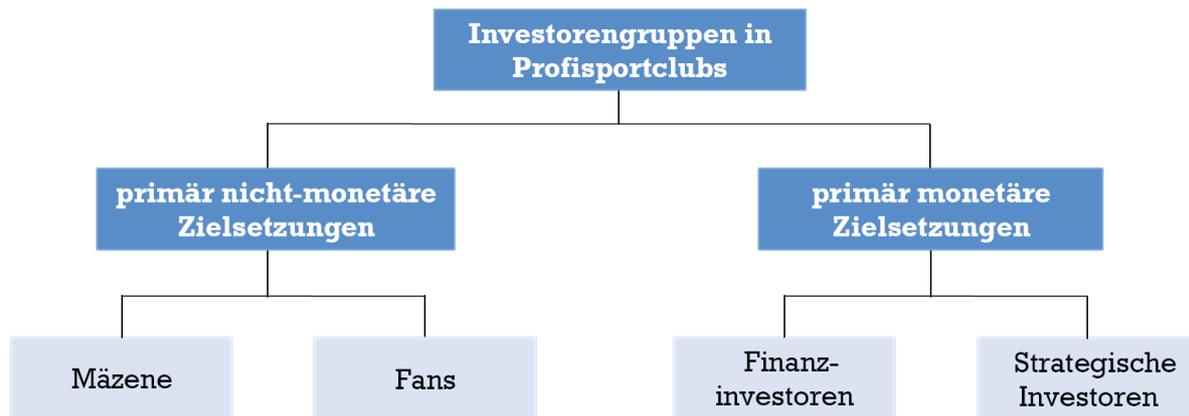


Abb. 1: Kategorisierung der Investorengruppen in Profisportclubs (Quelle: eigene Darstellung)

3. Wie beurteilen Experten der Sportbranche die Wertermittlung von Profisportclubs?

Dazu werden zunächst Informationen zu strategischen Investments im Sport gegeben. Daraufhin werden in einer theoretischen Analyse unter Einbeziehung allgemeingültiger und teamsportspezifischer Anforderungskriterien bestehende Bewertungsverfahren auf ihre Eignung für Profisportclubs untersucht. Im Anschluss werden die Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Experteninterviews vorgestellt und abschließend die bisher gewonnenen Erkenntnisse kurz zusammengefasst. Im zweiten Teil dieses Beitrages wird, aufbauend auf den Erkenntnissen der theoretischen und empirischen Analyse, ein Bewertungsmodell vorgestellt, das den branchenspezifischen Gegebenheiten des professionellen Teamsports gerecht zu werden versucht und aus dem sich praktische Implikationen für strategische Investoren in Profisportclubs zur Bestimmung eines geeigneten Investitionsobjekts ergeben.

2 Investments im Sport

2.1 Überblick über Investorengruppen in Profisportclubs

Investorengruppen in Profisportclubs lassen sich grundsätzlich in Anleger mit primär monetären und solche mit primär nicht-monetären Zielen unterteilen.⁴ Mäzene und Fans erstreben durch ihre Beteiligung an einem Pro-

fisportclub nicht primär einen direkten Nutzenzufluss in rein finanzieller Form. Vielmehr unterstützen Mäzene Profisportclubs aus idealistischen Motiven, um das gesellschaftliche Gemeingut Sport, das Menschen grundlegende soziale, erzieherische und kulturelle Werte vermittelt, zu fördern. Mäzene fördern Institutionen, ohne dafür eine konkrete monetäre Gegenleistung zu verlangen, und ziehen es im Falle des klassischen Mäzenatentums sogar vor, unbekannt zu bleiben.⁵

Den Fans können in Bezug auf den Erwerb von Aktien von Profisportclubs rein emotionelle Hintergründe attestiert werden.⁶ Durch den regelmäßigen Kauf nur einiger weniger Unternehmensanteile wollen diese ihre Verbundenheit zum Verein signalisieren oder den Verein finanziell unterstützen.⁷ Eine verbreitete Erscheinungsform der Fanbeteiligung ist der Erwerb von Aktien von Fußballkapitalgesellschaften, die in dem im Jahre 2001 gegründeten Dow Jones Stoxx Football Aktienindex geführt werden. Auch aus rein finanzieller Sichtweise stellen Fußballaktien eine eher wenig lohnende Investition dar. Eine empirische Untersuchung von Sportaktien von Hovemann⁸ und Schlagzeilen aus der Presse bestätigen diese Einschätzung: „Die Anleger, die beim Börsengang – oft aus Treue zum eigenen Club – zugriffen, haben jede Menge Geld verbrannt.“⁹ ▶

5 Vgl. Bruhn (2008), S.21.

6 Vgl. Dickert (2000), S. 96.

7 Vgl. Hughson (1998), S. 405.

8 Vgl. Hovemann (2002), S. 76.

9 Vgl. Kort (Handelsblatt vom 28.07.2006).

4 Vgl. Opitz (2003), S. 9 ff.

Anleger mit primär monetären Zielsetzungen lassen sich in Finanzinvestoren und strategische Investoren unterscheiden. Finanzinvestoren ist gemein, dass sie selbst keine produzierende Aktivität entfalten und einen möglichst hohen Ertrag bei einem späteren Verkauf des erworbenen Unternehmens erzielen wollen.¹⁰ Aufgrund geringer Renditeerwartungen wurde allerdings die Attraktivität von Sportclubs als Anlageobjekt im Vergleich zu anderen Bereichen der Sport- und Freizeitindustrie für Finanzinvestoren in der Private Equity Survey von Deloitte & Touche als verhältnismäßig gering eingeschätzt.¹¹

Strategische Investoren haben dagegen ein über das rein Finanzielle hinausgehendes strategisches Interesse, durch die Transaktion eine wie auch immer geartete Verbesserung der eigenen Marktstellung zu erzielen.¹² Dabei wird unter anderem der Sport als Medium genutzt, um die positiven, durch die Marke des Sportclubs transportierten Werte zu nutzen. Vor dem Hintergrund des harten Wettbewerbs um Sponsoring- und Medienrechte werden strategische Investments in Profisportclubs nicht selten im Zuge einer Rückwärtsintegration¹³ realisiert. Dabei produziert der Profisportclub Sponsoring-Leistungen oder TV-Vermarktungsrechte und ist innerhalb der Wertschöpfungskette Sponsoren oder TV-Anstalten vorgelagert. Strategische Investoren stehen in diesem Beitrag im Zentrum der Betrachtung und werden nachfolgend näher beleuchtet.

2.2 Strategische Investoren im Sport

Beteiligungen an und Übernahmen von Profisportclubs durch Investoren haben in den vier großen amerikanischen Major Leagues (NFL, MLB, NHL, NBA) ihre Anfänge genommen. Die amerikanischen Sportligen sind als Franchise-Systeme organisiert, die in erster Linie die Profitinteressen der Eigentümer zu be-

friedigen versuchen. In den nordamerikanischen Teamsportligen spielen aufgrund der höheren Profitabilität der Clubs finanzielle Anreize eine weitaus bedeutendere Rolle als in Europa.¹⁴ In Europa sind dagegen die Beweggründe für eine Beteiligung nicht selten strategischer Natur. Eine der ersten strategischen Unternehmensakquisitionen im europäischen Teamsport war der Erwerb des italienischen Fußballclubs AC Milan durch Silvio Berlusconi im Jahr 1986. Das Interesse von Berlusconi als Eigentümer mehrerer Fernsehsender bestand darin, Free-TV-Sender auf dem bislang vom staatlichen Fernsehen dominierten Markt in Italien zu etablieren. Von einem direkten finanziellen Interesse und einer Renditeerwartung aus dem Anlageobjekt AC Milan kann dabei nicht ausgegangen werden, zumal der Club seit seiner Übernahme regelmäßig Jahresfehlbeträge in zweistelliger Millionenhöhe ausweist.¹⁵ Klassische Beispiele für strategische Beteiligungen in der deutschen Fußball-Bundesliga sind die Audi AG (2,9%) und die adidas AG (10%) am FC Bayern München, die Volkswagen AG am VfL Wolfsburg (90%) und die Bayer AG an Bayer Leverkusen (100%).¹⁶ In Deutschland erfreuen sich neben dem dominanten Fußballsport auch andere Teamsportarten wie Handball, Eishockey und Basketball zunehmenden Interesses von Investoren. Der US-amerikanische Konzern Anschutz Entertainment Group ist eine der größten Investorengruppen im Bereich „professioneller Teamsport“. Der US-Milliardär Philipp F. Anschutz hat in den vergangenen Jahren mit Beteiligungen an den L.A. Lakers (NBA), L.A. Kings (NHL) oder den New York Metro Stars (MLS) auf sich aufmerksam gemacht.¹⁷ Als Eigentümer mittlerweile zahlreicher Clubs rund um den ganzen Globus hat sich das Unternehmen auch an den DEL-Clubs Hamburg Freezers und Eisbären Berlin mehrheitlich beteiligt. Ziel des Unternehmens ist es, im Rahmen der Beteiligung durch den Bau von Arenen (O2-World Berlin) und der Veranstaltung von

10 Vgl. van Kann/Bubeck (2009), S. 4; Schüppen/Walz (2008), S. 37.

11 Vgl. Deloitte & Touche (2008), S. 3.

12 Vgl. van Kann/Bubeck (2009), S. 4.

13 Eine Rückwärtsintegration wird in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre als die Übernahme von einer oder mehrerer vorgelagerter Fertigungsstufe(n) bezeichnet.

14 Vgl. Franck (1995).

15 Vgl. Opitz (2003), S. 102 f.

16 Vgl. WGZ-Bank/KPMG (2004), S. 119.

17 Vgl. o.V. (2000), S. 52.



Abb. 2: Strategischer Nutzen für Investoren in Profisportclubs (Quelle: eigene Darstellung, abgeleitet aus den Ergebnissen der geführten Experteninterviews)

Sport- und Kulturevents (Eiskunstlauf-Weltmeisterschaft 2009) die vollständige Wertschöpfungskette des Sports zu nutzen.¹⁸ Eine maßgebliche Beteiligung in der Basketball-Bundesliga besitzen beispielsweise das Müllentsorgungsunternehmen Alba am gleichnamigen Berliner Spitzenclub Alba Berlin oder der Automobilzulieferer Brose an den Brose Baskets aus Bamberg, denen ein primär strategisches Interesse gemein ist.¹⁹

2.3 Wirtschaftlicher Nutzen für strategische Investoren

Strategische Investoren bedienen sich Profisportclubs, um ihre strategischen Zielsetzungen mit Hilfe der positiven Assoziationen, mit denen der Sport in der breiten Öffentlichkeit besetzt ist, zu erreichen.²⁰ Dabei entsteht für die Investoren in Profisportclubs häufig nicht in erster Linie wirtschaftlicher Nutzen in Form von direkten Ausschüttungen bzw. Cashflows aus dem Anlageobjekt. Aus dem Engagement bei einem Profisportclub ergeben sich für strategische Investoren vorrangig ein direkter

sowie ein indirekter Nutzen, wie Abbildung 2 schematisch darstellt.²¹

Ein direkter Nutzen entspringt aus dem Investment beispielsweise durch den Aufbau und die Pflege zahlreicher Geschäftspartnerschaften. Die Sportveranstaltungen der Profisportclubs bieten eine sonst nur schwer herstellbare, persönliche und emotionale Verhandlungsplattform für den Aufbau und die Pflege von Geschäftskontakten mit Großkunden und Meinungsführern.²² Durch eine strategische Beteiligung können zudem relativ unattraktive Standorte aufgewertet werden und die Mitarbeitermotivation durch die Vergabe von Incentives in Form von Freikarten oder Logenplätzen gesteigert werden. Ein weiterer entscheidender Vorteil ist die Sicherung eines langfristigen Sponsoring-Engagements. Die durch die Beteiligung erlangten Mitspracherechte ermöglichen strategischen Investoren, direkten Einfluss auf Managemententscheidungen des Clubs zu nehmen.

Daneben profitieren Investoren in indirekter

18 Weitere Informationen zur Anschutz Entertainment Group. Siehe http://www.aegworldwide.com/02_sports/sports.html.

19 Vgl. Weilguny (2008), S. 30.

20 Ähnlich Hermanns/Marwitz (2008), S. 75.

21 Der wirtschaftliche Nutzen für strategische Investoren wurde auf der Grundlage der im Rahmen der Experteninterviews gewonnenen Ergebnisse abgeleitet.

22 Ähnlich Marwitz (2008), S. 49.

Weise insbesondere von einer Steigerung der Bekanntheit durch die erhöhte Medienpräsenz.²³ Ein strategischer Investor erzielt bei jeder Nennung in den Berichterstattungen der Medien im Vorfeld der Akquisition und weit über den Abschluss der Akquisition hinaus einen für ihn kostenlosen Werbeeffect. Der strategische Investor wird gemeinsam mit dem Profisportclub wahrgenommen und profitiert dabei von dessen positivem Image, um so seine Corporate Identity zu schärfen.²⁴ Weiterhin ergibt sich für strategische Investoren durch die Akquisition eines Clubs Zugang zu neuen Zielgruppen und Zielmärkten. Der Investor hat mit seinem Engagement die Möglichkeit, über den Profisportclub neue Geschäftsfelder zu erschließen und in neue Kernmärkte einfacher und schneller eindringen zu können. Herbert Hainer, Vorstandsvorsitzender der adidas AG, äußerte sich folgendermaßen über die Beteiligung am FC Bayern München: „Diese strategische Partnerschaft mit dem FC Bayern eröffnet uns Perspektiven in neuen Geschäftsfeldern wie Sportvermarktung oder dem TV-Rechtehandel. Gleichzeitig wird sie uns helfen, unsere Führungsposition im Fußball und in unserem Heimatmarkt Deutschland weiter auszubauen. So gesehen sind die heute geschlossenen Vereinbarungen ein weiterer Meilenstein für adidas auf dem Weg, die führende Sportmarke der Welt zu werden.“²⁵

Im Ergebnis ermöglichen strategische Beteiligungen an Profisportclubs die Überwindung von Wachstumsschwellen, die Umgehung von Markteintrittsbarrieren sowie die Minimierung des strategischen Erfolgsfaktors „Zeit“. Mit dem Investment können ökonomische Ziele, wie die Belegung des eigenen Kerngeschäfts und die langfristige Sicherung von Erfolgspotentialen schnell und effizient realisiert werden und damit der Unternehmenswert des eigenen Unternehmens gesteigert werden.²⁶

23 Vgl. Hermanns/Marwitz (2008), S. 76.

24 Vgl. Engel (2009), S. 11 ff.; Marwitz (2008), S. 49.

25 <http://www.adidas-group.com/de/pressroom/archive/2001/2001-13.aspx>

26 In Anlehnung an die allgemeinen Ausführungen zu den Kennzeichen von strategischen Akquisitionen von Rödl. Vgl. hierzu Rödl (2002), S. 33 ff.

3 Theoretische Analyse zur Bewertung von Profisportclubs

3.1 Besonderheiten des professionellen Teamports

Die Sportbranche, insbesondere der professionelle Teamport, weist grundlegend unterschiedliche Charakteristika im Vergleich zu anderen Branchen auf, die bei der Bewertung von Profisportclubs beachtet werden müssen. Die zentrale Besonderheit von Profisportclubs ist dabei das Unternehmensziel, das sie verfolgen. Während in anderen Wirtschaftszweigen das Ziel der Gewinnmaximierung als oberstes ökonomisches Ziel proklamiert wird, um den Renditeforderungen der Eigenkapitalgeber gerecht zu werden, verfolgen Profisportclubs das Ziel der Nutzen- und somit Umsatzmaximierung.²⁷ Eingetragene Vereine in Deutschland ist es kraft Gesetz per se nicht gestattet, einen auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichteten Zweck zu verfolgen.²⁸ Aus diesem Grund haben weder Vereinsmitglieder noch –vorstände einen besonderen Anreiz, gewinnorientiert zu handeln. Auch im Zuge der Ausgliederung des Lizenzspielerbereichs zahlreicher Vereine und der Umwandlung in Kapitalgesellschaften²⁹ haben sich die Zielvorstellungen durch die Beteiligung externer Investoren nicht verschoben. Die Gründe für die Ausgliederung liegen hierbei vielmehr in der Verbesserung der Finanzierungsmöglichkeiten³⁰ und in der Vorbeugung einer Rechtsformverfehlung,³¹ weniger im Erwirtschaften einer möglichst hohen Rendite für den Stammverein als Eigentümer, den strategischen Investor als Anteilseigner oder den Fan als Aktionär.

In einer literaturanalytischen Studie zur Zielfunktion im professionellen Teamport, in deren Rahmen insgesamt knapp 100 deutschsprachige bzw. internationale Beiträge ausgewertet worden sind, kommt Schilhaneck zum Ergebnis, dass bislang die Autoren mehrheitlich die Nutzenmaximierungshypothese zur

27 Vgl. Lechner (2004), S. 70.

28 Vgl. § 21 BGB.

29 Vgl. Swieter (2002), S. 27.

30 Vgl. Bandow/Peters (2002), S. 175 ff.

31 Vgl. Heinz (2001), S. 62.



Abb. 3: Wertkomponenten des Unternehmenswertes von Profisportclubs (Quelle: eigene Darstellung)

Kennzeichnung des Markttagierens von Profisportclubs vertreten.³² Auch in einer Umfrage unter den Clubs der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga in Deutschland von Swieter beantworteten 14 von 21 der befragten Clubmanager die Frage nach der Zielfunktion von Profisportclubs mit der Maximierung des sportlichen Erfolgs unter Einhaltung des vorhandenen Budgets. Nur drei der befragten Clubmanager gaben als primäres Ziel die Gewinnmaximierung an.³³

Ein weiteres relevantes Charakteristikum ist die Tatsache, dass in vielen Fällen aufgrund weniger restriktiven Prüfungs- und Publizitätspflichten valide und plausible Vergangenheitsdaten hinsichtlich der Finanz-, Vermögens- und Ertragslage nicht oder nur unzureichend zur Verfügung stehen.³⁴ Darüber hinaus ist die Prognose des zukünftigen Erfolgspotentials, bedingt durch die hohe Volatilität des sportlichen Erfolgs, besonders problematisch. Der sportliche Erfolg determiniert in hohem Maße

den wirtschaftlichen Erfolg von Profisportclubs,³⁵ wodurch eine hohe Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Erfolgsentwicklung des Clubs entsteht.

3.2 Unternehmenswert von Profisportclubs

Der Wert eines Bewertungsobjekts leitet sich aus dem Nutzen eines Gutes für eine bestimmte Person ab. Folglich hat ein Unternehmen nicht nur für jeden potentiellen Käufer bzw. Verkäufer einen spezifischen Wert, sondern kann auch je nach Aufgabenstellung an den Bewertenden durchaus unterschiedliche Werte aufweisen.³⁶ Investoren in Profisportclubs verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen, wobei der Nutzen für die verschiedenen Investorengruppen beträchtlich divergieren kann. Während für Mäzene und Fans ein primär nicht-monetärer Nutzen im Vordergrund steht, erwarten Finanzinvestoren und strategische Investoren einen Nutzenzufluss in monetärer Form. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen

32 Vgl. Schilhaneck (2006), S. 110.

33 Vgl. Swieter (2002), S. 63.

34 Vgl. Kern/Süssmuth (2003), S. 4.

35 Vgl. Bandow / Peters (2002), S. 194.

36 Vgl. Hering (2006), S. 7.

Allgemeingültige Kriterien	Teamsportspezifische Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> – Nachvollziehbarkeit und Transparenz – Bewertung der wirtschaftlichen Unternehmenseinheit – Zukunftsorientierte Bewertung des betriebsnotwendigen Vermögens – Abgrenzung des nicht-betriebsnotwendigen Vermögens und Ansatz mit dem Veräußerungswert 	<ul style="list-style-type: none"> – Praktikabilität und Durchführbarkeit des Verfahrens bei Profisportclubs – Einbeziehung teamsportspezifischer Besonderheiten – Erfassen des finanziellen Nutzens für den Investor in Profisportclubs – Erfassen des strategischen Nutzens für den Investor in Profisportclubs

Tab. 3: Anforderungskriterien an die Bewertungsverfahren in Bezug auf Profisportclubs (Quelle: eigene Darstellung)

lässt sich der Unternehmenswert für Profisportclubs – wie in Abbildung 3 aufgezeigt – darstellen.³⁷

Der Nutzenzufluss nicht-monetärer Natur in Form von Identifikation, Sportförderung, Ruhm oder Prestige, der vor allem für Mäzene und Fans von wesentlicher Bedeutung ist, stellt eine nur sehr schwer quantifizierbare Größe dar. Vor dem Hintergrund der anlassspezifischen Bewertung im Kontext strategischer Akquisitionen von Profisportclubs spielt der ideale Nutzen eine untergeordnete Rolle, da strategische Investoren letztlich monetäre Zielsetzungen verfolgen. Bei der Beurteilung der Bewertungsverfahren kann daher der ideale Nutzen aufgrund der geringen Relevanz und der mangelhaften Quantifizierbarkeit nicht mit einbezogen werden. Die relevanten Wertkomponenten für strategische Investoren stellen beim Erwerb von Anteilen an Profisportclubs der finanzielle und der strategische Nutzen dar.³⁸ Ziel einer umfassenden Bewertung von Profisportclubs muss es daher sein, sowohl den direkten finanziellen als auch den strategischen Nutzen eines Proficlubs in eine mone-

täre Kennzahl zu überführen. Im Weiteren werden daher die bestehenden Bewertungsverfahren dahingehend untersucht, inwieweit diese in der Lage sind, sowohl den finanziellen als auch den strategischen Nutzen abzubilden.

3.3 Anforderungen an die Bewertungsmethoden

Um eine zuverlässige Bewertung von Profisportclubs gewährleisten zu können, müssen Bewertungsmethoden Anforderungskriterien erfüllen, die einerseits den relevanten „Grundsätzen zur Durchführung von Unternehmensbewertungen“ des IDW S 1 (i.d.F. 2008)³⁹ sowie den Besonderheiten des professionellen Teamsports gerecht werden.

Essentiell für jede Bewertung gemäß IDW S1 sind die Nachvollziehbarkeit und die Transparenz.⁴⁰ Weiterhin werden nach IDW S1 lediglich Verfahren anerkannt, die das Bewertungsobjekt als wirtschaftliche Unternehmenseinheit bewerten.⁴¹ Münstermann stellt bereits im Jahre 1966 folgerichtig fest: „Für das Gewesene gibt der Kaufmann nichts!“⁴² Danach richten sich auch die Grundsätze des IDW hinsichtlich des betriebsnotwendigen Vermögens und verlangen für die Ermittlung des Unternehmenswertes zukünftige finanzielle Zahlungsüberschüsse eines Unternehmens zu-

37 Ähnlich auch Korthals, der folgende drei Wertbestandteile des Unternehmenswertes von Fußballunternehmen identifiziert: „Finanzwert“, „Strategischer Wert“ und „Nicht-monetärer Wert“. Vgl. Korthals (2005), S. 23.

38 Für strategische Investoren liegt das Hauptaugenmerk zwar auf dem strategischen Nutzenzufluss, was sich bereits aus dem Begriff „strategisch“ ergibt. Allerdings steht diesen ceteris paribus eine gewisse direkte Rendite (finanzieller Nutzenzufluss) aus dem Anlageobjekt „Profisportclub“ zu.

39 Vgl. IDW S 1, Rz. 17 ff.

40 Vgl. IDW S 1, Rz. 66 f.

41 Vgl. IDW S 1, Rz. 18.

42 Vgl. Münstermann (1966), S. 21.

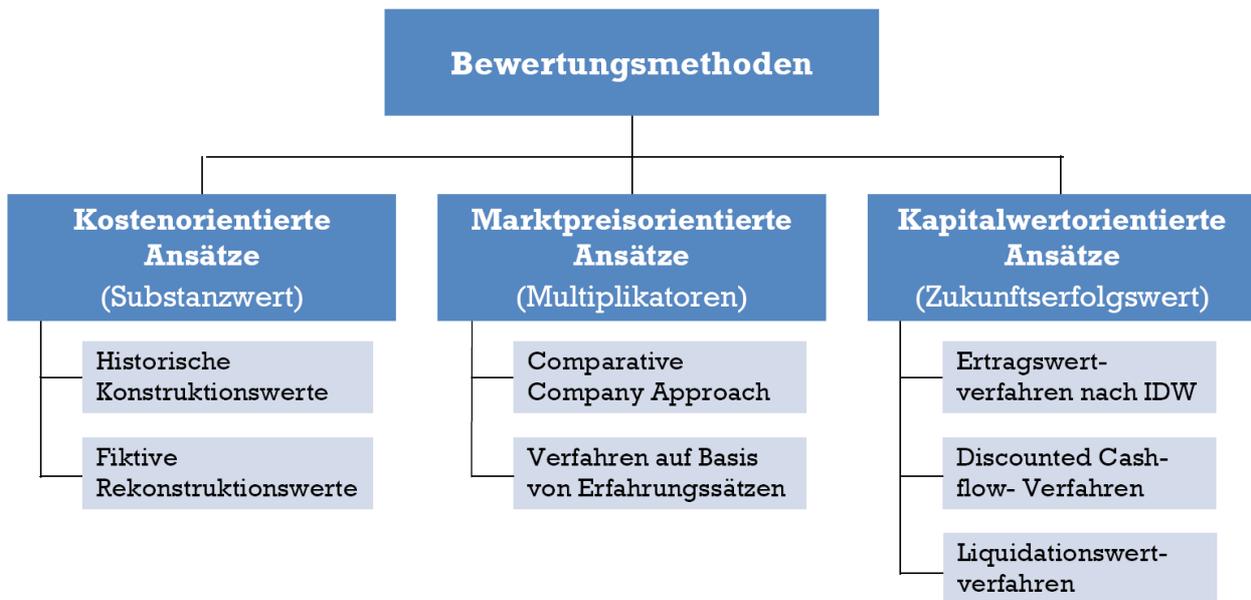


Abb. 4: Klassifizierung der Verfahren der Unternehmensbewertung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Seppelfricke (2007), S. 12; Ballwieser (2007), S. 8 f.; Mandl/Rabel (2009), S. 53.)

grunde zu legen.⁴³ Das nicht-betriebsnotwendige Vermögen⁴⁴ ist unter Berücksichtigung seiner bestmöglichen Verwertung mit dem Liquidationserlös anzusetzen.⁴⁵ Im Kontext der Bewertung von Profisportclubs bei strategischen Akquisitionen müssen die analysierten Bewertungsverfahren neben den allgemeingültigen Kriterien aufgrund der aufgezeigten Besonderheiten des professionellen Teamsports die in Tabelle 1 dargestellten teamsportspezifischer Anforderungen erfüllen.

3.4 Eignung der bestehenden Bewertungsmethoden

Aufbauend auf den definierten Anforderungskriterien werden in der Folge die gängigen Verfahren der Unternehmensbewertung auf ihre Eignung in Bezug auf Profisportclubs im Rahmen strategischer Unternehmensakquisitionen untersucht.⁴⁶ Grundsätzlich können bei

43 Vgl. IDW S 1, Rz. 24 ff.

44 Zum nicht-betriebsnotwendigen Vermögen zählt alles, was nicht unmittelbar dem Betriebszweck dient. Solche Vermögensteile können frei veräußert werden, ohne dass davon die eigentliche Unternehmensaufgabe berührt wird (funktionales Abgrenzungskriterium).

45 Vgl. IDW S 1, Rz. 59 ff.

46 Optionsorientierte Verfahren werden nicht in die Untersuchung einbezogen.

einer Bewertung unterschiedliche Methoden eingesetzt werden, wie Abbildung 4 zeigt. Um die verschiedenen Bewertungsverfahren ziel führend analysieren zu können, wird daher jeweils ein Verfahren aus jeder Kategorie (kosten-, marktpreis- und kapitalwertorientiert) untersucht. Dabei sind als kostenorientiertes Verfahren das Substanzwertverfahren mittels fiktiver Rekonstruktionswerte, als marktpreisorientiertes Verfahren der Comparative Company Approach und als kapitalwertorientiertes Verfahren das Discounted-Cashflow-Verfahren Gegenstand der Untersuchung.

Kostenorientierte Ansätze: Fiktive Rekonstruktionswerte

Kostenorientierte Verfahren basieren auf dem Gedanken, dass die für den Aufbau des Unternehmens entstandenen Kosten Rückschlüsse auf den Unternehmenswert geben. Der Unternehmenswert von Profisportclubs wird dabei durch eine isolierte, stichtagsbezogene Bewertung der einzelnen Vermögensgegenstände abzüglich des Wertes der Schulden ermittelt.⁴⁷ In Ermangelung eines direkten Bezuges zu künftigen finanziellen Überschüssen stellen Substanzwertverfahren eine rein vergangenheitsbasierte Bewertung dar. Fiktive Rekonstruktionswerte sind nicht zuletzt aus dem

47 Vgl. Seppelfricke (2007), S. 173.

Grund zur Bestimmung des Unternehmenswertes ungeeignet, dass sich die Ermittlung aller Kosten für eine vollständige Rekonstruktion des Unternehmens in der Praxis als nahezu unmöglich erweist. Kostenorientierte Ansätze stoßen daher in der Literatur auf breite Ablehnung, weil sie grundlegende Anforderungen des IDW nicht erfüllen.⁴⁸ Insbesondere bei Profisportclubs ergeben sich beim Nachbau des Clubs auf der „grünen Wiese“ erhebliche Bewertungsprobleme. Während der theoretische Nachbau eines Stadions bzw. einer Arena im Rahmen der Kostenrechnung noch umsetzbar erscheint, ist die Ermittlung der Auszahlungen für die Rekonstruktion immaterieller Vermögensgegenstände kaum möglich. Ein wesentlicher verkehrsfähiger immaterieller Vermögensgegenstand eines Profisportclubs ist jedoch das Spielervermögen und die Marke, dessen Bewertung mittels kostenorientierter Verfahren sich als äußerst problematisch darstellt.⁴⁹

Marktpreisorientierte Ansätze: Comparative Company Approach

Bei marktpreisorientierten Verfahren (oder Multiplikatorverfahren) wird der Wert eines Unternehmens auf der Grundlage von Börsenkurswerten oder beobachtbaren Marktpreisen vergleichbarer Unternehmen abgeleitet.⁵⁰ Marktpreisorientierte Verfahren basieren im Grunde auf dem im „Law of one price“ verankerten Gedanken „similar assets should sell at similar prices“.⁵¹ Der in Theorie und Praxis kontrovers diskutierte Ansatz des Comparative Company Approach (CCA) erfüllt eine Reihe der theoretischen Anforderungen nur unzureichend. Der Gegenwartsbezug der Methode, wodurch Wachstumsperspektiven nicht hinreichend berücksichtigt werden, widerspricht der Forderung des IDW nach zukunftsorientierter Bewertung des betriebsnotwendigen Vermögens.⁵² Durch die Ableitung des Unternehmenswertes auf der Grundlage an-

derer vergleichbarer Unternehmen bleibt unberücksichtigt, dass der zukünftige Erfolg des zu bewertenden Unternehmens im Wesentlichen von diesem selbst abhängig ist.⁵³

Die Durchführbarkeit und Praktikabilität des Verfahrens hängt vor allem von der Verfügbarkeit von geeigneten Vergleichsunternehmen ab. Für Profisportclubs stehen grundsätzlich drei verschiedene Unternehmensgruppen zu Verfügung: (1) Börsennotierte Profisportclubs der jeweiligen Sportart, (2) Unternehmen der Freizeitindustrie und (3) Unternehmen der Entertainmentindustrie.⁵⁴ Als erste mögliche Peer Group kommen börsennotierte Profisportclubs der jeweiligen Sportart in Frage. Dies ist nur im Fußballsport mit den im Dow Jones Stoxx Football Aktienindex geführten Fußballclubs der Fall. Die strukturellen Unterschiede zwischen den Clubs aus den verschiedenen Nationen schränkt die Vergleichbarkeit dabei allerdings ein.⁵⁵ Für andere Sportarten, sofern diese ähnliche professionelle Strukturen wie Fußball aufweisen, kommen alternativ die rund 30 Fußballclubs des Dow Jones Stoxx Football Aktienindex mit an die Sportart angepassten Multiplikatoren in Betracht. Unternehmen der Freizeit- sowie der Entertainmentindustrie weisen dagegen aufgrund der höheren Abhängigkeit von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen anstatt vom sportlichen Erfolg fundamentale Unterschiede zum Profisport auf.⁵⁶ Ein weiteres Bewertungsproblem ergibt sich bei der Berechnung der Multiplikatoren dadurch, dass Aktien von Profisportclubs auf kurzfristige Spielergebnisse oder Pressenachrichten mit Kursschwankungen ohne ökonomische Begründung reagieren. Durch teilweise irrationale Höhenflüge oder Talfahrten von Fußballaktien infolge kurzfristiger sportlicher Erfolge bzw. Misserfolge können deutliche Über- oder Unterbewertungen bei Aktien von Fußballclubs auftreten.⁵⁷ ▶

48 Vgl. Ballwieser (2007), S. 190 f.; Sieben/Maltry (2009), S. 563; Seppelfricke (2007), S. 184.

49 Vgl. Ebel/Klimmer (2003), S. 274 f.

50 Vgl. Mandl/Rabel (2009), S. 77.

51 Vgl. Coenenberg/Schultze (2002), S. 697.

52 Vgl. IDW S 1, Rz. 24 ff.

53 Vgl. Stober (2008), S. 88.

54 Vgl. Süßmilch (2000), S. 85 ff.

55 Vgl. Escher (2007), S. 53.

56 Vgl. Korthals (2005), S. 57.

57 Vgl. HVB Equity Research (2003), S. 39.

Kapitalwertorientierte Ansätze: Discounted-Cashflow-Verfahren

Kapitalwertorientierte Verfahren ermitteln als Gesamtbewertungsverfahren den Wert des Unternehmens durch die Diskontierung der den Eigentümern zufließenden zukünftigen Zahlungsüberschüsse.⁵⁸ Aus diesem Grund erfüllen DCF-Verfahren eine Reihe der allgemeingültigen Anforderungen des IDW per se. Die nach IDW S1 geforderte Nachvollziehbarkeit und Transparenz⁵⁹ ergibt sich beim DCF-Verfahren in hohem Maße aus der Einzelfallbetrachtung. Die Ermittlung der relevanten Cashflows, des Diskontierungszinssatzes sowie eines adäquaten Risikozuschlags hängt von objektiv nachvollziehbaren und plausiblen Annahmen und Prognosen ab. Daher ist zu prüfen, ob die branchenspezifischen Gegebenheiten des professionellen Teamsports den Standardannahmen des DCF-Verfahrens nicht entgegenstehen.

DCF-Verfahren beruhen auf dem ökonomischen Grundgedanken, dass Unternehmen primär danach streben, ihre Gewinne zu maximieren. Die Unternehmen werden dabei gemäß dem Kapitalwertkalkül als Investitionsobjekte betrachtet, die dem Eigentümer möglichst hohe finanzielle Mittel zufließen lassen sollen.⁶⁰ Wie bereits dargestellt, verfolgen Profisportclubs in erster Linie jedoch das Ziel der Nutzenmaximierung anstelle der Maximierung des Gewinns als Entgelt für die Eigentümer für die Überlassung von Kapital und die Übernahme des Risikos. Daher erscheint es fraglich, ob bei strategisch motivierten Unternehmensakquisitionen die Cashflows die geeignete Kenngröße als Basis für die Bewertung darstellen. Ein weiteres Argument gegen den Einsatz von DCF-Verfahren ist das durch die hohe Volatilität des sportlichen und somit wirtschaftlichen Erfolgs hervorgerufene Prognoseproblem der zukünftigen Cashflows. Fehlende historische Finanzkennzahlen von Profisportclubs, die noch immer das prüfungs- und publizitätspflichtfreie Rechtskleid des „Vereins“ tragen, erschweren eine zuverlässi-

ge Prognose des Zukunftserfolgs des Clubs. Ein weiteres Problem ergibt sich bei der Bestimmung des Kapitalisierungszinssatzes. Dabei greifen DCF-Verfahren auf kapitalmarkttheoretische Modelle wie das Capital Asset Pricing Model zurück.⁶¹ Die hohe Emotionalität aller Beteiligten im Sport stellt ein zentrales Problem bei der Berechnung des Eigenkapitalkostensatzes dar, da gemäß den Prämissen des CAPM dem typischen Anleger rational investitionstheoretische Entscheidungskalkül unterstellt wird, der den Ertragswert zu maximieren versucht.⁶² Darüber hinaus ist die Bestimmung der Risikoprämie bei Profisportclubs äußerst problematisch. Fußballaktien schwanken im Vergleich zum Marktportfolio unterproportional. Korthals spricht in diesem Zusammenhang von einem Paradoxon, dass „ein Fußballunternehmen aus individueller Betrachtung zunächst als stark risikobehaftet beurteilt werden müsste, aus portfoliotheoretischer Sicht im CAPM jedoch nur als gering risikobehaftet eingeordnet wird.“⁶³

Wie Tabelle 2 zusammenfassend zeigt, kann festgehalten werden, dass die analysierten Verfahren der Unternehmensbewertung (kostenorientiert, marktpreisorientiert, kapitalwertorientiert) aufgrund der branchenspezifischen Gegebenheiten des professionellen Teamsports nicht in der Lage sind, im Kontext strategischer Unternehmensakquisitionen eine zuverlässige Bewertung zu gewährleisten, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage für den Wert eines Clubs im Kaufverhandlungsprozess zu bilden.

Substanzwertverfahren mittels fiktiver Rekonstruktionswerte können keine Grundlage für eine valide Bewertung von Profisportclubs bei strategischen Akquisitionen darstellen. Der Comparative Company Approach ist dazu geeignet, erste Anhaltspunkte für den Unternehmenswert von Profisportclubs zu geben, kann aber nicht mehr als eine Hilfs- und Orientierungsfunktion erfüllen. DCF-Verfahren können den allgemeingültigen Anforderungskriterien

58 Vgl. Ernst et. al. (2008), S. 8.

59 Vgl. IDW S 1, Rz. 66 f.

60 Vgl. Ballwieser (2007), S. 8.

61 Vgl. Mandl/Rabel (2001), S. 68.

62 Vgl. Baetge et. al. (2009), S. 371.

63 Korthals (2005), S. 173.

	Anforderungskriterien	Substanzwert	Multiplikatoren	Discounted Cashflow
Allgemeingültig	Nachvollziehbarkeit und Transparenz	ja	ja	nur bedingt
	Bewertung der wirtschaftlichen Unternehmenseinheit	nein	nur bedingt	ja
	Zukunftsorientierte Bewertung des betriebsnotwendigen Vermögens	nein	nein	ja
	Abgrenzung des nicht-b.-n. Vermögens (Ansatz Veräußerungswert)	nur bedingt	nein	ja
Teamsportspezifisch	Praktikabilität und Durchführbarkeit bei Profisportclubs	nein	nur bedingt	nur bedingt
	Einbeziehung teamsportspezifischer Besonderheiten	nein	nur bedingt	nur bedingt
	Erfassen des finanziellen Nutzens für den Investor	nur bedingt	ja	ja
	Erfassen des strategischen Nutzens für den Investor	nein	nein	nur bedingt

Tab. 4: Beurteilung der analysierten Bewertungsverfahren (Quelle: eigene Darstellung)

gemäß IDW S1 am ehesten gerecht werden. Allerdings stellt das Ziel der Nutzenmaximierung von Profisportclubs den stark kapitalmarktorientierten Ansatz von DCF-Verfahren als zentrale Entscheidungsgrundlage stark in Frage. Insbesondere die durch die Marke eines Clubs entscheidenden weichen Wertkomponenten wie z.B. Tradition, Bekanntheit oder Sympathie können mit den bestehenden Verfahren nicht umfassend berücksichtigen werden.

4 Expertenumfrage

4.1 Methodik der Untersuchung

Nachdem die theoretischen Schwierigkeiten der Bewertung von Profisportclubs im Kontext strategischer Unternehmensakquisitionen aufgezeigt wurden, stellt sich die Frage, welche Einschätzungen und Meinungen Experten der Unternehmenspraxis zu diesem Themenkomplex haben und wie ein möglicher Lösungsansatz gestaltet werden kann. Zu diesem Zweck wurden in einer empirischen Untersuchung Führungskräfte deutscher Profisportclubs, Unternehmen sowie Prüfungs- und Beratungsge-

sellschaften befragt. Als Experten im Sinne dieser Untersuchung werden Personen verstanden, die zum einen betriebswirtschaftliche Kenntnisse im Bereich Unternehmensbewertung aufweisen und zum anderen über breites Branchenwissen verfügen.

In einem gezielten Auswahlprozess wurden Führungskräfte aus dem Bereich Sport ermittelt: Strategische Investoren (z.B. Audi), Profisportclubs (z.B. 1.FC Köln), Beratungsunternehmen (z.B. Deloitte & Touche, KPMG, Ernst & Young). Die Interviewpartner wurden im Rahmen nicht-standardisierter Interviews zu folgenden drei Themenbereiche befragt:

- A) Wirtschaftlicher Nutzen für den strategischen Investor
- B) Ermittlung des Unternehmenswertes von Profisportclubs
- C) Markenwert von Profisportclubs

4.2 Auswertung der Ergebnisse

Auf die Frage nach dem wirtschaftlichen Nutzen für den strategischen Investor waren die meistgenannten Antworten die Sicherung eines langfristigen Sponsoring-Engagements sowie die Übertragung von positivem Image und Werten. Die direkten Renditeabsichten

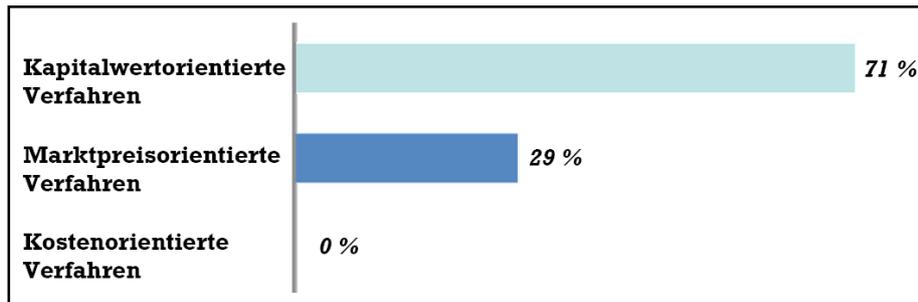


Abb. 5: Beurteilung der bestehenden Verfahren der Unternehmensbewertung (Quelle: eigene Darstellung)

aus dem Anlageobjekt „Profisportclub“ haben laut den Befragten nachgelagerten Charakter. Dem strategischen Nutzen aus dem Investment kommt den Experten zufolge eindeutig die höchste Bedeutung zu. Auf der Grundlage der gegebenen Antworten wurde der wirtschaftliche Nutzen für strategische Investoren abgeleitet und in der bereits zuvor dargestellten Abbildung 2 schematisch aufgezeigt.

Als zentralen Unterschied im Vergleich zum klassischen Sponsoring sehen die Experten mehrheitlich das Mitspracherecht und die damit verbundene Möglichkeit, direkt auf das Management des Clubs Einfluss zu nehmen. Darüber hinaus ist laut den Befragten eine strategische Beteiligung auf einen längeren Zeitraum ausgelegt als ein Sponsoring-Engagement.

Im zweiten Themenblock wurden die Experten nach der Eignung der bestehenden Bewertungsverfahren zur Ermittlung des Unternehmenswertes von Profisportclubs befragt. Ähnlich wie es aus der theoretischen Analyse hervorgeht, wurden kostenorientierte Verfahren zur Wertbestimmung von Profisportclubs von keinem der Experten als sinnvolle Methode favorisiert. Marktpreisorientierte (29%)

und kapitalwertorientierte (71%) Verfahren können laut den Befragten erste Anhaltspunkte liefern. Allerdings schränken die branchenspezifischen Besonderheiten deren Aussagekraft stark ein. Die Einbeziehung sog. weicher Faktoren wie Tradition, Bekanntheit oder Sympathie eines Clubs ist für die Mehrheit der Experten unerlässlich. Die Modifikationsmöglichkeiten der bestehenden Verfahren sehen die Befragten eher begrenzt. Auf den mit Hilfe der bestehenden Verfahren berechneten Unternehmenswert noch einen zusätzlichen strategischen Wert hinzuzurechnen, halten die Befragten für kontraproduktiv und sehen ein Doppelzählungsproblem, da die bestehenden Bewertungsverfahren in sich abgeschlossene Methoden darstellen würden.

Die Überlegung, Markenbewertungsverfahren zur Ermittlung des Gesamtunternehmenswertes zu Hilfe zu nehmen, wurde von den Befragten positiv wahrgenommen. Die Markenbewertung sei in diesem Fall, in dem die bestehenden Verfahren versagen, ein möglicher Ansatzpunkt (57%), sich einem zuverlässigen Unternehmenswert anzunähern. Keiner der Interviewten sieht in diesem Ansatz eine kontra-

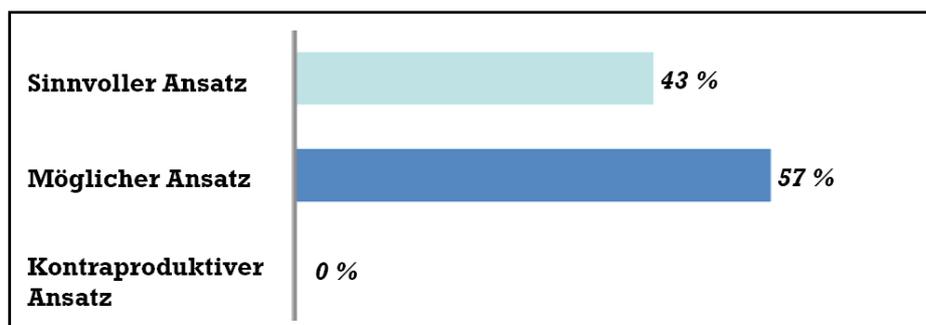


Abb. 6: Beurteilung der Markenbewertungsverfahren als Hilfsmittel (Quelle: eigene Darstellung)

produktive Herangehensweise an die Problemstellung, während knapp weniger als die Hälfte der Befragten von einem sinnvollen Ansatz (43%) sprechen. Die immateriellen Assets eines Clubs seien die zentralen Determinanten, die bei der Bewertung eines Profisportclubs beachtet werden müssten. Dabei komme insbesondere der Marke im Sport eine weitaus höhere Bedeutung zu als in anderen Wirtschaftsbranchen und zähle zu den entscheidenden Vermögensgegenständen eines Clubs.

4.3 Zwischenergebnis der Expertenumfrage

Aus den geführten Experteninterviews wurde deutlich, dass insbesondere im Kontext strategisch motivierter Akquisitionen von Profisportclubs die Unternehmensbewertung vor großen Herausforderungen steht und neue Lösungsansätze erforderlich sind, um den Wert eines Profisportclubs zuverlässig ermitteln zu können. Die Befragten waren sich im Ergebnis darüber einig, dass die bestehenden Bewertungsverfahren keine umfassende Bewertung gewährleisten können. Vielmehr müsste ein auf den konkreten Bewertungsanlass zugeschnittenes Verfahren entwickelt werden, das vor allem sogenannte „weiche“ Wertfaktoren in die Bewertung einfließen lässt.

5 Fazit

Strategische Akquisitionen von Profisportclubs stellen ein innovatives und zielgerichtetes Strategie- und Kommunikationsinstrument für Unternehmen dar, dessen Bedeutung getrieben durch den anhaltenden Strukturwandel im professionellen Teamsport und dem wachsenden Konkurrenzkampf um das Volksgut „Sport“ zu wachsen scheint. Der nüchterne und rationale Anleger, der den Ertragswert einer Investition zu maximieren versucht, dürfte dem Anlageobjekt „Profisportclub“ mit Blick auf die geringen direkten Zahlungsströme aus dem Investitionsobjekt eine wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit absprechen. Für strategische Investoren hat dagegen die direkte Renditeabsicht aus dem Anlageobjekt nachgelagerten Charakter. Für diese entsteht ein Nutzenzufluss in erster Linie durch die Mög-

lichkeit, im Umfeld des Sports neue Geschäftskontakte aufzubauen oder ein Sponsoring-Engagement langfristig zu sichern sowie vom positiven Imagetransfer oder der Bekanntheitssteigerung zu profitieren.

Bei der Wertermittlung von Profisportclubs stehen die Standardverfahren der Unternehmensbewertung vor großen Herausforderungen und können den entscheidenden Nutzenzufluss für den Investor nicht umfassend berücksichtigen. Die bestehenden Bewertungsverfahren sind dabei nicht in der Lage, die durch die Marke transportierten qualitativen Wertkomponenten eines Profisportclubs wie Tradition, Image oder Bekanntheit im Bewertungskalkül zu erfassen. Die in eine Bewertung einbezogenen qualitativen und subjektiv behafteten Komponenten müssen jedoch auf intersubjektiv nachprüfbareren Bewertungsparametern beruhen, um sich dem Unternehmenswert eines Profisportclubs zuverlässig annähern zu können.

Im zweiten Teil dieses Artikels wird aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus der theoretischen und empirischen Analyse ein auf die branchenspezifischen Gegebenheiten konzipiertes Bewertungsverfahren vorgestellt, das dem Bewertungsanlass der strategischen Akquisition von Profisportclubs gerecht zu werden versucht und eine umfassende Wertermittlung gewährleisten soll.

Zu den Autoren:



Thomas Ehemann

E-Mail: thomasehemann@gmx.de

Thomas Ehemann ist Student der Sportökonomie an der Universität Bayreuth. Bereits während des Studiums konnte er bei Beratungsunternehmen, Sportvereinen und Veranstaltern von Sportevents eine Reihe praktischer Erfahrungen sammeln. Der vorliegende Beitrag fasst die Ergebnisse seiner Diplomarbeit am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung von Prof. Dr. Sigloch zusammen.





Niels Gronau

E-Mail: ngronau@deloitte.de

Niels Gronau ist Manager in der Industriegruppe Sport und Freizeit bei Deloitte und fokussiert dort die Leistungen der Beratungsgesellschaft auf die Akteure der Branche. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim und Stationen in der Praxis hat er damit sein sportökonomisches Interesse zum Beruf gemacht und bringt dieses auch als Autor oder Referent regelmäßig in unterschiedliche Fragestellungen ein.

Literatur

- Adidas AG (2009). AD-HOC: adidas und der FC Bayern München vereinbaren einzigartige strategische Partnerschaft. Verfügbar unter <http://www.adidas-group.com/de/pressroom/archive/2001/2001-13.aspx> [22.11.2009]
- Anschutz Entertainment Group (2009). AEG – Sports. Verfügbar unter http://www.aeg-worldwide.com/02_sports/sports.html [09.11.2009]
- Baetge, J. et. al. (2009). Darstellung der Discounted Cashflow-Verfahren (DCF-Verfahren) mit Beispiel. In Peemöller, V. H. (Hrsg.). Praxishandbuch der Unternehmensbewertung. 4. Auflage (S. 339-478). Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Ballwieser, W. (2007). Unternehmensbewertung, Prozeß, Methoden und Probleme (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bandow, U./Peters, H. H. (2002). Fußball und Kapitalmarkt. In Hübl, L. et. al. (Hrsg.). Ligasport aus ökonomischer Sicht (S. 175-210). Aachen: Meyer & Meyer.
- Bruhn, M. (2008). Entwicklungsgeschichte und -perspektiven des Sponsoring. In Bagusat, A./Hermanns, A. (Hrsg.). Handbuch Sponsoring: Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation (S. 19-38). Berlin: Schmidt.
- Coenenberg, A. G./Schultze W. (2002). Das Multiplikator-Verfahren in der Unternehmensbewertung: Konzeption und Kritik. Finanz Betrieb. Nr. 12. S. 697-703.
- Deloitte & Touche (2008). Private Equity Survey. Düsseldorf.
- Deloitte & Touche (2009). Finanzreport deutscher Profiligen. Düsseldorf.
- Deloitte & Touche (2010). Annual Review of Football Finance. Düsseldorf
- Dickert, G. (2000). Fußballaktien haben einen hohen emotionalen Bezug. Going Public. Sonderausgabe Fußball-Aktien. S. 96.
- Ebel, M./Klimmer, C. (2003). Fußball-Profis in der Bilanz ihrer Arbeitgeber – eine kritische Bestandsaufnahme der bilanzrechtlichen Regelungen unter Berücksichtigung der neuen Transferregelungen. In Sigloch, J./Klimmer, C. (Hrsg.). Rechnungslegung und Besteuerung im Sport. Bd. 3 (S. 243-282). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Engel, P. (2009). Sponsoring im Sport – Vertragsrechtliche Aspekte. Zürich: Schulthess.
- Ernst, D. et. al. (2008). Unternehmensbewertungen erstellen und verstehen – Ein Praxisleitfaden (3. Auflage). München: Vahlen.
- Escher, M. (2007). Unternehmensbewertung im Profifußball – Eine Untersuchung von Verfahren zur Wertermittlung. Saarbrücken: VDM.
- FC Bayern München AG (2010). Verfügbar unter <http://www.fcbayern.telekom.de/de/verein/ag/organe/index.php> [29.08.2010]
- Franck, E. (1995). Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie – Eine Organisationsbetrachtung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Gage, J./Maidment, P. (2010). Forbes Rich List: Soccer Team Valuations 2009. Verfügbar unter http://www.forbes.com/lists/2009/34/soccer-values-09_Soccer-Team-Valuations_Rank.html [03.02.2010]
- Heinz, C. (2001). Umwandlung von Lizenzspielabteilungen in Kapitalgesellschaften, Notwendigkeit und Darstellung unter besonderer Berücksichtigung des Umwandlungssteuergesetz. In Sigloch, J./Klimmer, C. (Hrsg.). Unternehmen Profifußball: Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen. Bd. 1 (S. 59-91). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Hering, T. (2006). Unternehmensbewertung (2. Auflage). München: Oldenbourg.
- Hermanns, A./Marwitz, C. (2008). Sponsoring, Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung (3. Auflage). München: Vahlen.
- Hommel, M./Dehmel, I. (2009). Unternehmensbewertung case by case (4. Auflage). Frankfurt am Main: Recht und Wirtschaft.
- Hovemann, A. (2002). Sportaktien – eine lohnende Investition? Köln.
- Hughson, J. (1998). Soccer Support and Social Identity: Finding the “Thirdspace”. *International Review for the Sociology of Sport*. Nr. 4. S. 403-409.
- HVB Equity Research (2003). Branchen Analyse – Fußball, Aktionäre in der Abseitsfalle? München.
- IDW (2005). IDW Stellungnahme zur Rechnungslegung: Bewertungen bei der Abbildung von Unternehmenserwerben und bei Werthaltigkeitsprüfungen nach IFRS (IDW RS HFA 16). *Die Wirtschaftsprüfung*. Nr. 24. S. 1415-1426.
- IDW (2008). IDW Standard: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S1 i.d.F. 2008). *Die Wirtschaftsprüfung*. Supplement Nr. 3. S. 68-94.
- International Accounting Standards Board (2009). *International Financial Reporting Standards IFRS 2009 Bound Volume: Including International Accounting Standards (IASs) and Interpretations as Issued*.
- Keller, C. (2005). Corporate Finance im Profifußball, Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente für die Finanzierung von Fußballunternehmen. Stuttgart: ibidem.
- Kern, M./Süssmuth, B. (2003). Managerial Efficiency in German Top League Soccer, A Stochastic Frontier Analysis of Club Performances on and off the Pitch. Verfügbar unter http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=380301 [29.11.2009]
- Kort, K. (2006). Finger weg von Fußball-Aktien. Verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/finanzen/bulle-baer/finger-weg-von-fussball-aktien;1113549> [26.10.2009]
- Korthals, J. P. (2005). Bewertung von Fußballunternehmen – Eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Lechner, K. et. al. (2004). Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (21. Auflage). Wien: Linde.
- Mandl, G./Rabel, K. (2001). Methoden der Unternehmensbewertung. In Peemöller, V. H. (Hrsg.). *Praxishandbuch der Unternehmensbewertung* (S. 47-85). Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Mandl, G./Rabel, K. (2009). Methoden der Unternehmensbewertung (Überblick). In Peemöller, V. H. (Hrsg.). *Praxishandbuch der Unternehmensbewertung*. 4. Auflage (S. 49-90). Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Marwitz, C. (2008). Wirkungen des Sponsoring. In Bagusat, A./Hermanns, A. (Hrsg.). *Handbuch Sponsoring: Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation* (S. 39-51). Berlin: Vahlen.
- Münstermann, H. (1966). Wert und Bewertung der Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.
- o.V. (2000). Anschutz Corporation: Steiler Aufstieg in Rekordzeit. *Going Public*. Sonderausgabe Fußball-Aktien. S. 52.
- Opitz, J. (2003). Kapitalgesellschaften im Profifußball – Eine vergleichende Analyse von Anlegerstrukturen und Anlegerstrategien des Profi-Fußballs in England, Spanien, Italien und Deutschland. Marburg: Shaker.
- Rödl, M. (2002). Strategische Unternehmensbewertung im Rahmen des Akquisitionsprozesses. Erlangen: VVF.
- Schilhaneck, M. (2006). Nutzen- oder Gewinnmaximierung? Eine Diskussion der Zielfunktion im professionellen Teamsport. *Spectrum der Sportwissenschaften*. Nr. 2. S. 100-117.
- Schüppen, M./Walz, S. (2008). Ablauf und Formen eines Unternehmenskaufs. In Ballwieser, W. et. al. (Hrsg.). *Unternehmenskauf nach IFRS und US-GAAP: Purchase Price Allocation, Goodwill und Impairment-Test*. 2. Auflage (S. 35-81). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seppelricke, P. (2007). *Handbuch Aktien- und Unternehmensbewertung, Bewertungsverfahren, Unternehmensanalyse, Erfolgsprognose* (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- schel.
- Sieben, G./Maltry, H. (2009). Der Substanzwert der Unternehmung. In Peemöller, V. H. (Hrsg.). Praxishandbuch der Unternehmensbewertung. 4. Auflage (S. 541-566). Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Stober, K. L. (2008). Multiplikatoren als vergleichswertorientierte Methode der Unternehmensbewertung. Konstanz: Hartung-Gorre.
- Süßmilch, I. (2000). KUV, KGV und DCF. Die Bewertung von Fußballunternehmen. Going Public. Sonderausgabe Fußball-Aktien. S. 85-87.
- Swieter, D. (2002). Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga. Hannover: Duncker & Humblot.
- van Kann, J./Bubeck, F. (2009). Praxishandbuch Unternehmenskauf, Leitfaden Mergers & Acquisitions. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weilguny, M. (2008). Der reiche Russe ist willkommen. SPONSORS. Nr. 1. S. 30-31.
- WGZ-Bank (2000). Neuemission Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA. Düsseldorf.
- WGZ-Bank/KPMG (2004). FC Euro AG – Analyse der Finanzsituation in der Fußballbranche. Neue Wege der Finanzierung. Düsseldorf.

Frank Daumann, Mathias Langer

Der Markt für Beach-Volleyball in Deutschland – eine Analyse der Branchenstruktur aus dem Blickwinkel der Veranstalter – Teil II

Abstract (Zusammenfassung Teil I)

Bedingt durch Aufnahme in das Olympische Programm im Jahre 1996 hat sich Beach-Volleyball in Deutschland schnell etabliert. Die zögerliche Annahme der TV-Übertragung durch RTL im Jahre 2005 markierte jedoch bereits den Eintritt dieser Sportart in die Sättigungsphase. Aufgrund abnehmender Zuschauerzahlen wurde die Masters-Serie eingestellt und unter den Ausrichtern und Veranstaltern der Ranglistenturniere fand eine Konsolidierung statt, die u. a. zum Marktaustritt von sportfive und der nicht-privatwirtschaftlichen Ausrichter führte. Bei den Ranglistenturnieren und Meisterschaften sind somit mit sae als einzigem Veranstalter und einigen privaten Ausrichtern wenige Akteure übrig geblieben.

Der erste Teil dieses zweiteiligen Beitrags ist in der Ausgabe 3/2010 der „SCIAMUS – Sport und Management“ erschienen.

Kontraktpartner auf der Inputseite

Zu den Kontraktpartnern auf der Inputseite zählen zu aller erst die Beach-Volleyball-Spieler selbst sowie der DVV als Rechteinhaber. Zudem müssen die Anlagen und die Ausrüs-

tung für ein Beach-Volleyball-Turnier bereitgestellt werden, was entsprechende Lieferanten übernehmen. Darüber hinaus treten einige weitere Dienstleister in Erscheinung, deren Leistungen als Input für die Produktion eines Turniers notwendig sind. Im Weiteren sollen die Kontraktpartner der Inputseite näher beschrieben und analysiert werden.

Sportler

Wie im Rahmen der produktionstechnischen Grundlagen dargestellt, hat die Teilnahme von Spitzensportlern erhebliche Bedeutung für die Qualität eines sportlichen Wettkampfes. Spitzensportler erhöhen die sportliche Qualität einer Veranstaltung, ziehen damit Zuschauer an und beeinflussen so auch die Eventatmosphäre. Zudem erhöht die Teilnahme von Spitzensportlern das Interesse der Medien und beeinflusst so die mediale Wirkung von Beach-Volleyball-Turnieren. Für qualitativ hochwertige Beach-Volleyball-Turniere sind damit Spitzensportler als Produktionsfaktor nicht substituierbar.

Die Zahl der aktiven deutschen Beach-Volleyball-Spieler, die in der 1992 eingeführten Rangliste aufgelistet werden, ist nach Ver-

bandschätzungen in den ersten zehn Jahren von 500 auf 7000 angestiegen. Auch nach der Umstellung im Jahre 2003 auf die genaue Erfassung lediglich der Spieler, die an den in den Regularien der Beach-Volleyball Ordnung (BVO) zum Modus der Rangliste festgelegten Turniere teilnehmen, die weitgehend nicht mehr die Landesverbandsturniere beinhalten, ist deren Zahl weiter gewachsen. Insgesamt waren 2009 über 29.000 Sportler vom DVV lizenziert. Somit hat sich der angebotsseitige Pool an leistungsstarken Beach-Volleyball-Spielern deutlich erhöht. Dies darf aber nicht darüber hinweg täuschen, dass die Zahl der Top-Athleten limitiert bleibt, da Top-Athleten relativ zu den übrigen Spitzensportlern zu sehen sind. Somit werden nationale oder internationale Top-Athleten immer nur eine überschaubare Gruppe bilden. Zudem sind Superstars nicht in beliebiger Quantität produzierbar.¹ Spitzensportler sind ein knappes Gut.

Die wenigen nationalen und internationalen Top-Athleten können immer nur auf einem Turnier physisch präsent sein. Zwar ist die Regenerationsphase zwischen den Wettkämpfen für die Beach-Volleyball-Spieler im Vergleich zu anderen Sportarten relativ kurz, so dass die Spieler auf vielen, aneinander anschließenden Turnieren ihre Spitzenleistungen abrufen können. Wie aber schon weiter oben ausgeführt, gehen die Turniere i. d. R. über mehrere Tage und sind zudem saisonal begrenzt. Hierdurch werden die potentielle Produktionszeit verkürzt und die mögliche Ausbringungsmenge limitiert.

In der begrenzten potentiellen Produktionszeit sind es aber nicht nur deutsche Veranstalter/Ausrichter, die um die besten Beach-Volleyball-Spieler konkurrieren. Vielmehr treten auf dem Beschaffungsmarkt von Top-Athleten neben nationalen auch internationale Veranstalter als Nachfrager auf. So stehen die Veranstalter deutscher Turniere nicht nur im Wettbewerb mit den Veranstaltern nationaler Serien anderer Länder, sondern auch internationaler Serien wie der FIVB World Tour und der CEV Tour oder internationaler Meister-

schaften und Turnieren zwischen Nationalmannschaften.

Zu den Produktionszeiten der deutschen Turniere konkurrieren auf dem Beschaffungsmarkt eine Vielzahl von Veranstaltern um den verknüpften Produktionsfaktor Top-Athlet. Der Top-Athlet hat hierbei eine starke Rolle, da er für die Teilnahme an Turnieren verschiedener Veranstalter grundsätzlich kaum Umstellungskosten zu tragen hat.² Einzig aufgrund von hohen Reisekosten zu weit entfernten Turnieren könnten für einen Sportler ökonomische Zwänge zur Teilnahme an Turnieren in der Nähe seines Wohn- bzw. Aufenthaltsortes entstehen.

Ansonsten sind es zwei Faktoren, die für den Lieferanten der sportlichen Spitzenleistung entscheidungsrelevant sind: ein sportlicher Faktor und ein ökonomischer Faktor. Um sich sportlich weiterzuentwickeln, muss der Beach-Volleyball-Spieler eine gute Platzierung in der Rangliste einnehmen, da er nur so an nationalen und internationalen Meisterschaften und hochwertigen Turnierserien teilnehmen kann. Deshalb wird ein Spieler aus sportlicher Sicht solche Turniere präferieren, auf denen er mit seiner Platzierung viele Punkte für die Rangliste generieren kann. In ökonomischer Hinsicht wird ein Spieler bestrebt sein, ein möglichst hohes Einkommen mit seinen sportlichen Leistungen zu erzielen. Deshalb wird er eine Teilnahme an Turnieren bevorzugen, von der er sich ein hohes Preisgeld bzw. eine hohe Antrittsprämie verspricht.

So ist denn auch das gesamte Preisgeld für die nationalen Turnierserien von 1992 bis 2005 in Deutschland um das zwölfwache von ehemals gut 25.000 Euro auf rund 300.000 Euro gestiegen (vgl. Abb. 12).³ Dabei lag in den Jahren 2002 und 2003 das Gesamtpreisgeld schon bei nahezu 400.000 Euro und sank dann aufgrund der Reduktion von acht auf fünf Masters-Tur-

1 Vgl. zu einer ökonomischen Analyse des Superstar-Phänomens Rosen (1981).

2 Umstellungsrestriktionen, die sich aus Regelungen des DVV ergeben, bleiben hierbei zunächst unberücksichtigt. Siehe hierzu die Ausführungen im weiteren Verlauf dieses Beitrags zum Verband bzw. zu potentiellen neuen Konkurrenten.

3 Diese Werte beinhalten das Preisgeld sowohl für die Männer- als auch Frauen-Konkurrenz.

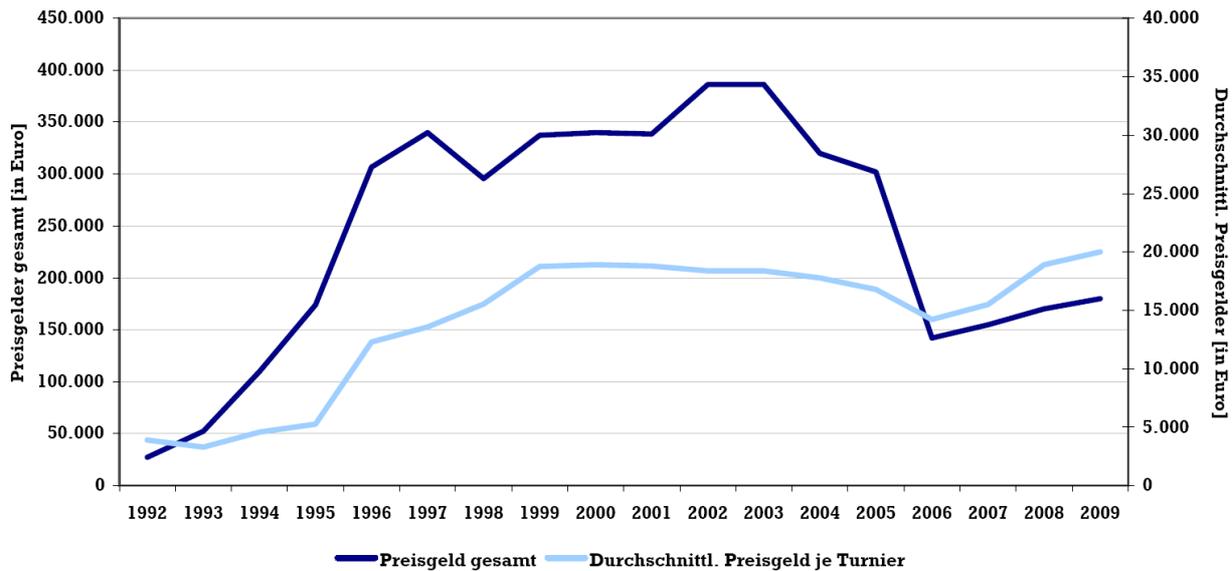


Abb. 12: Entwicklung Gesamtpreisgeld und durchschnittliches Preisgeld je Turnier aller Ranglistenturniere pro Spieljahr

niere. Das Preisgeld für ein einzelnes Turnier der beiden Serien bzw. für die DBM blieb hingegen nach rasanten Steigerungen lange auf konstant hohem Niveau: Wurden 1992 für ein einzelnes Masters-Turnier rund 3.500 Euro und 1993 für einen Beach-Cup knapp 400 Euro an Preisgeld ausgeschüttet, so betrug dieses in 2005 28.000 Euro bei einem Masters- und 8.000 Euro bei einem Beach-Cup-Turnier. Für die DBM wurden zudem 66.000 Euro ausbezahlt, so dass im Mittel knapp 17.000 Euro je Turnier ausgeschüttet wurden. Nach der Neuausrichtung sank im Zuge der Reduktion auf nunmehr zehn Turniere das Gesamtpreisgeld deutlich, konnte aber fortan kontinuierlich auf 180.000 Euro in 2009 gesteigert werden. Im Einzelnen gab es 10.000 Euro je Beach Cup, 20.000 Euro je Super Cup und 70.000 bei der DBM. Damit erreichte das durchschnittliche Preisgeld je Turnier mit 20.000 Euro in 2009 den bislang höchsten Wert in der nationalen Serie.

Bevor konkret der DVV als Inputlieferant analysiert wird, soll schon an dieser Stelle kurz auf die Rolle des Verbandes eingegangen werden. Dies ist erforderlich, da sich aus den Regelungen des DVV sowie des FIVB, denen die Spieler unterliegen, Auswirkungen auf die Verhandlungsposition der Spieler als Inputlie-

feranten ergeben.⁴ So können an den deutschen Ranglistenturnieren grundsätzlich deutsche und nichtdeutsche Spieler teilnehmen, die einen gültigen DVV-Spielerpass oder eine gültige Bundesliga-Spieler-Lizenz besitzen. Die Teilnahme nichtdeutscher Spieler ohne Lizenz/Pass setzt die Genehmigung sowohl durch den DVV als auch durch ihren jeweiligen nationalen Verband voraus, sofern ein Preisgeld oder vergleichbare Sachleistungen ausgelobt werden, deutsche Kaderathleten teilnehmen oder Spieler der Top 50 der aktuellen FIVB-/CEV-Rangliste starten. Zudem ist in den Ausschreibungen der Ranglistenturniere durch den DVV die Zulassung nichtdeutscher Spieler streng limitiert: Pro Turnier dürfen bei der nationalen Serien jeweils nur zwei nichtdeutsche Teams starten, und jeder Spieler darf maximal an zwei Turnieren teilnehmen.

Aber auch deutsche Spieler unterliegen Restriktionen. Für die Teilnahme an Turnieren im Ausland, die von internationalen bzw. nationalen Verbänden veranstaltet werden oder von einem internationalen Verband genehmigt werden müssen, bedarf es der Genehmigung durch den DVV. Um diese zu erhalten, ist zu-

⁴ Zu den folgenden Ausführungen hinsichtlich der Regelungen des DVV siehe die den Spielbetrieb regelnde Beach-Volleyball Ordnung (BVO) des DVV sowie DVV (2009).

dem eine Bearbeitungsgebühr zu entrichten. Darüber hinaus dürfen Spieler nur an Turnieren teilnehmen, die vom Verband genehmigt sind. Sofern sich die Spieler nicht an diese Regelungen halten, müssen sie mit Geldstrafen und Turniersperren rechnen, die ihnen vom nationalen bzw. internationalen Verband auferlegt werden.⁵

Somit zeigt sich, dass die Top-Athleten zwar eine knappe, nicht substituierbare Ressource sind, die grundsätzlich ohne große Umstellungskosten den zahlreichen Wettbewerbern auf dem Beschaffungsmarkt für die Produktion von Wettkämpfen zugeführt werden können. Die hieraus resultierende starke Verhandlungsposition der Spitzensportler wird allerdings durch die Regelungen des Verbands eingeschränkt, der steuernden Einfluss auf die Verfügbarkeit dieser Ressource auf dem Beschaffungsmarkt nimmt.

Verband

Die Rechte an den nationalen Ranglistenturnieren liegen beim DVV. Dieser verfügt über die Terminhoheit und vergibt in Zusammenarbeit mit seiner Vermarktungsgesellschaft DVS GmbH die Veranstaltungs- bzw. Vermarktungsrechte an die Veranstalter der Turniere. Ausgenommen hiervon bleibt der gesamte sportfachliche Bereich, der weiterhin der DVS GmbH obliegt.⁶ Insofern ist der Verband durchaus auch als Kooperationspartner im Produktionsprozess bei der Erstellung der sportlichen Leistung zu sehen,⁷ in erster Linie aber als Inputlieferant: nicht nur, weil er die Rechte an den Veranstaltungen liefert, sondern weil er zudem die Verfügbarkeit der Ressource Sportler steuert. Als einziger Sportfachverband, der Ranglistenturniere im Beach-Volleyball durchführt, hat der DVV eine Monopolstellung hinsichtlich der Veranstaltungsrechte. Damit hat er eine starke Verhandlungsposition gegenüber den Veranstaltern der Ranglistenturniere.

Ebenso hat der DVV eine Monopolstellung gegenüber den Ausrichtern von Ranglistenturnieren. Aufgrund der Vielzahl potentieller Ausrichter auf der Nachfrageseite hat der DVV hier eine noch stärkere Verhandlungsposition. Diese nutzt er bei der Auswahl der Akteure, an die er die Rechte zur Ausrichtung eines Ranglistenturniers vergibt. Erstens werden die Ausrichter angehalten, frühzeitig ihre Nachfrage zu artikulieren. Bereits im August des Vorjahres muss ihre Bewerbung um die Ausrichtung eines Ranglistenturnieres bei der DVS GmbH vorliegen.⁸ Zweitens werden hohe qualitative Anforderungen an die Ausrichter gestellt. Diese haben nur dann eine Chance, bedient zu werden, wenn sie die zahlreichen Auflagen der DVS GmbH erfüllen. Drittens schließt die DVS GmbH immer nur kurzfristige Kontrakte. Die DVS GmbH bindet sich nicht an die Ausrichter, sondern vergibt den Zuschlag immer nur für ein Jahr. Dann müssen die potentiellen Ausrichter erneut auf dem Beschaffungsmarkt tätig werden. Einzige Ausnahme ist die Stadt Timmendorfer Strand, mit der für die Ausrichtung der DBM ein längerfristiger Kontrakt geschlossen wurde.

Neben der Monopolstellung hinsichtlich der Veranstalter- und Ausrichterrechte der Ranglistenturniere sind auch Showwettkämpfe kaum ohne den Input des DVV durchführbar. Nach der BVO des DVV sind alle Beach-Volleyball-Veranstaltungen, die im Zuständigkeitsgebiet des DVV stattfinden, genehmigungspflichtig, sofern eine bestimmte Gesamthöhe an Preisgeldern, Antrittsgeldern und/oder Sachpreisen überschritten wird, deutsche Kaderathleten teilnehmen oder nichtdeutsche Spieler, die unter den Top 50 der FIVB und/oder CEV Einzelrangliste positioniert sind, starten. Hierfür hat der Ausrichter eine Genehmigungsgebühr zu zahlen, die sich nach seinen Leistungen für die Spieler richtet, wozu u. a. die Höhe des Antritts- und Preisgeldes, der Wert der Sachpreise oder die Übernahme von Reisekosten zählen. Wird ein Turnier nicht gemeldet bzw. ohne Genehmigung durch den DVV ausgetragen, so werden

5 Siehe hierzu auch die Ausführungen in diesem Beitrag zum Verband.

6 Vgl. DVV (2009).

7 Vgl. zur Produktions-Kooperative Spitzensport Kappler/Wadsack (1996), S. 80 ff.

8 So sieht es das Formular zur Ausrichterbewerbung der DVS GmbH vor.

sowohl der Veranstalter als auch teilnehmende Spieler mit Sanktionen belegt. Für den Veranstalter können die Geldstrafen bis zu 10.000 Euro betragen. Der Spieler muss bis zu 5.000 Euro Geldstrafe bezahlen und/oder kann bis zu zwei Turniere der nationalen Serie gesperrt werden. Nimmt ein Spieler wiederholt unerlaubt an Turnieren teil, kann er bis zu zwei Jahre gesperrt werden. Da nun aber kein sportlich hochwertiges Turnier ohne Spitzensportler auskommt und diese nur an Turnieren teilnehmen dürfen, die vom DVV genehmigt sind, kommen auch Ausrichter von Showwettkämpfen nicht um eine Genehmigung durch den DVV umhin.

Die starke Stellung des DVV wurde beispielsweise im Vorfeld des Showwettkampfes „Beach Nations Cup“ in Braunschweig im Februar 2005 deutlich. Erst zwei Wochen vor dem Wettkampf erfolgte die Genehmigung durch den DVV, nachdem die Höhe der Genehmigungsgebühr ausgehandelt worden war.⁹ Ansonsten hätten die deutschen Spieler mit Sanktionen rechnen müssen.

Lieferanten von Beach-Volleyball-Anlagen und -Geräten

Die Durchführung eines Beach-Volleyball-Wettkampfes setzt eine beispielbare Beach-Volleyball-Anlage und Sportgeräte voraus. Die Nutzung dieser Inputfaktoren im Produktionsprozess ist zwingend erforderlich. Deshalb sind die Erbringer dieser Leistungen näher zu betrachten.

Sofern es sich um eine Indoor-Beach-Volleyball-Anlage handelt, muss zur Ausrichtung eines Wettkampfes eine permanente Anlage angemietet oder aber eine Halle organisiert werden, in der eine temporäre Anlage errichtet werden kann. Alle deutschen Ranglistenturniere finden allerdings auf temporären Outdoor-Anlagen statt.¹⁰ Hierzu bedarf es der Errichtung einer Beach-Volleyball-Anlage auf ei-

nem hierfür zu arrangierenden Standort. Als Standorte werden öffentliche Flächen gewählt. Alternativ wäre es auch denkbar, private Flächen anzumieten.

Die Bereitstellung eines Standortes ist damit in erster Linie eine von den Kommunen zu erbringende Leistung. Strandabschnitte müssen gesperrt oder die Nutzung von Marktplätzen zum Bau von Beach-Volleyball-Anlagen genehmigt werden. Die übliche Verwendung dieser Lokalitäten ist dann nicht möglich, so dass eventuelle Verlustausfälle bedacht und gegebenenfalls kompensiert werden müssen.¹¹ Die mit der Bereitstellung eines Standortes verbundenen Kosten werden i. d. R. von der Kommune getragen, die damit zugleich das Angebot an Wettkämpfen öffentlich subventionieren.

Mit der Bereitstellung des Standortes hat die Kommune großen Einfluss auf die Event-Atmosphäre und damit auf eine maßgebliche Qualitätsdeterminante eines Wettkampfes. So wird diese unter anderem durch die Ästhetik des Stadtbildes oder Strandabschnittes, die Reputation des Austragungsortes oder das Einzugsgebiet bestimmt. Diese Qualitätsmerkmale sind in ihrer jeweiligen Kombination einzigartig für jede Kommune und damit nur begrenzt substituierbar.

In den Jahren bis 2005 ist ein Bedeutungszuwachs von innerstädtischen Standorten festzustellen. So wurden Ranglistenturniere von Stränden in Städte verlagert. 2009 fanden allerdings nur noch die Turniere in Bonn (Münsterplatz) und München (Theresienwiese) in Innenstadtlage statt. Die weiteren sieben waren Strandturniere am Meer (Norderney, Usedom, St. Peter-Ording, Fehrman, Timmendorf) bzw. an Flüssen (Dresden) oder Seen (Essen).

Zentrale Qualitätsdeterminante einer Beach-Volleyball-Anlage ist der Sand, auf dem gespielt wird. Aufgrund der Bedeutung des Beach-Sandes für das Beach-Volleyball-Spiel stellt er nicht nur ein Baumaterial einer Anlage dar; vielmehr wird der Sportboden Sand als

⁹ Vgl. Schlawis (2005).

¹⁰ Ein Ausnahme hiervon waren die Turniere in München, die von 2006 bis 2008 drei Jahre in Folge am Münchener Flughafen im Forum des München Airport Centers (MAC) direkt unter der Glaskuppel stattgefunden haben.

¹¹ Beispielsweise werden die Betreiber von Strandkörben durch die Kommune Timmendorfer Strand für den Verdienstausschlag während eines Beach-Volleyball-Turniers entschädigt. Vgl. o. V. (2004).

eigenes Sportgerät betrachtet. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an die Materialeigenschaften des Beach-Sands. Seine Zusammensetzung lässt sich differenzieren nach den physikalischen Eigenschaften wie z. B. Korngröße, Kornform und Kornverteilung, der chemischen Zusammensetzung und den optischen Merkmalen wie Gestalt und Farbe.¹² Neben der Qualität des Sandes muss er auch in ausreichender Quantität aufgeschüttet werden, um die erforderliche Dicke der Sandschicht für einen reibungslosen Spielablauf sicherzustellen.

Für den Bau einer gewöhnlichen Beach-Volleyball-Anlage werden rund 300 Tonnen Sand benötigt. Für ein mehrtätiges Ranglistenturnier, bei dem auf bis zu sechs Plätzen zeitgleich gespielt wird und ein Aufwämbereich gegeben ist, ist die zehnfache Menge erforderlich.¹³ Bei einem durchschnittlichen Quarzsandpreis von zehn Euro pro Tonne kostet der Sand bis zu 30.000 Euro. Allerdings sind die Kosten regional unterschiedlich und hängen stark von der Sandqualität ab. Hinzu kommen die Transportkosten, die eine ähnliche Dimension annehmen können.

Die Anbieter von Beach-Sand sind zahlreich. Nahezu jeder Quarzsandproduzent kann neben der verschiedengelagerten industriellen Nachfrage auch die Nachfrage aus dem Sportbereich bedienen. Die Qualität des Sandes ist standardisiert und über die Ausprägung der Materialeigenschaften objektiv überprüfbar. Dabei ist die Produktion meist ohne großen Vorlauf möglich. Insofern sind die Lieferanten grundsätzlich austauschbar. Einzig aufgrund der hohen Transportkosten für den Beach-Sand sind Produzenten in räumlicher Nähe zum Standort der Beach-Volleyball-Anlage in einer vorteilhaften Position gegenüber ihren Wettbewerbern.

Weitere erforderliche Sportgeräte sind die Netzanlagen sowie die Spielfeldmarkierungen durch Spielfeldleinen.¹⁴ Verschiedene Sportgerätehersteller bieten diese Produkte an, so dass deren Beschaffung unproblematisch ist.

Ähnlich verhält es sich mit dem Spielball. Allerdings existieren teilweise Rahmenvereinbarungen des DVV mit Sportgeräteherstellern, so dass diese über einen exklusiven Lieferantenstatus verfügen.

Sonstige Dienstleister

Neben den bereits skizzierten zentralen Inputlieferanten für die Produktion eines Beach-Volleyball-Wettkampfes sind zahlreiche weitere Dienstleister erforderlich. Da der Erkenntnisgewinn einer Detailanalyse all dieser gering wäre, soll hier lediglich eine knappe Darstellung erfolgen, um die vielfältigen und komplexen Lieferantenbeziehungen zu verdeutlichen.

Die öffentlichen Leistungen, die primär von den Kommunen erbracht werden, beschränken sich nicht auf die Bereitstellung des Standortes der Beach-Volleyball-Anlage. Die von den Ausrichtern nach Vorgabe der DVS GmbH bereitzustellenden kostenfreien Übernachtungsmöglichkeiten sind meist öffentliche Sporthallen. Ferner muss die Zufahrt zur Spielstätte geschaffen bzw. genehmigt und ausreichend technische Infrastruktur wie Wasser- und Stromanschlüsse bereitgestellt werden. Auch ist die öffentliche Sicherheit durch den Einsatz von Polizeikräften zu gewähren.

Als weitere Inputfaktoren werden benötigt: Feldbetreuer und Ballroller, Ärzte, Physiotherapeuten, Auf- und Abbauhelfer sowie VIP-Betreuungspersonal, Gabelstapler und Radlader, Absperrvorrichtungen zur Sicherung des Geländes und Abgrenzung der einzelnen Organisations- bzw. Zuschauerbereiche, Ausstattungsgegenstände für die einzelnen Bereiche, Wachdienste, Reinigungsdienste, Tribünen sowie Getränke und Ernährung für Sportler und Organisatoren. Die Bereitstellung dieser Inputfaktoren erfolgt durch öffentliche Einrichtungen, ehrenamtliche Helfer, privatwirtschaftliche Anbieter gegen Entgelt oder durch Sponsoren. Dabei variiert der Anteil der einzelnen Organisationsformen der Lieferanten in Abhängigkeit des Veranstalters/Ausrichters sowie des Wettkampfes. Die Verfügbarkeit der Inputfaktoren auf dem Beschaffungsmarkt in der erforderlichen Qualität ist unproblematisch.

¹² Vgl. BISp (2001), S. 22.

¹³ Vgl. Müller (2005).

¹⁴ Vgl. BISp (2001), S. 23 f.

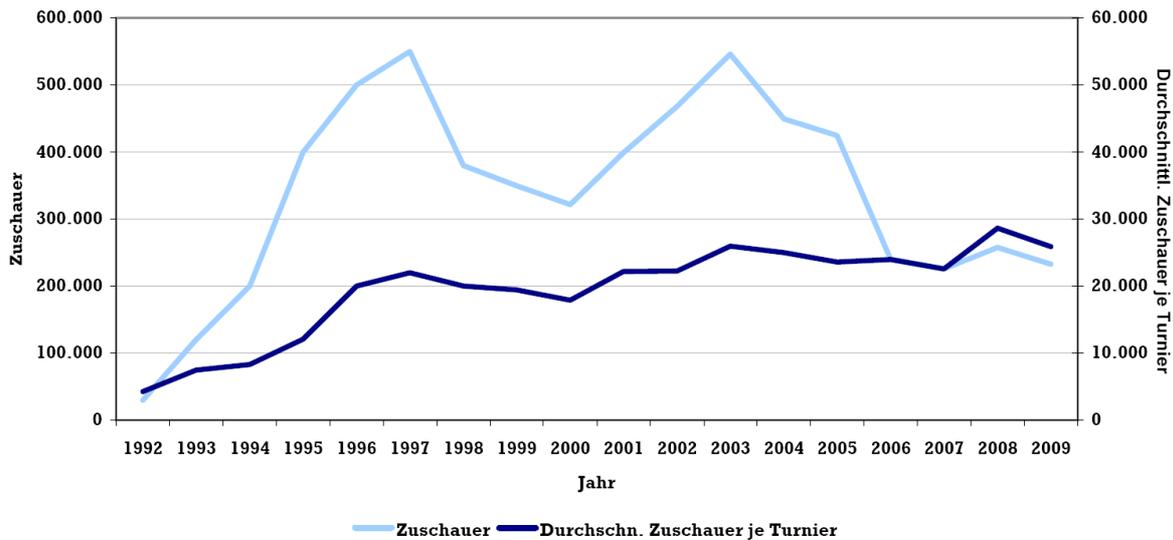


Abb. 13: Entwicklung der Zuschauerzahlen der Ranglistenturniere gesamt sowie im Durchschnitt je Turnier

tisch. Allerdings determiniert die institutionelle Struktur der vorhandenen Lieferanten maßgeblich die Kosten der Veranstaltung. Je mehr ehrenamtliche Helfer und Sponsoren als Anbieter agieren, desto geringer sind die Kosten im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Lieferanten, deren Input zu bezahlen ist.

Kontraktpartner auf der Outputseite

Auf der Outputseite lassen sich verschiedene Gruppen von Nachfragern unterscheiden: Neben den Zuschauern treten insbesondere Sponsoren und Medien als Nachfrager auf. Die Zuschauer vor Ort befriedigen mit dem Konsum eines Beach-Volleyball-Wettkampfes unmittelbar ihr Bedürfnis nach Unterhaltung. Hierfür sind sie grundsätzlich bereit, einen Preis zu zahlen. Das Interesse an Beach-Volleyball-Wettkämpfen ist in den vergangenen Jahren gestiegen und verharrt auf einem hohen Niveau (vgl. Abb. 13). Besuchten in 1992 im Schnitt gerade etwa 4.300 Zuschauer eines der sieben deutschen Ranglistenturniere, so waren es bei den 21 Turnieren in 2003 schon rund 26.000 und im Top-Jahr 2008 bei 9 Turnieren über 28.500 Zuschauer durchschnittlich über die drei Turniertage hinweg. Hierbei zieht die DBM alleine zwischen 40.000 und 60.000 Zuschauer jährlich an. Das Zuschauerinteresse bei den einzelnen Turnieren war jedoch unterschiedlich, und der Konsum vor allem bedingt

durch die Dauer der Veranstaltung, die vorhandenen Zuschauerkapazitäten sowie durch das Wetter.

Die Zuschauer von Ranglistenturnieren müssen zur Befriedigung ihres Unterhaltungsbedürfnisses üblicherweise kein Eintrittsgeld entrichten.¹⁵ Dabei besteht Rivalität im Konsum um die begrenzten Zuschauerplätze. Auch ist ein Ausschluss vom Konsum technisch nicht nur möglich, sondern die erforderliche Voraussetzung einer Abgrenzung des Eventgeländes ist konkret gegeben. Drei Gründe lassen sich anführen, weshalb dennoch keine Eintrittspreise erhoben werden.¹⁶ Zum einen liegt es in der Historie des Beach-Volleyball begründet, dass traditionell ohne Zahlung eines Eintrittsgeldes Beach-Volleyball-Wettkämpfe passiv konsumiert werden können. Zum anderen bietet der sportliche Ablauf eines Turnieres einen Erklärungsansatz. Die Turniere gehen über mehrere Tage und dauern einen ganzen Tag lang. Bei einem Verkauf

¹⁵ Einzige Ausnahme hiervon war der Beach Cup 2009 in Essen, bei dem erstmals am Finaltag ein Eintrittspreis erhoben wurde. Dieser lag mit drei Euro in Höhe des regulären Beitrags, der für die Nutzung des Clubs, in dem das Turnier stattfand, üblicherweise zu entrichten ist, und wurde teilweise zusätzlich zum Standardpreisgeld an die Sportler ausgeschüttet.

¹⁶ So Holger Brusck in einem Telefoninterview am 9.08.2005.

von Zuschauerplätzen ist davon auszugehen, dass diese nicht ständig belegt wären, wodurch Lücken auf den Tribünen entstünden, die wiederum der Eventatmosphäre schaden. Schließlich stellen gerade bei Turnieren in Innenstädten Passanten, die einen Platz einnehmen und diesen nach einer kurzen Verweildauer wieder frei machen für den nächsten Passanten, einen großen Teil der Zuschauerschaft dar.

Lediglich bei internationalen Ranglistenturnieren sowie der DBM werden stark limitierte Sitzplatzkontingente bereitgestellt, so dass gegen ein geringes Entgelt Tribünenplätze reserviert werden können. So stehen bei der DBM gerade einmal 700 Tickets für die 6.000 Zuschauer fassende Ahmann-Hager-Arena zur Verfügung. Anders verhält es sich hingegen bei Showwettkämpfen. Hier werden Eintrittsgelder erhoben, da diese einen wesentlichen Faktor zur Erlösgenerierung bilden.

Auch wenn der Konsum von Ranglistenturnieren unentgeltlich ist, sind die Zuschauer für die Veranstalter/Ausrichter als Nachfrager unersetzlich. So liefern die Zuschauer statt unmittelbarer mittelbarer Kontrakterlöse. Der Zuschauer determiniert als externer Faktor maßgeblich die Event-Atmosphäre und damit die Qualität eines Wettkampfes. Dieser Tatbestand sowie der Zuschauer selbst als umworbenes Objekt sind wichtig für das Interesse von Sponsoren und Medien an der Sportveranstaltung. Über diese kann der Veranstalter/Ausrichter dann Kontrakterlöse generieren.

Sponsoren zahlen Gelder oder stellen Sachmittel oder Personal bereit, um als Gegenleistung einen Imagetransfer zu generieren sowie ihre Bekanntheit in der anvisierten Zielgruppe zu erhöhen. Dabei treten überregionale, regionale und lokale Sponsoren bei den einzelnen Wettkämpfen in Erscheinung.

Bis 2005 gab es für jede der beiden deutschen Turnierserien einen überregionalen Namenssponsor. Der Beach-Cup wurde in der Saison 2005 von „Nokia“ gesponsert, zuvor war über mehrere Jahre „Renault“ der Namenssponsor. Die Masters-Serie sowie die DBM wurden von der Versicherungsgruppe „Zurich“ unterstützt, die damit das Engagement des „Deutschen

Herold“ fortsetzten, nach dem sie diesen aufgekauft hatte. Ende 2005 zogen sich jedoch, wie schon RTL von der Berichterstattung, auch Nokia und Zurich als Sponsoren zurück.

Mit der Neuausrichtung der Turnierserie ab 2006 und der Alleinvermarktung durch sae wurde smart als neuer Titelsponsor zunächst für drei Jahre gewonnen, wobei der Kontrakt inzwischen bis Ende 2010 verlängert wurde. So firmiert die neue Serie seit 2006 unter „smart Beach Tour“ und die DBM unter „Deutsche smart Beach-Volleyball Meisterschaften“. Mit dieser langfristigen Partnerschaft wurde so ein solide Planungsgrundlage geschaffen. Weitere Partner der Tour waren 2009 Panasonic, Sportscheck, Pro Sieben und die Warsteiner Brauerei, die im Jahre 2010 ausscheidet und von Langnese ersetzt wird, sowie Chiquita als offizieller Frischepartner der DBM.

Neben einigen weiteren überregionalen Hauptsponsoren wie z. B. weg.de, die die Ranglistenturniere nachfragen, spielen lokale Sponsoren eine untergeordnete Rolle. Sie bilden eine Residualgröße und treten nur dann in Erscheinung, wenn die Rahmenbedingungen des Wettkampfes sowie das Interesse der übergeordneten Sponsoren die Befriedigung einer zusätzliche Nachfrage zulassen, wie z. B. im Fall des Maritim See Hotels Timmendorfer Strand als offizielles Spielerhotel der DBM.

In finanzieller Hinsicht sind die Sponsoren die bedeutendsten Abnehmer der Beach-Volleyball-Wettkämpfe. Die Hauptsponsoren sind zudem in einer starken Verhandlungsposition, solange noch wenige Sponsoren als Nachfrager um Beach-Volleyball-Wettkämpfe konkurrieren. Zudem ist ein Switch des Sponsoring-Engagements ohne großen Aufwand möglich, da nur ein Teil der Zielgruppe und des Images Beach-Volleyball-spezifisch ist und nicht durch alternative Sponsoring-Engagements oder Kommunikationsmaßnahmen substituiert werden könnte. Auch Transaktionskosten für die Aushandlung und Durchsetzung neuer Sponsoringrechte bleiben in einem überschaubaren Rahmen, zumal diese auch in Verbindung mit den bestehenden Anbietern vorliegen.

Ein weiterer Abnehmer eines Beach-Volleyball-Wettkampfes sind die Medien. Diese

üben als Nachfrager eine doppelte Funktion aus. Zum einen kaufen sie die Übertragungsrechte an Wettkämpfen. Zum anderen transportieren sie Werbeinhalte an ein breites Publikum. Mit einer hohen Mediencoverage kann das Interesse potentieller Sponsoren erhöht werden, da mit jeder Medienpräsenz Multiplikatorwirkungen für die Sponsoren verbunden sind.

Der Erwerb von TV-Übertragungsrechten stellt für die Rundfunkanstalten eine Investition in die eigene Programmproduktion dar. Damit wollen sie Einschaltquoten bei den TV-Zuschauern erhöhen und damit zugleich Unternehmen eine Plattform für die Einblendung ihrer Werbebotschaften bieten. Mit dem steigenden Interesse der Medienkonsumenten an Beach-Volleyball hat auch die Nachfrage der Medien zugenommen. Lagen die TV-Übertragungsrechte lange Zeit für einen geringen Betrag bei den öffentlichen-rechtlichen Rundfunkanstalten, so hatte – wie bereits oben dargestellt – für die Saison 2005 der private Rundfunkanbieter RTL die Übertragungsrechte für die Masters-Turniere sowie die DBM erworben. Hierfür musste RTL zwar keinen Preis zahlen, dem Beach-Volleyball aber umfangreiche Sendegarantien einräumen. Allerdings scheiterte das Experiment, und RTL zog sich nach nur einer Turnierserie, in der zudem noch die auf eine große Zuschauerresonanz stoßende WM in Berlin einen Großteil der Sendezeit ausmachte, mangels ausreichend großem Fernsehpublikum zurück.¹⁷ So gab es in Folge nur kurze TV-Beiträge über alle großen Sender verteilt sowie in verschiedenen regionalen Formaten. Hier zeigt sich, dass Beach-Volleyball, im Gegensatz zu Fußball, kein „existentieller“ Programminhalt und insgesamt (noch) von geringer Bedeutung für die Medien ist.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Kontraktpartner auf der Outputseite eine starke Verhandlungsposition haben. Sowohl für Sponsoren als auch für die Medien ist Beach-Volleyball zwar ein interessantes, aber keineswegs

zwingend zu erwerbendes Produkt.

Potentielle neue Konkurrenten

Die Existenz potentieller Konkurrenten erhöht den Wettbewerbsdruck der etablierten Anbieter. Externe Unternehmen können als Veranstalter oder Ausrichter von Volleyball-Wettkämpfen in den Markt eintreten, um an den Gewinnen zu partizipieren. Ein quantitativ und qualitativ erweitertes Angebot kann dann unter Umständen zur Erosion der Gewinne der etablierten Anbieter führen.

Zahlreiche potentielle Konkurrenten lassen sich identifizieren. Im Bereich der Rechte- und insbesondere Sportrechtevermarktung haben sich in Deutschland in den vergangenen Jahren viele Unternehmen etablieren können. Ebenso gibt es viele Anbieter, die Kompetenzen in der Organisation und Durchführung von (Sport-)Events besitzen. Dabei stehen insbesondere Trendsportarten häufig im Zentrum der Unternehmensaktivitäten. Speziell im Beach-Volleyball sind ferner die Ausrichter von Wettkämpfen, die auf einem sportlich etwas niedrigerem absoluten Niveau und in einem kleineren Rahmen stattfinden, wie beispielsweise Landesverbandsturniere oder breitensportliche Großveranstaltungen, anzuführen. Die Bedrohung, die von den potentiellen Konkurrenten für die etablierten Anbieter ausgeht, hängt insbesondere von der Höhe der Marktzutrittsschranken ab. Je höher die Marktzutrittsschranken sind, desto schwieriger ist ein Markteintritt für potentielle Konkurrenten. Im Beach-Volleyball lassen sich sowohl strukturelle als auch institutionelle Marktzutrittsschranken ausmachen.

Eine erste strukturelle Marktzutrittsschranke ergibt sich aus den Besonderheiten des Produktionsprozesses im Beach-Volleyball. Der Zusammenschluss von einzelnen Turnieren zu Turnier-Serien, die wiederum über eine Rangliste miteinander verbunden sind, erfordert Rahmensetzungen für den Spielbetrieb. Hierbei wird das quantitative Angebot an Ranglistenturnieren fixiert. Die Anzahl an Ausrichtern wird somit limitiert auf die Anzahl an Ranglistenturnieren. Eine Ausweitung der Anbieter ist nur möglich, wenn der Spielmodus

¹⁷ Zu einer Analyse des Inszenierungskonzepts von RTL sowie Gründen des Scheiterns siehe Horky (2006).

zusätzliche Ranglistenturniere vorsieht. Zugleich wird die maximale Angebotsmenge für einen einzelnen Ausrichter determiniert. Im Falle eines monopolistischen Anbieters ist dies die Menge aller Ranglistenturniere.

Die sich aus den Rahmenseetzungen des Spielbetriebs ergebende strukturelle Marktzutrittschranke wird allerdings dadurch abgeschwächt, dass sich die Ausrichter der Ranglistenturniere jedes Jahr aufs Neue bei der DVS GmbH bewerben müssen. Somit ist zwar pro Saison die maximale Zahl an Ranglistenturnieren festgelegt. Allerdings ist mit Beginn einer jeden neuen Saison ein Marktzugang für potentielle Konkurrenten möglich. Bei unverändertem Spielmodus bedeutet der Eintritt eines neuen Konkurrenten dann zwingend entweder den Rückgang der Produktionsmenge in Form eines Turnierverlusts bei einem Ausrichter, der mehrere Turniere durchführt, oder aber die vollständige Verdrängung vom Markt eines etablierten Anbieters, der nur ein Turnier veranstaltet.

Der Eintritt potentieller Konkurrenten wird zudem durch weitere strukturelle Marktzutrittschranken erschwert, die auf marktimmanten Produktionsbedingungen beruhen. So ist davon auszugehen, dass etablierte Ausrichter absolute Kostenvorteile gegenüber neuen Anbietern aufweisen. Bei der Ausrichtung einer solch spezifischen Sportgroßveranstaltung in enger Kooperation mit der DVS GmbH und den Vermarktungsagenturen müssen neue Ausrichter Lernprozesse durchlaufen und Know-how-Rückstände aufholen. Zudem entstehen den neuen Anbietern erhöhte Transaktionskosten durch die Knüpfung erforderlicher Kontakte und die Anbahnung von Geschäftsbeziehungen. Ein weiterer zentraler Kostenfaktor stellt die Möglichkeit zum Rückgriff auf ehrenamtliche Helfer sowie die erforderliche Kompetenz zu deren Motivation und sachgerechter Einbindung dar.

Allerdings wirken die Kostenvorteile nur schwach als Marktzutrittsschranke, da sie nur von kurzer Dauer sind und nicht Resultat hoher, mehrperiodig wirkender irreversibler Investitionen. Zudem relativieren sie sich vor dem Hintergrund einer öffentlichen Förde-

rung der Wettkämpfe durch die profitierende Kommune.

Die angeführten Faktoren garantieren jedoch, neben ihrem kostensenkenden Effekt, auch eine verlässliche Qualität der Ausrichtung. Die Organisationskompetenz und die aufgebauten Netzwerke der etablierten Ausrichter stellen damit einen Erfolgsfaktor dar, der nicht ohne Aufwand imitierbar ist. Mit einem neuen Ausrichter als Kontraktpartner bleiben immer – trotz vertraglicher Absicherung – Unwägbarkeiten bestehen, die die Umstellungskosten erhöhen. Auch trägt ein attraktiver Standort zur Qualität der Veranstaltung bei, da er die Event-Atmosphäre beeinflusst. Die temporären Beach-Volleyball-Anlagen sind aber sehr flexibel stationierbar, so dass die zahlreich vorhandenen attraktiven Standorte an Stränden, auf städtischen Freiflächen oder in Hallen – vorbehaltlich gegebenenfalls erforderlicher öffentlicher Genehmigungen – für jeden potentiellen Ausrichter problemlos in den Produktionsprozess integriert werden können.

Des Weiteren lassen sich strukturelle Marktzutrittsschranken, die sich aus Nachfragebedingungen ergeben, identifizieren. So sind es dann auch eher ein geringes Interesse der lokalen Bevölkerung an Beach-Volleyball, die fehlende Reputation des Austragungsortes oder ein unzureichendes Einzugsgebiet, welche die Möglichkeit zur Nutzung alternativer Austragungsorte begrenzen und den Marktzutritt neuer Anbieter erschweren.

Konzentrieren sich die Ausrichter auf Wettkämpfe außerhalb der Ranglistenturniere, können sie zwar die Limitierung der Ranglistenturniere, die sich aus den produktionstechnischen Besonderheiten ergibt, umgehen und die angebotene Menge an Beach-Volleyball-Wettkämpfen erweitern, allerdings nur nach Genehmigungen, die von der DVS GmbH erteilt werden. Die sehr restriktive Genehmigungspraxis erschwert die Durchführung von Wettkämpfen außerhalb der Verbands-Turniere und stellt eine institutionelle Marktzutrittsschranke dar. Wie schon weiter oben beschrieben, zieht die Ausrichtung nicht genehmigter Wettkämpfe hohe Strafen nach sich, die nicht nur die Veranstalter, sondern auch die

daran teilnehmenden Spieler betreffen.¹⁸ Wird also ein Wettkampf nicht genehmigt, so kann das Turnier mangels der Ressource Beach-Volleyball-Spieler nicht durchgeführt werden. Der Verband kontrolliert somit den Zugang zu nicht-substituierbaren Inputfaktoren. Die Notwendigkeit einer Genehmigung der Wettkämpfe durch den Verband stellt damit eine wesentliche Marktzutrittsschranke für potentielle neue Konkurrenten dar.

Es bleibt die Frage, ob diese institutionelle Marktzutrittsschranke umgehbar ist, indem eine Beach-Volleyball-Serie, die mit den Ranglistenturnieren des DVV im Wettbewerb steht, von potentiellen Konkurrenten etabliert wird. Die Spitzensportler sind dabei der zentrale Engpassfaktor. Um den Inputfaktor Spieler auf dem Beschaffungsmarkt zu erhalten, müssen den Top-Spielern entsprechende finanzielle und/oder sportliche Anreize geboten werden. Es ist durchaus denkbar, dass den Spielern in einer alternativen Serie oder durch die Teilnahme an einzelnen Showwettkämpfen aufgrund eines gesteigerten Wertgrenzproduktes höhere Preis- bzw. Antrittsgelder gezahlt werden können. Allerdings müssten diese hoch genug sein, um zum einen eine Risikoprämie abzudecken, die der Spieler aufgrund der Unsicherheit, die mit der Etablierung einer neuen Serie einhergeht, einfordern wird. Fraglich ist zum anderen, ob die Gelder zudem ausreichen, die fehlenden sportlichen Qualifikationsmöglichkeiten zu kompensieren, die dem Sportler entgehen, zumal diese erst den Grundstein für eine ökonomische Verwertbarkeit der Ressource Spieler bilden. Solange national wie international das Ein-Verbands-Prinzip gilt,¹⁹ können nur Mitglieder des DVV an Deutschen-, Europa- und Weltmeisterschaften sowie Olympischen Spielen teilnehmen oder Teil der Nationalmannschaft sein. Ein Verzicht auf die Mitgliedschaft im DVV wirkt sich für die Sportler in sportlicher und teils auch finanzieller Hinsicht negativ aus. Zudem erkennt auch der Staat in Deutschland einzig den Deutschen Sportbund als Dachor-

ganisation des Sports mit seinen Mitgliedern offiziell an. Somit hätten die Veranstalter einer alternativen Serie ohne staatliche Unterstützung auszukommen bzw. die politischen Akteure erst von den positiven Wirkungen einer alternativen Serie für die Gesellschaft als auch die fördernden Politiker zu überzeugen. Damit liegen hohe institutionelle Marktzutrittsschranken vor, die auch die Etablierung konkurrierender Turnier-Serien und damit den Eintritt potentieller Konkurrenten erschweren.

Festzuhalten bleibt, dass die etablierten Anbieter von Beach-Volleyball-Wettkämpfen sowohl durch strukturelle als auch institutionelle Marktzutrittsschranken vor potentieller Konkurrenz geschützt sind. Die strukturellen Marktzutrittsschranken sind kaum hoch genug, um bei der Vielzahl potentieller Konkurrenten einen Markteintritt unmöglich zu machen. Allerdings existiert in Form der Steuerung der Verfügbarkeit des nicht substituierbaren Inputfaktors Spitzenathlet durch den DVV eine nahezu unüberwindliche institutionelle Marktzutrittsschranke für potentielle Konkurrenten. Durch die restriktive Handhabung der Bereitstellung von Spitzensportlern limitiert der DVV die Durchführung von Showwettkämpfen und damit den Eintritt neuer Anbieter auf ein Minimum.

Anbieter von Substituten

Das Unterhaltungsbedürfnis, das ein Beach-Volleyball-Wettkampf befriedigt, lässt sich in drei Komponenten untergliedern. Zum ersten ist dies das Bedürfnis, an sportlichen Leistungen bzw. – gemäß der vorgenommenen Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands – an sportlichen Höchstleistungen teilzunehmen. Zum zweiten wollen die Nachfrager eine Eventatmosphäre erleben. Zum dritten soll der Wunsch nach Strand und damit verbunden Sonne und Meer realisiert werden. Bei einem Beach-Volleyball-Wettkampf liegt die Kombination der Produkteigenschaften zur Befriedigung dieser drei zentralen Bedürfnisse vor. Substitutionsbeziehungen sind folglich umso stärker ausgeprägt, je mehr alle drei Komponenten in stimmiger Kombination vorliegen, wobei schwache Substitutionsbeziehungen

¹⁸ Siehe hierzu die Ausführungen zum Verband in diesem Beitrag.

¹⁹ Vgl. zum Ein-Verbands-Prinzip Viehweg (1990).

auch mit Produkten zu erwarten sind, in denen die Komponenten nur partiell stark ausgeprägt vorliegen. Für den Sponsor wiederum sind die mit dem Beach-Volleyball verbundenen Attribute von Relevanz, die die Voraussetzung für einen entsprechenden Imagetransfer bilden.

Demnach ist eine starke Substitutionskonkurrenz zu den weiteren Beach-Sportarten gegeben. Neben Beach-Volleyball etablieren sich in Deutschland auch Beach-Soccer, -Handball und -Basketball, -Badminton, -Tennis sowie weitere Beach-Aktivitäten zunehmend.²⁰

Ausschließlich aus einer Imageperspektive betrachtet, liegt eine starke Substitutionskonkurrenz zu weiteren Sportarten vor. Image-Profile von Sportarten können festgelegt werden über Fitness/Dynamik und Aggressivität/Angst als erstes sowie Präzision/Ästhetik und Freiheit/Naturerleben als zweites verdichtetes Merkmal.²¹ Bildet man Sportarten in dem entsprechenden Merkmalsraum ab, so ergibt sich eine kurze räumliche Distanz des Beach-Volleyballs zu Basketball, Snowboard, Free-Climbing und Mountainbiking.

Während die Substitutionskonkurrenz um Sponsoren als durchaus stark anzusehen ist, wird sie bei den Zuschauern etwas abgemildert durch die Tatsache, dass substitutive Produkte nicht beliebig verfügbar sind. So sind für den Zuschauer häufig große räumliche Distanzen mit dem entsprechenden monetären und zeitlichen Aufwand zu überbrücken, um alternative Events zu besuchen. Lediglich in einigen wenigen Orten, insbesondere in Großstädten, dürfte die Konkurrenz zwischen substituierbaren Veranstaltungen sehr ausgeprägt sein.

Zukünftige Entwicklungen der Branche

Auf Basis der vorangegangenen Analyse der Branchensituation sollen im Folgenden, ausgehend von den potentiellen Einsatzmöglichkeiten der Aktionsparameter der Veranstalter und Ausrichter, Entwicklungsperspektiven der Branche aufgezeigt und Empfehlungen zur

²⁰ Vgl. BISp (2001), S. 11 ff.

²¹ Vgl. zu diesem Vorgehen und den Ergebnissen Hackfort/Schlattmann (2001).

strategischen Ausrichtung der Veranstalter/Ausrichter abgeleitet werden.

Aktionsparametereinsatz als Ausgangspunkt

Zu den grundsätzlichen Aktionsparametern, die den Veranstaltern und Ausrichtern zur Verfügung stehen, zählen neben Parametern der Produktentwicklung Parameter der Vermarktung der Beach-Volleyball-Wettkämpfe insbesondere bezüglich der Preisgestaltung und Kommunikation. Bei der Betrachtung des Aktionsparametereinsatzes ist zu differenzieren nach den beiden Produktkategorien Ranglistenturniere und Showwettkämpfe.

Ranglistenturniere

Bei den Ranglistenturnieren war es bereits gelungen, mit den beiden Turnierserien Masters- und Beach-Cup sowie der DBM weitgehend standardisierte Produkte anzubieten. Mit der Reduktion auf nur noch eine nationale Serie wird dieser Ansatz konsequent fortgeführt. Hierzu tragen insbesondere die umfassenden Vorgaben durch den DVV bei, die einen Großteil der Produkteigenschaften definieren. So kann Unsicherheit auf Seiten der Nachfrager reduziert und damit ein zusätzlicher Nutzen generiert werden. Gleichzeitig wird aber der Aktionsfreiraum von Veranstaltern und Ausrichtern stark beschnitten. Dadurch wird es diesen erschwert, sich durch innovative Vorstöße von ihren Konkurrenten zu differenzieren. Dieser fehlende Handlungsspielraum kann sich dann auch nachteilig für Nachfrager auswirken, da er für sie nutzenstiftende Entwicklungen unterbindet.

Konkret verbleibt der sportfachliche Teil der Turnierdurchführung im Verantwortungsbe-
reich des DVV.²² Mit der Festlegung des Spielmodus werden der sportliche Ablauf der Turniere festgeschrieben, der Produktions- und damit zugleich Absatzzeitraum auf die Sommermonate beschränkt und primär Outdoor-Anlagen als Standorte vorgesehen.

Auch die sportliche Qualität als eine Qualitätsdeterminante der Beach-Volleyball-Wettkämpfe ist von den Veranstaltern und Ausrichtern kaum beeinflussbar. Da das Preisgeld für

²² Vgl. DVV (2009).

die Turniere unter Mitbestimmung des DVV im Vorfeld der Saison festgesetzt wird, kann dieser Aktionsparameter nicht eingesetzt werden, um Top-Athleten zu umwerben. Auch die Vergabe von Ranglistenpunkten steht außerhalb des Entscheidungsspielraums der Veranstalter und Ausrichter. So wird der Output der Beach Cup-Serie verbandlich limitiert und mit dem höheren Preisgeld und den höheren Ranglistenpunkten bei der DBM deren Höherwertigkeit gegenüber der Beach Cup-Serie festgeschrieben. Den Veranstaltern und Ausrichtern verbleiben lediglich weiche Faktoren wie das Ambiente der Veranstaltung oder die Spielerbetreuung.

Damit ist schon die Eventatmosphäre angesprochen, die ebenfalls eine Qualitätsdeterminante darstellt, die aber durchaus von Veranstaltern und Ausrichtern beeinflussbar ist. Eine Differenzierung des sportlichen Wettkampfes über Eventatmosphäre kann durch die Auswahl des Standortes, also die Attraktivität des Stadtbildes oder Strandabschnittes, erfolgen. Ferner kann die Tribunengröße und -gestaltung vom Veranstalter bestimmt werden. Ebenso ist dieser frei bei der Gestaltung des Rahmenprogramms.

Das Rahmenprogramm dient nicht nur der Eventatmosphäre, sondern kann zugleich als Plattform für Werbetreibende genutzt werden. Hiervon wird zunehmend Gebrauch gemacht. Zudem wurde die Vermarktbarkeit der Turniere durch die Schaffung vieler innovativer Werbemöglichkeiten für Sponsoren im Kontext der Beach-Volleyball-Wettkämpfe geschaffen. Angeführt werden können Werbeflächen auf den Spieler-Shirts, Tattoos auf den Körpern der Spieler, Werbeflächen an den Netzen, neuartige Bandensysteme etc. Allerdings regelt der DVV detailliert, wem die Vermarktungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Dies ist in erster Linie der Veranstalter, dem umfassende Vermarktungsrechte gewährt werden. Ausrichter dürfen allenfalls die residualen Werbemöglichkeiten an lokale Sponsoren vermarkten, sofern es zu keiner Kollision mit übergeordneten Sponsoreninteressen kommt. Zudem lässt der DVV den Sportlern Raum, ihren individuellen Sponsoren eine Plattform

bieten zu können. Konkret dürfen sie auf ihrer Sporthose beliebig viel Werbung tragen sowie ihre Zusatzausrüstung wie folgt vermarkten: Sonnenbrille, Kappe/Stirnband, Knie-/Ellenbogenschoner, Fußbekleidung, eine Uhr, pro Arm zwei Armbänder oder zwei temporäre Tattoos oder je eins sind zur werblichen Nutzung gestattet mit jeweils maximal zwei Sponsorenlogos.

Die Möglichkeit, die Ticketpreise als Aktionsparameter einzusetzen, gibt es kaum, da für Tribünenplätze traditionell keine Eintrittspreise erhoben werden. Auch die TV-Übertragungsrechte für die Masters-Serie wurden in 2005 ohne Entgelt, aber mit Sendeplatzgarantien vergeben. Hierüber wird versucht, das Interesse der Öffentlichkeit an Beach-Volleyball generell zu erhöhen und gleichzeitig den Sponsoren im Beach-Volleyball und insbesondere bei der Masters-Serie eine größere Wirksamkeit ihres Engagements zu garantieren.

Insofern dient die Präsenz des Beach-Volleyballs im Fernsehen primär als Kommunikationsmaßnahme zur Bewerbung des Sports und damit allenfalls indirekt als Erlösquelle. Bei TV-Produktionen wie auch Hörfunkkooperationen und überregionaler Pressearbeit haben die Veranstalter weitgehend Handlungsfreiheit, ebenso die Ausrichter bei Kommunikationsmaßnahmen in der lokalen Presse.

Für die Veranstalter und Ausrichter der Ranglisten-Turniere sind Produkteigenschaften kaum beeinflussbar, da sie weitgehend vom DVV determiniert werden. Als Aktionsparameter stehen den Veranstaltern insbesondere die Vermarktung und Umwerbung der Wettkämpfe zur Verfügung, die kreativ eingesetzt werden und zu innovativen Angeboten führen. Auch die Ausrichter nutzen diese Aktionsparameter, können ihnen aber nur im verbleibenden, insbesondere lokalen Kontext einsetzen.

Showwettkämpfe

Der Veranstalter bzw. Ausrichter eines Showwettkampfes ist, sofern der Wettkampf durch den DVV genehmigt wurde, frei im Einsatz seiner Aktionsparameter. Er unterliegt keiner Einschränkung seiner Handlungsspielräume,

soweit keine übergeordneten Sponsoreninteressen des DVV verletzt werden. Dies ermöglicht eine freie Koordination der Aufgaben zwischen Veranstalter und Ausrichter, sofern diese nicht in Personalunion auftreten, und neben Vermarktungsaktivitäten insbesondere auch die Gestaltung der Produkteigenschaften.

Für Showwettkämpfe ist kein bestimmter Spielmodus vorgegeben. Der Veranstalter kann die Turnierform und -dauer, den allgemeinen Produktions- bzw. Absatzzeitraum sowie den Standort frei wählen und hierüber sowie über die Gestaltung der weiteren Rahmenbedingungen, insbesondere des Rahmenprogramms, maßgeblich die Eventatmosphäre beeinflussen. Auch wenn keine Ranglistenpunkte vergeben werden, kann er die sportliche Qualität der Wettkämpfe beeinflussen, da er sowohl das Preisgeld als auch Antrittsprämien festsetzen und hierüber Top-Athleten beschaffen kann. Ebenso können Preisstrategien eingesetzt werden. Um zu zeigen, wie vielfältig von diesen Optionen Gebrauch gemacht wird, soll exemplarisch der Aktionsparameterinsatz für zwei bedeutende Showwettkämpfe in 2005 knapp beschrieben werden.

Der „DKB-Beach-Cup“ in Düren geht über zwei Wettkampftage, findet auf dem Rathausplatz statt, hat ein kleines, aber mit deutschen Damen und Männern hochkarätig besetztes Teilnehmerfeld und folgt unmittelbar auf den Serien-Abschluss durch die DBM. Kapazität ist für 1.400 Zuschauer vorhanden, die unentgeltlich den Wettkämpfen beiwohnen können. Catering, Moderatoren und DJ's bestimmen das Rahmenprogramm.

Das „Tropical Island Einladungsturnier“ fand in der für Sport- und Kulturangebote umgebauten ehemaligen Cargo-Halle statt. Es nahm ein kleines, mit hochkarätigen deutschen sowie internationalen Spielerinnen und Spielern besetztes Feld teil. Veranstaltungszeitpunkt war mit Februar 2005 noch deutlich vor Beginn der Ranglistenturniere in Deutschland.

Ein Woche später und damit ebenfalls noch vor Ranglistenturnierbeginn fand der „Beach-Nations-Cup“ in Braunschweig statt. Dieser

Wettkampf war ein eintätiger, sportlich stark besetzter Ländervergleich zwischen Deutschland und der Schweiz nach Vorbild des Tennis-Davis-Cup, eine Spielkonstellation, wie sie es sonst weltweit im Beach-Volleyball nicht gibt. Ein einzelnes, sportlich hochkarätiges Frauenspiel wurde zwischengeschaltet. Animatoren gestalteten die Spielpausen, eine Players-Party schloss den Event ab. Zu dieser hatten alle 3000 erschienenen Zuschauer Zutritt. Für den sportlichen Wettkampf mussten Eintrittskarten für 20 Euro Normalpreis, 95 Euro VIP-Ticket oder 475 Euro für sechs VIP-Logenplätze erworben werden.

Zentrale Einflussfaktoren auf die weitere Branchenentwicklung

Änderungen in der Branchenstruktur und damit neue Herausforderungen und Chancen für die Vermarkter und Ausrichter sind sowohl von nachfrageseitigen als auch angebotsseitigen Faktoren zu erwarten. So werden die interdependenten Entwicklungen des öffentlichen Interesses, Medieninteresses und Sponsorenengagements maßgeblich über das Branchenwachstum entscheiden. Der zukünftige regulative Einfluss des DVV insbesondere hinsichtlich der Steuerung des Inputfaktors Spieler wird die Wettbewerbsstruktur beeinflussen.

Beach-Volleyball ist in Deutschland eine junge Sportart, die zwar als etablierte Trendsportart gilt, sich aus ökonomischer Perspektive aber noch im Prozess der Verbreitung und auf dem Weg der weiteren gesellschaftlichen Etablierung befindet. Die Sportartikelindustrie ist bereits präsent in diesem Markt, und Sponsoren nutzen Beach-Volleyball für ihre Marketing-Zwecke. Um Beach-Volleyball sowohl in der breiten Öffentlichkeit als eine gesellschaftlich anerkannte Sportpraxis zu etablieren als auch für Sponsoren eine breite Werbeplattform zu bieten, ist aber noch eine umfassende Medienpräsenz erforderlich. So wird z. B. der Bedeutungszuwachs des Beach-Volleyball in den USA mit der 1986 aufgenommenen Ausstrahlung der AVP-Tour im amerikanischen Kabelfernsehen in Verbindung gebracht.

Dieser für die weitere Entwicklung wegwei-

senden Herausforderung wird sich Beach-Volleyball erneut stellen müssen, nachdem beim ersten Anlauf 2005 die mediale Präsentation durch RTL gescheitert ist. So war es RTL nicht gelungen, Beach-Volleyball, ähnlich wie Jahre zuvor die Randsportart Skispringen, als Sportart für die breite Masse der Gesellschaft zu etablieren. Obwohl RTL auf diesem Gebiet über ausgeprägte Kompetenzen verfügt, blieben die Einschaltquoten im ersten Jahr hinter den Erwartungen zurück, weshalb RTL von seiner Ausstiegsklausel aus dem Vertrag Gebrauch machte und sich aus der Beach-Volleyball-Berichterstattung zurückzog. Eine adäquate Medieninszenierung und breitenwirksame Medienpräsenz sind aber erforderlich, um auch das Sponsoring-Potential des Beach-Volleyballs durch Veranstalter und Ausrichter umfassend ausschöpfen zu können und damit das Wachstum der Branche zu sichern.

Aus den Faktoren, die als mögliche Ursache für den ausbleibenden Erfolg der Fernsehübertragung diskutiert werden,²³ lassen sich im Umkehrschluss Anforderungen für künftige Verbesserungen ableiten. Zunächst ist es erforderlich, die mitreißende Begeisterung und positive Stimmung bei den Events im Fernsehen zu transportieren. Zudem haben Regeln und Modi der Qualifikation und Turniere übersichtlich und für den Zuschauer nachvollziehbar zu sein. Ferner bedarf es im deutschen Beach-Volleyball noch an Spielern mit Starpotential, die als Identifikationsfiguren unerlässlich für die erfolgreiche Vermarktung einer Sportart sind. Auch sollte sichergestellt werden, dass internationale oder deutsche Starspieler auch an den deutschen Ranglistenturnieren teilnehmen. Schließlich wäre es wünschenswert, wenn die bereits errungenen internationalen sportlichen Erfolge von deutschen Spielern möglichst eine Konstante bildeten. Von der Medieninszenierung abgesehen, können insbesondere die zuletzt angeführten Aspekte durch die Rahmenbedingungen, die der DVV setzt, mitbeeinflusst werden.

Bisher scheint der DVV primär daran interessiert, durch Regulierungen seine Marktmacht zu schützen und den Wettbewerb um die Ver-

anstaltung und Ausrichtung der Beach-Volleyball-Wettkämpfe zu kontrollieren. Zum einen schränkt er die Handlungsfreiheit der etablierten Akteure ein, indem er einen Teil der Aktionsparameter determiniert. Zum anderen setzt er Marktzutrittsschranken, die den Eintritt potentieller neuer Konkurrenten erschweren. Hierbei kommt in erster Linie die Kontrolle der Beach-Volleyball-Spieler zum Tragen, die ohne Genehmigung durch den DVV nicht an Wettkämpfen teilnehmen dürfen.

Insbesondere potentielle Veranstalter und Ausrichter von Showwettkämpfen leiden unter der restriktiven Handhabung der Teilnahmeberechtigung der Spieler durch den Verband. Der Verband verknappt so die angebotene Produktionsmenge. Insbesondere verhindert er die Entstehung innovativer Produkte sowie die Differenzierung des bestehenden Portfolios. Diese sind gerade von den Anbietern von Showwettkämpfen zu erwarten, da diese nicht in das erforderliche Korsett des Spielmodus der Ranglistenturniere gezwängt sind. Eine Lockerung der verbandlichen Regelungen zugunsten der Ausrichter und Veranstalter kann durchaus helfen, die Attraktivität des Beach-Volleyball zu steigern.

Ähnliches gilt für die Spieler selbst. Die Einschränkung einer freien Wettkampfteilnahme limitiert zusätzliche Verdienstmöglichkeiten. Außerdem können sich die Spieler so nicht einem erweiterten Publikum präsentieren, was nicht unbedingt zur Steigerung der Bekanntheit und des Interesses an Beach-Volleyball beiträgt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie lange der DVV seine Machtposition noch behaupten und als im Interesse der Sportart Beach-Volleyball und seiner Akteure darstellen kann. In den USA hatte sich mit der professionellen Spielervereinigung AVP schon frühzeitig ein Gegengewicht zum nationalen Verband gebildet. Auch in Deutschland fordern die Spieler mehr Mitspracherechte. Diese Forderung teilen auch die internationalen Spieler. Sie wurde im Vorfeld der Beach-Volleyball-Weltmeisterschaft in Berlin 2005 mit Nachdruck versehen, als die Spieler mit Streik drohten und somit das Turnier kurz vor der

23

Vgl. Horkey (2006).

Absage stand.²⁴ Gegenstand der Forderungen waren insbesondere die Gründung einer Spielergewerkschaft, Mitspracherechte und eben eine freie Turnierwahl, also Rechte, wie sie für den Faktor Arbeit in anderen Branchen üblich sind.

Gibt der Verband einen Teil seiner Kontrolle auf, kommt dies einer Deregulierung der Beach-Volleyball-Branche gleich. Die Spieler haben mehr Handlungsfreiheit, zugleich haben die Veranstalter und Ausrichter freien Zugang auf dem Beschaffungsmarkt, auf dem sie sich im fairen Wettbewerb gegen ihre Konkurrenten durchsetzen müssen. Hierzu stehen ihnen dann ihre Aktionsparameter nahezu uneingeschränkt zur Verfügung. Der Wettbewerb wird intensiviert, zugleich aber neue Chancen für Ausrichter und Veranstalter geschaffen.

Handlungsempfehlungen

Der Fokus der weiteren Überlegungen soll auf Veranstalter und Ausrichter von Ranglistenturnieren liegen. Sowohl der Veranstalter als auch der Ausrichter sehen sich mit einer Situation konfrontiert, die sich mit den folgenden Charakteristika beschreiben lässt:

- Die durchschnittlichen Zuschauerzahlen eines Ranglistenturniers stagnieren.
- Die Sportart wird gegenwärtig nur sehr schwach medial verwertet.
- Der DVV kontrolliert wesentliche Rahmenbedingungen und Inputfaktoren.
- Für die Ausrichter kommt erschwerend hinzu, dass gegenwärtig nur ein Veranstalter in Erscheinung tritt.

Vor diesem Hintergrund bestehen für den Veranstalter und die Ausrichter nur eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten. Insbesondere die kurzfristige Bindung des DVV an Veranstalter und Ausrichter führt zu hold up-Risiken, d. h., die Erträge spezifischer Investitionen bspw. in die Vermarktung, die sich erst nach längerer Zeit auszahlen, können durch den DVV abgeschöpft werden.

Kurz- bis mittelfristig müssen sowohl der Veranstalter als auch die Ausrichter intensive Beziehungen zum DVV aufbauen, um nach Mög-

lichkeit zumindest informell längere vertragliche Bindungen durchzusetzen. Auf diese Weise können nicht nur die Investitionen längerfristig abgesichert, sondern zugleich auch die Gefahr des Markteintritts von Newcomern reduziert und evtl. die Verfügbarkeit der Resource Spitzenathlet verbessert werden.

Der Veranstalter hat zudem mehrere Möglichkeiten, seine Wettbewerbsposition zu stärken:

1. Eine klare Positionierung des Produkts in Richtung Event, Sport und Strand verspricht eine deutliche Abgrenzung gegenüber Substitutionsprodukten und erlaubt damit eine eindeutige Ansprache der Zielgruppe. In diesem Zusammenhang bieten sich ein verstärkter Einsatz von Spitzensportlern etwa durch eine Erhöhung der Preisgelder oder durch zusätzliche Startgelder sowie die Internationalisierung der Veranstaltung an.
2. Durch eine exklusive Kooperation mit einem Sportartikelhersteller kann Marktmacht gegenüber dem Verband aufgebaut und die Einnahmenerzielung stabilisiert werden.
3. Durch Kooperationen mit TV-Sendern – zunächst zumindest auf regionaler Ebene – und durch den Auf- und Ausbau der Verwertung im Internet können zusätzliche Sportkonsumenten angesprochen und damit die Attraktivität der Veranstaltung für Sponsoren erhöht werden.
4. Zudem kann der Veranstalter zusätzliche Marktmacht gegenüber dem Verband aufbauen, indem er vorwärts integriert und die Ausrichtung selbst übernimmt oder mit ausgewählten Ausrichtern weit reichende Kooperationen eingetht.
5. Schließlich lässt sich die Abhängigkeit vom Verband dadurch vermindern, dass der Veranstalter in vergleichbare Märkte diversifiziert und dort sein Know how nutzt.

Langfristig muss der Veranstalter danach streben, die Marktmacht des Verbandes zu besei-

²⁴ Vgl. Grünberg (2005).

tigen. Ansatzpunkt könnte hier die Unterstützung der Spieler zur Gründung einer Spielergewerkschaft sein, von der – wie der amerikanische Sport zeigt – durchaus Gefahren in Form der Etablierung einer Konkurrenzliga ausgehen können. Eine stabile Kooperation mit einem etablierten TV-Sender könnte über die zu erwartenden Erlöse ebenfalls geeignet sein, den Verband zu umgehen, indem die Erlöse genutzt werden, entsprechend Spitzensportler an sich zu binden. Schließlich besteht die Möglichkeit, direkt etwa über den Wahlmechanismus auf die Zusammensetzung der Organe des Verbandes einzuwirken, um eine weniger restriktive Haltung des Verbandes zu erreichen.

Für die einzelnen Ausrichter sind die Möglichkeiten wesentlich geringer, da sie ohne größere Kosten ausgetauscht werden können. Ihre Handlungsoptionen bestehen darin,

1. durch Diversifikation in verwandte Märkte die Abhängigkeit vom Beach-Volleyball insgesamt zu vermindern,
2. durch den Aufbau von Vermarktungs- und Organisationskompetenz (etwa in Form der Veranstaltungsqualität, der durchgesetzten Sicherheitsstandards etc.) eine stärkere Marktposition aufzubauen und sich damit von den Wettbewerbern abzuheben.

Insgesamt zeigt sich, dass die Handlungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund der Schlüsselrolle, die der Verband einnimmt, sowohl für den Veranstalter als auch für die Ausrichter eher begrenzt sind. Dies hat freilich auch zur Folge, dass sich diese Akteure bei spezifischen Investitionen eher zurückhalten werden, wodurch auch die Weiterentwicklung der Sportart in Richtung auf eine höhere Attraktivität beschränkt wird.

Fazit

Beach-Volleyball hat sich in Deutschland insbesondere seit Mitte der 1990er Jahren rasch entwickelt; die fehlgeschlagene TV-Verwertung im Jahre 2005 ist als Indikator für einen zumindest gegenwärtig stagnierenden Markt zu werten, auf dem umfassende Konsolidie-

rungen stattgefunden haben. So verblieben bei den Serienturnieren lediglich ein Veranstalter und wenige Ausrichter. Der Markt selbst zeichnet sich dadurch aus, dass zum einen die Abnehmer eine starke Verhandlungsposition innehaben und zum anderen, dass der Verband wesentliche Ressourcen u. a. die Spitzensportler kontrolliert. Dadurch werden die Handlungsoptionen der Ausrichter und des Veranstalters sehr stark beschnitten, was wohl als einer der wesentlichen Gründe für die stagnierende Entwicklung dieses Marktes zu werten ist.

Literatur

Siehe Teil I in Ausgabe 3/2010 der „SCIAMUS - Sport und Management“

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Frank Daumann
Friedrich-Schiller-Universität Jena
Institut für Sportwissenschaft
Seidelstraße 20
07749 Jena
Telefon: (0 36 41) 94 56 41
E-Mail: frank.daumann@uni-jena.de

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



Dr. Mathias Langer
E-Mail: mathias.langer@gmx.de

Mathias Langer ist Manager Marketing und Vertrieb und in der Vertriebskoordination des EnBW-Konzerns tätig. Von 2002 bis 2006 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Sportökonomie am Institut für Sportwissenschaft an der Universität Jena, wo er mit einer Dissertation zur öffentlichen Sportförderung promoviert wurde. Er interessiert sich weiter für sportökonomische Fragestellungen und hat einen Lehrauftrag für Sportökonomie an der Universität Jena.