

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



**Sport-
Manage-
ment**

**Sport-
Marke-
ting**

**Sport-
Öko-
nomie**

**Sport-
Recht**

2

3

4

5

AUSGABE 1/2011

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 1/2011
© 2011 Sciamus GmbH, Hof

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

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

Geleitwort der Herausgeber

Liebe Leserinnen und Leser,

zum Jahresbeginn feiert Sciamus - Sport und Management mit dieser Ausgabe den ersten Geburtstag! Das zahlreiche positive und konstruktive Feedback aus Wissenschaft und Praxis sowie die steigenden Zahlen der Leser und Newsletterabonnenten zeigen, dass die Zeitschrift auf dem richtigen Weg ist.

In unserem ersten Jahrgang konnten wir vier Ausgaben mit spannenden und innovativen Beiträgen zahlreicher engagierter Autorinnen und Autoren füllen. Diesen möchten wir als Herausgeber herzlich danken. Ohne Sie wäre eine derartige Zeitschrift nicht möglich.

Herzlichen Dank!

Doch nicht nur die Autoren tragen maßgeblich zur Entstehung dieser Zeitschrift bei. Viele helfende Hände und großes Engagement im Hintergrund, sei es in der Redaktion, im Editorial Board oder während des Reviewprozesses, ermöglichen es erst, Ihnen vierteljährlich diese kostenfreie Zeitschrift zu präsentieren. Bedanken möchten wir uns besonders bei Robin Heinze, Gerd Nufer, André Bühler, Rainer Cherkeh sowie unseren Reviewern, die die Qualität dieser Zeitschrift garantieren.

Besten Dank!

Für die Zukunft dieser Zeitschrift wünschen wir uns, dass auch Sie als Leser aktiv an der Weiterentwicklung der Zeitschrift mitwirken. Ihr Feedback, Ihre Anmerkungen oder Themenvorschläge dürfen Sie gerne per Mail an uns senden (redaktion@sciamus.de). Auch über Ihre Beiträge als Autor freuen wir uns weiterhin sehr.

Für diese erste Ausgabe im Jahr 2011 bietet Ihnen die Sciamus - Sport und Management wiederum einen Reigen interessanter aktueller Beiträge aus der Welt des Sportmanagements. Passend zum Jahr der Frauenfußball WM in Deutschland erforschen Stella Lelek und Marie-Luise Klein den kommunikativen Auftritt des Frauenfußballs im Internet. Die Stellung des europäischen Fußballs in Südostasien analysiert Alexander Berlin. Mit der finanziellen Stabilität von Teamsportclubs und dem Einfluss des Standorts beschäftigt sich Christian Keller. Thomas Ehemann und Niels Gronau untersuchen strategische Investments im Sport und wie man den wahren Wert von Profisportclubs messen kann.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre!

Ihre



Prof. Dr. Frank Daumann
(Herausgeber)



Benedikt Römmelt
(Herausgeber)

Inhaltsverzeichnis

Alexander Berlin

Europäischer Fußball und Südostasien – Eine Status-Quo-Analyse	1
---	---

Stella Lelek, Marie-Luise Klein

Der kommunikative Auftritt des Frauenfußballs im Internet – Eine Analyse der Vereinshomepages der ersten Frauen-Bundesliga	15
---	----

Im Interview mit Dr. Nicolas Gaede Senior Director Marketing SPORTFIVE Germany

Die Strategien der Top-Manager im Sport	25
--	----

Christian Keller

Die finanzielle Stabilität von Teamsportclubs - Eine Standortfrage?	27
--	----

Robin Heinze

Buchvorstellung – Management im Sport	45
--	----

Thomas Ehemann, Niels Gronau

Strategische Investments im Sport – Eine Annäherung an den (wahren) Wert von Profisportclubs Teil II	46
---	----

Alexander Berlin

Europäischer Fußball und Südostasien – Eine Status-Quo-Analyse

Abstract

Aufgrund begrenzter Wachstumschancen auf einheimischen Märkten und der Stagnation der Einnahmen von Stadion- und TV-Rechten haben viele europäische Fußballclubs und Verbände unterschiedlichste Maßnahmen zur Ausschöpfung ihrer Vermarktungspotentiale ergriffen. Eine dieser Maßnahmen stellt die internationale Expansion dar. Am Beispiel von Südostasien werden im Rahmen dieser Arbeit die verschiedenen Aktivitäten zum Aufbau von Beziehungen zu dieser Region qualitativ analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bandbreite der Aktivitäten sehr groß ist und von Medienaktivitäten über Sponsoring, Merchandising, Spielertransfers, Ausbildung von Spielern und Trainern in dieser Region, Promotiontours bis hin zu Charity reicht. Die begrenzte Anzahl der erfolgreichen Clubs in dieser Region verdeutlicht allerdings, dass darüber hinaus mehr notwendig ist, um eine loyale Fanbasis als Grundlage für eine erfolgreiche Beziehung aufzubauen.

Einleitung

In den vergangenen Jahren hat sich der professionelle Fußball zu einem **globalen Geschäft** entwickelt, das durch Gewinnorientierung und das Streben auf neue Märkte zum Auf- und Ausbau der weltweiten Fanbasis als Grundlage für die Schaffung von komparativen Konkurrenzvorteilen gekennzeichnet ist¹. Aufgrund begrenzter **Wachstumschancen** auf einheimischen Märkten und der Stagnation der Einnahmen von Stadion- und TV-Rechten haben viele europäische Clubs unterschiedlichste Maßnahmen zur Ausschöpfung ihrer Vermarktungspotentiale ergriffen. Eine dieser Maßnahmen stellt die in-

ternationale **Expansion** dar². Flankiert durch die Unterstützung des europäischen Fußballverbandes UEFA haben Fußballclubs strategische Kooperationen mit Partnern in unterschiedlichen Industrien gegründet, internationales Interesse durch die Platzierung von Unternehmensanteilen an der Börse auf sich gezogen und internationale Spieler aus den fokussierten Zielmärkten transferiert³.

Ein wichtiger Markt stellte in diesem Zusammenhang in der Vergangenheit für viele Clubs der asiatische Raum dar⁴. Eine große Fußballbegeisterung gepaart mit bis dato „unterentwickelten“ einheimischen Ligen bildete die Grundlage für die hohe Anziehungskraft des europäischen Fußballs für viele Asiaten und lockte somit viele Clubs nach **Asien**. Heutzutage touren eine Reihe von Clubs über den Kontinent, spielen Freundschaftsspiele, eröffnen Fan Shops, launchen Websites in der jeweiligen Sprache des Ziellandes, gründen Fußballakademien und engagieren sich in wohltätigen Projekten. Einhergehend damit hat die Englische Premier League (EPL), die bereits 55% ihrer internationalen Umsätze in Asien generiert⁵, im Jahr 2008 Pläne bekannt gegeben, einzelne Spieltage des regulären Spielbetriebs ab 2011 im Ausland auszutragen⁶.

Die zuvor genannten Aktivitäten einzelner Clubs sowie die Bemühungen des europäischen Fußballverbandes zum Aufbau von Beziehungen mit Asien werden im Folgenden ausführlich dargestellt. Dafür wird insbesondere die **Region Südasiens**

2 WORATSCHECK et al. 2008

3 DOLLARS & SÖDERMANN 2005

4 WORATSCHECK et al. 2008

5 DELOITTE 2007

6 KELSO & ADAMSON 2008

1 DOLLARS & SÖDERMANN 2005

näher betrachtet. Bevor jedoch die Beziehungen zwischen dem europäischen Fußball und Südostasien vertiefend analysiert werden, sollen zunächst einmal die zentralen Merkmale und Charakteristika des europäischen sowie des asiatischen Fußballs vorgestellt werden.

Europäischer Fußball

Fußball ist in Europa die beliebteste Sportart – im Heimatkontinent des Fußballs spielen Millionen von Menschen in unterschiedlichsten Leistungsklassen regelmäßig Fußball, verfolgen den professionellen Fußball über verschiedene Medien oder unterstützen ihre Lieblingsklubs live im Stadion. Fußball ist in Europa ein wichtiges **soziales Phänomen**. Darüber hinaus hat sich der Fußball jedoch auch zu einem lukrativen Geschäft entwickelt. Das Marktvolumen des europäischen Fußballs hat im Jahr 2006/2007 mit 13,6 Mrd. Euro die „Schallmauer“ von 10 Mrd. Euro bereits deutlich überschritten⁷. Allein auf die

Top5-Ligen Europas⁸ entfällt diesbezüglich mehr als die Hälfte. Haupteinnahmequellen für die Klubs stellen die Spieltageinnahmen, Einnahmen aus dem Verkauf von TV-Rechten sowie die Vermarktung sonstiger kommerzieller Rechte (bspw. Sponsoring) dar. Der Anteil der einzelnen Umsatzbringer am Gesamtumsatz unterscheidet sich dabei mitunter erheblich zwischen den einzelnen Ligen (siehe Tab. 1) und auch zwischen einzelnen Klubs. Mit ausschlaggebend dafür sind die jeweiligen Ansätze zur Vermarktung der TV-Rechte (zentral vs. dezentral) der einzelnen Ligen sowie die Fähigkeit der Vereine, eine (inter)nationale Fanbasis aufzubauen und zu binden.

Unabhängig von den Einnahmequellen ist die EPL die umsatzstärkste Liga Europas – insgesamt erwirtschaften die Klubs in der Saison 2007/2008 2,3 Mrd. Euro und lagen somit 65% über der Fußball-Bundesliga, deren Klubs hinter der EPL die zweitmeisten Umsätze erzielen konnte.

	Anzahl der Klubs in den Top 20	Ø Umsatz (in Mio €)	Anteil Spieltag (in %)	Anteil TV-Rechte (in %)	Anteil Werbung/Sponsoring (in %)
Europas Top 20	-	196,0	26%	41%	33%
La Liga (Spanien)	2	337,3	29%	37%	34%
BPL (England)	7	206,2	35%	39%	26%
Serie A (Italien)	4	181,3	13%	61%	26%
Bundesliga (Deutschland)	4	170,9	24%	26%	50%
Ligue 1 (Frankreich)	2	141,3	16%	51%	33%
Turkish League (Türkei)	1	111,3	25%	24%	51%

Tab. 1: Anteil der wichtigsten Einnahmequellen der Top 20 Klubs Europas 2007/2008 (Quelle: DELOITTE 2009)

7 DELOITTE 2008

8 England, Deutschland, Spanien, Italien, Frankreich

Klub	Umsatz 2007/2008	Position in der Football Money League	Veränderu- ngen zum Vorjahr	Anzahl der geänderten Positionen
Real Madrid	365,8	1	o	0
Manchester United	324,8	2	o	0
FC Barcelona	308,8	3	o	0
Bayern München	295,3	4	▲	3
Chelsea London	268,9	5	▼	1
Arsenal London	264,4	6	▼	1
Liverpool	210,9	7	▲	1
AC Milan	209,5	8	▼	2
AS Roma	175,4	9	▲	2
Inter Mailand	172,9	10	▼	1
Juventus Turin	167,5	11	▲	1
Olympique Lyon	155,7	12	▲	1
Schalke 04	148,8	13	▲	3
Tottenham Hotspurs	145,0	14	▼	4
Hamburger SV	127,9	15	o	0
Olympique Marseille	126,8	16	▲	3
Newcastle United	125,6	17	▲	3
VfB Stuttgart	111,5	18	n/a	neu
Fenerbace Istanbul	111,3	19	n/a	neu
Manchester City	104,0	20	n/a	neu

Tab. 2: Football Money League – Revenue (in Mio. Euro) (Quelle: DELOITTE 2009)

Insgesamt machen die europäischen Klubs somit im Vergleich zu Klubs aus anderen Kontinenten aus **finanziellen Gesichtspunkten** das meiste aus dem Produkt bzw. der Dienstleistung Fußball. Die in Tabelle 2 abgebildeten Ergebnisse der jährlich veröffentlichten *Football Money League* verdeutlichen, dass nicht ein einziger Klub außerhalb Europas in der Lage ist, in die Phalanx der Top 20 der umsatzstärksten Fußballklubs der Welt einzudringen⁹.

9 DELOITTE 2009

Aber auch aus **sportlicher Sicht** setzt der europäische Fußball die höchsten Standards. Gemäß des FIFA-Rankings aus dem Jahr 2009 kamen 80% der 15 weltbesten Fußballnationen aus Europa¹⁰. Bezugnehmend auf die bisherigen Fußball-Weltmeister kann nur der südamerikanische Fußball mit Europa Schritt halten¹¹.

Die sportliche Überlegenheit des europäischen Fußballs auf Nationenebene setzt sich auf der Klubebene fort. Expertenein-

10 FIFA 2009

11 FIFA 2009

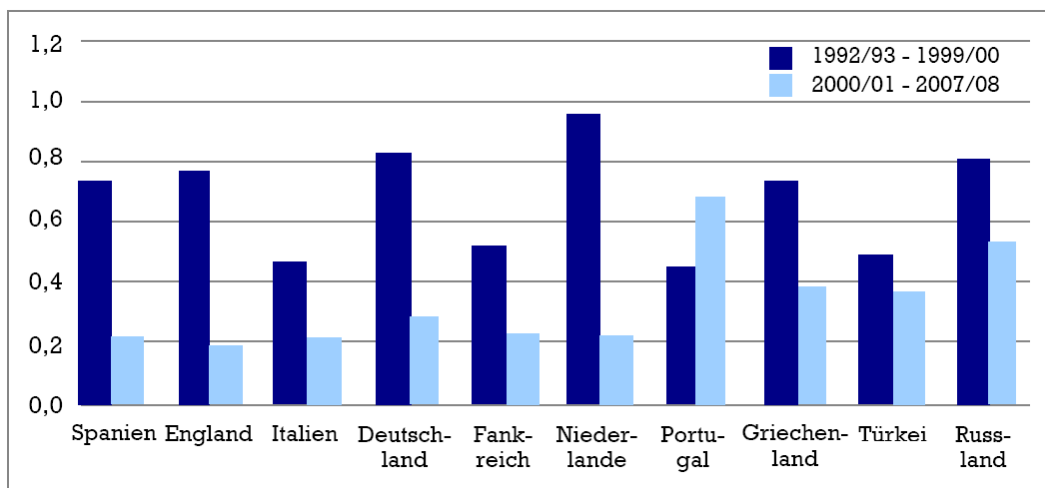


Abb. 1: Vergleich der Standardabweichung des UEFA-Koeffizienten (Quelle: ERNST & YOUNG 2008)

schätzungen zu Folge sind die englische Premier League, die spanische La Liga, die italienische Serie A und die deutsche Bundesliga die weltbesten Ligen mit den weltbesten Spielern. In der UEFA Champions League treffen die besten Teams der zuvor genannten Ligen sowie die der 47 weiteren Mitglieder des Europäischen Fußballverbandes (UEFA) aufeinander.

Die sportliche Entwicklung hat jedoch nicht nur positive Seiten. Seit einigen Jahren gerät die kompetitive Balance innerhalb des europäischen Fußballs mehr und mehr aus dem Gleichgewicht¹². Abbildung 1 verdeutlicht diese Entwicklung mit Hilfe der Standardabweichung des UEFA-Koeffizienten für zwei Zeitperioden. Alle Nationen außer Portugal weisen in dieser Darstellung einen signifikanten Rückgang der Variabilität des Koeffizienten auf; d.h. die erfolgreichen Nationen bleiben erfolgreich, während die erfolglosen erfolglos bleiben. Sollte diese Entwicklung anhalten, könnte die Attraktivität des europäischen Fußballs gefährdet sein.

Europäischer Fußballverband (UEFA)

Der Europäische Fußballverband ist das administrative und kontrollierende Organ des europäischen Fußballs.

Die UEFA repräsentiert die nationalen Fußballverbände Europas, veranstaltet europaweite Wettbewerbe zwischen einzelnen Nationen aber auch auf Klubebene und regelt im Zusammenhang mit diesen Wettbewerben Preisgelder, Regularien sowie die Vergabe von Medienrechten.

Die UEFA ist der größte Verband der sechs kontinentalen Konföderationen des Weltfußballverbands (FIFA). In Bezug auf Wohlstand und Einflussnahme auf das Spiel selber ist die UEFA mit Abstand der stärkste Verband.

Viele europäische Ligen besitzen eine hohe Anziehungskraft für ausländische Spieler. Die meisten der weltbesten Fußballprofis spielen in Europa – unter anderem auch aufgrund der ungleich höheren Gehälter, die vor allem in England, Spanien, Italien und Deutschland bezahlt werden. Auch ein Großteil der weltbesten Nationalmannschaften gehört zur UEFA. Von den 32 Startplätzen bei der Fußball Weltmeisterschaft 2006 entfielen nicht nur 14 auf europäische Nationalmannschaften – auch die vier besten Mannschaften des Turniers kamen aus Europa.

Quelle: UEFA 2009

¹² ERNST & YOUNG 2008

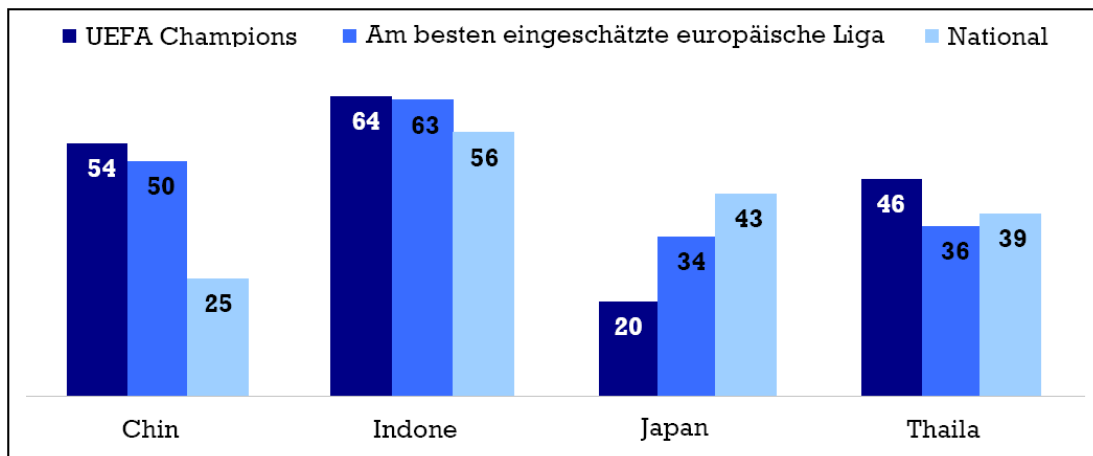


Abb. 2: Interesse an verschiedenen Fußballwettbewerben in asiatischen Ländern (in %) (Quelle: SPORT+MARKT 2007)

Fußball in Südostasien

“The top three sports in Southeast Asia are football, football, and football” – diese Aussage des Vorsitzenden eines führenden Medienunternehmens der Region beschreibt nachdrücklich das allgemeine Fußballinteresse in Südostasien, wo die Nachfrage nach europäischen Spitzenfußball groß ist¹³. Diese hohe Nachfrage ist dabei vor allem durch das nur **mäßige sportliche Niveau** lokaler Klubs zu erklären – der europäische Fußball dominiert **das lokale Interesse**.

Kein südostasiatisches Land hat es bisher geschafft, sich für die Fußball Weltmeisterschaft zu qualifizieren. Selbst für die letzte Asienmeisterschaft in China haben sich nur Thailand und Indonesien qualifizieren können. Ein Blick auf die FIFA-Rangliste verdeutlicht die fehlende Wettbewerbsfähigkeit – 2009 lag die beste südostasiatische Nation auf Rang 118¹⁴. Aus diesem Grund gilt das Interesse in diesen Ländern eher dem europäischen Fußball – insbesondere der englischen Premier League sowie der UEFA Champions League¹⁵.

Der Mangel an (sportlicher) Qualität auf

13 ECONOMIST 2008

14 FIFA 2009

15 IRIS 2007, SPORT+MARKT 2007, SPORTSBUSINESS 2008

Nationen- und Klubebene ist nicht auf die südostasiatische Fußballföderation (AFF) begrenzt. Vielmehr sind die meisten asiatischen Fußballverbände durch strukturelle Defizite, mangelhafte Nachwuchsarbeit und fehlendes Know-how gekennzeichnet – sowohl im Bereich des Managements als auch im sportlichen Bereich. Demnach ist es also eine **gesamtasiatische Herausforderung**, die einen ganzheitlichen Ansatz erfordert, wie er mit *Vision Asia* bereits ins Leben gerufen wurde. Vision Asia ist ein revolutionäres Fußballentwicklungsprogramm, das 2003 von der asiatischen Fußballkonföderation (AFC) initiiert wurde. Ziel dieses kontinentalen Programms ist es, auf allen Ebenen das Niveau des asiatischen Fußballs zu erhöhen – auf dem Spielfeld, in der Verbandsarbeit sowie in den Sportwissenschaften.

Südostasiatische Fußballföderation (AFF)

Die südostasiatische Fußballföderation ist das Äquivalent zur UEFA. Die AFF ist eine Vereinigung von Nationen innerhalb der asiatischen Fußballkonföderation. Mitglieder sind die Gründungsnationen Thailand, Philippinen, Brunei, Singapur, Malaysia, Indonesien, Vietnam, Kambodscha, Laos und Myanmar. Zudem schloss sich Ost-Timor dem Verband noch an – Australien wurde als weiteres Mitglied in die Föderation eingeladen. Wie in Europa gibt es

auch in Südostasien diverse Wettkämpfe auf Nationen- und Klubebene – die ASEAN Football Championship und die ASEAN Club Championship sind die bekanntesten.

Die ASEAN Football Championship (ehemals Tiger Cup) ist ein alle zwei Jahre stattfindendes internationales Fußballturnier zwischen den Nationalmannschaften Südostasiens. Das Turnier wurde erstmalig 1996 ausgetragen.

Die ASEAN Club Championship ist ein alle zwei Jahre stattfindendes Fußballturnier unter Teilnahme der jeweiligen Landesmeister Südostasiens sowie der Meister aus Indien, von den Malediven und Australien.

Quelle: AFF 2009

Beziehungen zwischen europäischem Fußball und Südostasien

Mit dem Ziel eine globale Marke aufzubauen haben viele europäische Fußballklubs und auch nationale Verbände einen Blick auf Südostasien geworfen – sie haben die zahlreichen Möglichkeiten erkannt, die der ferne Osten bietet¹⁶. Das zeigt auch die Recherche¹⁷, bei der eine breite Palette an Maßnahmen identifiziert werden konnte, die Klubs und Verbände zum Aufbau, zur Pflege und zur Abschöpfung der Fanbasis implementiert haben und sich so einen langfristigen Wettbewerbsvorteil im globalen Fußballgeschäft erhoffen. Die **Maßnahmen** können dabei in die folgenden Kategorien unterteilt werden:

- Medienaktivitäten
- Sponsoring
- Merchandising

16 SUDHAMAN 2007b

17 Für die qualitative Analyse der Beziehung zwischen dem europäischen Fußball und Südostasien wurde die Methode der Sekundäranalyse gewählt. Aufgrund bislang nur vereinzelter wissenschaftlicher Publikationen zu diesem Thema sind vor allem Informationen aus Tageszeitungen, von Webseiten und aus Pressemitteilungen in die Analyse eingeflossen.

- Spielertransfers
- Ausbildung
- Promotontouren
- Charity

Medienaktivitäten

Aufgrund der nur noch begrenzten Wachstumsmöglichkeiten bei der Vermarktung der nationalen Medienrechte haben sich viele Verbände vor allem beim Verkauf von TV-Rechten in den letzten Jahren stärker in Richtung Ausland orientiert. Diese Entwicklung wurde unterstützt durch die technologischen Fortschritte, die es ermöglichen, das Produkt Fußball in bester Bildqualität zeitgleich in der ganzen Welt verfügbar zu machen. Mittlerweile hat der Markt für den Verkauf von Rechten zur Übertragung von europäischem Fußball im Ausland ein Volumen von etwa 460 Mio. Euro erreicht¹⁸. Davon erzielt allein die englische Premier League nahezu 50% und ist somit mit Abstand Marktführer in dieser Disziplin.

Das größte asiatische Unternehmen im Zusammenhang mit dem Kauf dieser Rechte ist ESPN STAR sports, ein Joint Venture zwischen ESPN und Rupert Murdochs News Corporation. Neben der englischen Premier League hat ESPN star auch den Zuschlag für den englischen FA Cup¹⁹, die UEFA Champions League, der spanischen La Liga und der italienischen Serie A erhalten. Über verschiedene Plattformen erreicht ESPN star mit diesem breiten Angebot die meisten südostasiatischen Nationen – meistens auf Bezahlbasis (d.h. Pay TV).

Bis 2007 wurde die englische Premier League auch im frei empfangbaren TV ausgestrahlt²⁰. Vor der Saison 2007/2008 gab es jedoch einen Strategiewechsel –

18 DER WESTEN 2007

19 Der FA Cup stellt das englische Äquivalent zum DFB Pokal dar, ist also ein nationaler Pokalwettbewerb.

20 GOLD 2007

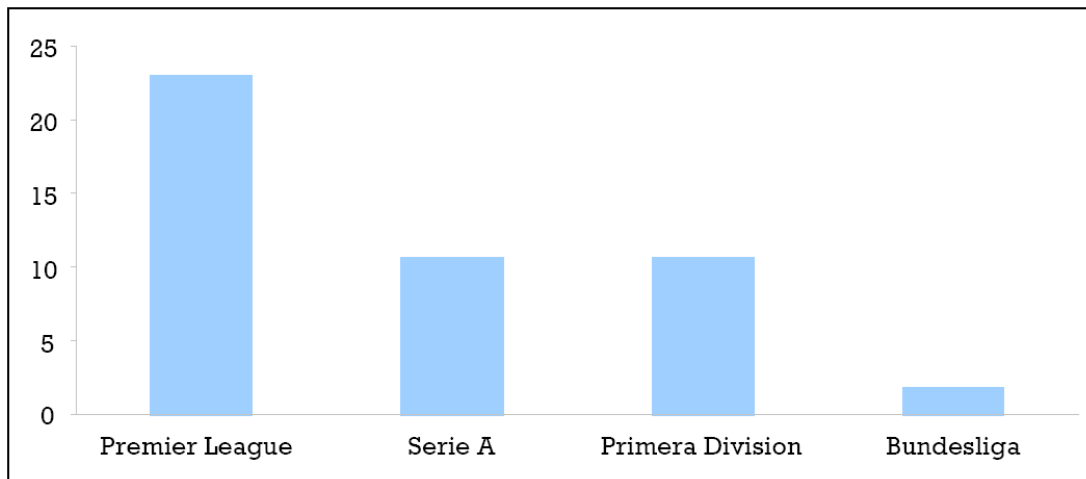


Abb. 3: Umsätze aus dem Verkauf von Medienrechten im Ausland
(Quelle: DER WESTEN 2007)

englischer Fußball wurde fortan nur noch im Bezahlfernsehen übertragen. Somit sollten sich die Investitionen in den Erwerb dieser Rechte amortisieren. Diese Entscheidung kam insbesondere in Indonesien, wo die englische Premier League eine besondere Faszination auslöst, einem Schock gleich.

Während diese Entwicklung bei den Fußballfans in Südostasien eine gewisse Frustration auslöste, haben die anderen europäischen Ligen diesen Schritt als eine Chance gesehen, den wirtschaftlichen Abstand zur englischen Premier League zu schließen. Zahlreiche frei empfangbare Fernsehunternehmen haben ihr TV-Programm nämlich mehr und mehr mit Spielen der anderen Ligen gefüllt – insbesondere mit spanischem, italienischem und deutschem, aber auch mit einheimischem Fußball. Somit bot sich die Chance, hochklassigen Fußball einem breiten Publikum näherzubringen und eine wichtige Hürde zur Eroberung der asiatischen Fußballfans und zum Aufbau einer globalen Marke zu nehmen.

Neben der Vermarktung der TV-Rechte kann auch das Angebot von Webcontent in verschiedenen asiatischen Sprachen zu den Medienaktivitäten dazugezählt werden. Bislang machen sich vor allem die großen Klubs (bspw. Bayern München, Ar-

senal London, Real Madrid) dieses Mittel zu Nutze und bieten ihre Websites in verschiedenen Sprachen an.

Sponsoring

Eine weitere Möglichkeit, die Beziehungen zwischen dem europäischen Fußball und Südostasien zu stärken stellt das Sponsoring dar. DOLLARS & SÖLDERMANN (2005) bezeichnen in diesem Zusammenhang Sponsoring als ein strategisches Instrument, um das Image des Klubs und des Sponsors in neuen Zielmärkten zu formen bzw. zu verbessern.

Die Recherche hat gezeigt, dass es für die Eroberung des südostasiatischen Marktes verschiedene Modelle des Sponsorings bzw. strategischer Partnerschaften gibt. Zum einen gibt es Kooperationen zwischen einem Klub und einem Sponsor, bei denen beide Beteiligten den asiatischen Markt als neuen Zielmarkt definiert haben. Ein Beispiel dafür ist die bis 2010 andauernde Partnerschaft zwischen dem amerikanischen Versicherungskonzern AIG und Manchester United. Der englische Klub war in dieser Partnerschaft nicht nur bestrebt, die eigene Marktposition in Asien auszubauen, sondern sollte zudem für AIG einen erfolgreichen Markteintritt in Asien ermöglichen.

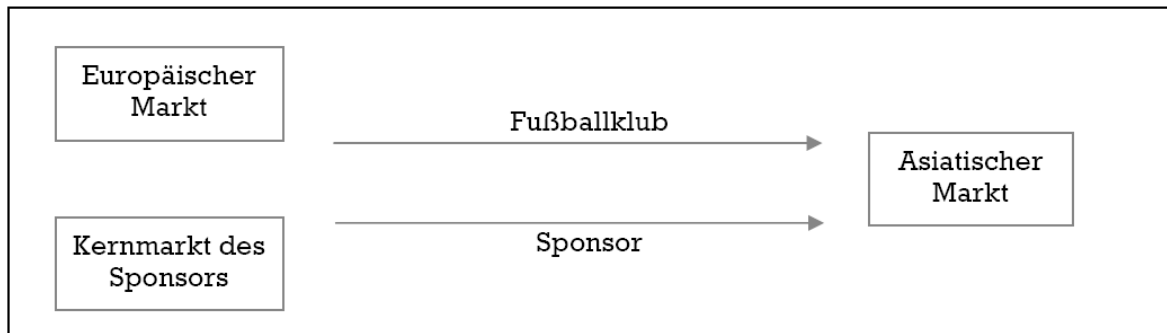


Abb. 4: Einseitiger Sponsoringansatz

Chris Winans (AIG)

"The major purpose of the sponsorship is to drive revenue, as well as to further globalize AIG's brand recognition, particularly in Asia"²¹.

Martin Sullivan (AIG)

"I am not buying the UK. I am buying Asia"²².

Zum anderen gibt es aber auch Sponsoringengagements zwischen südostasiatischen Unternehmen und europäischen Fußballklubs. Während erstere bestrebt sind ihre Position im europäischen Markt zu verbessern und dafür nach einem strategischen Partner suchen, sind die Klubs wiederum daran interessiert stärkere Bindungen zu Südostasien aufzubauen. Als Beispiel hierfür können die mittlerweile dreijährige Partnerschaft zwischen Manchester City und Singha Beer sowie die Zusammenarbeit zwischen Manchester United und Air Asia herangezogen werden.

Alistair Mackintosh (Manchester City)

"Manchester City is delighted to welcome Singha Beer as the club's Official Premium Beer. Exceptional on-pitch performances have taken interest in the club to an unprecedented level around the world. This increased interest is most evident in Asia and specifically Thailand. Our partnership with Singha Beer opens up a range of new and exciting opportunities in key markets and provides a platform on which to inter-

21 CHENG 2006
22 SMITH 2008

act with our rapidly growing supporter base outside of the UK. We are looking forward to developing a long-term relationship which will serve to raise the profile and deliver against the international development objectives of both parties"²³.

Soravij Bhirom Bhakdi (Singha Beer)

"The Premier League is the most popular football league in the world. Through our partnership with Manchester City, Singha Beer will have the opportunity to bring supporters in Thailand and other key markets closer to the action through innovative promotional activity. Whilst the stadium branding will deliver international exposure for the brand, the partnership provides the perfect platform on which to further raise awareness and drive sales of Singha Beer in the UK, one of our most important markets"²⁴.

David Gill (Manchester United)

"AirAsia's and Tourism Malaysia renewal of its sponsorship is good news for Manchester United. Our growing fan base in Asia underlines the club's enormous popularity on that continent and this partnership is an excellent way for us to communicate with millions of fans. We look forward to enhancing our very successful relationship"²⁵.

Tony Fernandes (AirAsia)

"One of our brand strategies is to promote AirAsia overseas and to reach people via

23 MANCHESTER CITY 2007
24 MANCHESTER CITY 2007
25 ASIA TRAVEL TIPS 2007



Abb. 5: Zweiseitiger Sponsoringansatz

sports marketing. With this deal we continue to build affinity with our customers, giving credibility and raising international awareness of AirAsia as Asia's leading low cost airline. 2008 is going to be an exciting year for us, not least with the UK launch of AirAsia X, the first major long-haul low-cost airline²⁶.

Spielertransfers

In der Vergangenheit war zudem vereinzelt das Phänomen zu beobachten, das Klubs nicht nur aus sportlichen Gründen, sondern auch aus **marketingstrategischen Gesichtspunkten** Spieler aus Asien verpflichtet haben. Ein Ziel dieser Transfers war es dementsprechend die regionale Bekanntheit des Spielers zu nutzen und auf den Verein zu übertragen. Um den chinesischen Markt zu erschließen, verpflichtete bspw. der FC Everton bereits 2003 den chinesischen Nationalspieler Li Tie und konnte somit ca. 500.000 Zugriffe auf die chinesische Version der Homepage verzeichnen – darüber hinaus konnte der Klub durch den Transfer auch einen chinesischen Mobilfunkhersteller als Trikotsponsor akquirieren²⁷.

Auch wenn bei derartigen Transfers Marketingaspekte mit ins Kalkül gezogen werden, ist seitens des Spielers ein sportliches Mindestniveau erforderlich, um die Sinnhaftigkeit eines solchen Transfers aus sportlicher Sicht nicht zu gefährden. Wie bereits beschrieben, ist das Niveau der asiatischen Ligen und Nationalmannschaften überwiegend nicht ausreichend, um systematisch Spieler in europäische Top-Klubs zu transferieren. Das trifft umso mehr für den südostasiatischen Fußball

zu. Deshalb ist es auch nicht überraschend, dass in der aktuellen Saison 2010/2011 lediglich sechs asiatische Spieler in den Kadern der 36 Mannschaften der Bundesliga und der 2. Bundesliga stehen – darunter kein Spieler aus Südostasien²⁸.

Merchandising

Eine weitere Möglichkeit, asiatischen Fußballfans das Gefühl zu geben, mit dem jeweiligen Lieblingsklub nah verbunden zu sein, ist der Verkauf von Fanartikeln. Wenn Klubs ihre Beziehungen zu ihren asiatischen Anhängern stärken wollen, müssen sie ihnen die Chance geben, ihrer Identifikation mit Trikots, Schals oder anderen **klubbezogenen Devotionalien** Ausdruck verleihen zu können – insbesondere da es aufgrund der wenigen Promotiontours der Klubs durch Asien und des ausschließlichen Konsums des Sports über die Medien eine der wenigen Möglichkeiten darstellt, die eigene Sympathie für einem Klub zu verdeutlichen.

Ein schwerwiegendes Problem stellt in diesem Zusammenhang für die Klubs die massive Produktpiraterie dar, wodurch die Umsätze mit Fanartikeln entgegen der Erwartungen von Experten bisher weitgehend unter den Erwartungen blieben. Zudem haben es bisher nur wenige Klubs geschafft, das Geschäft mit Fanartikeln in Südostasien profitabel zu gestalten. Das zeigt sich zum einen dadurch, dass der Anteil des Merchandising am Gesamtumsatz bislang nur einen Bruchteil ausmacht. In der englischen Premier League bspw. kommen im Schnitt lediglich 7,1 % der Umsätze aus dem Verkauf von Fanartikeln. In der spanischen La Liga machen Fanarti-

26 ASIA TRAVEL TIPS 2007

27 LUCK&WIRTH 2007

28 KICKER 2010

kel etwa 10,6 % des Gesamtumsatzes aus²⁹. Zum anderen wird der bislang nur bedingte Erfolg beim Verkauf von Fanartikeln in Südostasien dadurch deutlich, dass der Großteil der Einnahmen aus dem Merchandising nach wie vor aus einheimischen Märkten kommt – nur ein einstelliger Prozentbetrag wird im Ausland generiert.³⁰

Deshalb sind bislang auch nur Klubs wie Manchester United in der Lage, regionale Fanshops in Asien zu eröffnen – im Jahr 2000 hat der Club den ersten Shop in Singapur eröffnet³¹. Im Jahr 2008 folgte zudem die Eröffnung einer Erlebniswelt in Macau, in der nicht nur Fanartikel erworben werden können, sondern auch die Geschichte des Klubs auf emotionale Art und Weise dargeboten wird³².

Ausbildung

Um die gegenwärtigen Probleme im asiatischen Fußball zu überwinden und von dem Potential der 3,7 Mrd. Menschen zu profitieren, die in Asien leben und aus denen zahlreiche Weltklasse-Fußballer hervorgehen könnten, ist der asiatische Fußballverband bestrebt, Partnerschaften mit dem europäischen Fußball auf- und auszubauen. Im Rahmen des o.g. Programmes Vision Asia wurden u.a. Kooperationen mit der UEFA, dem englischen Fußballverband und dem deutschen Fußballbund für die Ausbildung von Trainern eingegangen³³. Zudem wurde zwischen der englischen Premier League und dem asiatischen Fußballverband 2008 ein Plan vereinbart, der eine **Anhebung des sportlichen Niveaus** des asiatischen Fußballs zum Ziel hatte³⁴. Gegenstand dieses Plans

waren dabei sowohl strukturell-administrative Inhalte als auch die Unterstützung der Nachwuchsausbildung auf Klubebene. Die Ambitionen der englischen Premier League sind dabei jedoch nicht nur auf altruistische Gründe zurückzuführen, sondern auch im Kontext der Bemühungen reguläre Saisonspiele in Asien auszutragen zu verstehen.

Ein weiteres Beispiel für den Aufbau von Beziehungen zwischen dem europäischen Fußball und Südostasien sind die Kooperationen zwischen verschiedenen Klubs der beiden Regionen. So hat bspw. der FC Bayern München 2007 in einem Joint Venture mit dem vietnamesischen Fußballklub The Cong Viettel eine **Fußballakademie** in Hanoi/Vietnam eröffnet³⁵. Ähnliche Kooperationen mit vietnamesischen Klubs waren auch von Arsenal London und dem FC Barcelona geplant³⁶. Das Ziel der Klubs ist dabei, sich durch derartige Akademien und das Entsenden von Know-how im asiatischen Markt zu etablieren.

Neben diesen kooperativen Ansätzen, die auf gegenseitigen Abkommen von i.d.R. zwei Klubs basieren, haben andere Klubs eher einen einseitigen Ansatz zur Ausbildung des asiatischen Nachwuchses gewählt. So hat Real Madrid 2007 die Real Madrid's Football Academy (RMFA) gegründet. Allein in Indonesien sind mehrere Fußballcamps geplant³⁷. Die RMFA zielt dabei darauf ab, dass die besten indonesischen Talente im Alter von 15 bis 17 Jahren mit Real Madrid zusammenarbeiten. Gegenstand der Ausbildung sind nicht nur Trainingsprogramme, sondern auch gesunde Ernährung und besondere Wettkämpfe – den Nachwuchssportlern wird damit die Chance eröffnet, unter professionellen Bedingungen zu trainieren³⁸. Um die RMFA in Südostasien zu implementieren

29 SPORT+MARKT 2008

30 GREIVE 2009; Die Untersuchung berücksichtigt hierfür nur den europäischen Markt, der als Indikator für den weltweiten Anteil herangezogen wird.

31 ESTULIN 2004

32 HUXTABLE 2008

33 BIN HAMMAM 2008

34 SHANGHAI DAILY 2008

35 THAN NIEM NEWS 2007

36 FOOTBALL DYNAMICS 2007

37 REAL MADRID 2009

38 REAL MADRID 2009

ren, arbeitet Real Madrid mit dem Unternehmen Real Sports Southeast Asia zusammen, das offiziell autorisiert ist, die RMFA in der Region zu etablieren.

Promotiontouren

Eine weitere Maßnahme, europäischer Fußballklubs den südostasiatischen Fans näher zu kommen sind Promotiontouren in der Region, Freundschaftsspiele oder Turniere mit lokalen Klubs. Dementsprechend touren vor allem in der Sommerpause zahlreiche Klubs durch Asien. In den letzten Jahren haben nahezu alle europäischen Top-Klubs zumindest einmal in Südostasien derartig auf sich aufmerksam gemacht. Manchester United bspw. ist seit 1995 regelmäßig in der Sommerpause in Asien auf Tour (siehe Tab. 3). 2009 haben Liverpool und Manchester United Vorbereitungsspiele in Singapur und Thailand bzw. Malaysia und Indonesien abgehalten.

Darüber hinaus werden durch die jeweiligen Fußballverbände Turniere in Asien organisiert, um die Bekanntheit der Liga und der jeweiligen Klubs zu steigern. Die englische Premier League bspw. organisiert alle zwei Jahre die Barclays Asia Trophy, ein Turnier mit vier Mannschaften,

das jedes Mal in einem anderen Land ausgetragen wird – u.a. bereits in Thailand und Malaysia.

Da diese Aktivitäten asiatischen Fußballanhänger bislang die einzige Möglichkeit bot, ihre Vorbilder leibhaftig zu sehen, gab es 2008 seitens der englischen Premier League erstmalig Bemühungen, komplette Spieltage der regulären Saison auf asiatischem Boden auszutragen: „EPL can not patronize its huge global fan base by just playing exhibition games outside of England“³⁹. Unter vielseitiger Kritik ist dieses Vorhaben jedoch vorerst gescheitert – selbst beim asiatischen Fußballverband gab es aufgrund der einseitigen Ausrichtung dieses Vorstoßes nur wenige Fürsprecher⁴⁰.

Charity

Eine letzte hier diskutierte Maßnahme zum Aufbau nachhaltiger Beziehungen mit Südostasien stellen Charityaktivitäten dar. Zahlreiche Maßnahmen wurden diesbezüglich bereits ergriffen. Die englische Fußballlegende Bobby Charlton ist bspw. im Auftrag von *Spirit of Soccer* durch Kambodscha gereist, um das Bewusstsein für die Gefahr durch Landminen in diesem

	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08
Bayern München											■	■		■
FC Barcelona										■	■		■	
FC Chelsea											■			■
Manchester United	■		■		■		■				■		■	
Real Madrid									■		■			

■ Promotiontouren durch Asien inkl. Südostasien
 ■ Promotiontouren durch Asien exkl. Südostasien

Abb. 6: Promotiontouren der Top-5 Klubs der Deloitte Football Money League

39 HARRIS 2008

40 SHANGHAI DAILY 2008

Land zu steigern⁴¹. Ein weiteres Beispiel für derartige Aktivitäten des europäischen Fußballs ist das Engagement vieler Klubs im Zusammenhang mit der Tsunami-Katastrophe 2004 in Südostasien. So haben nicht nur zahlreiche Charityspiele für die Opfer dieser Katastrophe stattgefunden, sondern es wurden auch Spenden in Millionenhöhe von den Klubs getätigt. Die Hilfe des FC Bayern München ging sogar noch einen Schritt weiter, indem der Klub sich langfristig für die nächsten 15-20 Jahr in ein Wiederaufbauprojekt eingebunden hat⁴². Damit kann der FC Bayern in der Region nicht nur konkrete Hilfe leisten, sondern trägt gleichzeitig dazu bei, die Bekanntheit und das Image des Klubs zu verbessern.

Fazit

Die qualitative Untersuchung hat gezeigt, dass es verschiedene Wege zum Aufbau von Beziehungen zwischen dem europäischen Fußball und Südostasien gibt. Neben Medienaktivitäten zählen dazu Sponsoringengagements, der Verkauf von Fanartikeln, die Verpflichtung von Spielern aus der Region, das Engagement als Ausbilder durch den Aufbau von Fußballakademien, Promotiontours und Charityaktivitäten.

Trotz dieser Fülle an Maßnahmen konnten jedoch nicht alle Klubs von ihren Aktivitäten profitieren. Offensichtlich ist mehr als nur ein paar Vorbereitungsspiele oder Promotiontours notwendig, um eine loyale Fanbasis in Südostasien aufzubauen⁴³. Vor allem sportlicher Erfolg und außergewöhnliche Sportler mit einer exponierten Stellung in der Öffentlichkeit scheinen erforderlich, um die Voraussetzungen für leidenschaftlich verbundene Anhänger zu schaffen. Dementsprechend ist es nur wenig überraschend, dass vor allem Klubs wie Manchester United, Real Madrid oder

Bayern München in ausländischen Märkten erfolgreich sind.

Aber selbst diese Klubs können ihre Auslandsaktivitäten noch effektiveren. So verfügt Manchester United bereits über eine asiatische Fangemeinde von etwa 40 Millionen Anhängern⁴⁴. Trotz akzeptabler Umsätze aus dem Merchandising und anderen Aktivitäten ist das Geschäft in Asien rein finanziell betrachtet angesichts der enormen Fanzahlen aber noch längst nicht ausgeschöpft. Ein Grund dafür kann das bisher lokale Vorgehen des globalen Klubs sein. Bis 2007 hatte Manchester United nur einen offiziellen Vertreter in Asien⁴⁵. Die Konsequenz ist ein Mangel an Marktkenntnissen, die für eine zielgerichtete Marktbearbeitung jedoch notwendig sind.

Das heißt, dass über den sportlichen Erfolg und besondere Spielerpersönlichkeiten hinaus auch eine professionelle Marktbearbeitung mit entsprechenden Kenntnissen über die Bedürfnisse der Zielgruppen von Nöten ist, um einen dauerhaften Fußabdruck in der Region zu hinterlassen. Dafür sollten Klubs entweder eigene Ressourcen und Fähigkeiten aufbauen oder aber auf das Know-how lokaler Sport Marketing Agenturen zurückgreifen.

Unabhängig von den konkreten Inhalten dieser Untersuchung gilt es auch zu konstatieren, dass (wissenschaftlich) fundierte Analysen zu den internationalen Beziehungen des europäischen Fußballs bislang Mangelware sind. Aufgrund der evidenten Praxisrelevanz scheint eine weiterführende und vertiefende Auseinandersetzung mit derartigen Fragestellungen vor allem aus Sicht des Marketings jedoch notwendig zu sein.

41 FOOTBALL DYNAMICS 2007

42 CNN 2005

43 SPORT+MARKT 2006

44 CNN 2005

45 SUDHAMAN 2007a

Zum Autor:

Alexander Berlin
 Edelweißstr. 36
 13158 Berlin
 Telefon: (0 30) 43 07 92 51
 E-Mail:
 alexander.berlin@uni-jena.de

Alexander Berlin ist Doktorand am Institut für Sportwissenschaft der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Im Rahmen seiner Dissertation beschäftigt er sich mit der Bindung von Zuschauern im professionellen Fußball.

Literatur

- AFF (2009): About AFF, http://www.asean-football.org/about_01.asp (letzter Zugriff: 03/01/2009).
- ASIA TRAVEL TIPS (2007): AirAsia and Tourism Malaysia renew Manchester United Sponsorship, <http://www.asiatraveltips.com/news07/1511-ManchesterUnited.shtml> (letzter Zugriff: 03/03/2009).
- BIN HAMMAM, Mohamed (2008): The Future of Asian Football, <http://www.theafc.com/uploads/Documents/common/cms/afc/Future%20of%20Asian%20Football%20-%20keynote%20address.pdf> (letzter Zugriff: 03/13/2009).
- CHENG, Patricia (2006): AIG seeks perfect pitch in soccer, in: HERALD TRIBUNE, 10/24/2006.
- CNN (2005): Schumacher donates \$10m relief aid, <http://edition.cnn.com/2005/SPORT/01/04/tsunami.relief/index.html> (letzter Zugriff: 03/19/2009).
- DELOITTE (2007): Annual Review of Football Finance.
- DELOITTE (2008): Football Money League.
- DELOITTE (2009): Football Money League.
- DER WESTEN (2007): Charme-Offensive in Südostasien, <http://www.derwesten.de/nachrichten/nachrichten/sport/fussball/1-bundesliga/bvb/2007/12/18/news-11482455/detail.html> (letzter Zugriff: 03/08/2009).
- DOLLARS, Harald/ SÖDERMANN, Sten (2005): Globalization of Sports -The Case of Professional Football and its International Management Challenges, German Institute for Japanese Studies, Arbeitspapier.
- ECONOMIST (2008): How do you view?, http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=11825546 (letzter Zugriff: 02/02/2009).
- ERNST & YOUNG (2008): Bälle, Tore und Finanzen V.
- ESTULIN, Chaim(2004): A Piece of the Action, http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,644225,00.html?iid=digg_share (letzter Zugriff: 03/20/2009).
- FIFA (2009): About Fifa, <http://de.fifa.com/aboutfifa/index.html> (letzter Zugriff: 03/03/2009).
- FOOTBALL DYNAMICS (2007): Asian Football Business Review, <http://www.asian-footballbusinessreview.com/> (letzter Zugriff: 02/25/2009).
- GOLD, Geoffrey (2007): Changes on horizon in Asian football television programming, <http://www.aipsmedia.com/index.php?page=focus&cod=76> (letzter Zugriff: 02/24/2009).
- GREIVE, Martin (2009): Fußball-Klubs setzen auf den Beckham-Effekt, in: Handelsblatt, 02/19/2009.
- HARRIS, Rob (2008): Premier League still pushing for overseas matches, http://www.usatoday.com/sports/soccer/2008-10-07-2176002517_x.htm (letzter Zugriff: 03/10/2009).
- HUXTABLE, Nigel (2008): Manchester United Experience Opens at Venetian Macao, <http://macaudailyblog.com/macau-tourism/manchester-united-experience-opens-at-venetian-macao/> (letzter Zugriff: 03/10/2009).
- IRIS (2007): Iris Global Sport & Sponsorship Study.
- KELSO, Paul/ ADAMSON, Mike (2008): Pre-

- mier League to go global with overseas matches, in: Guardian, 02/07/2008.
- KICKER (2010): Bundesliga – Sonderheft 2010/2011.
- MANCHESTER CITY (2007): Official Sponsors, <http://www.mcfc.co.uk/> (letzter Zugriff: 02/27/2009)
- PUCK, Jonas/WIRTH, Thorsten (2007): Die Internationalisierung des FC Bayern München, Universität Erlangen Nürnberg, Arbeitspapier.
- REAL MADRID (2009): The Academy, http://www.realmadridindonesia.com/rmfa_new/ (letzter Zugriff: 03/02/2009).
- SHANGHAI DAILY (2008): Premier League forges closer links with Asia, http://www.shanghaidaily.com/sp/article/2008/200812/20081212/article_384265.htm (letzter Zugriff: 02/12/2009).
- SMITH, Adam (2008): A Casualty of the Financial Crisis: Sports Sponsorships, <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,1841701,00.html?xid=feed-cnn-topics> (letzter Zugriff: 03/20/2009).
- SPORT+MARKT (2006): Europäischer Fußball in Ostasien, http://www.sportundmarkt.de/index.php?id=438&L=0&print=1&no_ca (letzter Zugriff: 03/12/2009).
- SPORT+MARKT (2007): Sponsoring 21+.
- SPORT+MARKT (2008): European Football Merchandising Report.
- SPORTSBUSINESS (2007): Barclays Launches the 2008 Barclays Global Fans Report, <http://www.sportbusiness.com/news/168460/barclays-launches-2008-barclays-global-fans-report> (letzter Zugriff: 03/13/2009).
- SUDHAMAN, Arun (2007a): Analysis Greater China: Man U gears up for Asia growth, in: Asia's Media & Marketing Newspaper, 07/27/2007.
- SUDHAMAN, Arun (2007b): Analysis: Live issue - Football gets creative for Asian cash, in: Asia's Media & Marketing Newspaper, 08/24/2007.
- THAN NIEM NEWS (2007): Bayern Munich, Vietnam club sign deal for football academy, <http://www.thanhniemnews.com/sports/?catid=5&newsid=30576> (letzter Zugriff: 03/20/2009).
- UEFA (2009): Die UEFA, <http://de.uefa.com/uefa/aboutuefa/index.html> (letzter Zugriff: 03/12/2009).
- WORATSCHECK, Herbert/ KUNZ, Reinhard/ BREHM, Patrick (2008): International Marketing of the German Football Bundesliga: Exporting a National Sport League to China, University of Bayreuth, Arbeitspapier.

**DIE LIZENZ
ZUM DURCH-
STARTEN:**



MBA SPORT-MANAGEMENT

WWW.MBA-SPORTMANAGEMENT.COM

Berufsbegleitender
Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business
Administration – MBA



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Der kommunikative Auftritt des Frauenfußballs im Internet – Eine Analyse der Vereinshomepages der ersten Frauen-Bundesliga

Abstract

Ein professioneller Internetauftritt wird für die erfolgreiche Vermarktung eines Vereins gegenüber Fans, Sponsoren und Medienöffentlichkeit immer wichtiger. Der Beitrag untersucht, inwieweit die Vereine der ersten Frauenfußball-Bundesliga die Anforderungen an einen professionellen Internetauftritt erfüllen und inwieweit dabei Unterschiede zwischen reinen Frauenvereinen und Vereinen, die an Profiklubs des Männerfußballs angeschlossen sind, bestehen.

1. Einleitung

Die gestiegene Anerkennung des Frauenfußballs in Deutschland ist nicht nur auf die großen Erfolge der Frauennationalmannschaft zurückzuführen, sondern bestätigt sich auch in einer expansiven Entwicklung auf Vereinsebene. So ist ein Zuwachs der Mitglieder- und Mannschaftszahlen, der Zuschauernachfrage und des Sponsorenaufkommens zu verzeichnen. Gleichwohl ist eine Etablierung des Frauenfußballs als Ligasport noch mit finanziellen und strukturellen Problemen behaftet.¹ Die Frauen-Bundesliga steht beispielsweise deutlich im Schatten der Fußballbundesliga der Männer. Ob für den sportlichen Erfolg und die wirtschaftliche Solidität der Frauen-Bundesligavereine die Anbindung an bekannte und finanzstarke Profivereine des Männerfußballs letztlich das erfolgreichere Sport- und Geschäftsmodell ist oder ob gerade die eigenständigen Frauenvereine Vorteile haben, kann nicht klar beantwortet werden. Diese Frage wurde jüngst im internationalen Vergleich in der Zeitschrift FIFA World diskutiert.² Gewiss ist nur, dass zur Siche-

rung einer hohen sportlichen Qualität im Frauenfußball hinreichende Ressourcen und damit eine professionelle Vermarktung der Frauenmannschaften und -vereine erforderlich ist. Um sich Wettbewerbsvorteile im Teamsportmarkt zu verschaffen und den Fans ein hohes Identifikationspotential zu bieten, sollten sich die Vereine als Marke positionieren und sich eine unverwechselbare Identität geben³. Dem kommunikativen Auftritt im Internet kommt hierbei eine wichtige Funktion zu. Das World Wide Web (WWW) bietet eine hervorragende Plattform für die Klubmarken-Präsentation bzw. deren Aufbau. Wie kein anderes Medium bietet das Internet leicht zugängliche Vereinsinformationen; es kann von den Fans bzw. Sportinteressierten weltweit 24 Stunden am Tag erreicht werden. Ein positiver Marketingeffekt des Internetauftritts ist vor allem dann zu erwarten, wenn die Homepages den Standards der modernen Online-Kommunikation nahe kommen. Hier haben u.a. Dörlöchter, Hammann, Schumacher & Welling (2002), Stumm (2002) sowie Fischel (2005) erste Kriterienkataloge und empirische Überprüfungen vorgenommen, auf denen im Folgenden aufgebaut wird.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es zu untersuchen, inwieweit die Vereine der ersten Frauen-Bundesliga (Saison 2010/11) die Kriterien eines professionellen Internetauftritts erfüllen. Dabei soll auch der Frage nachgegangen werden, ob die Zugehörigkeit zu einem reinen Frauenverein bzw. einem Männerproficlub Besonderheiten im kommunikativen Auftritt abbilden. Untersuchungszeitraum ist die 45. Kalenderwoche 2010. ▶

1 Vgl. Klein, 2009, S. 39.

2 Vgl. FIFA World, 2010, S. 38-45.

3 Vgl. auch Welling, 2004.

2. Analyse der Internetauftritte der Frauen-Bundesligavereine

2.1 Analysekriterien

In Anlehnung an Stumm⁴ werden die Internetauftritte der zwölf Vereine der Frauenfußball-Bundesliga hinsichtlich der vier Kriterien Domainmanagement, Navigationskonzept, Inhaltskonzept und Interaktionskonzept untersucht.

Das Domainmanagement prüft den Zugang zu einer Homepage. Eine eindeutige Internetadresse (Domain) erleichtert dem User einen schnellen Zugang. Bei Vereinshomepages ist es sinnvoll, dass der Vereinsname im Domainnamen enthalten ist, um die Besucher bei Eingabe des Namens sofort zu der Vereinsseite zu führen. Beim Navigationskonzept geht es um eine möglichst optimale Benutzerführung der einzelnen Webseiten. Hier stellen die drei Elemente Einheitlichkeit, Recherche und Webdesign zentrale Unterkriterien dar. Die Rubrik Einheitlichkeit bewertet die Navigation, Startseite, Sprachauswahl, Home-Verlinkung und Rubrikbezeichnung. Die Rubrik Recherche prüft die Sitemap (Seitenübersicht), Suchfunktion und Hilfefunktion. Das Webdesign gibt Auskunft über Kriterien wie „Look and Feel“, Hintergrund vs. Inhalt und das Corporate Design. Im Inhaltskonzept werden Basisinformationen (Adresse/E-Mail, Kontaktdaten der Ansprechpartner, Wegbeschreibung), Produktinformationen (Mannschaft, Spielerinnen, Online-Ticketverkauf, Online-Fanshop), Mehrwertinformationen (Vereinschronik, Erfolge der Frauenfußballabteilung), der Service (FAQ, Tipps, Sponsoreninformationen) und die Aktualität (Bundesliga-Tabelle, News) einer Homepage untersucht. Das Kriterium Interaktionskonzept schließlich analysiert die Einbindung der Fans in die Vereinsarbeit. Dabei wird unterschieden nach sozialer Interaktion (Diskussionsforen, Verlinkung mit Twitter und Facebook), Integration (Online-Umfragen, Gewinn-Spiele) und Selektion

(Newsletter, RSS Feeds, Archive).⁵

Die Homepages der zwölf Erstligavereine im Frauenfußball wurden bezogen auf das Navigations-, Inhalts- und Interaktionskonzept mittels eines Punktesystems bewertet. Die Bewertung jedes einzelnen Elements dieser Kategorien erfolgt durch eine Punktvergabe von null bis drei. Null Punkte werden vergeben, wenn das Kriterium fehlt bzw. nicht erfüllt wurde, ein Punkt, wenn das Kriterium nur in Ansätzen erfüllt wurde, zwei Punkte, wenn es größtenteils erfüllt wurde und drei Punkte, wenn es offensichtlich erfüllt ist. Pro Rubrik werden die Punkte addiert, so dass sich eine Rangfolge der Vereine ergibt. Die Ergebnisse sind in den nachfolgenden Tabellen festgehalten.

2.2 Domainwahl

Von den zwölf Vereinen der Frauen-Bundesliga besitzen acht eine eigene Webseite, darunter die fünf reinen Frauenfußballvereine. Von den fünf Frauenteamen der Profimännerklubs hat nur der FC Bayern München eine eigene Homepage für seine Frauen, bei den anderen vier Vereinen sind die Frauenmannschaften der Hauptvereinsseite zugeordnet (vgl. Tab.1). Auch die Frauenteamen der beiden Amateurvereine SC 07 Bad Neuenahr und SG Essen-Schönebeck haben eigene Homepages. Die Frauen sind hier sogar das Aushängeschild des Gesamtvereins.

Die Analyse des Domainmanagement ergibt, dass bei allen Klubs die Vereinsnamen im jeweiligen Domainnamen zu finden sind. Dies erleichtert dem User die sichere Identifizierung der Vereins-Homepage über die URL. Der 1. FFC Turbine Potsdam (Turbine Potsdam) hat sogar zwei Domains besetzt. Neben der seit 2002 bestehenden Domain „ffc-turbine.de“,⁶ gibt es 2010 auch die Domäne „turbine-potsdam.de“. Drei der sieben Frauen-Bundesligateams, die einem Profiklub der Männer oder einem Amateur-Fußballverein angeschlossen sind, führen den Zusatz „Frauen“ in der Internetadresse.

⁵ Vgl. Stumm, 2002, S. 17-48.

⁶ Vgl. Stumm, 2002, S. 69.

⁴ Vgl. Stumm, 2002.

Verein	Homepage	Erscheinungsform
1. FFC Turbine Potsdam	www.ffc-turbine.de , www.turbine-potsdam.de	Eigene Homepage (reiner FFV)
1. FFC Frankfurt	www.ffc-frankfurt.de	Eigene Homepage (reiner FFV)
FCR 2001 Duisburg	www.fcr-01.de	Eigene Homepage (reiner FFV)
SC 07 Bad Neuenahr	www.sc07badneuenahr.de	Eigene Homepage
VfL Wolfsburg	www.vfl-wolfsburg.de	Keine eigene Homepage
FC Bayern München	www.fcbayern-frauenfussball.de	Eigene Homepage
Hamburger Sportverein	www.hsv-frauen.de	Keine eigene Homepage
SG Essen-Schönebeck	www.sgs-frauenfussball.de	Eigene Homepage
Bayer 04 Leverkusen	www.bayer04.de	Keine eigene Homepage
1. FC Saarbrücken	www.fc-saarbruecken.de	Keine eigene Homepage
FF USV Jena	www.ffusvjena.de	Eigene Homepage (reiner FFV)
Herforder SV Borussia Friedenstal	www.herfordersv.de	Eigene Homepage (reiner FFV)

Tab. 1: Darstellung der Frauen-Bundesligavereine und ihrer jeweiligen Homepage – Saison 2010/11 (eigene Darstellung)

2.3 Navigationskonzept

Die Navigation ist auf den Webseiten aller Frauen-Bundesligavereine leicht durchführbar. Die Rubrikbezeichnungen sind bei den meisten Vereinen eindeutig. Auch ist das Layout zumeist einheitlich und es sind feste Navigationselemente vorhanden. Eine Home-Verlinkung existiert nur in einem Fall (SC Bad Neuenahr) nicht.

Fünf Fußballvereine bieten den Besucherinnen der Homepage eine spezielle Eingangsseite an, von der aus sie dann weitergeführt werden; bei den anderen sieben gelangt der User direkt auf die Hauptvereinsseite. Turbine Potsdam ist der einzige Frauenfußballverein, der auf seiner Startseite verschiedene Wahlmöglichkeiten anbietet (vgl. Abb. 1). Auch der 1. FFC Frankfurt und Bayer 04 Leverkusen haben eine Startseite mit dem Button „Eingang“ bzw. „Webseite“ vorgeschaltet.

Wie schon unter Domainwahl angeführt, ha-

ben insgesamt acht der zwölf Frauen-Bundesligisten eine eigene Webseite für ihre Mannschaft, die übrigen vier Vereine haben die Frauen mit in die Hauptvereinsseite integriert. Beim 1. FC Saarbrücken und VfL Wolfsburg werden die Frauentteams unter dem Begriff „Frauen“ explizit in der Navigationsleiste ausgeschrieben. Damit scheint auf den ersten Blick den Frauen in der Internetkommunikation dieser Vereine ein hoher Stellenwert zuzukommen, allerdings sind keine weiteren Infos oder Fotos zum Frauenfußball auf der ersten Ebene zu entdecken. Dies hat Bayer 04 Leverkusen besser gelöst. Dieser Verein gliedert die Frauen zwar in die Rubrik „Teams“ mit ein, durch Artikel auf der ersten Seite und die Rubrik „Frauen-WM 2011“ weiß der Betrachter jedoch sofort, dass in diesem Verein auch die Frauenmannschaft hochklassig spielt und gefördert wird. Als Kontrast lässt sich der Hamburger Sport-Verein (HSV) anführen, bei dem Artikel zum Frauenfußball



**Abb. 1: Einstiegs-Internetseite des 1. FFC Turbine Potsdam
(Quelle: <http://www.ffc-turbine.de>)**

auf der obersten Ebene erst gesucht werden müssen.

Da die Internationalisierung des Frauenfußballs durch europäische Vereinswettbewerbe voranschreitet (Einführung einer Champions League), wird es für die Bundesligavereine immer bedeutsamer, für ausländische Interessierte Informationen bereit zu stellen. Insbesondere für die führenden

Frauenfußballvereine Frankfurt, Potsdam und Duisburg wäre es nahe liegend, auf der Homepage auch englische Seiten vorzuhalten. Dies ist jedoch nicht der Fall. Nur zwei der zwölf Vereine bieten überhaupt Informationen in anderen Sprachen. Als Vorbild kann hier Bayer 04 Leverkusen genannt werden, der die Hauptvereinsseite auf Englisch anzeigt und dort auch Werbung für die kommende Frauen-WM 2011 in der Welt-

Ran-king	Frauen-Bundesligavereine	Einheit-lichkeit	Recherche	Web-design	Gesamt
1.	Bayer 04 Leverkusen	14	6	6	26
2.	FCR 2001 Duisburg	8	6	9	23
2.	FF USV Jena	8	6	9	23
3.	1. FFC Turbine Potsdam	12	0	9	21
4.	VfL Wolfsburg	8	6	6	20
4.	FC Bayern München	10	3	7	20
5.	Herforder SV Borussia Friedenstal	9	3	7	19
6.	1. FFC Frankfurt	10	2	5	17
6.	SC 07 Bad Neuenahr	5	6	6	17
7.	1. FC Saarbrücken	9	0	7	16
8.	SG Essen-Schönebeck	7	0	8	15
9.	Hamburger SV	6	3	5	14

**Tab. 2: Auswertung Navigationskonzept
(eigene Darstellung in Anlehnung an Stumm, 2002)**

sprache kommuniziert. Die Webseite der Frauenmannschaft des FC Bayern München offeriert eine Wegbeschreibung und Kontaktdaten auf Englisch. Beim FC Bayern München, HSV und VfL Wolfsburg sind ansonsten nur die Seiten der Profi-Männerteams in andere Sprachen übersetzt.

Die weiteren Auswertungen zur Recherche-funktion machen auch hier einen Verbesserungsbedarf deutlich. Ein Drittel der Vereine bieten weder Such- noch Hilfsfunktionen an, die Hälfte verfügt auch über keine Site-map.

Beim Webdesign sind besonders die Homepages der reinen Frauenvereine FCR 2001 Duisburg, FF USV Jena und Turbine Potsdam positiv hervorzuheben. Deren Internetauftritt ist vom Design her stimmig und ansprechend.

2.4 Inhaltskonzept

Die Basisinformationen Adresse und Kontakt sind auf alle untersuchten Homepages zu finden. Allerdings geben drei Vereine weder eine E-Mail-Adresse noch eine Telefonnummer der vorgestellten Ansprechpartner an (FCR 2001 Duisburg, FF USV Jena und Herforder SV). Positive Beispiele sind dagegen FFC Turbine Potsdam, VfL Wolfsburg und Bayer 04 Leverkusen. Diese Vereine stellen die Ansprechpartner übersichtlich mit Angabe des Aufgabenbereichs, der E-Mail und der Telefonnummer vor. Auf den Webseiten von zwei Vereinen (HSV und FF USV Jena) fehlen Wegbeschreibungen zum Stadion.

Hinsichtlich der „Produktinformationen“ unterscheiden sich die Vereine in der Informationsbreite und -tiefe. Alle zwölf Internetauftritte beinhalten die Vorstellung der jeweiligen Frauen-Bundesligamannschaft. Elf Vereine bieten zudem eine Einzelvorstellung ihrer Spielerinnen mit Fotos und Steckbriefen. Positiv fällt hier der FC Bayern München auf, der seine Spielerinnen mit 28 Frage-Items am ausführlichsten vorstellt. Lediglich der 1. FC Saarbrücken liefert keine detaillierten Daten zu seinen Spielerinnen.

Nur bei drei der zwölf Vereine ist ein Online-Eintrittskartenkauf für die Frauen-Bundesligaspiele möglich (SC Bad Neuenahr, Bayer 04 Leverkusen und Herforder SV). Weitere acht Vereine weisen auf ihrer Webseite auf die Ticketverkaufsstellen hin und informieren über die Höhe der Eintrittspreise. Sieben der zwölf Vereine verkaufen Fanartikel zum Frauenfußball per Online-Shop, sechs⁷ davon haben eine eigene Homepage. Der 1. FC Saarbrücken ist der einzige Männerverein, der in seinem Online-Shop auch Artikel der „Frauenabteilung“ anbietet. Im Fan-Shop des VfL Wolfsburg, HSV, FC Bayern München und Bayer 04 Leverkusen wurden keine eigenen Angebote der Frauenmannschaft gesichtet. Auch der Frauenverein FCR 2001 Duisburg verfügt über keinen Online-Fanshop.

Die unter der Kategorie Mehrwertinformationen untersuchten Aspekte „Vorhandensein einer Vereinschronik“ und „Informationen über Mannschaftserfolge“ finden sich in unterschiedlich starker Ausprägung. Sieben der zwölf Klubhomepages berichten über die Entwicklungsgeschichte ihrer Frauenmannschaften, darunter vor allem die Vereine, die eine eigene Homepage für die Frauen betreiben. Auch der VfL Wolfsburg bietet, obgleich er keine eigene Homepage für die Frauenmannschaft vorhält, sondern diese in die Hauptvereinsseite integriert, sehr detaillierte Informationen in der Rubrik „Geschichte“. Neben der Geschichte der Frauenabteilung werden u. a. die sportlichen Erfolge der Frauen und eine DFB-Statistik präsentiert. Der HSV weist die Entwicklungsgeschichte seiner Frauenfußballabteilung nicht explizit aus, jedoch sind die Eckdaten der Frauenmannschaften innerhalb der Geschichte des Gesamtvereins chronologisch enthalten. Die Frauen-Homepage des FC Bayern München enthält nur chronologische Erfolgsdaten der Frauen. Die SG Essen-Schönebeck hat ebenfalls nicht explizit die geschichtliche Entwick-

⁷ Turbine Potsdam, FFC Frankfurt, Herforder SV, FF USV Jena, SC Bad Neuenahr und SG Essen-Schönebeck.

Ran-king	Frauen-Bundesligavereine	Basis	Produkt	Mehrwert	Service	Aktualität	Gesamt
1.	1. FFC Turbine Potsdam	9	10	6	3	6	34
2.	VfL Wolfsburg	9	6	6	6	6	33
3.	Herforder SV Borussia Friedenstal	6	11	4	3	6	30
4.	1. FFC Frankfurt	7	7	6	3	6	29
4.	Bayer 04 Leverkusen	9	9	0	6	5	29
5.	FC Bayern München	7	6	3	6	6	28
6.	FCR 2001 Duisburg	6	6	6	3	6	27
6.	SC 07 Bad Neuenahr	7	9	3	3	5	27
7.	SG Essen-Schönebeck	7	8	1	3	6	25
7.	Hamburger SV	6	6	1	6	6	25
8.	1. FC Saarbrücken	8	7	1	3	5	24
9.	FF USV Jena	3	8	3	4	3	21

Tab. 3: Auswertung Inhaltskonzept
(eigene Darstellung in Anlehnung an Stumm, 2002)

lung der Frauenmannschaften aufbereitet. Jedoch sind in der Rubrik „Historie“ Mannschaftsbilder eingestellt und Einsätze und Tore der Spielerinnen dokumentiert. Der 1. FC Saarbrücken weist auf seiner Homepage lediglich eine kurze Chronik der Erfolge der Männer und Frauen aus. Bayer 04 Leverkusen gibt nur Informationen über die Historie des Männerfußballs im Verein.

Serviceangebote, worunter Stumm auch Sponsoreninformationen fasst, sind auf allen untersuchten Websites vorhanden. Dagegen gibt es eine Frequently Ask Question-Rubrik (FAQ) nur auf fünf Vereinshomepages.

Die meisten Webseiten der Frauenbundesligisten weisen eine hohe Aktualität auf. Die Rubriken Tabellen und News werden fast täglich aktualisiert. Lediglich im Internetauftritt des FF USV Jena wird keine aktuelle Tabelle oder eine Verlinkung zum Tabellenplatz geboten.

2.5 Interaktionskonzept

Für eine wirksame Fanbindung sollten insbesondere die Kriterien des Interaktionskonzeptes erfüllt werden. Hier weisen die

Internetauftritte der Frauen-Bundesligisten noch große Defizite auf.

Möglichkeiten der sozialen Interaktion in Form von Foren oder Gästebüchern bieten sechs Vereine auf ihrer Homepage. Der 1. FFC Frankfurt ermöglicht seinen Fans im Online-Forum sowohl eine Kommunikation untereinander als auch mit dem Verein. Hier erscheinen in diversen Kategorien täglich neue Beiträge ausschließlich zum Frauenfußball. Weitere Fan-Foren existieren auf der Hauptvereinsseite des VfL Wolfsburg, HSV und 1. FC Saarbrücken, die regelmäßig besucht werden. Der FC Bayern München bietet den Frauenfußball-Fans ein Gästebuch auf der Frauen-Homepage ergänzend zum Forum auf der Männervereinsseite an. Beim FF USV Jena wird der Fanbereich derzeit gewartet. Die Webseiten der anderen Frauen-Bundesligavereine enthalten kein Fan-Forum als Online-Tool.

Eine Verlinkung der Homepages mit Facebook oder Twitter besteht bei einigen wenigen Vereinen. Als reiner Frauenfußballverein bietet nur Turbine Potsdam beide Varianten an. FCR 2001 Duisburg weist auf Facebook hin und FF USV Jena auf Twitter.

Ran-king	Frauen-Bundesligavereine	Soziale Interaktion	Integration	Selektion	Gesamt
1.	FC Bayern München	8	0	7	15
2.	VfL Wolfsburg	7	0	7	14
3.	1. FFC Turbine Potsdam	6	0	6	12
4.	1. FC Saarbrücken	7	0	4	11
5.	1. FFC Frankfurt	3	0	6	9
5.	FCR 2001 Duisburg	3	0	6	9
6.	SC 07 Bad Neuenahr	0	2	6	8
7.	Bayer 04 Leverkusen	2	0	5	7
8.	Hamburger SV	3	0	3	6
8.	SG Essen-Schönebeck	0	0	6	6
8.	FF USV Jena	5	0	1	6
9.	Herforder SV Borussia Friedenstal	0	0	3	3

**Tab. 4: Auswertung Interaktionskonzept
(eigene Darstellung in Anlehnung an Stumm, 2002)**

Von den anderen Vereinen mit Anbindung an einem Männerverein verfügt nur der FC Bayern München über einen Homepagehinweis auf das eigene Facebook- und Twitter-Profil der Frauen. Die Vereine 1. FC Saarbrücken, VfL Wolfsburg und Bayer 04 Leverkusen verfügen in beiden sozialen Netzwerken über ein Gesamtprofil des Vereins, in dem sowohl die Frauenfußballspiele als auch die der Männer thematisiert werden. Eine Integration der Fans mittels Online-Umfragen oder Gewinnspielen praktizierte zum Zeitpunkt der Analyse nur der SC 07 Bad Neuenahr. Auf seiner Einstiegsseite hat er eine kleine Umfrage zur Frage „Kann der SC 07 zum Rückrundenauftritt den Erfolg gegen Essen vom 1. Spieltag wiederholen?“ geschaltet. Ohne Registrierung kann man anonym an dieser Umfrage teilnehmen. Bei den selektiven Interaktionselementen kann der User vorhandene Inhalte der Webseiten auf seinem Computer abspeichern oder gesondert aufrufen.⁸ Das Versenden von Newslettern oder von RSS-Feeds⁹ ist unter den Vereinen weit ver-

breitet und meistens über die Einstiegsseite organisiert. Acht Vereine bieten einen Newsletter an und sieben RSS-Feeds. In Anbetracht einer Anbindung der Frauenmannschaft an einen Profi-Männerverein ist das Angebot des 1. FC Saarbrücken beim Bezug von RSS-Feeds sehr fortschrittlich. Wahlmöglichkeiten wie „Frauen-Bundesliga“ oder „Weibliche Jugend“ signalisieren, dass innerhalb des Frauenfußballs noch nach weiteren Zielgruppen unterschieden wird. Beim VfL Wolfsburg gibt es u. a. eine Differenzierung nach „Profis“ und „Frauen“. Hier zeigt sich die Asymmetrie in der Kommunikation des Frauen- und Männerfußballs.

Ein weiteres Online-Tool der Selektion sind News-Archive. Diese sind auf zehn der zwölf Webseiten vorhanden. Lediglich die Vereine SC 07 Bad Neuenahr und HSV bieten ihren Fans keine vergangenen News zum Frauenfußball in einem Online-Archiv.

Interessenten abonniert werden und enthalten Zusammenfassungen von Artikeln und einen Link zur Nachrichtenquelle (vgl. <http://www.rss-nachrichten.de>).

8 Vgl. Stumm, 2002, S. 36.

9 RSS (“Really Simple Syndication”) können von

Ran-king	Frauen-Bundesligavereine	Navigation	Inhalt	Interaktion	Gesamt
1.	1. FFC Turbine Potsdam	21	34	12	67
1.	VfL Wolfsburg	20	33	14	67
2.	FC Bayern München	20	28	15	63
3.	Bayer 04 Leverkusen	26	29	7	62
4.	FCR 2001 Duisburg	23	27	9	59
5.	1. FFC Frankfurt	17	29	9	55
6.	Herforder SV Borussia Friedenstal	19	30	3	52
6.	SC 07 Bad Neuenahr	17	27	8	52
7.	1. FC Saarbrücken	16	24	11	51
8.	FF USV Jena	23	21	6	50
9.	SG Essen-Schönebeck	15	25	6	46
10.	Hamburger SV	14	25	6	45

Tab. 5: Zusammenfassung Analyseergebnisse der Internetauftritte der Frauen-Bundesligavereine 2010/11 (eigene Darstellung in Anlehnung an Stumm, 2002)

3. Fazit

Die in diesem Artikel knapp skizzierten Ergebnisse der Analyse der Internetauftritte der Frauen-Bundesligavereine der Saison 2010/11 lassen erkennen, dass die Webseiten der Mannschaften der Frauen-Bundesliga im Vergleich zu den Befunden von Stumm aus dem Jahr 2002 deutlich professioneller geworden sind. Allerdings gibt es zwischen den zwölf Vereinen weiterhin Qualitätsunterschiede, die auf einen unterschiedlichen Stellenwert der Frauentteams in den Vereinen hinweisen.

Grundsätzlich ist die Existenz einer eigenen Homepage für die Frauen sehr förderlich. Sie erleichtert den verschiedenen Zielgruppen den Zugang zu Informationen über die Frauenmannschaft und/oder den Verein. Einen gelungenen Internetauftritt weisen in dieser Hinsicht besonders die Vereine Turbine Potsdam, 1. FFC Frankfurt und Herforder SV auf, deren Homepage interessante Inhalte zum Frauenfußball liefert. Allerdings gibt es auch hervorzuhebende Beispiele für Internetauftritte von Vereinen,

die die Informationen über ihre Frauenmannschaft in die Hauptseite des Vereins integriert haben. Der VfL Wolfsburg und Bayer 04 Leverkusen lassen ihrem hochklassigen Frauenfußball z. B. auch ohne eigene Webseite einen annähernd gleichberechtigten Status zukommen. Beim VfL Wolfsburg ist die differenzierte Darstellung der Entwicklung der Frauenabteilung, das Fan-Forum oder die Bezugsmöglichkeit von RSS-Feeds zum Frauenfußball hervorzuheben. Bei Bayer 04 Leverkusen ragt besonders die Internationalität heraus. Dieser Verein berichtet als einziger Frauen-Bundesligaverein im World Wide Web auf Englisch über den Frauenfußball und die Frauen-WM 2011 in Deutschland.

Optimierungsmöglichkeiten sind weiterhin im Navigationskonzept, u.a. bei den Recherchefunktionen, zu sehen. Bezüglich des Inhaltskonzepts sind bereits viele Kriterien professionell umgesetzt worden. Ausgebaut werden sollten der Online-Bezug von Tickets zu Frauen-Bundesligaspielen und der Online-Verkauf von Fanartikeln der

Frauenmannschaft. Darüber hinaus sollten vermehrt Interaktionselemente zur Fanbindung eingesetzt werden, wie die Einrichtung von Fan-Foren, Chats und Gästebüchern. Auch wird die Möglichkeit von Online-Umfragen derzeit noch kaum genutzt. Aufgrund der geringen finanziellen und personellen Ressourcen im Frauenfußball ist eine optimale Umsetzung aller Kriterien sicher nicht einfach. Jedoch liegt gerade in der Professionalität der Internetauftritte ein großes Potential zur Fanbindung und zur besseren Vermarktung des Frauenfußballs.

Literatur

- Dorlöchter, S., Hammann, P., Schumacher, A. & Welling, M. (2002). Internetauftritte von Fußballbundesligisten im Rahmen der Vereins(marken)führung – Ergebnisse einer empirischen Analyse. Aachen: Shaker.
1. FFC Turbine Potsdam (o.E.). Einstiegs-Internetseite. Zugriff am 11. November 2010 unter <http://www.ffc-turbine.de>
- FIFA World (2010). Allein oder im Team. FIFA World, 4, 38-45.
- Fischel, B. (2005). E-Sportbusiness: Online-Marketing und -Management für Sportvereine. Heidelberg: Universität, Dissertation.
- Klein, M.-L. (2009). Vermarktung der Frauenfußball-Bundesliga in Deutschland – Situationsanalyse und konzeptioneller Ausblick. In H. Dietl, E. Franck & H. Kempf (Hrsg.), Fußball – Ökonomie einer Leidenschaft (S. 39-56). Schorndorf: Hofmann.
- RSS-Nachrichten (o.E.). RSS (Really Simple Syndication) sinnvoll nutzen. Zugriff am 11. November 2010 unter <http://www.rss-nachrichten.de>
- Stumm, P. (2002). Sportmanagement/ Sportpublizistik. Der professionelle Internetauftritt im Sport. Eine Medien- und Marktanalyse der Homepages deutscher Sportunternehmen und Sportvereine in der Saison 2001/02. Wiesbaden: Stumm Roswitha.
- Welling, M. (2004). Die Fußball- Vereinsmarke – Konzeptionelle Grundlagen und ausgewählte Besonderheiten der Markenführung von Fußballvereinen. In P. Hammann, P. Schmidt & M. Welling (Hrsg.), Ökonomie des Fußballs (S. 391-418). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Zu den Autoren:



Dipl.-Sportwiss. Stella Lelek
Ruhr-Universität Bochum
Fakultät für Sportwissenschaft
Lehr- und Forschungsbereich
Sportmanagement/
Sportsoziologie
Stiepeler Str. 129
D-44801 Bochum.

E-Mail: stella.lelek@rub.de

Stella Lelek ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Lehr- und Forschungsbereich Sportmanagement und Sportsoziologie an der Fakultät für Sportwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.



Prof. Dr. Marie-Luise Klein
Ruhr-Universität Bochum
Fakultät für Sportwissenschaft
Lehr- und Forschungsbereich
Sportmanagement/
Sportsoziologie
Stiepeler Str. 129
D-44801 Bochum.

E-Mail: marie-luise.klein@rub.de

Studium der Wirtschafts-, Sport- und Sozialwissenschaft; Promotion und Habilitation im Fachgebiet Sportsoziologie. Seit 2001 Professorin für Sportmanagement und Sportsoziologie an der Fakultät für Sportwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. Mitglied im Herausgeberkollektiv der Zeitschrift „Sport und Gesellschaft – Sport in Society“, Geschäftsführerin des Arbeitskreises Sportökonomie. Forschungsschwerpunkte u. a. Sportmarketing (Freizeitsport, Männer- und Frauen-Teamsport).

SpoBiS

Sports • Business • Summit

presented by  TÜVRheinland®

Europas größter Sportbusinesskongress

JETZT ANMELDEN!
7.-8. Februar 2011
 CCD Congress Center Düsseldorf
www.spobis.de

SpoBiS
 Sports • Business • Summit
 presented by  TÜVRheinland®



Hochkarätige Referenten



Internationale Medienpräsenz



Essenzielle Impulse



Exklusives Ambiente



Ehrungen von Branchengrößen

Presenting-Partner:



Lounge-Partner:



Premium-Partner:



Offizieller Host City Partner:



Veranstalter:





Die Strategien der Top-Manager im Sport

Im Interview mit Dr. Nicolas Gaede

Senior Director Marketing SPORTFIVE Germany

SPORTFIVE ist weltweit führend in der Fußballvermarktung und eine der größten Agenturen im Sportbusiness. Die Sportmarketing-Gruppe deckt das gesamte Spektrum der Sportrechtevermarktung ab, vom Handel mit internationalen Fernsehrechten bis zu Stadionwerbung, Trikotsponsoring, Stadionentwicklung und Hospitality-Programmen. Insgesamt vermarktet SPORTFIVE mehr als 30 Fußball-Verbände, 250 internationale Vereine und mehrere Ligen. In Deutschland verantwortet SPORTFIVE die Gesamtvermarktung von Bundesligaclubs wie Borussia Dortmund und dem Hamburger SV. Neben dem Kerngeschäft Fußball agiert SPORTFIVE u. a. auch im Wintersport, Handball, Boxen und Motorsport.



Dr. Nicolas Gaede studierte Betriebswirtschaftslehre in Münster. Im Anschluss forschte er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisation, Personal und Innovation von Prof. Dr. Schewe. Im Rahmen dieser Tätigkeit pub-

lizizierte er u. a. zu Anreizsystemen, Strukturen und zur Teamzusammensetzung im Profisport. Seine Dissertation trug den Titel „Arena des Profifußballs: die Gestaltung zentraler Geschäftsprozesse in Theorie und Praxis“. Bei SPORTFIVE stieg er 2005 als Marketingverantwortlicher im Team von Eintracht Frankfurt ein. 2007 wechselte er in die Hamburger Zentrale, wo er zunächst das Product Management für die gesamtvermarkteten Clubs in Deutschland verantwortete. Später übernahm er die Aufgaben der Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsbereiche und seit 2010 ist Nicolas

Gaede als Senior Director gesamtverantwortlich für das Marketing von SPORTFIVE in Deutschland zuständig.

Redaktion: Herr Gaede, was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Gaede: *Um langfristig erfolgreich arbeiten zu können, gilt es die richtige Mischung aus Emotionalität und Rationalität zu finden. Neben der Begeisterung für den Sport und unser Business ist in bestimmten Momenten auch eine gewisse Distanz zu den Dingen nötig, um gelassen mit ihnen umgehen zu können. Mit anderen Worten: Eine Kombination aus Enthusiasmus und Gelassenheit.*

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

Gaede: *Ich bin davon überzeugt, dass es mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede gibt. Jede Branche besitzt ihre Spezifika und Charakteristiken am Markt, da bildet das Sportbusiness keine Ausnahme. Der Sportbereich zeichnet sich neben der eben angesprochenen Emotionalität insbesondere durch die große Öffentlichkeit seiner Arbeit aus. Die Ergebnisse des Handelns im Sportbusiness sind für die Öffentlichkeit leichter zugänglich und werden daher in der Regel auch stärker diskutiert als dies in anderen Wirtschaftsbereichen der Fall ist. Das Sportbusiness ist eine junge und sehr dynamische Branche, die zugleich sehr schnelllebig ist. Sie ist ein typisches Network-and-peoples-Business, das sehr vom persönlichen Kontakt und vom Umgang miteinander lebt. ▶*

Redaktion: Welche Managementinstrumentarien erachten Sie als besonders hilfreich? Was soll ein guter Sportmanager können?

Gaede: Zunächst einmal sollte ein Sportmanager grundsätzlich all jene Instrumentarien beherrschen, die zum Basis-Repertoire eines jeden erfolgreichen Managers zählen. Bei uns in der täglichen Agenturarbeit sind insbesondere die Instrumente des Risiko- sowie des Projektmanagements mit all ihren Bestandteilen (Planung, Steuerung, Kontrolle) von großer Bedeutung. Mit Blick auf den Umfang und die Vielfalt unseres Rechteportfolios sowie die damit verbundenen Vermarktungsaufgaben besitzt das Multiprojektmanagement für uns eine besondere Relevanz. So gehört zum Beispiel die Priorisierung und Koordination verschiedener Projekte unter erheblichem Zeitdruck (z.B. mit Hilfe von Netzplantechniken) zu den Kernaufgaben unserer Vertriebssteuerung. Im strategischen Bereich kommen hingegen eher Instrumente wie z. B. die BCG- oder auch die Ansoff-Matrix zum Einsatz, wenn es darum geht, das bestehende Portfolio zu analysieren und/oder neue Geschäftsfelder systematisch zu entwickeln. Insgesamt denke ich, dass die Bandbreite der klassischen Managementinstrumentarien im Sportbusiness heute unabdingbar ist.

Redaktion: Wie schafft man es als Manager mit dem Stress und dem Druck erfolgreich umzugehen?

Gaede: Am einfachsten gelingt es mit einem gut funktionierenden Team. Viele Schultern können eine Menge Druck (er-)tragen. Diese einfache Weisheit gilt auf dem Sportplatz genauso wie für das Management ‚dahinter‘. Zudem wird vieles auch nur dann als Stress empfunden, wenn es für einen selbst mit negativen Assoziationen oder Gefühlen verbunden ist. Insofern hilft eine gewisse Begeisterung und Freude an der täglichen Arbeit

Redaktion: Treiben Sie selbst Sport als

Ausgleich zum Geschäftsalltag?

Gaede: Meine Leidenschaft gilt seit jeher dem Fußball. Es wird jedoch zunehmend schwerer, den Beruf mit einem Mannschaftssport zu koordinieren. Feste Trainingszeiten und eine Mindestanzahl von Mitspielern vertragen sich leider nur selten mit den eigenen Terminplänen. Hier habe ich jedoch das Glück, in einer großen Sportrechteagentur zu arbeiten, in der sich immer wieder genügend Fußballbegeisterte finden, um abends nach dem Feierabend noch auf den Platz zu gehen. Ansonsten versuche ich, für mich allein zu laufen und dabei ein wenig abzuschalten.

Redaktion: Welche fünf Eigenschaften braucht ein angehender Sportmanager, um erfolgreich zu sein?

Gaede: Als Grundvoraussetzung ist zunächst ganz klassisch eine hohe Fachkompetenz erforderlich. Zudem halte ich gerade in unserem Agenturgeschäft ein klare Dienstleistungsmentalität sowie ein hohes Maß an Authentizität für wichtig. Wir arbeiten in einem people's Business und haben als Vermarkter in der Regel langjährige Geschäftsbeziehungen zu den Rechteinhabern. Daher geht es in unserem Business nicht immer zwangsläufig um den kurzfristigen Geschäftsabschluss „um jeden Preis“, sondern vielmehr um den Aufbau und die Pflege einer vertrauensvollen Partnerschaft. Auch das Sportbusiness ist mittlerweile so etabliert und in sich strukturiert, dass „Überflieger“ eher die Ausnahme bilden. Gerade als junger, aufstrebender Manager ist es wichtig beharrlich zu sein und Schritt für Schritt zielstrebig seinen Karriereweg zu gehen.

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

Gaede: Fortbildung ist in vielerlei Hinsicht unerlässlich. In Richtung Markt- und Produktentwicklung ist eine ständige Fortbildung über neue Möglichkeiten und Trends geradezu existenziell. Aber auch die klassischen Managementweiterbildungen ver-

mitteln neue Einblicke und geben den Teilnehmern neue Instrumentarien an die Hand. Grundsätzlich verleiht einem jede gelungene Form der Weiterbildung neue Impulse und spendet auf diese Weise neue Motivation. Speziell im Sportbusiness gibt es noch hinreichend Weiterbildungsbedarf. Es ist eine junge Branche, in der sich einzelne Teilbereiche noch im Wandel befin-

den und Strukturierungsprozesse noch nicht abgeschlossen sind. Ich glaube, dass die Anwendung vieler Management-instrumentarien auf den Sport bei weitem noch nicht erschöpft ist.

Redaktion: Herzlichen Dank für das Interview.

Christian Keller

Die finanzielle Stabilität von Teamsportclubs - Eine Standortfrage? -

Abstract

Vor dem Hintergrund einer Insolvenzhäufung von Teamsportunternehmen stellt der vorliegende Beitrag die Frage nach einem Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Erfolg und Standort im Teamsport. Allgemein gilt der Standort in seiner Ausprägung in Standortfaktoren als langfristig erfolgsbeeinflussender Indikator der unternehmerischen Entwicklung. Die Erkenntnisse des Beitrages legen die Gültigkeit dieser Feststellung auch für den Teamsport nahe. In Abhängigkeit der standortspezifischen Voraussetzungen variieren die Vermarktungsmöglichkeiten in den Einnahmefeldern Sponsoring, Hospitality, Ticketing und Merchandising. Clubs mit überlegenen Standortvoraussetzungen generieren im Mittel höhere Etats. Entscheidend für die Clubentwicklung bleibt aber vor allem die tatsächliche Ausschöpfung des vorhandenen Absatzpotentials durch systematische, zielorientierte Steuerungsaktivitäten. Als strategische Stellhebel der Standortdurchdringung lassen sich Clubmarke, Vermarktungsstrategie und kommunaler Lobbyismus identifizieren.

1. Problemstellung

„Giessen wendet Insolvenz zunächst ab“

„TUSEM Essen meldet Insolvenz an“

„Auch Stralsunder HV droht die Insolvenz“

„Ice Tigers stellen Insolvenzantrag“

„Paderborn Baskets in finanziellen Schwierigkeiten“

„Chaos pur: Waldhof Mannheim droht Insolvenz“

„Darmstadt will mit Zuschauerrekord Insolvenz abwenden“

„FC Sachsen Leipzig erneut insolvent“

„Nordhorn zweiter Zwangsabsteiger“

„Füchse Duisburg melden Insolvenz an“

Diese Schlagzeilen zur wirtschaftlichen Lage deutscher Teamsportclubs waren der medialen Berichterstattung alleine im Zeitraum von Mitte Oktober 2008 bis Mitte März 2009 zu entnehmen. Doch nicht nur die zeitliche Dichte der Negativmeldungen, auch die sportartübergreifende Zusammensetzung des Portfolios an finanziell angeschlagenen Clubs stimmt bedenklich. Mit Ausnahme der am kumulierten Umsatz gemessenen leistungsstärksten deutschen Teamsportligen, den drei Fußball-Bundesligen¹, finden sich Vertreter der Spitzenligen aus

¹ Die dritte Fußballliga heißt nach offizieller Benennung nicht „3. Bundesliga“, sondern lediglich „3. Liga“.

Handball, Eishockey und Basketball wieder.² Ferner mit dem FC Sachsen Leipzig, dem SV Darmstadt 98 und dem SV Waldhof Mannheim drei Traditionsclubs, die sich derzeit in der vierten Spielklasse des Fußballlizenzbereichs bewegen.

Die Erklärungen der zuständigen Clubvertreter für das Finanzierungsdilemma der Clubs sind vielfältig. Sie reichen von der Kritisierung des Lizenzierungsverfahrens³ über die überraschende Geltendmachung von Gläubigerforderungen bis hin zum Verweis auf die Auswirkungen der Finanzkrise. Letztgenannte führe dazu, dass Sponsoren ihren vertraglich vereinbarten Verpflichtungen nicht nachkommen und dadurch fest eingeplante Sponsoringerlöse in den Clubbetats fehlen würden. Losgelöst von einer weiteren, objektiven Bewertung dieser Erklärungsansätze bleiben zwei weitere Aspekte festzuhalten:

- Zum einen findet sich in den öffentlichen Aussagen der Clubvertreter regelmäßig kein Eingeständnis hinsichtlich interner Verfehlungen und Versäumnisse im Rahmen des Clubmanagements.
- Zum zweiten lassen die Clubverantwortlichen bei ihrer Nennung externer Ursachen einen Verweis auf Standortfaktoren außen vor.

Während das Fehlen des erstgenannten Punktes kaum zu überraschen vermag, soll der zweite Aspekt nachfolgend vertieft diskutiert werden. Als geographischer Ort der unternehmerischen Leistungserstellung ist der Standort ähnlich wie die Rechtsform Bestandteil des konstitutionellen Rahmens eines Unternehmens.⁴ In seiner Ausprägung

in Standortfaktoren wirkt er als langfristig erfolgsbeeinflussender Indikator der unternehmerischen Entwicklung. Hansmann spricht dem Standort sogar existentielle Bedeutung bei: Zum einen machen langfristige Bindungswirkungen (z.B. Betriebsstättenbau) die Standortwahl regelmäßig zu einer nur schwerlich bzw. kostenintensiv revidierbaren Entscheidung. Zum zweiten ist nicht jeder mögliche Standort für den Geschäftszweck eines Unternehmens in gleicher Weise geeignet. Dabei hängt die Relevanz unterschiedlicher Standortfaktoren wesentlich von der Branchenzugehörigkeit und den jeweiligen Unternehmensspezifika ab.⁵

Ein Grundkriterium zur Differenzierung von Standorten stellt jedoch in jedem Fall die Standortgröße gemessen auf Basis der jeweiligen Einwohnerzahl dar. Nach einer Begriffsbestimmung der internationalen Statistikkonferenz gelten Städte mit mehr als 100.000 Einwohnern als Großstädte. Auf sie folgen die so genannten Millionenstädte. Unterhalb der Großstädte sind die Mittelstädte mit 20.000 bis 100.000 Einwohnern angesiedelt. Legt man diese Typisierung über die eingangs angeführte Aufzählung von Teamsportinsolvenzen, bleibt festzuhalten:⁶

- Keiner der finanziell angeschlagenen Clubs stammt aus einer Millionenstadt, gleichwohl die Millionenstadtclubs rund 10% des kumulierten Teilnehmerfeldes der vier ersten Fußballligen (exklusive 2. Mannschaften), von Handball-Bundesliga (HBL), Basketball-Bundesliga (BBL) und Deutscher Eishockey Liga (DEL) stellen.
- Mit den LTi Giessen 46ers (75.000 Einwohner), dem Stralsunder HV (59.000) und der HSG Nordhorn-Lin-

² Vgl. Primke (2009), S. 22

³ So wird Jörg Dombdera, Manager der Handball-Bundesligisten Stralsunder HV mit den Worten zitiert: „Das Lizenzierungsverfahren ist nichts wert.“ Zur Verbesserung der finanziellen Situation im Profihandball soll nach Dombdera deshalb vor allem eine wirksamere externe Kontrolle der Clubs beitragen. Vgl. Oediger (2008)

⁴ Vgl. u.a. Körndorfer (2003), S. 142 f

⁵ Vgl. Hansmann (2006), S. 127

⁶ Die nachfolgend genannten Prozentwerte sowie alle weiteren im Verlauf des Beitrags verwendeten Daten zur Lizenzzusammensetzung beziehen sich auf die Spielzeit 2008/2009.

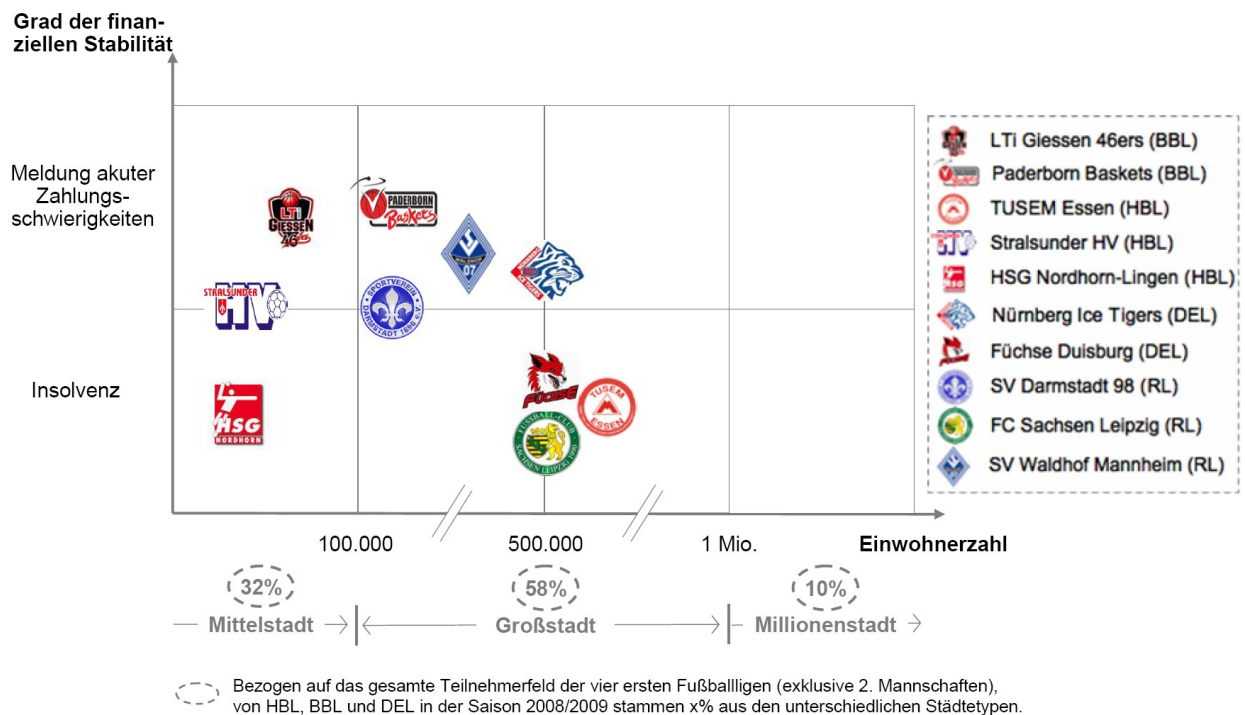


Abb. 1: Insolvenzfälle im Teamsport von Oktober 2008 bis März 2009 nach Städtegröße

gen (53.000) haben drei Clubs ihre Wurzeln in Mittelstädten. Anteilig nehmen die Mittelstadtclubs 32% des kumulierten Teilnehmerfeldes der genannten Ligen ein.

- Die sieben weiteren Insolvenzfälle stammen allesamt aus Großstädten – davon der TUSEM Essen (584.000 Einwohner), die Nürnberg Ice Tigers (499.000), die Füchse Duisburg (500.000) und der FC Sachsen Leipzig (505.000) aus Kommunen mit jeweils in etwa einer halben Million Einwohnern. Insgesamt stellen die Großstadtclubs rund 58% des Teilnehmerfeldes der Ligen.

Insofern erlaubt die vorliegende empirische Beobachtung der Insolvenzfälle ceteris paribus keine eindeutige Vermutung zur Relevanz des Standortes für die finanzielle Stabilität im Teamsport. Zwar sind Clubs aus Millionenstädten nicht betroffen, die relative Verteilung der Insolvenzfälle auf Mittel- und Großstädte gleicht sich in Bezug auf deren Anteil am kumulierten Teilnehmerfeld aber in etwa. Der in der ökonomischen Theorie postulierte Erfolgsfaktor

Standort scheint für den Teamsport zunächst nicht klar benennbar. Vor dem Hintergrund dieser vermeintlichen Diskrepanz widmet sich der vorliegende Beitrag nachstehender Fragestellung:

Besteht ein Zusammenhang zwischen Standort und wirtschaftlichem Erfolg von Teamsportunternehmen?

Zur Beantwortung der zentralen Problemstellung werden in einem ersten Schritt grundlegende Aspekte der Beziehung von Teamsportunternehmen zu ihrer Heimatkommune durchleuchtet. Es schließt sich eine teamsportspezifische Definition wirtschaftlichen Erfolgs an. Aufbauend ist es möglich teamsportrelevante Standortfaktoren zu benennen und diese auf ihre Relevanz für das wirtschaftliche Leistungsvermögen der Teamsportunternehmen zu prüfen. Zum Untersuchungsfeld zählen dabei die Clubs der Fußballligen zwei bis vier, aus HBL, BBL und DEL. Die erste Fußballbundesliga bildet aus noch zu erläuternden Gründen keinen Bestandteil der Analyse. In Summe werden die empirischen Erkenntnisse auf die Bedeutung einer effektiven Standortdurchdringung durch die adäquate

Justierung normativ-strategischer Stellhebel des Clubmanagements hinweisen. Die Benennung dieser Erfolgsstellhebel samt Empfehlungen zu ihrer Ausgestaltung rückt sodann in den Fokus. Der Artikel schließt mit einer Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse und einem Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf.

2. Grundlagen zum Verhältnis von Teamsportunternehmen und Standort

Zur Analyse eines etwaigen Zusammenhangs von Standort und wirtschaftlichem Erfolg scheint es geboten, zunächst in allgemeiner Form auf das Verhältnis von Teamsportclubs und Standort einzugehen. Regelmäßig ist das Teamsportunternehmen tief mit seiner Heimatkommune verwurzelt. Der Name der Stadt bzw. des entsprechenden Stadtteils ist im Vereinsnamen enthalten und so untrennbarer Bestandteil der Clubmarke. Nicht zuletzt die lokalen Wurzeln und die damit verbundene Identifikation geben einem Club einen beträchtlichen Teil seines Faszinationspotentials. Regelmäßig übernimmt das Teamsportunternehmen die Rolle einer „gesellschaftlichen Institution“ innerhalb seiner Heimatkommune.⁷ Dabei ist die städtische Infrastruktur von hoher Bedeutung für eine reibungslose Teamsportproduktion. Befindet sich das Stadion im Eigentum der Stadt, stellt diese durch die Nutzungsgenehmigung eine produktionsnotwendige Ressource zur Verfügung.⁸ Verkehrsanbindung, öffentlicher Personennahverkehr oder polizeiliche Sicherheit sind einige weitere infrastrukturelle Leistungen, die sich das Teamsportunternehmen zu Nutzen macht.

Angesichts dieser engen Bindung an die Heimatkommune besitzen Teamsportunternehmen regelmäßig nur eine limitierte Möglichkeit zur freien Standortwahl. Die bei Franck beschriebene Erpressbarkeit der Stadt durch Umzugsdrohungen des

Teamsportunternehmens an einen anderen Standort scheint nur theoretischer Natur.⁹ Zu groß ist die Bedeutung der lokalen Wurzeln für die Clubmarke. In Basketball und Eishockey waren in der Vergangenheit allerdings vereinzelt Standortwechsel zu beobachten. Prominentestes Fallbeispiel im Basketball ist der Umzug des deutschen Rekordmeisters Bayer Giants Leverkusen. Seit der Spielzeit 2008/2009 geht der Club unter neuem Namen in Düsseldorf an den Start. Damit endete eine über 40-jährige Ära des Profi-Basketballs in Leverkusen. In der Deutschen Eishockey Liga wurden nach dem Muster des US-amerikanischen Profisports beispielsweise zur Saison 2002/2003 die Münchner Barons in die Hansestadt Hamburg umgesiedelt. Als direkte Nachfolgeorganisation nehmen seither die Hamburg Freezers am Spielbetrieb der DEL teil. Möglich werden solche Umzüge durch die in den jeweiligen Ligastatuten enthaltene Option der Lizenzübertragung. Profifußball und Profihandball kennen eine derartige Option jedoch nicht. Zwingende Voraussetzung für die Teilnahme am Spielbetrieb ist dort die sportliche Qualifikation. Anders ausgedrückt, sind Standortfaktoren von Fußball- und Handballclubs als gegebene Bedingungen hinzunehmen.

3. Wirtschaftlicher Erfolg im Teamsport

Die weiterführende Auseinandersetzung mit dem Einfluss von Standortfaktoren auf den wirtschaftlichen Erfolg im Teamsport setzt per se dessen Definition voraus. Was ist überhaupt unter wirtschaftlichem Erfolg im Teamsport zu verstehen?

Allgemein lässt sich wirtschaftlicher Erfolg über die vier grundlegenden Bestimmungskategorien Zahlungsbereitschaft, Ertragserzielung, Wirtschaftlichkeit und Finanzpotential anhand unterschiedlichster Kennzahlen operationalisieren.¹⁰ Dabei stellt die Fähigkeit zur (nachhaltigen) Erzie-

7 Cachay, Thiel, Riedl & Wagner (2004), S. 28

8 Vgl. Dörnemann (2002), S. 74

9 Vgl. Franck (1995), S. 106 f

10 Vgl. Ulrich (1990), S. 124 ff

lung von Einnahmenüberschüssen, so genannter positiver Free-Cashflows, den übergeordneten Maßstab in der Quadratur wirtschaftlichen Erfolgs dar.¹¹ Der Free-Cashflow bildet den Finanzmittelüberschuss ab, der einem Unternehmen am Ende einer Wertschöpfungsperiode zur Leistung des Kapitaldienstes, d.h. für Zins- und Tilgungszahlungen, für Gewinnausschüttungen sowie zukünftige Investitionen zur Verfügung steht.¹² Zahlungsbereitschaft, Wirtschaftlichkeit und Finanzpotential sind Nebenbedingungen, die zur Optimierung der Ertragskraft entsprechend zu steuern sind.

Im Teamsport fokussiert sich ökonomisches Erfolgsdenken häufig auf den Nachweis der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit gemäß den Anforderungen des Lizenzierungsverfahrens. Allerdings ist die Lizenzierungspraxis kaum geeignet, ein fundiertes Bild des nachhaltigen wirtschaftlichen Leistungsvermögens zu zeichnen.¹³ Lizenzierungsverfahren sind regelmäßig auf eine kurzfristige, primär liquiditätsorientierte Analyseperspektive reduziert. Ihr Ergebnis lässt insofern lediglich im Falle der Lizenzverweigerung einen zweifelsfreien Rückschluss auf das wirtschaftliche Leistungsvermögen zu. Andererseits ist ein positiver Durchlauf der Lizenzierung längst nicht gleichzusetzen mit der Sicherstellung stabiler wirtschaftlicher Verhältnisse. Auch ein Teamsportclub, der über einen längeren Zeitraum keine Einnahmen-, sondern Ausgabenüberschüsse erwirtschaftet und dadurch sein Finanzpotential substantiell schwächt, kann regelmäßig die Lizenz erhalten, wenn es ihm gelingt, mittels Kreditaufnahmen usw. seine Liquidität aufrecht zu erhalten.

Zur Gewährleistung von Nachhaltigkeit bei der Clubentwicklung darf die wirtschaftliche Erfolgsorientierung insofern nicht vorrangig am positiven Durchlauf des Lizenzierungsverfahrens ausgerichtet werden. Übergeordneten Stellenwert muss die Fä-

higkeit zur Generierung von Einnahmenüberschüssen besitzen. Unabhängig von der Rechtsform des Teamsportunternehmens (Verein vs. Kapitalgesellschaft) ist wirtschaftliches Leistungsvermögen notwendige Voraussetzung für die langfristige Realisierung der präferierten sportlichen Erfolgsziele.¹⁴ Entsprechend gilt es, das Zielniveau des Einnahmenüberschusses nach den clubindividuellen Verwendungszwecken auszurichten. Dabei muss der Zielwert im Minimum die Leistung des Kapitaldienstes für bestehende Zins- und Tilgungsverpflichtungen abdecken.¹⁵ Im Falle der Unterdeckung müsste das Teamsportunternehmen, um Zahlungsverzug gegenüber seinen Gläubigern zu verhindern, weiteres Fremdkapital aufnehmen und/ oder Vermögenswerte (z.B. Spieler) veräußern. Im Optimum sollte der Einnahmenüberschuss neben Zins und Tilgung geplante Investitionen in Steine (Infrastruktur) und Beine (Spielerstärke) ermöglichen. Teamsportunternehmen mit kapitalgesellschaftlicher Rechtsform haben unter Umständen zudem Ausschüttungsforderungen ihrer Eigenkapitalgeber zu berücksichtigen.

Soll nun also der Einfluss von Standortfaktoren auf den wirtschaftlichen Erfolg im Teamsport untersucht werden, ist zu betonen: Ein etwaiger Einfluss könnte sich zum einen in Bezug auf die generierbaren Einnahmenströme bzw. das am Standort vorhandene Absatzpotential der vom Teamsportunternehmen angebotenen Dienstleistungen in Ticketing, Merchandising, Hospitality und Sponsoring zeigen. Bezogen auf die Gewährleistung finanzieller Stabilität sind jedoch auch die den Einnahmen gegenüberstehenden Ausgaben zu berücksichtigen. Wichtigste Ausgabenposition im Teamsport ist mit einem Anteil von 40 bis 70% der Faktor Personal. Angesichts eines globalisierten Spielermarktes besitzt das Lohnniveau am Standort für Sportclubs anders als im Falle herkömmlicher Wirtschaftsunternehmen allerdings keine Rele-

11 Vgl. Keller (2008), S. 123 ff

12 Vgl. Koch & Wegmann (2000), S. 143

13 Vgl. Klimmer (2004), S. 158

14 Vgl. Keller (2008), S. 78 ff

15 Vgl. Müller-Stewens & Lechner (2005), S. 36 f

vanz. Auch andere bedeutsame Ausgabenpositionen wie die Nachwuchsförderung weisen keinen zwingenden Bezug zum Standort auf. Vor diesem Hintergrund konzentriert sich die weitere Analyse auf die Überprüfung des Einflusses von Standortfaktoren auf den Clubumsatz.

4. Der Einfluss von Standortfaktoren auf den Clubumsatz

4.1 Teamsportrelevante Standortfaktoren

Ein Blick in die ökonomische Literatur zeigt einen weiten, recht differenzierten Fundus an Standortfaktoren, die je nach Quelle in unterschiedlicher Form in bestimmten Standortfaktorenkatalogen systematisiert werden. Angesichts der hier vorliegenden Problematik wird im weiteren Wöhe gefolgt, der funktional nach Standortfaktoren, die den Gütereinsatz und solchen, die den Güterabsatz betreffen, gliedert:¹⁶

Standortfaktoren	
Gütereinsatz	Güterabsatz
Anlagegüter	Kunden
Material	Mitbewerber
Energie	Herkunfts-Goodwill
Arbeitskräfte	
Umwelt(-schutz)	
Staatliche Leistungen	
Steuern und Subventionen	

Tab. 1: Überblick Standortfaktoren

Für das regionale Absatzpotential von Teamsportunternehmen dürfte insbesondere der Standortfaktor Kunden entscheidend sein.¹⁷ Dabei ist im Teamsport zwischen Firmen- und Privatkunden zu differenzieren.

¹⁶ Vgl. Wöhe (2008), S. 274 ff

¹⁷ Neben dem regionalen Absatzmarkt ist es Teamsportunternehmen auch möglich nationale bzw. internationale Absatzmärkte zu erschließen. Die Fähigkeit zur erfolgreichen Umsetzung überregionaler Vermarktungsaktivitäten ist allerdings regelmäßig an die Erzielung entsprechender nationaler bzw. internationaler sportlicher Erfolge gekoppelt. Vgl. Keller (2008), S. 249 ff

Firmenkunden agieren als Abnehmer der Teamsportangebote in den Bereichen Sponsoring und Hospitality. Als Indikatoren zur Operationalisierung des regionalen Absatzpotentials an Firmenkunden werden nachfolgend das Bruttoinlandsprodukt (BIP) und die Anzahl der am Standort ansässigen Großunternehmen herangezogen. Privatkunden, d.h. Fans und Sportinteressierte, nehmen die angebotenen Dienstleistungen in den Sektoren Ticketing und Merchandising wahr. Das diesbezügliche regionale Absatzpotential wird über die Kennzahlen verfügbares Einkommen und Arbeitslosenquote operationalisiert.

Beeinträchtigt wird das Absatzpotential an Firmen- wie Privatkunden durch den Standortfaktor Mitbewerber. Anzahl und Relevanz anderer, am Standort beheimateter Teamsportunternehmen bieten den Kunden ein Substitut im Rahmen ihrer Konsumententscheidung. Der Faktor Herkunfts-Goodwill bezieht sich auf das Standortimage und steht in Zusammenhang mit der Standortwahl. Seine Berücksichtigung ist insofern nicht erforderlich.

Ein etwaiger Einfluss dieser absatzorientierten Standortfaktoren auf den Umsatz von Teamsportunternehmen wird im Weiteren vor dem Hintergrund folgenden Untersuchungsdesigns eruiert:

- Grundgesamtheit sind die Teilnehmer der vier höchsten Fußballligen, HBL, BBL und DEL in der Spielzeit 2008/2009 exklusive der in Liga drei und Regionalligen spielenden zweiten Mannschaften der Fußballbundesligisten.
- Das Sample wird in zwei Peer Groups – „Mittelstadtclubs“ (Clubs aus Kommunen mit weniger als 100.000 Einwohnern) und „Großstadtclubs“ (Clubs aus Kommunen mit mehr als 100.000 Einwohnern) – aufgeteilt. Abbildung 2 zeigt die Anzahl der Mittelstadtclubs in den betrachteten Ligen, samt Ausweis ihres prozentualen Anteils am gesamten Teilnehmerfeld. Einziger Fußball-

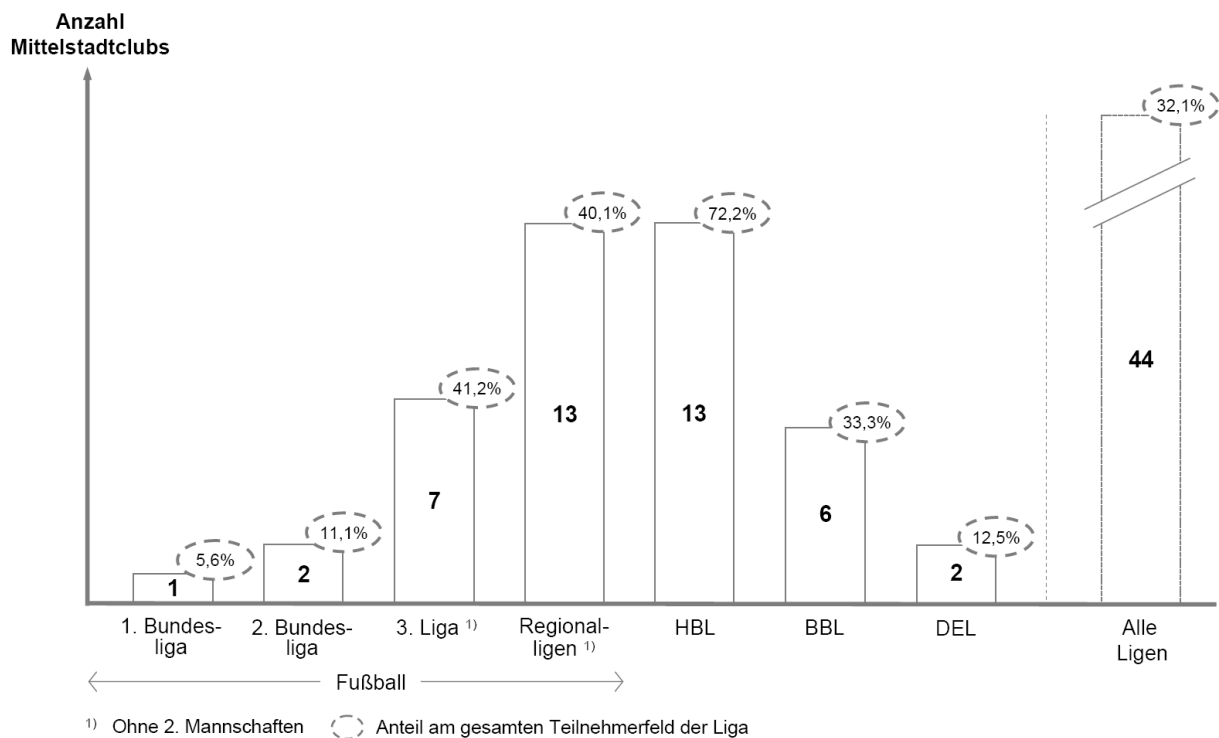


Abb. 2: Teamsportclubs aus Städten mit weniger als 100.000 Einwohnern in der Saison 2008/2009

lerstligist aus einer Kommune mit weniger als 100.000 Einwohnern ist 1899 Hoffenheim. Der mittlerweile deutschlandweit bekannte Club aus der 3.200 Seelengemeinde Hoffenheim scheidet für einen rationalen Vergleich angesichts der millionenschweren Unterstützung durch seinen Mäzen Dietmar Hopp allerdings aus. Insofern findet die erste Fußballbundesliga nachfolgend keine weitere Beachtung.

- Vergleiche der beiden Peer Groups finden jeweils nur innerhalb einer Sportart statt. Sportartübergreifende Aussagen, beispielsweise die Gegenüberstellung von Fußball und Handball, erscheinen wegen der stark divergierenden ökonomischen Bedeutung der vier großen deutschen Teamsportarten nicht zielführend.
- Vergleiche innerhalb der einzelnen Teamsportarten finden jeweils nur zwischen den Clubs derselben Liga statt. Grund hierfür ist eine nachweisbare Ligaabhängigkeit des Um-

satzpotentials,¹⁸ die sich exemplarisch am Vergleich von erster und zweiter Fußballbundesliga verdeutlichen lässt. Während die 18 Fußball-Erstligisten in der Saison 2007/2008 einen kumulierten Umsatz von rund 1,57 Mrd. EUR erwirtschafteten, stand in der zweiten Liga lediglich ein Umsatzvolumen von 368 Mio. EUR zu Buche: Ein Unterschiedsfaktor von fast 4,3.¹⁹

- Bei beiden Peer Groups wird jeweils nur die Ausprägung des Standortfaktors innerhalb der unmittelbaren kommunalen Grenzen erfasst. Ein Einbezug des Standortumfeldes erfolgt nicht.

4.2 Absatzpotential an Firmenkunden

Als Indikatoren für das standortbezogene Absatzpotential der Teamsportunternehmen an Firmenkunden bzw. in Sponsoring und Hospitality wurden das Bruttoinlandsprodukt und die Anzahl der am Standort ansässigen Großunternehmen identifiziert.

¹⁸ Vgl. Keller (2008), S. 60

¹⁹ Vgl. DFL (2009), S. 144 ff

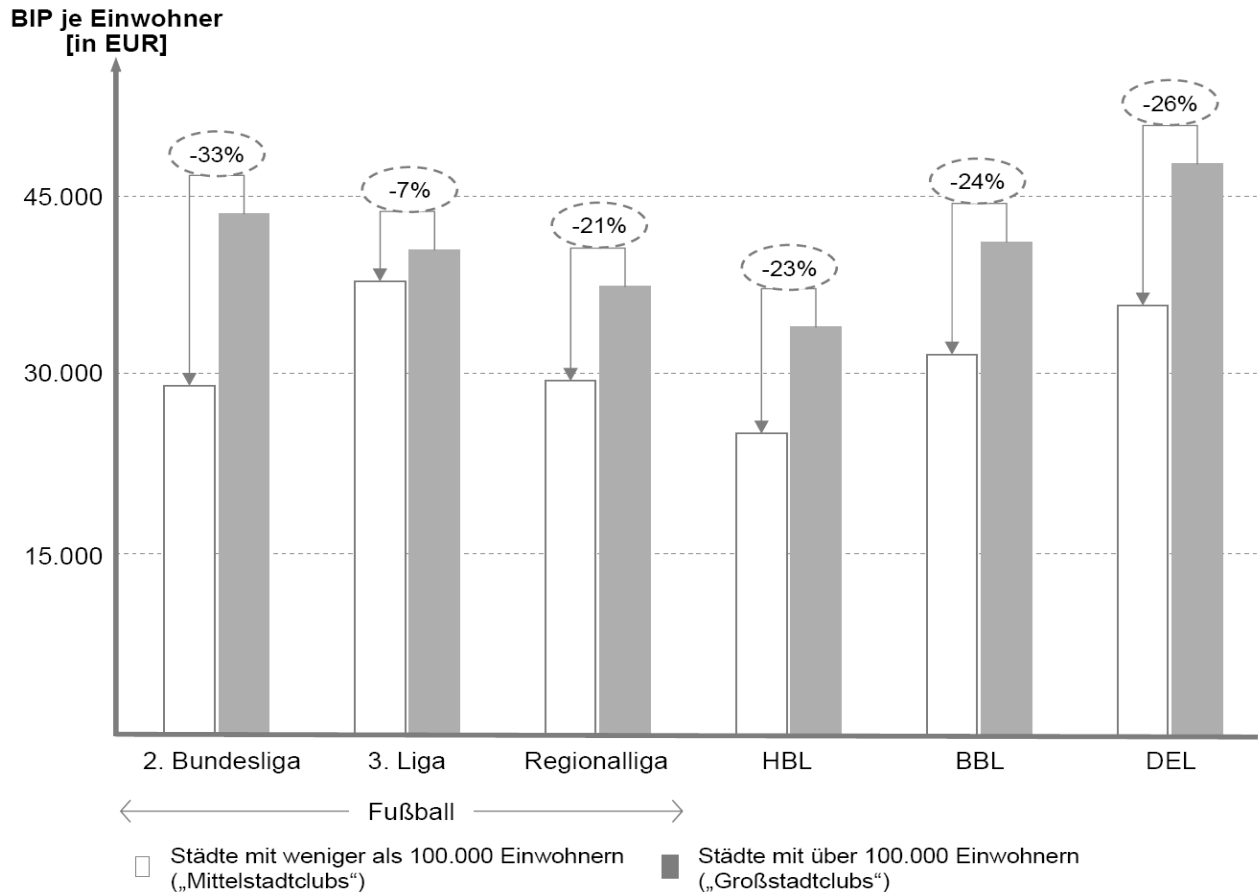


Abb. 3: Durchschnittliches BIP je Einwohner an Teamsportclubstandorten

Dabei steht das BIP für den Wert aller innerhalb eines Wirtschaftsgebietes während einer bestimmten Periode produzierten Waren und Dienstleistungen. Als Maß für die wirtschaftliche Leistung eines Landes gilt es als die wichtigste Größe der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und wird u.a. separiert nach Kreisen und Städten ausgewiesen. Das durchschnittliche BIP skaliert nach Einwohnern ist für Mittel- und Großstadtclubs in Abbildung 3²⁰ dargestellt.

Selbst bei skaliertem Betrachtung zeigt sich, dass Großstadtclubs durchgängig über alle Ligen hinweg an ihren Standorten auf weitaus leistungsfähigere Wirtschaftspartner treffen als dies bei Mittelstadtclubs der Fall ist. Dieser Standortvorteil nimmt in Abhängigkeit der Einwohnerzahl zu.

20 Daten entnommen aus Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder (2008). Bezugszeitpunkt für die Darstellung des BIP ist das Jahr 2006.

Das Bild der BIP-Analyse wird durch einen Vergleich der am Standort ansässigen Großunternehmen gestützt. Die Top500-Unternehmen, Top50-Banken und Top30-Versicherungen finden sich nahezu ausschließlich in den Heimatkommunen der Großstadtclubs. Dabei stellt Abbildung 4²¹ die Anzahl der Großunternehmen skaliert in Bezug auf die Zahl der am Standort konkurrierenden Teamsportclubs dar. Durchschnittlich sind pro Großstadt ca. 1,6 Teamsportclubs aus dem Pool der analysierten Ligen beheimatet. In der Spitze finden sich in Städten wie Frankfurt (4), Hamburg (5) und Berlin (6) sogar weit mehr Vereine, die um die Gunst der Wirtschaftspartner werben. Mittelstadtclubs sind an ihren Standorten regelmäßig der einzige Wettbewerber in den betrachteten Ligen. Der erhöhte Wettbewerb um Firmenkunden vermag den diesbezüglichen Standortvorteil der Großstadtclubs insofern nicht entschei-

21 Daten entnommen aus Die Welt (2008)

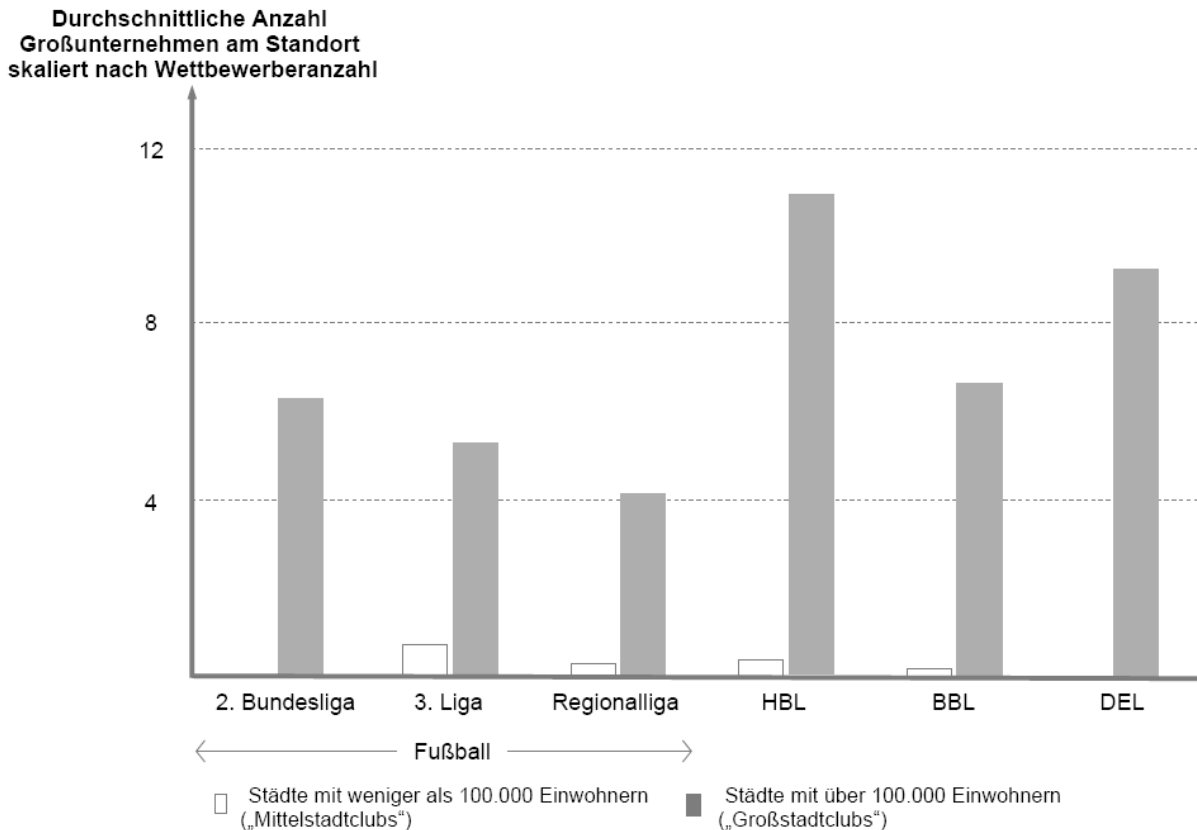


Abb. 4: Durchschnittliche Anzahl Großunternehmen an Teamsportclubstandorten

dend zu mindern. Sie besitzen im Vergleich zu Mittelstadtclubs überlegene Standortvoraussetzungen zur Erzielung von Sponsoring- und Hospitality-Einnahmen.

4.3 Absatzpotential an Privatkunden

Grundlegend verfügen Großstadtclubs in Ticketing und Merchandising über einen standortbezogenen Absatzmenvorteil, der mit zunehmender Einwohnerzahl des Standortes wächst. Dies umso mehr als das Cachay et al. aufzeigen, dass sich das Publikum der Teamsportunternehmen vorwiegend aus der Heimatkommune und deren näherer Umgebung rekrutiert.²² Durchschnittlich bis zu 70% der Zuschauer im Profiteamsport haben einen Anreiseweg von weniger als 50 km. Als einschränkend ist dabei wiederum die höhere Konkurrenz um Privatkunden ausgelöst durch mitunter mehrere in der gleichen Großstadt beheimatete Teamsportunternehmen anzuführen. Offen ist insofern, ob sich anhand von Standortfaktoren auch ein Absatzpreisvor-

teil für die Großstadtclubs ausmachen lässt. Als Überprüfungsindikatoren dienen das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte sowie die Arbeitslosenquote. Das verfügbare Einkommen entspricht jenem Einkommen, das den privaten Haushalten letztendlich zufließt und für Konsum- und Sparzwecke verwendet werden kann. Es stellt damit einen besonders aussagefähigen Maßstab für den (monetären) Wohlstand der Bevölkerung des Standortes dar. Allerdings ist es nicht pauschal mit der Kaufkraft der Einwohner gleichzusetzen. Letztere berücksichtigt neben dem nominellen Geldbetrag prinzipiell auch das Preisniveau, während das verfügbare Einkommen als rein nominaler Geldbetrag grundsätzlich keinerlei Preisveränderungen beinhaltet.

Mit Blick auf Abbildung 5²³ ist ein Absatzpreisvorteil der Großstadtclubs zu negieren. Im Gegenteil: Mit Ausnahme der zwei-

²³ Daten entnommen aus Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder (2008). Bezugszeitpunkt für die Darstellung des BIP ist das Jahr 2006.

²² Vgl. Cachay et al. (2004), S. 51

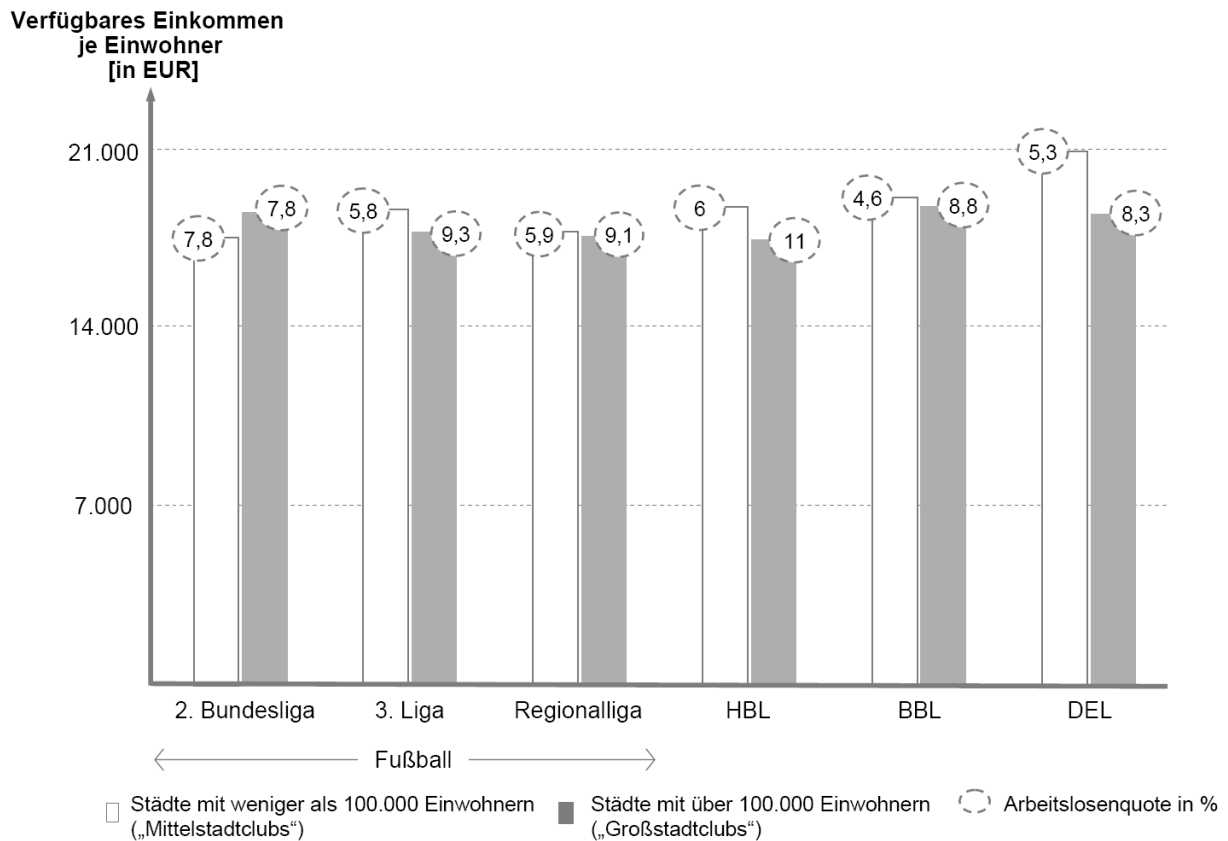


Abb. 5: Durchschnittliches verfügbares Einkommen je Einwohner und Arbeitslosenquote an Teamsportclubstandorten

ten Fußball-Bundesliga liegt das verfügbare Einkommen je Einwohner an den Standorten der Mittelstadtclubs sogar höher. Diese Tatsache wird durch eine durchweg, bis zu 45% (HBL und BBL) geringere Arbeitslosenquote in den Mittelstädten untermauert. Insofern treffen Mittelstadtclubs an ihren Standorten auf die zahlungskräftigere Klientel und können – entsprechende Preisgestaltung der angebotenen Dienstleistungen vorausgesetzt – von einem Absatzpreisvorteil profitieren.

4.4 Absatzpotential und Clubumsatz

Die bisherige Analyse hat gezeigt: Großstadtclubs finden an ihren Standorten im Vergleich zu Mittelstadtclubs ein höheres Absatzpotential für ihr Dienstleistungsangebot an Firmenkunden vor. Für den Absatz ihrer Dienstleistungen an Privatkunden besitzen sie einen Absatzmenvorteil. Die regelmäßige Standortkonkurrenz durch andere Clubs wirkt zwar limitierend auf die-

ses Absatzpotential, kann die Vorteile gegenüber den Mittelstadtclubs jedoch nicht entscheidend schmälern. Auf der anderen Seite besitzen Mittelstadtclubs einen Absatzpreisvorteil bei ihrem Dienstleistungsangebot an Privatkunden. Von Interesse ist nun, ob sich diese unterschiedlichen Standortvoraussetzungen in den Clubumsätzen niederschlagen.

Abbildung 6²⁴ zeigt die Durchschnittsetats von Mittel- und Großstadtclubs in 2008/2009. Durch die erst zur Saison 2008/2009 erfolgte Spielklassenreform im Fußball lagen zum Bearbeitungszeitpunkt dieses Beitrages für die dritte Liga und die Regionalligen noch keine belastbaren Umsatzdaten vor. Dies gilt im Speziellen für eine Aufteilung der Clubumsätze nach Einnahmefeldern. Um die neue Ligenstruktur dennoch abzubilden, wird anstelle des Umsatzes auf die von den Clubs publizierten Etatzahlen ausgewichen. Einschränkend ist bezüglich

²⁴ Daten entnommen aus www.sponsors.de

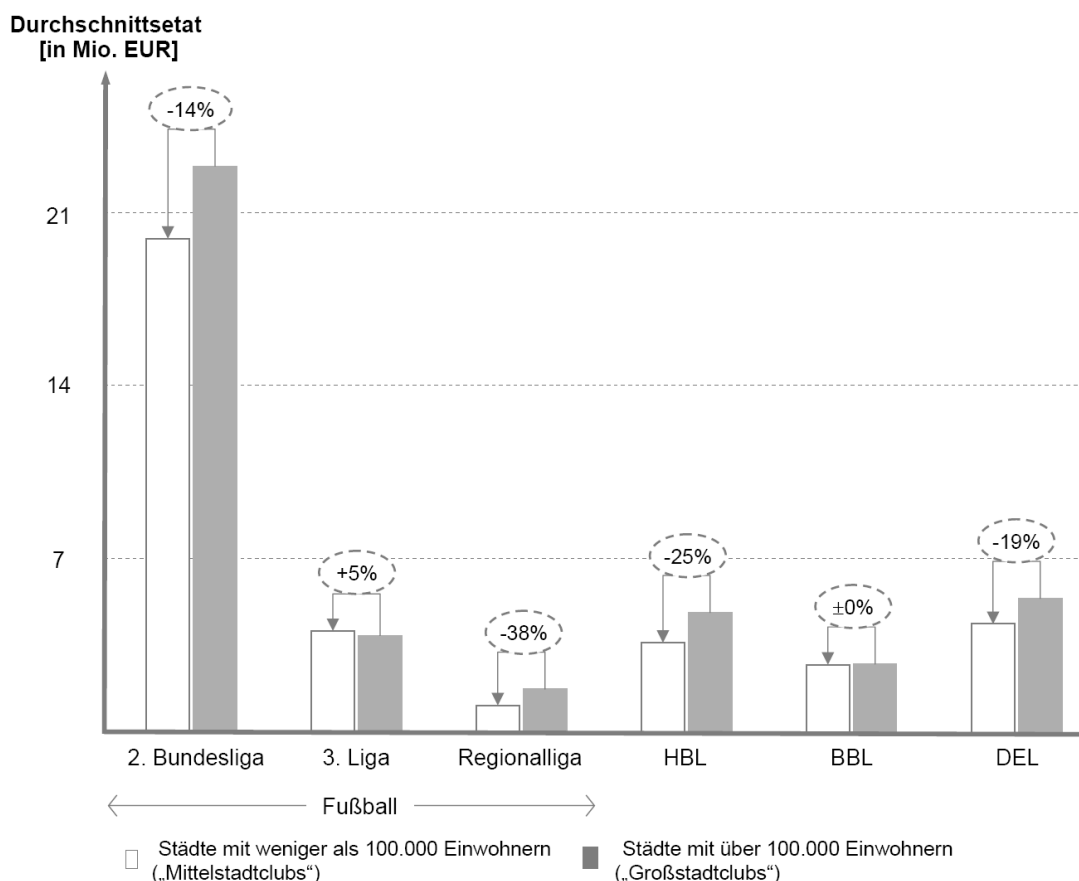


Abb. 6: Durchschnittsetats von Mittel- und Großstadtclubs in 2008/2009

dieser Vorgehensweise jedoch anzuführen, dass mangels einer einheitlichen Definition der Etat nicht in jedem Fall dem geplanten Jahresumsatz entspricht. Nicht selten wird der Etatbegriff rein ausgabenbezogen zur Beschreibung der geplanten Jahresausgaben benutzt. Mangels Alternative finden die Begriffe Etat und Umsatz nachfolgend dennoch synonyme Verwendung.

Vergleicht man nunmehr die zur Saison 2008/2009 publizierten Daten weisen die Mittelstadtclubs in der zweiten Fußball-Bundesliga, in den Fußball-Regionalligen, der HBL und der DEL durchschnittlich einen deutlich geringeren Etat als die Großstadtclubs auf. Bei relativer Betrachtung bewegt sich diese Etatdifferenz in einer Spanne zwischen 14% (2. Fußball-Bundesliga) und 38% (Fußball-Regionalligen). In BBL und dritter Fußball-Liga zeigen sich hingegen keine Etatrückstände der Mittelstadtclubs. In der 3. Liga arbeiten die Clubs aus den kleineren Kommunen durchschnittlich so-

gar mit einem höheren Jahresetat.

In Summe bleibt als Tendenzaussage dennoch festzuhalten: Zwischen der Güte absatzorientierter Standortfaktoren und der Höhe des Clubumsatzes scheint eine Verbindung zu bestehen. Standortbedingte Absatzvorteile spiegeln sich offensichtlich bei rein deskriptiver Betrachtung in den meisten Teamsportligen in Form höherer Etats wider. Anders formuliert, setzt die am Standort vorhandene Wirtschaftskraft der Clubentwicklung bestimmte natürliche Grenzen. Die Nichtbeeinflussbarkeit der absatzorientierten Standortfaktoren verleiht dieser Grenze überdies langfristige Bindungswirkung. Ein Mittelstadtclub wird somit regelmäßig unter sonst gleichen Bedingungen einem Wettbewerbsnachteil gegenüber einem Großstadtclub ausgesetzt sein. Unter der Prämisse „Sicherung der finanziellen Stabilität“ kann er lediglich unterlegene sportliche Erfolgsziele erreichen. Andererseits zeigt die Empirie: Auch an kleineren Standorten ist wettbewerbsfähi-

ger Profiteamsport mitunter sogar in Verbindung mit großen sportlichen Erfolgen möglich. Als Beispiel sei der VfL Gummersbach angeführt, der als Mittelstadtclub (53.000 Einwohner) in der Vergangenheit mehrere Titelgewinne auf nationalem wie internationalem Handball-Terrain feiern konnte. Im Fußball bildete Kaiserlautern über viele Jahre hinweg die kleinste Erstligastadt (98.000 Einwohner). Dennoch erzielte der 1. FC Köln einige große sportliche Erfolge. Genauso existieren genügend Beispiele von in finanzielle Schwierigkeiten geratenen Großstadtclubs. Exemplarisch sei an die vier eingangs erwähnten Insolvenzfälle TUSEM Essen, Nürnberg Ice Tigers, Füchse Duisburg und FC Sachsen Leipzig erinnert.

Aus Einnahmenperspektive scheint somit entscheidend bzw. entscheidender als der Standort selbst zu sein, das vorhandene Standortpotential effizient und effektiv auszuschöpfen. Im Rahmen des Clubmanagements sind die normativ-strategischen Stellhebel der Standortdurchdringung systematisch und zielkonform zu justieren. Nachfolgend werden diese Stellhebel benannt und Empfehlungen zu ihrer Ausgestaltung formuliert.

5 Normativ-strategische Erfolgsstellhebel der Standortdurchdringung

5.1 Effektive Zielkoordination

Normative Prämisse für die langfristige Existenzsicherung im Teamsport ist die Formulierung wirtschaftlich tragfähiger sportlicher Zielsetzungen.²⁵ Die relative Größe sportlicher Erfolg korreliert empirisch nachweisbar signifikant positiv mit den getätigten Spielstärkeinvestitionen. Eine im Vergleich zur Konkurrenz überlegene Wirtschaftskraft ermöglicht Talentinvestitionen für eine überlegene sportliche Leistungsfähigkeit. Es kann ein höherer Ausprägungsgrad des sportlichen Erfolgsziels ange-

strebt werden. Bei vergleichsweise unterlegener Wirtschaftskraft ist das Ausmaß der sportlichen Erfolgsorientierung hingegen herabzusetzen. Wird über die Maßen in die Erzielung sportlichen Erfolgs investiert, folgt angesichts der dann fehlenden Ziel-Mittel-Relation mittel- bis langfristig eine Bedrohung des Fortbestandes des Teamsportunternehmens.

Dabei gründet die Festlegung eines effektiven Koordinationsniveaus von sportlicher und wirtschaftlicher Erfolgsorientierung auf der clubindividuellen strategischen Analyse von Innen- und Außenverhältnis. Bedeutender Aspekt der Außenanalyse muss – wie im Vorfeld nachgewiesen – die Analyse des standortbedingten Absatzpotentials sein. Nur unter Einbezug der standortbedingten Einnahmenrestriktionen wird eine rationale Bewertung der Handlungssituation möglich. Die Standortanalyse selbst wird somit zum Teilelement für die Sicherung der finanziellen Stabilität im Teamsport. Je nach wirtschaftlichem Leistungsvermögen variiert das realisierbare Ausmaß sportlichen Erfolgs.

5.2 Clubmarke

Zentraler strategischer Stellhebel zur Durchdringung des Standortpotentials ist die Marke des Teamsportunternehmens. Allgemein lässt sich die Marke als Speicher von Eigenschaften, Nutzen und Einstellungen charakterisieren, die Stakeholder einer Organisation zuordnen.²⁶ Je nachdem welche Eigenschaften, Nutzen und Einstellungen die unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit der Marke assoziieren, resultieren positive, neutrale oder negative Einflüsse auf ihre Identifikation und Loyalität. Je stärker die Marke, desto ausgeprägter fallen Loyalität und Identifikation der Stakeholder aus.

Insofern wird die Marke auch im Teamsport zum wesentlichen Treiber, um Transaktionen mit Firmen- und Privatkunden herbeizuführen und nachhaltig zu sichern.²⁷ Empi-

25 Vgl. hierzu und im folgenden Keller (2008), S. 78 ff

26 Vgl. Bauer, Exler & Sauer (2004a), S. 8

27 Vgl. Mohr & Bohl (2001)

risch nachweisbar steigen mit der Markenstärke die Einnahmen aus Ticketing, Merchandising, Mitgliedschaftsbeiträgen, Sponsoring und Hospitality.²⁸ Firmen- und Privatkunden mit hoher Identifikation sind bereit, die monetäre Dimension ihrer Partnerrolle gegenüber dem Teamsportunternehmen auszubauen. Sie weisen eine verringerte Preissensibilität auf, akzeptieren beispielsweise höhere Preise im Ticketing oder auf Merchandisingartikel.²⁹ Gleichzeitig ist dieser Kapitalisierungsaspekt vom Teamsportunternehmen stets mit hoher Sensibilität zu behandeln: Vermittelt ein Club den Eindruck, seine Partner lediglich als „Cash Cows“ zu benutzen, gibt er ihnen den entscheidenden Anstoß zur Beendigung der Beziehung.³⁰

Für die Gestaltung einer konsistenten Markenstrategie sollten Teamsportunternehmen ihren Positionierungsschwerpunkt abseits von Elementen des sportlichen Wettkampfes (Erfolge, Spieler, Trainer) legen. Selbige bieten nur in seltenen Fällen langfristig haltbare Alleinstellungsmerkmale für die Differenzierung im Wettbewerb. Das sportliche Abschneiden unterliegt regelmäßig Schwankungen im Zeitverlauf. Sportlich unbefriedigende Saisons umrahmen selbst bei Teams mit überlegener Spielstärke die Jahre großer sportlicher Erfolge. Darüber hinaus benötigen gerade die Teamsportclubs mit inferiorem sportlichem Leistungsvermögen ein nachhaltiges Alleinstellungsmerkmal, das ihnen der sportliche Erfolg nicht in hinreichendem Ausmaß bietet. Im Fokus der Markenpositionierung sollten daher die begleitenden Leistungskomponenten der Teamsportproduktion stehen. Clubkultur, Clubtradition, Stadion, Clubführung, Aspekte zur regionalen Verwurzelung oder Clubelemente wie das Vereinslogo sind zielgerichtet zur Kommunikation vorteilhafter und einzigartiger Markenassoziationen einzusetzen.

28 Vgl. Feldmann (2007), S. 206 ff; Bauer, Sauer & Schmitt (2004b), S. 19 ff

29 Vgl. Riedl (2006), S. 187

30 Vgl. Zils (2006), S. 10; Riedl (2006), S. 223 f

Zur Standortdurchdringung gilt es insbesondere traditionelle und regionale Bezüge auf ihre Relevanz für die Markenidentität zu prüfen.³¹ Ein bedeutender Aspekt in diesem Kontext ist die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung am und für den Standort. Im Rahmen von Corporate Social Responsibility-Engagements können Teamsportunternehmen die Bindung zu ihrer Heimatkommune aktiv dokumentieren. Das emotionale Umfeld des Profiteamsports macht solche Maßnahmen wiederum zu einer geeigneten Plattform für die Einbindung von Sponsoren. Während soziale Engagements von Wirtschaftsunternehmen oft nur in unzureichendem Maße von der Öffentlichkeit wahrgenommen werden, bietet ihnen das hohe mediale Interesse am Profisport einen weitaus verbesserten Handlungsrahmen.³² Ein Musterbeispiel für Corporate Social Responsibility im Sponsoring ist der so genannte „Hamburger Weg“ – eine gemeinsame Initiative des Fußballerstligisten Hamburger SV und in Hamburg ansässiger Unternehmen unter Schirmherrschaft der Stadt Hamburg. Über das reine Sportsponsoring hinaus fördern die Partner zusammen ausgewählte Hamburger Organisationen, die sich den Schwerpunkten Familien-, Ausbildungs- und Sportförderung widmen. Dabei zeigt der bisherige Projektverlauf: Sowohl die beteiligten Sponsoren als auch Fans und Öffentlichkeit werden nachhaltig an die Marke Hamburger SV gebunden.³³

5.3 Vermarktungsstrategie

Ein zweiter bedeutsamer Stellhebel zur Durchdringung des Standortpotentials ist das Angebot nachfragekonformer Dienstleistungen durch das Teamsportunternehmen. In den Vermarktungsfeldern Sponsoring, Hospitality, Ticketing und Merchandising ist den Bedürfnissen von Firmen- und Privatkunden durch eine passfähige Gestaltung des Dienstleistungsangebotes Rech-

31 Vgl. Welling (2004), S. 400 ff

32 Vgl. Hebben (2009), S. 14; Roy (2008)

33 Vgl. Hebben (2009), S. 14

nung zu tragen. Gestaltungsfelder sind dabei auch im Teamsport die vier klassischen Elemente des Marketing-Mix

- Produkt,
- Preis,
- Vertrieb und
- Kommunikation.

Dabei findet sich in der sportökonomischen Literatur mittlerweile eine Vielzahl von Arbeiten, die die allgemeinen Inhalte des Marketing-Mix an die spezifischen Bedürfnisse des Dienstleistungsangebots im Teamsport adaptieren.³⁴ An dieser Stelle sollen insofern exemplarisch lediglich die zentralen Erfolgsfaktoren des Vermarktungsfeldes Sponsoring in rudimentärer Form thematisiert werden. Für weiterführende Erläuterungen zur Gestaltung des Teamsportangebots in Sponsoring und den sonstigen Vermarktungsfeldern sei auf die genannten Quellen verwiesen.

Die Erfolgselemente der Produktgestaltung im Bereich Sponsoring lassen sich mit den drei Schlagworten Hierarchisierung, Exklusivität und Individualisierung charakterisieren. Hierarchisierung meint die Gruppierung des Sponsoringangebotes zu Leistungsklassen, die sich durch ein variierendes Maß hinsichtlich Exklusivität und Individualität der gewährten Sponsoringleistungen abgrenzen. Üblich ist eine bis zu fünfstufige Leistungsdifferenzierung (z.B. Hauptsponsor, Co-, Gold-, Silber- und Bronze-Sponsoren), bei der die Anzahl der Partner je Stufe von oben nach unten in Pyramidenform zunimmt. An die Positionierung in der Sponsoringpyramide gekoppelt ist die preisliche Gestaltung der Sponsoringangebote. Zunehmende Exklusivität und Individualität erlauben höhere monetäre Forderungen und umgekehrt. Immer wichtiger wird in diesem Kontext zudem eine Preiskopplung an konkrete Vertriebseffekte des Sponsors.³⁵ Dominieren heute in den

Sponsoringvereinbarungen noch finanzielle Sockelleistungen gegenüber erfolgsabhängigen Variablen, ist eine Verschiebung dieses Verhältnisses für die Zukunft äußerst wahrscheinlich. Bei entsprechender Absatzzunterstützung würden für Teamsportunternehmen dann höhere Sponsoringerlöse resultieren und umgekehrt. Mit anderen Worten wären die Marketingziele der Clubs gewissermaßen mit jenen der Sponsoren synchronisiert. Das Fundamentalprinzip des Sponsoring, die Gegenseitigkeit der Leistungen, käme idealtypisch zur Anwendung. Zu den Erfolgselementen des Sponsoringvertriebs zählt – eine adäquate Produkt- und Preisgestaltung vorausgesetzt – die systematische Selektion potentieller Partner. Zu klären ist zum einen die Frage, welche Unternehmen Interesse an einem Sponsoring bekunden könnten. Zum anderen, über welche Kanäle sich ein Zugang zu diesen möglichen Partnern herstellen lässt. So erscheint es vor allem für Mittelstadtclubs zur Vermeidung von Abhängigkeiten bedeutsam, ihre Vertriebsaktivitäten auf die Akquise vieler kleiner und mittlerer Wirtschaftspartner, anstelle einzelner Großsponsoren zu konzentrieren.³⁶ Schließlich sind zur Abrundung eines passfähigen Sponsoringangebotes kommunikative Prozessstandards und personale Verantwortlichkeiten zu definieren.

Zusammenfassend bleibt somit zu konstatieren: Je passfähiger und wirkungsvoller es dem Teamsportunternehmen gelingt, sein Dienstleistungsangebot an die entsprechenden Zielgruppen zu vermitteln, desto größer der resultierende Standortdurchdringungs- bzw. Kapitalisierungseffekt.

5.4 Kommunale Netzwerkbildung und -pflege

Ein dritter strategischer Stellhebel, der zunächst nur indirekte Auswirkungen für die Durchdringung des Standortpotentials besitzt, ist in der systematischen Bildung und Pflege kommunaler Netzwerke durch das Teamsportunternehmen zu sehen. Unter-

34 Vgl. u.a. Gaede (2006); Karlowitsch (2005); Zeltner (2004)

35 Vgl. Bühler (2005), S. 11

36 Vgl. Keller (2008), S. 190

stützung durch politische bzw. öffentliche Amtsträger der Heimatkommune ist zur Durchsetzung von Wettbewerbsinteressen förderlich.³⁷

In den vergangenen Jahren wurden im deutschen Teamsport zahlreiche Stadion- und Hallenprojekte durchgeführt und die entsprechenden Arenen modernisiert bzw. neu errichtet. Aus einer modernen Spielstätte resultieren für ein Teamsportunternehmen dabei überlegene Vermarktungsmöglichkeiten. Im Vergleich zu einer „alten“ Arena lassen sich die Spieltageeinnahmen unter sonst gleichen Bedingungen um den Faktor 2 bis 3,5 steigern.³⁸ All jene Clubs, die bislang noch in „alten“ Arenen agieren, stehen insofern vor einer gewissen Handlungsnotwendigkeit, um einen langfristigen Wettbewerbsnachteil zu vermeiden. Die erforderlichen investiven Mittel zur Finanzierung eines Stadionprojektes lassen sich regelmäßig aber nur durch öffentliche Zuschüsse generieren.³⁹ Eine angemessene Vertretung der Interessen des Teamsportunternehmens in den kommunalen Entscheidungsgremien kann helfen, einen Unterstüztungs- bzw. Subventionsbescheid zu erhalten. Überdies sind Sponsoringaktivitäten seitens der Kommune denkbar. Diese können von der vergünstigten Überlassung städtischer Dienstleistungen (z.B. Stadionmiete) bis hin zur direkten Sponsoringpartnerschaft eines städtischen Unternehmens (z.B. Stadtwerke) reichen.

Als Argumentationsbasis für die Sicherung kommunaler Unterstützung sollten Teamsportunternehmen die von ihnen ausgehenden direkten und indirekten wirtschaftlichen Effekte nutzen.⁴⁰ Erstere entstehen durch die Arbeitgeber- und Steuerzahlerrolle des Teamsportunternehmens. Hinzu kommen die Einnahmen aus der Vermietung des Stadions für den Fall, dass sich dieses im Besitz der Kommune befindet.

37 Vgl. Bleicher (2004), S. 168; Dörnemann (2002), S. 76

38 Vgl. Ernst & Young (2004), S. 17

39 Vgl. Ruhnau (2007), S. 16

40 Vgl. Nord/LB (2001), S. 16 ff; Heinemann (1999), S. 27

Demgegenüber stehen die Kosten für Amortisation und Unterhalt der städtischen Immobilie. Indirekt profitiert die kommunale Wirtschaftskraft durch stimulierende Auswirkungen des Profisportangebots auf angrenzende Wirtschaftszweige wie Gastronomie und Tourismus. Das Teamsportunternehmen stellt eine Bereicherung der urbanen Kulturlandschaft dar. Es steigert den Freizeit- und Erlebniswert der Kommune. Die Stadt kann den Teamsportclub, seine Erfolge und Attribute für Stadtmarketing und Standortpolitik nutzen. Andererseits vermögen Fanausschreitungen und Hooliganismus einen negativen Imagetransfer auszulösen. Zur empirischen Bewertung der geschilderten direkten und indirekten wirtschaftlichen Effekte liegen einige Studien vor, die deren Stärke und Ausmaß am Beispiel ausgewählter Clubs eruieren.⁴¹

Aufbauend auf einer derartigen Argumentationsbasis sollte das Lobbyismus-Konzept auf die Gewinnung von öffentlichen Amtsträgern für eine Funktion im Teamsportunternehmen zielen. Zuvorderst wäre an die Besetzung der Clubgremien, beispielsweise des Aufsichtsrates, zu denken.

Per se steht Lobbyismus damit auch im Teamsport im Spannungsfeld zwischen berechtigter Einflussnahme und der möglichen Gefährdung demokratischer Grundprinzipien. Gleichwohl vermag systematische, legale Lobbyarbeit die Beziehung zur Kommune im Sinne der angestrebten Clubentwicklung zu begünstigen und hilft das vorhandene Standortpotential zu durchdringen.

6 Fazit und Ausblick

Im Profiteamsport war in der jüngeren Vergangenheit eine Häufung von Insolvenzfällen zu beobachten. Ausgehend von dieser Problematik fokussierte der vorliegende Beitrag die Frage nach einem Zusammenhang zwischen Standort und wirtschaftlichem Erfolg von Teamsportunternehmen. Eine teamsportrelevante Definition der

41 Vgl. u.a. Willms & Fischer (2001); Hamm (1996)

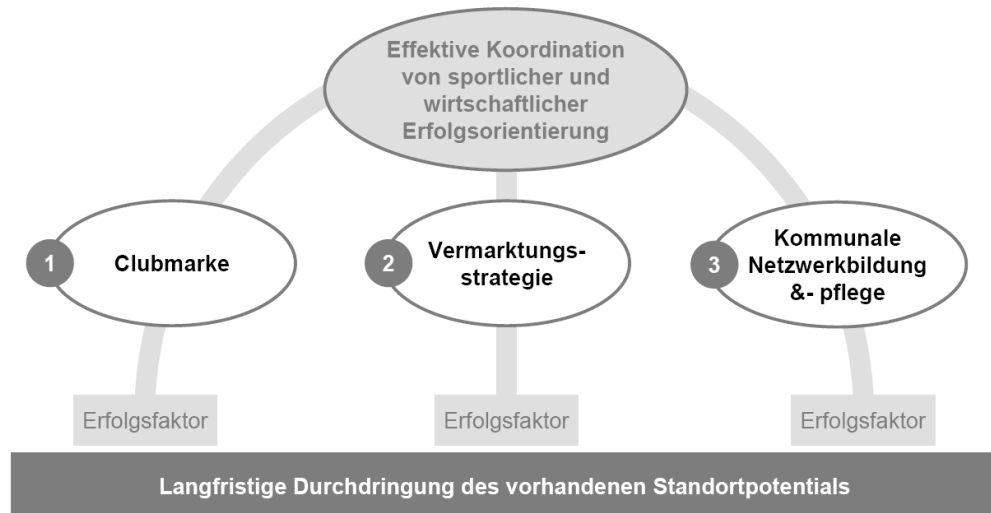


Abb. 7: Erfolgsstellhebel der Standortdurchdringung im Teamsport

Größe „wirtschaftlicher Erfolg“ untermauerte dabei zunächst die zentrale Bedeutung rationaler sportlicher Zielsetzungen. Zur langfristigen Sicherung der finanziellen Stabilität sind die sportlichen Ziele zwingend entlang den wirtschaftlichen Möglichkeiten des Teamsportunternehmens auszurichten. Für diese wirtschaftlichen Möglichkeiten bestehen einnahmenseitig standortspezifische Restriktionen. Im Rahmen einer deskriptiven Analyse zeigte sich, dass in Großstädten beheimatete Teamsportclubs im Vergleich zu Mittelstadtclubs auf ein überlegenes Marktpotential zum Absatz ihrer Dienstleistungsangebote in Sponsoring, Hospitality, Ticketing und Merchandising treffen. Regelmäßig spiegeln sich die überlegenen Standortvoraussetzungen in einem höheren Etat der Großstadtclubs wider.

In einem nächsten Forschungsschritt wären diese Erkenntnisse nunmehr mittels Inferenz- und/ oder multivariater statistischer Analysen auf Signifikanz zu prüfen. In diesem Zusammenhang scheint ferner eine Ausweitung des Untersuchungszeitraums auf mehrere Spielzeiten (Längsschnittanalyse) geboten. Aufbauend könnte ein teamsportrelevanter Standortfaktorenkatalog definiert werden, der eine Einordnung der sportlich-wirtschaftlichen Möglichkeiten am jeweiligen Teamsport-Standort erlaubt. Letzterer müsste neben den einkommen- allerdings auch die signifikanten aus-

gabenbezogenen Standortfaktoren abbilden. Ein derartiger Standortfaktorenkatalog hätte für die Clubs sodann aus zweierlei Gründen Relevanz: Zum einen wäre es möglich, standortbedingte Grenzen der Clubentwicklung zu prognostizieren. Zum zweiten erhielten die Teamsportunternehmen eine objektive Entscheidungsbasis für eventuell vorhandene Umzugspläne in eine andere Kommune.

Eine Option zum Standortwechsel besteht jedoch nur für Clubs aus BBL und DEL. Zudem ist eine Umsiedelung aus markenpolitischer Perspektive kritisch zu bewerten. Vorrangiges Ziel der Teamsportunternehmen muss folglich die Ausschöpfung des vorhandenen Standortpotentials sein. Abbildung 7 fasst die relevanten normativ-strategischen Erfolgsstellhebel der Standortdurchdringung abschließend überblickartig zusammen:

Zum Autor:



Prof. Dr. Christian Keller
SRH Hochschule Heidelberg
Ludwig-Guttman-Straße 6
69123 Heidelberg
Tel. 06221 / 88 – 1476
Fax 06221 / 88 – 1010
E-Mail:
christian.keller@fh-heidelberg.de

Prof. Dr. Christian Keller (Jahrgang 1978) ist Professor und Studiendekan für Sportmanagement an der SRH Hochschule Heidelberg. Er studierte im Diplom-Stu-

diengang Außenwirtschaft an der European School of Business in Reutlingen und erlangte an derselben Hochschule auch den Grad eines Master of Business Administration (MBA). Seine durch ein Stipendium der Landesgraduiertenförderung Baden-Württemberg unterstützte Dissertation entstand am Institut für Sportwissenschaft der Eberhard Karls Universität Tübingen. Themenfeld war das strategische Management professioneller Teamsportclubs. Nach der Promotion arbeitete Keller als Strategieberater für die actori GmbH, ein auf die Branchen Sport, Kultur und Bildung fokussiertes Spin-off von Roland Berger Strategy Consultants. Dabei betreute er zahlreiche Profisportclubs, vor allem aus dem Profifußball, sowie diverse Sportverbände. Seine Beratungs- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategisches Management, Restrukturierung/ Turnaround, Corporate Finance und Vermarktung. Keller ist Inhaber der DFB-Trainer A-Lizenz und Mitglied im Bund Deutscher Fußball-Lehrer.

Literatur

- Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder (2008). Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den kreisfreien Städten und Landkreisen Deutschlands 1992 und 1994 bis 2006. Frankfurt a. M.
- Bauer, H., Exler, S. & Sauer, N. (2004a). Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga (Wissenschaftliches Arbeitspapier Nr. W81). Mannheim: Universität Mannheim, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Bauer, H., Sauer, N. & Schmitt, P. (2004b). Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga (Wissenschaftliches Arbeitspapier Nr. W75). Mannheim: Universität Mannheim, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Bleicher, K. (2004). Das Konzept integriertes Management. Frankfurt, New York: Campus.
- Bühler, A. (2005). Sponsoring im englischen und deutschen Profifußball (Arbeitspapier). Plymouth: University of Plymouth, Plymouth Business School.
- Cachay, K., Thiel A., Riedl, L. & Wagner, C. (2004). Global Player – Local Hero. Der Sportverein zwischen Spitzensport, Publikum und Vermarktung (Wissenschaftlicher Ergebnisbericht). Bielefeld: Universität Bielefeld, Abteilung Sportwissenschaft.
- DFL (2009). Bundesliga Report 2009 (Branchenstudie). Frankfurt a. M.
- Die Welt (2008). Top500-Unternehmen, Top50-Banken und Top30-Versicherungen in Deutschland 2007 (Branchenstudie). Berlin.
- Dörnemann, J. (2002). Controlling von Profisport-Organisationen. Dargestellt am Beispiel der Deutschen Fußballbundesliga. München: Vahlen.
- Ernst & Young (2004). Bälle, Tore und Finanzen: Wege aus dem finanziellen Abseits (Branchenstudie, 1. Aufl.). Essen.
- Feldmann, S. (2007). Bewertung von Sportmarken. Messung und Wirkungen der Markenstärke von Fußballbundesligavereinen. Frankfurt a. M.: Lang.
- Franck, E. (1995). Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie: Eine Organisationsbetrachtung. Habilitation, Ludwig-Maximilians-Universität München.
- Gaede, N. (2006). Arena des Profifußballs. Die Gestaltung zentraler Geschäftsprozesse in Theorie und Praxis. Münster: Waxmann.
- Hamm, R. (1996). Die wirtschaftliche Bedeutung des Vereins „VfL Borussia Mönchengladbach“ für die Stadt Mönchengladbach (Schriftenreihe der IHK Mittlerer Niederrhein Nr. 27). Krefeld, Mönchengladbach, Neuss.
- Hansmann, K.-W.: Industrielles Management (8. Aufl.). München, Wien: Oldenbourg.
- Hebben, M. (2009). Verbände zeigen sich hilfsbereit. Horizont, 10, 14.
- Heinemann, K. (1999). Ökonomie des Sports – Eine Standortbestimmung. In H.-D. Horch, J. Heydel & A. Sierau (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement (S. 13-47). Aachen: Meyer & Meyer.
- Karlowitsch, E. (2005). Konzeption zur Steuerung der Haupteinnahmequellen von Profi-Sport-Clubs – dargestellt am Bei-

- spiel der Fußball-Bundesliga. Dissertation, Westfälische Wilhelms Universität Münster.
- Keller, C. (2006). Corporate Finance im Profifußball. Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente für die Finanzierung von Fußballunternehmen. Stuttgart: Ibidem.
- Keller, C. (2008). Steuerung von Fußballunternehmen. Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten. Berlin: Erich Schmidt.
- Klimmer, C. (2004). Prüfung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit im deutschen Lizenzfußball – eine betriebswirtschaftlich fundierte Analyse? In P. Hammann, L. Schmidt & M. Welling (Hrsg.), *Ökonomie des Fußballs. Grundlagen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive* (S. 133-161). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Koch, W. & Wegmann, J. (2000). *Praktiker-Handbuch Börseneinführung. Ablauf des Börsengangs mittelständischer Unternehmen – mit Erfahrungsberichten vom Neuen Markt* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Körndorfer, W. (2003). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (13. Aufl.). Gabler: Wiesbaden.
- Mohr, S. & Bohl, M. (2001). *Neue Regeln für ein neues Spiel. Die zentralen Stellhebel erfolgreicher Vermarktung von Profisportvereinen und Sportverbänden (Branchenstudie)*. München.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nord/LB (2001). *Die Finanzierung von Fußballstadien (Branchenstudie)*. Hannover.
- Oediger, F. (2008, 11. November). Auch Stralsunder HV droht die Insolvenz. Sponsors News-letter, Zugriff am 12. November 2008 unter <http://www.sponsors.de>
- Primke, D. (2009). Liga-Strukturen sind nicht in Stein gemeißelt. Sponsors, 14 (4), 22-23.
- Riedl, L. (2006). Spitzensport und Publikum. Überlegungen zu einer Theorie der Publikumsbindung. Schorndorf: Hofmann.
- Roy, P. (2008, 12. September). Corporate Social Responsibility at Professional Sport Clubs. Vortrag auf der 16. Jahrestagung der European Association for Sport Management. Heidelberg.
- Ruhnau, U. (2007). Realisierung von Stadionprojekten. Sponsors – Sportstätten-Report, 16-18.
- Ulrich, H. (1990). *Unternehmungspolitik* (3. Aufl.). Bern, Stuttgart: Haupt.
- Welling, M. (2004). Die (Fußball-)Vereinmarke. Konzeptionelle Grundlagen und ausgewählte Besonderheiten der Markenführung von Fußballvereinen. In P. Hammann, L. Schmidt & M. Welling (Hrsg.), *Ökonomie des Fußballs. Grundlagen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive* (S. 391-418). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Willms, W. & Fischer A. (2001). Bundesliga-Fußball als Standortfaktor. Analyse der regionalwirtschaftlichen Bedeutung des SV Werder Bremen mit einem Stadion-Benchmark (Monatsbericht 6). Bremen: BAW Institut für regionale Wirtschaftsforschung.
- Wöhe, G. (2008). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (23. Aufl.). München: Vahlen.
- Zeltinger, J. (2004). *Customer Relationship Management in Fußballunternehmen. Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten*. Berlin: Erich Schmidt.
- Zils, O. (2006). Der Fan-Faktor. *Horizont Sportbusiness*, 6 (4), 8-10.



Robin Heinze

Buchvorstellung Management im Sport

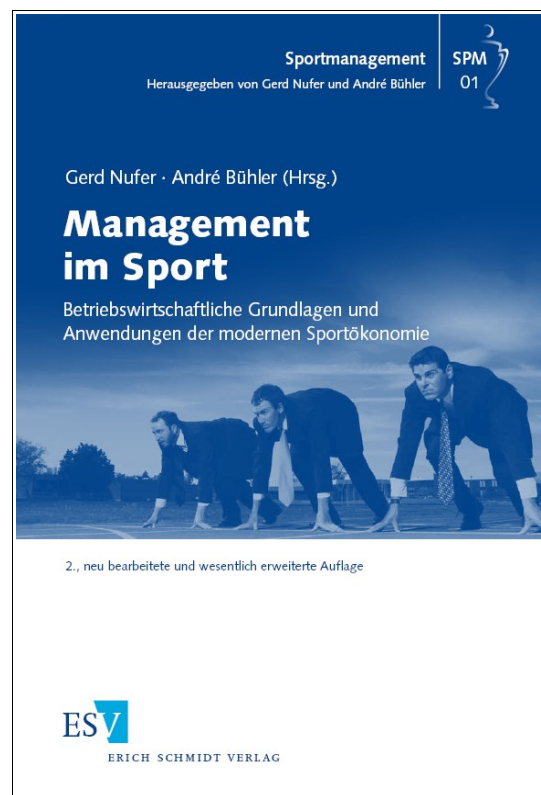
2010 haben Prof. Gerd Nufer und Prof. André Bühler eine Neuauflage ihres Buches „Management und Marketing im Sport“ herausgegeben. 2008 noch in einem Sammelband zusammengefasst, werden den Bereichen Sportmanagement und Sportmarketing in der vorliegenden Neuauflage jeweils einen eigenen Band gewidmet. Der Erste befasst sich mit den betriebswirtschaftlichen Aspekten des Managements im Sport. Im zweiten Band vertiefen die Herausgeber dann speziell das Marketing im Sport. Folgend soll zunächst der Blick auf den ersten Band der Buchreihe fallen.

„Management im Sport“ besticht durch ein systematisches Konzept, das schon im Titel und folgend auch in den einzelnen Kapiteln deutlich wird. Es soll nicht ein „Sportmanagement“ erfunden werden, sondern die grundlegenden Prinzipien des wirtschaftlichen Handelns auf den Bereich des Sports angewendet werden. Diese Herangehensweise wird dem Sportmanagement als Querschnittswissenschaft gerecht und berücksichtigt, dass einerseits die klassische Betriebswirtschaft umfassende Theorien zur Bewältigung organisationaler Herausforderungen bereitstellt, diese aber andererseits einer Übertragung auf die speziellen Erfordernisse des Sports bedürfen.

Für die einzelnen Kapitel konnten Gerd Nufer und André Bühler namhafte Experten aus Wissenschaft und Praxis gewinnen und schaffen es so, einen Qualitätsstandard zu setzen.

Einem logischen Aufbau folgend werden im ersten Teil zunächst einführende Grundlagen behandelt. Der Zweite nimmt dann die Kernfelder des Managements in den Blick: So werden Strategisches Management, Planung, Organisation, Personalmanagement,

Marketing, Controlling, Rechnungslegung und Besonderheiten der Ertragssteuern auf die Erfordernisse des Sports angewendet. In einem dritten Teil stehen aktuelle Entwicklungen und Trends im Vordergrund, die zukünftig eine stärkere Anwendung im Sport finden werden. So behandeln die Autoren hier Soziale Verantwortung, Dienstleistungs-, Veränderungs- und Kommunikationsmanagement sowie das Instrument der Balanced Scorecard. Mit dem vierten Teil wird zum Abschluss einerseits der zunehmenden Globalisierung durch die Betrachtung der Internationalisierung im Sport und andererseits der Berufsperspektive des Sportmanagers durch die spezielle Behandlung des Arbeitsmarktes Rechnung getragen.



Beim Lesen empfiehlt es sich, zunächst an das Ende eines Kapitels zu blättern. Hier findet sich jeweils ein Fallbeispiel aus der

Praxis, das sehr illustrativ und einprägsam einen guten Anknüpfungspunkt für die Theorie des entsprechenden Kapitels bietet. Wer dann ein Thema zusätzlich vertiefen möchte, findet an jedem Kapitelende neben den Literaturlisten immer auch eine Auswahl weiterführender Literatur. In den ausführlicheren Listen muss man allerdings ein wenig suchen, da diese wie das Literaturverzeichnis nach Autoren und nicht nach inhaltlichen Schwerpunkten sortiert sind.

Insgesamt bleibt festzuhalten: Durch seinen systematischen Aufbau, die konsequente Anwendung der betriebswirtschaftlichen

Grundlagen auf den Sport und seine hohe Orientierung an der Praxis ist das Buch sowohl für Studenten, als auch für Manager in der Sportpraxis immer die erste Wahl.

Zum Autor:



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

E-Mail: robin.heinze@sciamus.de

Thomas Ehemann, Niels Gronau

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

Abstract

Im zweiten Teil dieses Beitrags wird ein Bewertungsverfahren vorgestellt, mit Hilfe dessen sich dem „wahren“ Wert eines Clubs bei strategischen Investments im professionellen Teamsport angenähert werden kann. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei der Markenwert, der die zentrale Wertdeterminante eines Clubs darstellt. Die Marke transportiert dabei den für strategische Investoren relevanten Nutzen eines Clubs für den Investor, der durch „weiche“ Faktoren wie Tradition, Bekanntheit oder Sympathie determiniert wird. Da sich der Wert eines Bewertungsobjekts aus dem Nutzen, den der Käufer aus dem akquirierten Unternehmen zieht, ableitet, beeinflussen diese „weichen“ Faktoren folglich entscheidend den Unternehmenswert. Das entwickelte Bewertungsmodell versucht daher die bestehenden Verfahren mit einem neuen Ansatz zu verbinden, um sich einer möglichen Wertbandbreite für den Club anzunähern. Aus den bisherigen Überlegungen in Bezug auf strategische Akquisi-

tionen im Sport und dem vorliegenden Bewertungsmodell lassen sich in einem letzten Schritt praktische Implikationen für potentielle Investoren ableiten.

1. Zusammenfassung des 1. Teils

Im ersten Teil dieses Beitrags wurden zunächst Informationen zu strategischen Investments im Sport gegeben. Dabei lassen sich Investorengruppen bei Profisportclubs grundsätzlich in Anleger mit primär nicht-monetären (Mäzene und Fans) und solche mit primär monetären (Finanzinvestoren und strategische Investoren) Zielen unterteilen. Strategische Investoren haben dabei jedoch ein über das rein Finanzielle hinausgehendes strategisches Interesse, durch die Transaktion zusätzlich eine Verbesserung der eigenen Marktstellung zu erzielen. Klassische Beispiele für strategische Beteiligungen in der deutschen Fußball-Bundesliga sind beispielsweise 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%). Für strategische Investoren haben die direkten, oftmals geringen Ausschüttungen bzw. Cashflows aus dem Anlageobjekt nachgelagerten Charakter. Vielmehr entsteht für sie ein Nutzenzufluss in erster Linie durch die Möglichkeit, im Umfeld des Sports neue Geschäftskontakte aufzubauen, ein Sponsoring-Engagement langfristig zu sichern sowie vom positiven Imagetransfer oder der Bekanntheitssteigerung zu profitieren.

In einer theoretischen Analyse wurden unter Einbeziehung allgemeingültiger und teamsportspezifischer Anforderungskriterien bestehende Bewertungsverfahren (kostenorientiert, marktpreisorientiert, kapitalwertorientiert) auf ihre Eignung für Profisportclubs untersucht. Im Ergebnis stehen die analysierten Standardverfahren der Unternehmensbewertung in diesem Fall vor großen Herausforderungen und können den entscheidenden Nutzenzufluss für den Investor nicht umfassend berücksichtigen. Die bestehenden Bewertungsverfahren sind insbesondere nicht in der Lage, die durch die Marke transportierten qualitativen Wertkomponenten eines Profisportclubs wie Tradition, Image oder Bekanntheit im Bewertungskalkül zu erfassen, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage für den Wert eines Clubs im Kaufverhandlungsprozess zu bilden.

In einer Expertenbefragung wurden Führungskräfte deutscher Profisportclubs (z.B. 1. FC Köln), Unternehmen (z.B. Audi) sowie Prüfungs- und Beratungsgesellschaften (z.B. Deloitte & Touche, KPMG, Ernst & Young) zu dieser Problemstellung befragt. Die Interviewten waren sich im Ergebnis darüber einig, dass die bestehenden Bewertungsverfahren keine umfassende Bewertung gewährleisten können. Vielmehr müsste ein auf den konkreten Bewertungsanlass zu-rechtgeschneidertes Verfahren entwickelt werden, das vor allem sogenannte „weiche“ Wertfaktoren in die Bewertung einfließen lässt. Diese Faktoren spiegeln sich insbesondere im Markenwert eines Profisportclubs wider, der im Folgenden nä-

her erläutert wird.

2 Der Markenwert von Profisportclubs

2.1 Die Marke als zentrale Wertdeterminante

Im Zuge der allgemein wachsenden Bedeutung von immateriellen Vermögensgegenständen kommt der Marke als zentrale Wertdeterminante eines Unternehmens eine herausragende Bedeutung zu. Nach einer Umfrage von PricewaterhouseCoopers in Zusammenarbeit mit der GfK, Prof. Sattler und dem deutschen Markenverband unter den größten deutschen Unternehmen entfallen durchschnittlich 67% des Gesamtunternehmenswertes auf den Markenwert.¹ Kapferer bezeichnet den Markenwert als das „wichtigste Kapital des Unternehmens“,² während Telgheder darin sogar den „eigentliche[n] Wert eines Unternehmens“³ erkennt. Welch hohe Summen für Marken beim Kauf von Unternehmen im Sport bezahlt werden, verdeutlicht die Übernahme der Reebok International Ltd. durch die adidas AG in 2006, bei der sich der Anteil der Marke mit 1.742 Mio. Euro auf ca. 48% des Kaufpreises belief.⁴

Im professionellen Teamsport ist die besondere Relevanz der Marke unumstritten. Aufgrund der hohen Emotionalität aller Beteiligten im Sport beeinflusst die Marke eines Clubs den Unternehmenserfolg entscheidend. Der Markenwert zählt bei Profisportclubs nicht selten zu einem der zentralen Vermögensgegenstände (Vgl. Abbildung 1).⁵ Insbesondere bei strategisch motivierten Unternehmensakquisitionen kommt dem Markenwert eine zentrale Bedeutung zu und kann ergänzend zur Bewertung des

1 Vgl. Menninger (2006), S. 8.

2 Kapferer (1992), S. 9.

3 Telgheder (1997), S. 14.

4 Vgl. Adidas AG (2007), S. 156. Hierbei wurden die zum Erwerb angesetzten Beträge des Nettovermögens zum Zugangszeitpunkt betrachtet.

5 Vgl. Mohr/Merget (2004), S. 105; Henle (2005), S. 91.

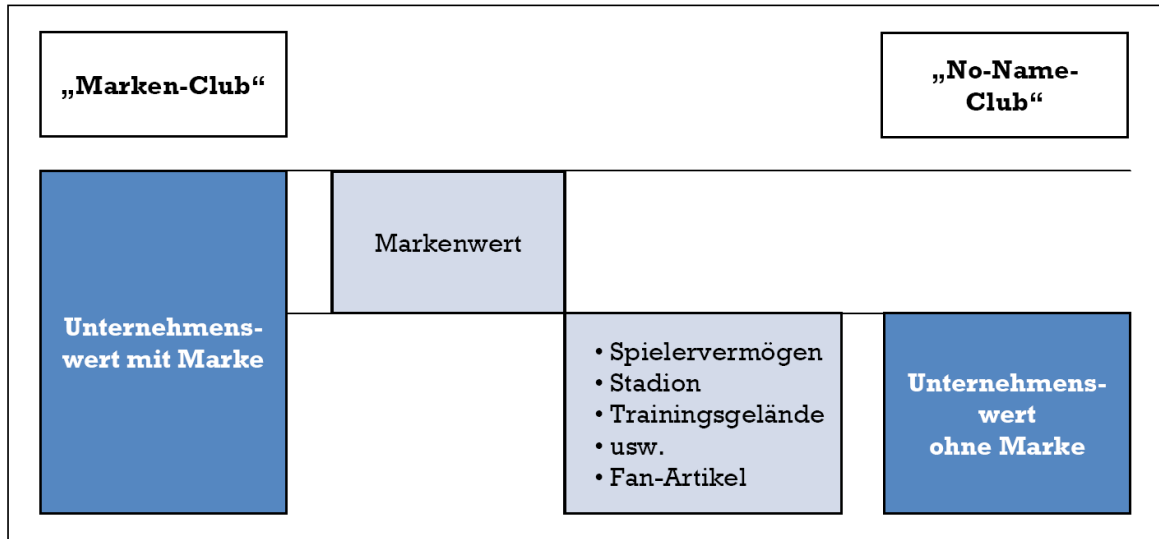


Abb. 1: Bedeutung des Markenwertes von Profisportclubs (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Elter (2007), S.487)

gesamten Unternehmens bzw. Profisportclubs herangezogen werden.⁶

2.2 Markenbewertungsansätze im Sport

Aufgrund der steigenden Relevanz in Theorie und Praxis wurde in den letzten Jahren eine Vielzahl an Ansätzen entwickelt, den Wert der Marke zuverlässig zu erfassen. Allein in Deutschland beläuft sich die Zahl der gängigen Ansätze auf über 30.⁷ Grundsätzlich lassen sich die Ansätze zur Markenbewertung in finanzorientierte, verhaltensorientierte und integrative Modelle systematisieren. Integrative Verfahren sind dabei zur Bewertung der Marke am ehesten geeignet, da sie die finanzorientierte und die verhaltensorientierte Komponente miteinander verbinden.⁸ Dabei wird in einer zweistufigen Vorgehensweise zunächst im Rahmen einer qualitativen Bewertung die Markenstärke ermittelt, die in einem zweiten Schritt als verhaltenswissenschaftliche Komponente in ein finanzwissenschaftliches Modell integriert wird.⁹

Ausgangspunkt des finanzwissenschaftlichen Moduls sind in der Regel bei vielen

Markenbewertungsansätzen die markenbezogenen Umsätze. Bei der verhaltenswissenschaftlichen Komponente ist regelmäßig von der sogenannten Markenstärke die Rede. Aufgrund der Vielzahl verhaltenswissenschaftlicher Ansätze zur Ermittlung der Markenstärke¹⁰ und der Einzigartigkeit der Sportbranche bietet es sich an, die relevanten Indikatoren der Markenstärke für Profisportclubs in diesem Zusammenhang zu definieren. Zu diesem Zweck wurden im Rahmen von qualitativen Pre-Interviews mit Branchenexperten die bestehenden Modelle diskutiert und die relevanten Indikatoren der Markenstärke von Profisportclubs identifiziert. Im Ergebnis definiert sich in Anlehnung an das anerkannte Modell von Aaker¹¹ und Keller¹² die Markenstärke im professionellen Teamsport durch die drei Dimensionen Markenbekanntheit, Markenimage und Markenloyalität, wie Abbildung 2¹³ zeigt.¹⁴

¹⁰ Künzel identifiziert in einer Benchmarking-Studie zu integrativen Ansätzen der Markenbewertung insgesamt 49 verschiedene verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Markenbewertung. Vgl. Künzel (2006), S. 78 f.

¹¹ Vgl. Aaker (1991), S. 34 ff.

¹² Vgl. Keller (1993), S. 1 ff.

¹³ Beachte: Eine überschneidungsfreie Bestimmung der Indikatoren sowie eine empirische Validierung sind nur schwer möglich und sollen nicht Ziel dieses Beitrags sein.

¹⁴ Schilhaneck definiert ähnliche Dimensionen für die Markenstärke von Profisportclubs: Marken-

⁶ Vgl. Riedlberger (2009), S. 5; Klein-Bölting (2003), S. 207.

⁷ Vgl. Schimansky (2004), S. 15.

⁸ Vgl. Künzel (2006), S. 86.

⁹ Vgl. Bamert (2005), S. 164.

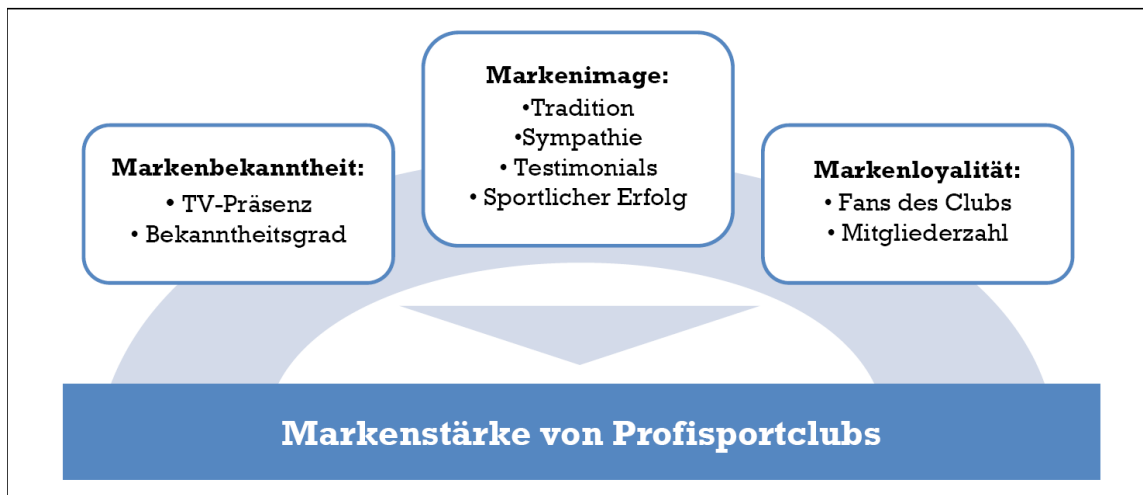


Abb. 2: Dimensionen der Markenstärke von Profisportclubs (Quelle: eigene Darstellung)

Um die einzelnen Dimensionen messen zu können, müssen diese auf den professionellen Teamsport adaptiert und mit Hilfe messbarer Indikatoren operationalisiert werden. Dabei wird die Markenbekanntheit über den Bekanntheitsgrad und die TV-Präsenz, das Markenimage über die Tradition, die Testimonials, die Sympathie und den sportlichen Erfolg sowie die Markentreue über die Fans und die Mitglieder operationalisiert. Im Rahmen der geführten Experteninterviews wurden die Gewichtungen der einzelnen Indikatoren der Markenstärke abgefragt und im entwickelten Bewertungsmodell integriert. In einem letzten Schritt wird die verhaltens- und finanzwissenschaftliche Komponente zusammengeführt und der Markenwert eines Profisportclubs errechnet.

3 Entwicklung eines branchenspezifischen Bewertungsmodells

3.1 Grundstruktur

Den Ausgangspunkt der Überlegungen für das branchenspezifische Bewertungsmodell zur Berechnung des Unternehmenswertes von Profisportclubs stellt die sich oftmals ergebende Diskrepanz zwischen tatsächlich gezahltem Preis und dem mit Hilfe der traditionellen Bewertungsverfahren (kostenorientiert, marktpreisorientiert,

kapitalwertorientiert) errechneten Unternehmenswert dar.¹⁵ Der Unterschiedsbetrag, der mit Hilfe der traditionellen Verfahren nicht erklärt werden kann, lässt darauf schließen, dass in den Kaufpreis oftmals zusätzlich „strategische Aspekte“ der Akquisitionentscheidung einfließen. Diese Diskrepanz scheint aufgrund der aufgezeigten Schwächen der gängigen Verfahren der Unternehmensbewertung im professionellen Teamsport von besonderer Bedeutung zu sein (Vgl. Teil 1 des Beitrags).

Das Schrifttum hat sich in der Vergangenheit darum bemüht, strategische Mehrwerte rational zu begründen und diese in Entscheidungsmodelle zu integrieren. Verfahren strategischer Unternehmensbewertung wie beispielsweise das Konzept der Mehrfachzielsetzung,¹⁶ das Konzept des strategischen Zuschlags¹⁷ oder das Konzept des Optionswertes¹⁸ werden in der Literatur jedoch äußerst kritisch diskutiert. Dabei wird bemängelt, dass eine Überschneidungsfreiheit nicht gewährleistet werden könne und „eine eigenständige, strategische Unternehmensbewertung“ (...) daher nicht erforderlich“ sei.¹⁹ Aufgrund drohender Doppel-

¹⁵ Vgl. Mandl/Rabel (2001), S. 83.

¹⁶ Vgl. Hafner (1988), S. 490 ff.; Ballwieser (1993), S. 173 f.

¹⁷ Vgl. Valcárcel (1992), S. 594 f.; Peemöller (1996), S. 78 f.

¹⁸ Vgl. Hering (1999), S. 173–175.

¹⁹ Mandl/Rabel (2001), S. 83.

bekanntheit, -assoziationen und -treue. Vgl. Schilhaneck (2008), S. 364 ff.

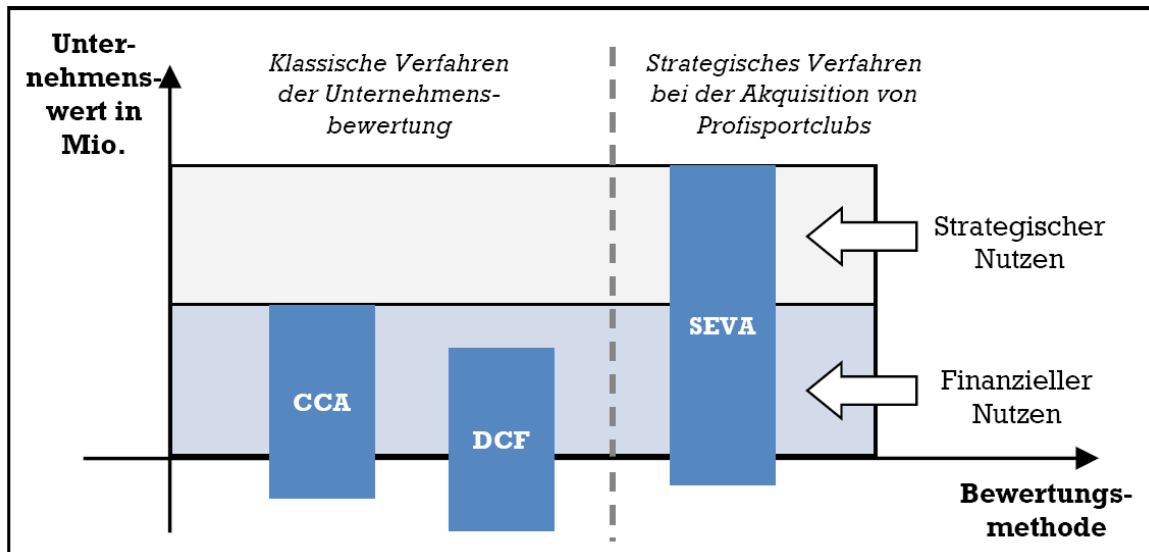


Abb. 3: Grundstruktur des entwickelten Bewertungsmodells (Quelle: eigene Darstellung)

zählung darf der strategische Nutzen nicht pragmatisch als „strategischer Zuschlag“ auf den Gesamtunternehmenswert addiert werden. Die kategorische Separation strategischer Aspekte vom traditionellen Ertragswert erscheint gewagt, da hierdurch dem Ertragswert die Fähigkeit zur Einbeziehung strategischer Aspekte abgesprochen wird. Jedoch kann die Hypothese aufgestellt werden, dass Zukunfts-erfolgsverfahren den strategischen Nutzen nicht in vollem Umfang abdecken können.²⁰

In der Unternehmenspraxis werden daher oftmals verschiedene Bewertungsmethoden zur Bestimmung des Unternehmenswertes herangezogen: i.d.R. ein statisches und ein dynamisches Verfahren.²¹ Für die Bewertung von Profisportclubs schließt sich Bandow dem an und empfiehlt, mehrere Methoden wie z.B. kapitalwert- und marktpreisorientierte Methoden zu berücksichtigen.²² Nach Schwendowius „fehlen bisher Konzepte, die klub- und ligaspezifische Einflussfaktoren, wie die Marktgröße, finanzielle Quersubventionen, den Markennamen eines Klubs, Emotionen bzw. die Fanloyalität, berücksichtigen“.²³ Mauer und Schmalhofer stellen fest: „Da sich gerade für die Bewertung von Fußball-Vereinen besonde-

re Schwierigkeiten, beispielsweise die Problematik der Planung des sportlichen Erfolgs oder die Identifizierung einer angemessenen Peer Group, ergeben, können zusätzliche Methoden eingesetzt werden.“²⁴

Daher empfiehlt es sich, die Gesamtbewertungsverfahren (DCF-Verfahren und Comparative Company Approach) durch eine weiterführende Bewertung der einzelnen Vermögensgegenstände, insbesondere der Marke, die den strategischen Nutzen für den Investor in erster Linie transportiert, zu erweitern (SEVA). Durch Aufsummieren der einzelnen identifizierbaren Vermögensgegenstände mit den beizulegenden Zeitwerten²⁵ soll der Unternehmenswert ermittelt werden. Die Marke als entscheidendes Asset im Kontext strategischer Investments bei Profisportclubs steht dabei im Mittelpunkt der Bewertung. Der Gesamtunternehmenswert setzt sich daraufhin aus dem Markenwert und den Werten der übrigen Einzelwirtschaftsgüter wie z.B. dem Spielervermögen und Stadion abzüglich der Verbindlichkeiten des Clubs zusammen.

Abbildung 3 zeigt die Grundstruktur des

²⁴ Mauer/Schmalhofer (2001), S. 53.

²⁵ In Anlehnung an die Kaufpreisallokation (Purchase Price Allocation) nach IFRS 3 wird eine Bewertung aller identifizierbaren Vermögensgegenstände und Schulden eines Profisportclubs durchgeführt.

²⁰ Vgl. Ruhnke (1991), S. 1890.

²¹ Vgl. Mauer/Schmalhofer (2001), S. 51.

²² Vgl. Bandow/Peters (2002), S. 193.

²³ Schwendowius (2003), S. 192.

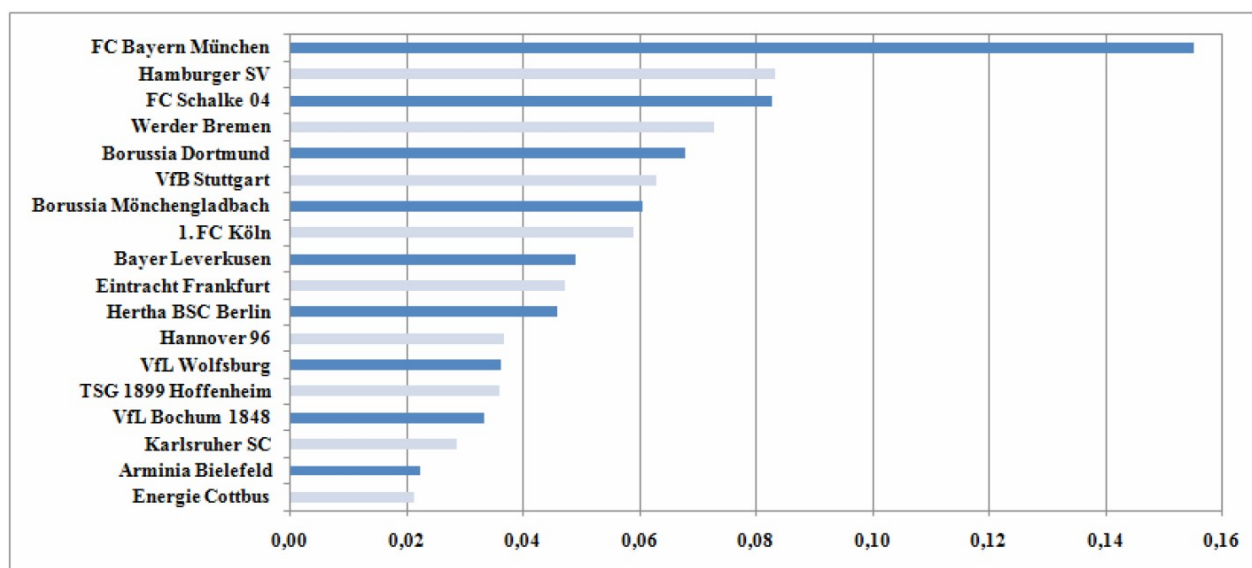


Abb. 4: Relative Markenstärke der 18 Fußball-Bundesligisten der Saison 2008/09
(Quelle: eigene Darstellung)

entwickelten Bewertungsmodells mit den folgenden drei Bewertungsschritten beispielhaft auf:

1. Statische Unternehmensbewertung: Comparative Company Approach (CCA)
2. Dynamische Unternehmensbewertung: Discounted Cashflow-Verfahren (DCF)
3. Strategische Unternehmensbewertung: Strategic Enterprise Value Approach (SEVA)

3.2 Vorgehensweise

Zunächst wird in einem ersten Schritt der Unternehmenswert mittels des Comparative Company Approach bestimmt. Dabei ist die Bestimmung der Multiplikatoren sowie der Peer Group von entscheidender Bedeutung. Wie bereits im ersten Teil dieses Beitrages dargestellt, erfolgt eine Berechnung des Unternehmenswertes häufig auf Umsatz-Basis mit börsennotierten Fußballclubs des Dow Jones Stoxx Football Index als mögliche Peer Group. In einem zweiten Bewertungsschritt wird der Unternehmenswert mit Hilfe des DCF-Verfahrens bestimmt, wobei zunächst eine genaue Planung der zukünftigen Erlöse in den Bereichen TV, Sponsoring, Merchandising, Ticke-

ting und Sonstige sowie Aufwendungen (Personalaufwand, Spielbetrieb, Transfer, Abschreibungen) erfolgt. Aufgrund des nur sehr schwer planbaren sportlichen Erfolgs werden bei der Prognose der Erlöse in den einzelnen Kategorien Szenarien differenziert, die mit unterschiedlichen Erfolgswahrscheinlichkeiten versehen werden.²⁶ Nach Bestimmung eines geeigneten Kapitalisierungszinssatzes ergibt sich der Unternehmensgesamt看wert letztlich aus den diskontierten zukünftigen Zahlungsüberschüssen des Clubs.

Im dritten Schritt wird der Unternehmenswert mit dem weiterführenden Modell (SEVA) ermittelt. Dabei setzt sich der Gesamtunternehmenswert aus dem Markenwert und den Werten der Einzelwirtschaftsgüter abzüglich der Schulden zusammen. Zur Bewertung der Marke eines Profisportclubs wird dabei als finanzwissenschaftliche Größe der prognostizierte Umsatz des zu bewertenden Clubs herangezogen, während als verhaltenswissenschaftliche Größe die relative Markenstärke des Clubs innerhalb einer Liga dient. Die Vorgehensweise zur Bestimmung der relativen Markenstärke eines Profisportclubs als verhaltenswissenschaftliche Größe wird nachfolgend zur Veranschaulichung anhand der 1. Fußball-

²⁶ Vgl. Keller (2005), S. 19.

Bundesliga dargestellt (Vgl. Abbildung 4²⁷)

Um die finanz- und die verhaltenswissenschaftliche Größe zusammenzuführen, wird auf die Methode der Lizenzpreisanalogie zurückgegriffen. Bei der Auswahl der geeigneten Lizenzrate aus einer Bandbreite möglicher Sätze orientiert sich der Lizenzsatz an der ermittelten relativen Markenstärke des Profisportclubs, um letztlich den Markenwert eines Clubs zu errechnen.

Bei Profisportclubs spielt neben der Marke das immaterielle Spielervermögen eine wesentliche Rolle. Dabei werden i.d.R. marktpreisorientierte Verfahren zur Ermittlung der Spielerwerte verwendet, wobei auf adaptierte historische Transferwerte oder aktuelle Marktpreise zurückgegriffen wird. Ein einheitliches Bewertungsverfahren zur Ermittlung des Spielervermögens existiert in Deutschland bislang noch nicht, daher kann bei der Bewertung des Spielervermögens oftmals nur auf öffentlich zugängliche Marktdatenbanken zurückgegriffen werden.²⁸ Neben der Marke und dem Spielervermögen werden die Sach- und Finanzanlagen (z.B. Stadion, Geschäftsstelle, Beteiligungen usw.) sowie das Umlaufvermögen (z.B. Merchandising-Artikel) bewertet. Bei Profisportclubs nehmen die materiellen Vermögensgegenstände zumeist einen eher geringeren Anteil ein, sofern der Profisportclub nicht Eigentümer der eigenen Spielstätte ist.

3.3 Kritische Würdigung

Mit Hilfe des entwickelten Bewertungsmodells wurde der Versuch unternommen, die Bewertung von Profisportclubs umfassender und zuverlässiger zu gestalten. Kaufverhandlungen scheitern häufig aus dem

Grund, dass über den Wert des Unternehmens keine realistischen Werte vorliegen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der Club langfristig geringe oder sogar negative Betriebsergebnisse ausweist und sich daher bei Anwendung des Discounted Cashflow-Verfahrens negative Unternehmenswerte ergäben. Aufgrund der aufgezeigten Schwächen der stark finanzwirtschaftlichen Bewertungsverfahren im professionellen Teamsport wird daher beim entwickelten Bewertungsmodell das statische (CCA) mit dem dynamischen (DCF) Verfahren kombiniert und um eine strategische Bewertung erweitert (SEVA). Entgegen dem IWD-Grundsatz der Bewertung des Bewertungsobjekts als Unternehmenseinheit²⁹ erscheint es im Rahmen der strategischen Bewertung des Clubs sinnvoll, die Marke und die übrigen Vermögensgegenstände einzeln zu bewerten, um insbesondere über die Markenbewertung den strategischen Nutzen für Investoren erfassen zu können. Die Tatsache, dass sich qualitative Wertkomponenten nur schwer in einer „harten“ Kennzahl ausdrücken und in eine monetäre Größe überführen lassen, erschwert die Berücksichtigung der sog. „weichen“ Faktoren. Die substantiellen Bewertungsprobleme, denen immateriellen Vermögensgegenständen im Allgemeinen und im Besonderen im Sport unterliegen, erschweren eine zuverlässige Bewertung der Marke als zentrales Asset eines Profisportclubs. Trotz der Favorisierung und weit verbreiteten Anwendung im Rechnungswesen und in der Rechtsprechung³⁰ kann die Methode der Lizenzpreisanalogie erhebliche Ermessensspielräume aufweisen.³¹ Darüber hinaus wurde bei der Ermittlung der Markenstärke auf eine direkte Einbeziehung des Konsumenten verzichtet. Modelle wie von Bauer/Sauer/Schmitt, Bezold/Baumbach/Heim oder Feldmann³²

27 Die Werte für die einzelnen Indikatoren wie z.B. Bekanntheitsgrad, sportlicher Erfolg oder Anzahl Mitglieder wurde dem Sponsoring-Planer 2008/09 von Sportfive, dem Bundesliga-Report 2009 und den Vereinshomepages entnommen.

28 Transfermarkt ist beispielsweise eine öffentlich zugängliche Datenbank, die aktuelle Marktpreise von Fußballspielern veröffentlicht (www.transfermarkt.de).

29 Vgl. IDW S 1, Rz. 18.

30 Vgl. Tafelmeier (2009), S. 194.

31 Vgl. Sattler (2005), S. 18.

32 Vgl. Bauer et. al. (2004); Bezold et. al. (2006); Feldmann (2007).

Bundesliga-Club	Umsatz 2008/09	Umsatz 2007/08	Bundesliga-Club	Umsatz 2008/09	Umsatz 2007/08
1. VfL Wolfsburg	115,9	86,8	10. Werder Bremen	114,7	91,0
2. FC Bayern München	289,5	295,3	11. Hannover 96	54,0	49,0
3. VfB Stuttgart	n/a	111,5	12. 1. FC Köln	62,1	43,3
4. Hertha BSC Berlin	85,1	76,6	13. Eintracht Frankfurt	68,4	68,5
5. Hamburger SV	146,7	127,9	14. VfL Bochum 1848	n/a	n/a
6. Borussia Dortmund	108,0	103,5	15. Borussia M'gladbach	67,3	55,7
7. TSG 1899 Hoffenheim	41,8	12,4	16. Energie Cottbus	n/a	n/a
8. FC Schalke 04	124,5	148,4	17. Karlsruher SC	n/a	n/a
9. Bayer Leverkusen	n/a	n/a	18. Arminia Bielefeld	28,0	33,2

Abb. 5: Umsätze der 18 Fußball-Bundesligisten der Saison 2008/09 und 2007/08 in Mio. Euro
(Quelle: Deloitte Football Money League 2009, 2010; www.ebundesanzeiger.de)

stellen den Verbraucher verstärkt in den Mittelpunkt, allerdings sind die Verfahren von hoher Komplexität und Subjektivität gekennzeichnet, verursachen einen hohen Aufwand für den Bewerter (besser Bewertenden) und eignen sich vorrangig für interne Bewertungsanlässe wie z.B. Markencontrolling. Die Bewertung des Spielervermögens ist ähnlich wie die Bewertung der Marke durch starke Bewertungsprobleme gekennzeichnet. Galli, Elter oder Fischer/Rödl/Schmid³³ geben erste Lösungsansätze für die Bewertung des Spielerkaders, allerdings wird der Regelsetzer auch diesen Verfahren ein gewisses Maß an Subjektivität attestieren. Im Bereich der Bewertung der immateriellen Vermögensgegenstände besteht wie in anderen Wirtschaftsbereichen auch bei Profisportclubs noch erheblicher Forschungsbedarf, um die Wertermittlung der zentralen immateriellen Assets eines Clubs, der Marke und des Spielervermögens, zuverlässiger zu gestalten. Die Wertbestimmung mittels des entwickelten Verfahrens ist jedoch aufgrund der zahlreichen Bewertungsprobleme, die durch die Besonderheiten des professionellen Teamsports entstehen, eine zusätzliche Möglichkeit, sich dem „wahren“ Unternehmenswert eines Clubs anzunähern.

4 Implikationen für strategische Investoren

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse über den (wahren) Wert eines Profisportclubs lassen sich in einem letzten Schritt praktische Implikationen für strategische Investoren ableiten. Bei der Auswahl eines geeigneten Akquisitionsobjekts kann das nachfolgend dargestellte Verfahren bei strategischen Investitionsentscheidungen Hilfestellung geben und eine Fehlallokation knapper Ressourcen vermieden werden. Bei der Auswahl eines geeigneten Profisportclubs als Akquisitionsobjekt erfolgt in einem ersten Schritt die Festlegung auf eine geeignete Teamsportliga. Während sich in Europa die Sportarten Fußball, Handball, Basketball und Eishockey anbieten, sind beispielsweise die medienwirksamsten Teamsportarten in Nordamerika American Football, Baseball oder Basketball. Letztlich sind die Entscheidungskriterien bei der Wahl einer geeigneten Sportart und eines Ziellandes fallbezogen und unternehmensspezifisch zu definieren. In einem zweiten Schritt wird innerhalb einer Teamsportliga ein geeigneter Club ausgewählt. Entscheidend bei der Wahl eines passenden Akquisitionsobjekts ist die Berücksichtigung sowohl „harter“ Finanzkennzahlen als auch „weicher“ Faktoren. Als „weiche“ Analyse-Kennzahl dient die relative Markenstärke eines Clubs, die komprimiert die qualitativen Wertkompo-

33 Vgl. Galli (2003), S. 810 ff.; Elter (2007), S. 479 ff.; Fischer (2006), S. 311 ff.

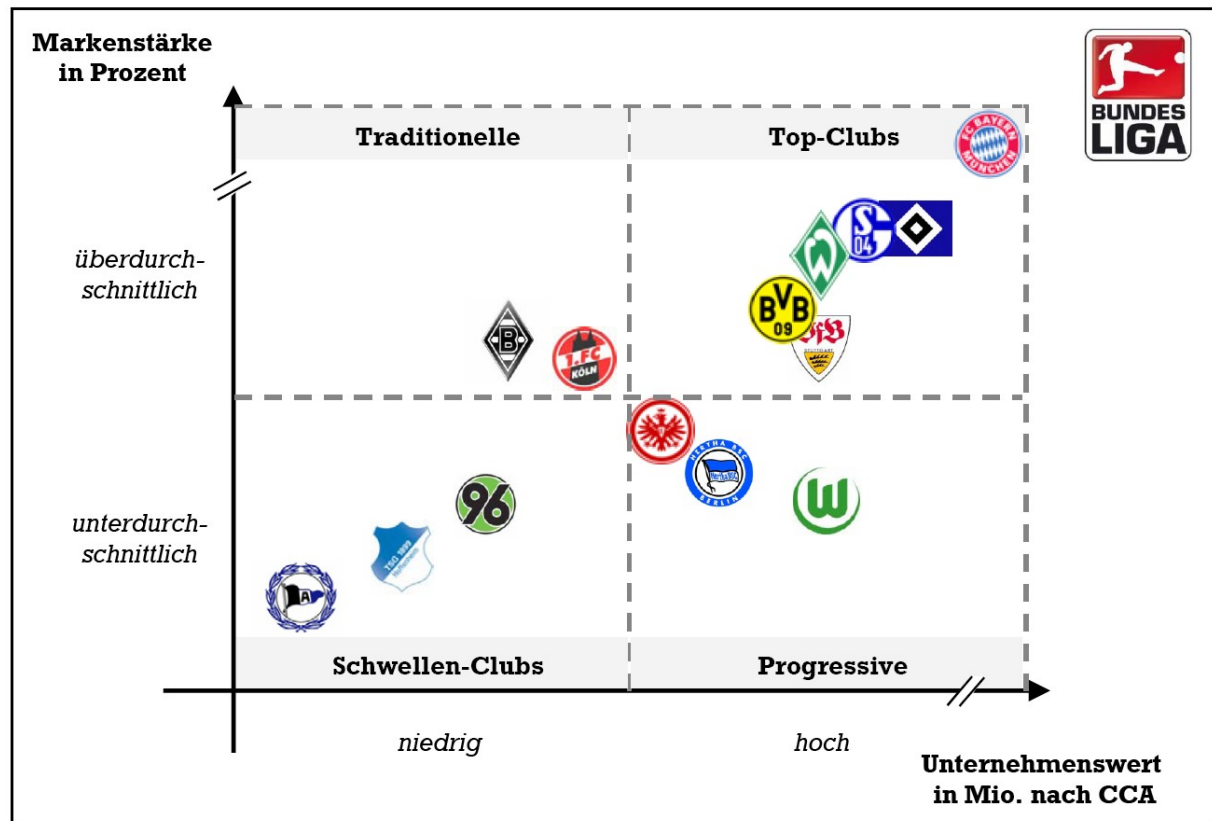


Abb. 6: Investoren-Matrix für strategische Unternehmensakquisitionen im Sport
(Quelle: eigene Darstellung)

nenten wie Tradition, Bekanntheit oder Sympathie zusammenfasst. Als „harte“ Analyse-Kennzahl wird der Unternehmenswert eines Clubs herangezogen, der sich mit Hilfe des dargestellten Bewertungsmodells ermitteln lässt.

Im Folgenden wird am Beispiel der 1. Fußball-Bundesliga eine Investoren-Matrix für strategische Unternehmensakquisitionen dargestellt. Als Ausgangsbasis für die Berechnung der Unternehmenswerte der Clubs („harte“ Kennzahl) dienen die Umsatzerlöse der Bundesligisten in der Saison 2008/09, die in Abbildung 5³⁴ für die Spielzeit 2007/08 und 2008/09 dargestellt sind.

34 München, Hamburg, Schalke, Dortmund, Bremen und Stuttgart wurden der Deloitte Football Money League 2009 und 2010 entnommen (Werte exkl. Transfererlöse). Wolfsburg, Berlin, Hoffenheim, Hannover und Köln wurden dem Jahresabschluss zum 31.06.2009 entnommen. Frankfurt, Mönchengladbach, Bielefeld wurden dem Jahresabschluss zum 31.12.2009 entnommen.

An dieser Stelle wurden die Unternehmenswerte der Bundesligisten mit Hilfe des Comparative Company Approach unter Verwendung von Umsatz-Multiplikatoren beispielhaft errechnet.³⁵ Die Vorgehensweise zur Bestimmung der relativen Markenstärke der 18 Bundesliga-Clubs erfolgt wie bereits aufgezeigt (Vgl. Abbildung 3) über die sportspezifischen Indikatoren Markenbekanntheit (TV-Präsenz, Bekanntheitsgrad), Markenimage (Tradition, Sympathie, Testimonials, sportlicher Erfolg) und Markenloyalität (Fans des Clubs, Mitgliederzahl). Im Anschluss können die Clubs der Bundesliga schematisch in einer Investoren-Matrix mit den Parametern relative Markenstärke („weiche“ Kennzahl) und

35 Der Comparative Company Approach ist im entwickelten Bewertungsmodell der erste Schritt (Vgl. Abbildung 3). Bei einer genauen Analyse sollte zudem eine Berechnung des Unternehmenswertes mit Hilfe des Discounted Cashflow-Verfahrens (2. Schritt) sowie des Strategic Enterprise Value Approach (3. Schritt) erfolgen.

Unternehmenswert („harte“ Kennzahl) klassifiziert werden. Abbildung 6 zeigt die vier Investment-Felder „Top-Clubs“, „Traditionelle“, „Progressive“ und „Schwellenclubs“, in die die Bundesliga-Clubs in der dargestellten Matrix eingeteilt

Der FC Bayern München liegt ähnlich wie bei der relativen Markenstärke innerhalb der Bundesliga weit vor den restlichen Bundesliga-Clubs. Mit rund 290 Mio. Euro generiert der FC Bayern mehr als dreimal so viel Umsatz wie der Bundesliga-Durchschnitt und weist mit einer relativen Markenstärke von 15,5% eine knapp doppelt so hohe relative Markenstärke wie Hamburg, Schalke oder Dortmund auf. Vereine wie Schalke, Hamburg, Bremen, Dortmund oder Stuttgart fallen ebenfalls aufgrund ihrer hohen Unternehmenswerte und relativen Markenstärken in das Cluster „Top-Clubs“. Wolfsburg, Berlin³⁶ oder Frankfurt konnten in den letzten Jahren mit Blick auf die sportlichen und wirtschaftlichen Parameter einen kontinuierlichen Aufwärtstrend verzeichnen und lassen sich als „Progressive Clubs“ bezeichnen. Mit dem Gewinn der deutschen Meisterschaft in 2008/09 unterstrich der VfL Wolfsburg seine Ambitionen, sich als Top-Club in Deutschland und Europa zu etablieren.

In das Cluster „Traditionelle Clubs“ fallen Vereine wie der 1.FC Köln oder Borussia Mönchengladbach mit einer hohen relativen Markenstärke, die allerdings in den letzten Jahren sportlich und wirtschaftlich etwas in die zweite Reihe gerückt sind. Die hohe relative Markenstärke bei Borussia Mönchengladbach beispielsweise ergibt sich durch den hohen Bekanntheitsgrad, die große Fan-Basis oder die zahlreichen sport-

lichen Erfolge in der Vergangenheit.³⁷ Als Schwellen-Clubs werden Vereine bezeichnet, die auf dem Sprung sind, sich möglicherweise als solider Bundesliga-Club zu positionieren, jedoch auch stets Gefahr laufen, in die 2. Bundesliga abzurutschen und den Wiederaufstieg in den kommenden Spielzeiten zu verpassen. Als Vorzeigebispiel für einen Schwellenclub dient die TSG Hoffenheim, die erst in der Saison 2007/08 in die Bundesliga aufgestiegen ist. Zu diesem Zeitpunkt war nicht abzusehen, inwieweit sich Hoffenheim in der Bundesliga durchsetzen würde. Die Entwicklungen der jüngsten Vergangenheit haben gezeigt, dass Hoffenheim auf dem besten Wege ist, sich als „progressiver Club“ zu positionieren, der in die vorderen Tabellen-Regionen drängt.

Für strategische Investoren ergeben sich für die einzelnen Investment-Felder innerhalb der Investoren-Matrix direkte praktische Handlungsempfehlungen:

(1) Top-Clubs: Der Einstieg bei einem Top-Club ist mit einem relativ hohen finanziellen Aufwand verbunden. Allerdings lassen sich die hohen Markenabstrahleffekte zur Erreichung der strategischen Ziele wie z. B. Erreichung einer Marktführerschaft, zur Realisierung von Internationalisierungsstrategien oder zur Unterstützung der Expansionsstrategien in neue Märkte optimal einsetzen.

(2) Traditionelle: Der Nutzen für den strategischen Investor ist dabei relativ hoch, da Traditionelle immer noch über hohe Werte hinsichtlich der relativen Markenstärke verfügen, obwohl sie in der jüngeren Vergangenheit sportlich und somit finanziell ins zweite Glied der Liga gerückt sind. Aus strategischer Sicht kann dies eine äußerst vielversprechende Kombination darstellen, da der finanzielle Aufwand eines Engage-

36 Beachte: Die Analyse bezieht sich auf die Saison 2008/09. Der sportliche Abstieg von Berlin in 2009/10 ist daher nicht berücksichtigt. Dies ist allerdings ein Paradebeispiel für die hohe Volatilität des sportlichen und wirtschaftlichen Erfolgs und somit für die Schnellebigkeit des Fußballs.

37 Gewinn der Deutschen Meisterschaft in den Jahren 1970, 71, 75, 76, 77 und Einzug ins Finale des damaligen Europapokal der Landesmeister (heutige Champions League) in der Spielzeit 1976/77 und des Halbfinals in der Spielzeit 1977/78.

ments in der Regel geringer ist als bei einem Top-Club.

(3): Progressive: Clubs, die eine rasche Umsatzentwicklung in den letzten Jahren, aber in Ermangelung vergangener sportlicher Erfolge und Bekanntheit eine niedrige Markenstärke aufweisen, stellen aus investitionstheoretischer Sicht nicht die günstigste Kombination für strategische Investoren dar, da die Kosten einer Beteiligung vergleichsweise hoch sind. Allerdings bietet sich dabei die Möglichkeit, den Aufbau der Marke positiv mitzugestalten und sich von Anfang an als „der Partner“ des Clubs zu etablieren.

(4): Schwellen-Clubs: Clubs mit niedrigeren Unternehmenswerten und einer weniger hohen Markenstärke können vor allem aufgrund des relativ geringen finanziellen Aufwands für kleinere strategische Investoren mit regionalen Marktaktivitäten interessant sein. Jedoch besteht die Gefahr, dass der Club sich nicht weiter positiv entwickelt oder sogar den Gang in die 2. Liga antreten muss. Demgegenüber besteht die Möglichkeit auf den Club gegebenenfalls stärker Einfluss zu nehmen und zusammen mit dem Club zu wachsen.

5 Fazit

Wie die jüngsten Transaktionen im Bereich Fußball zeigen, scheint die Bedeutung von strategischen Akquisitionen als innovatives und zielgerichtetes Strategie- und Kommunikationsinstrument für Unternehmen zu wachsen. Diese profitieren durch ein strategisches Investment in einen Profisportclub in erster Linie davon, im Umfeld des Sports neue Geschäftskontakte aufzubauen, ein Sponsoring-Engagement langfristig zu sichern oder vom positiven Imagetransfer oder der Bekanntheitssteigerung zu profitieren. Die direkten Renditeabsichten aus dem Anlageobjekt haben im Gegensatz zu Finanzinvestoren für strategische Investoren eher nachgelagerten Charakter.

Bei der Wertermittlung von Profisportclubs

zeigt sich, dass bei strategischen Akquisitionen von Profisportclubs die Standardverfahren der Unternehmensbewertung vor großen Herausforderungen stehen und den entscheidenden Nutzenzufluss für den Investor nicht umfassend berücksichtigen können. Die bestehenden Bewertungsverfahren sind dabei nicht in der Lage, die qualitativen Wertkomponenten eines Profisportclubs wie Tradition, Image oder Bekanntheit im Bewertungskalkül zu erfassen. Aus diesem Grund wurden im Rahmen des entwickelten Bewertungsmodells die Standardverfahren der Unternehmensbewertung um eine strategische Bewertung mit der Marke eines Profisportclubs als zentralen Vermögensgegenstand erweitert. Damit kann bei der Bewertung von Profisportclubs eine Kompromisslösung gefunden werden, mit der einerseits qualitative „weiche“ Parameter in das Bewertungskalkül einbezogen werden können und andererseits durch die Integration der standardisierten Verfahren in den Bewertungsvorgang den beiden der Validität und Objektivität gedient werden kann.

Bei der Wahl eines geeigneten Akquisitionsobjekts sollten, ähnlich wie bei der Wertermittlung, sowohl zuverlässig ermittelbare „harte“ Finanzkennzahlen als auch qualitative „weiche“ Wertkomponenten berücksichtigt werden. Profisportclubs können demzufolge in einer Investorenmatrix mit den Dimensionen relative Markenstärke und Unternehmenswert untergliedert werden, wobei sich für jedes Investmentfeld konkrete Handlungsempfehlungen für strategische Investoren ergeben. Die beschriebene Investorenmatrix wurde am Beispiel 1. Fußball-Bundesliga illustriert und entsprechende Handlungsempfehlungen für Unternehmen für die einzelnen Investmentfelder aufgezeigt. Inwieweit sich strategische Beteiligungen im Sport etablieren und welche Entwicklung die Bewertung von Profisportclubs im professionellen Teamsport nimmt, bleibt nach wie vor spannend. Die Zukunft wird zeigen, inwieweit sich auch die rechtlichen Rahmenbedingungen verändern, ob sich

wie in England der Sport dem Kapitalmarkt weitestgehend öffnet oder ob die Vertreter der 50+1-Regel, die die Stammvereine der Bundesliga-Clubs dazu anhält, mehr als 50% der Anteile zu besitzen, an Zustimmung gewinnen.

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

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- adidas AG (2007). *Geschäftsbericht 2006*. Verfügbar unter: http://www.adidas-group.com/de/investor/reports/annually/2006/adidas_GB_2006/files/pdf/de/Konzernabschluss_PDF/Konzernanhang_de.pdf [25.11.2009]
- Ballwieser, W. (1993). *Methoden der Unternehmensbewertung*. In: Gebhardt, G. et al. (Hrsg.). *Handbuch des Finanzmanagements: Instrumente und Märkte der Unternehmensfinanzierung* (S. 151-176). München: Beck.
- 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.
- Bauer, H. H. et al. (2004). *Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fussball-Bundesliga*. Mannheim: Universität Mannheim – Institut für Marktorientierte Unternehmensführung.
- Bezold, T. et al (2006). *Markenwertanalyse im Sport, Modelle, Verfahren, Anwendungsbeispiele*. Künzelsau: Swiridoff.
- Deloitte & Touche (2009). *Football Money League*. Düsseldorf.
- Deloitte & Touche (2010). *Football Money League*. Düsseldorf.
- Elter, V.-C. (2007). *Bewertung von Fußballunternehmen*. In: Drukarczyk, J./Ernst, D. (Hrsg.). *Branchenorientierte Unternehmensbewertung*. 2. Auflage (S. 471-490). München: Vahlen.
- Feldmann, S. (2007). *Bewertung von Sportmarken*. Frankfurt am Main: Lang.
- Fischer, T. M et al. (2006). *Marktpreisorientierte Bewertung von Humankapital im Profi-Sport*. *Finanz Betrieb*. Nr. 5. S. 311-321.
- Galli, A. (2003). *Individuelle finanzielle Bewertung im Teamsport*. *Finanz Betrieb*. Nr. 12. S. 810-820.
- Hafner, R. (1998). *Unternehmensbewertung bei mehrfacher Zielsetzung*. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. Nr. 6. S. 485-504.
- Henle, F. (2005). *Brand Valuation im professionellen Teamsport*. München: GRIN.
- Hering, T. (1999). *Finanzwirtschaftliche Unternehmensbewertung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- IDW (2008). *IDW Standard: Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen (IDW S1 i.d.F. 2008)*. In: *Die Wirtschaftsprüfung*. Supplement Nr. 3. S. 68-94: IDW-Verlag.
- Kapferer, J.-N. (1992). *Die Marke – Kapital*

- des Unternehmens. Landsberg: Moderne Industrie.
- Keller, C. (2005). Corporate Finance im Profifußball – Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente für die Finanzierung von Fußballunternehmen. Stuttgart: ibidem.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. Nr. 1. S. 1-22.
- Klein-Bölting, U. (2003). Value Brands. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Künzel, M. (2006). Die Marke und ihr Wert. Saarbrücken: VDM.
- Mandl, G./Rabel, K. (2001). Methoden der Unternehmensbewertung. In: Peemöller, V. H. (Hrsg.). *Praxishandbuch der Unternehmensbewertung* (S. 47-85). Herne: Neue Wirtschafts-Briefe.
- Mauer, R./Schmalhofer, A. (2001). Gestaltung der Kapitalmarktreife von Profifußball-Vereinen. In: Sigloch, J./Klimmer, C. (Hrsg.). *Unternehmen Profifußball: Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen*. Bd. 1 (S. 15-58). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Menninger, J. et. al. (2006). Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement. Verfügbar unter http://www.markenlexikon.com/texte/sattler_pwc_markenbewertung_2006.pdf [16.11.2009]
- Mohr, S./Merget, J. (2004). Die Marke als Meistermacher – Strategische Markenführung im Profisport. In: Zieschang, K./Klimmer Christian (Hrsg.). *Unternehmensführung im Profifußball: Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht* (S. 103-122). Berlin: Schmidt.
- Peemöller, V. H. et. al. (1996). Verfahren strategischer Unternehmensbewertung. *Deutsches Steuerrecht*. Nr. 2. S. 74-79.
- Riedlberger, M. (2009). Markenbewertung und Markenwertermittlung bei Mergers & Acquisitions, Analyse und Beurteilung von Bewertungsverfahren im M&A Kontext vor dem Hintergrund des IDW Standards zur Bewertung immaterieller Vermögensgegenstände. Saarbrücken: VDM.
- Ruhnke, K. (1991). Unternehmensbewertung: Ermittlung der Preisobergrenze bei strategisch motivierten Akquisitionen. *Der Betrieb*. Nr. 37. S. 1889-1894.
- Sattler, H. (2005). Markenbewertung: State of the Art. Verfügbar unter <http://www.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/fb03/ihm/RP27.pdf> [26.11.2009]
- Schilhaneck, M. (2008). Markenmanagement im Sport. In: Nufer, G./Bühler, A. (Hrsg.). *Management und Marketing im Sport: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie* (S. 361-384). Berlin: Schmidt.
- Schimansky, A. (2004). Markenbewertungsverfahren aus Sicht der Marketingpraxis. In: Schimansky, A. (Hrsg.). *Der Wert der Marke: Markenbewertungsverfahren für ein erfolgreiches Markenmanagement* (S. 14-27). München: Vahlen.
- Schwendowius, D. (2003). Finanzierungs- und Organisationskonzepte für den deutschen Profifußball – Eine Analyse der finanzierungsrelevanten Vertragsbeziehungen von Fußballklubs unter besonderer Berücksichtigung der Spielerfinanzierung. Berlin.
- Sportfive (2009). Sponsoring Planer 2009/10. Hamburg.
- Tafelmeier, R. (2009). Markenbilanzierung und Markenbewertung. Frankfurt am Main: Lang.
- Telgheder, M. (1997). Vereinigung zur Marke machen. *Horizont*. Sonderausgabe. S. 14.
- The Nielsen Company (2006). Top Brands. Verfügbar unter <http://au.nielsen.com/trends/documents/AdNewsTop100lowres.pdf> [27.10.2009]
- Valcárcel, S. (1992). Ermittlung und Beurteilung des „strategischen Zuschlags“ als Brücke zwischen Unternehmenswert und Marktpreis. *Der Betrieb*. Nr. 12. S. 589-595.