

Institut für Sport und Sportwissenschaft
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

**Professionalisierungstendenzen
im deutschen Fußball
aus sportökonomischer Perspektive**

Inauguraldissertation
zur Erlangung des Doktorgrades der
Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften
der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

verfasst von
FRANK SCHUMANN
aus Schwetzingen

Frühjahr 2005

Schumann, Frank:

Effizienzsteigerung im deutschen Profifußball aus sportökonomischer Perspektive
(Titel der eingereichten Dissertation)

Heidelberg, Univ., Diss., 2004

Meinen Eltern
gewidmet

Vorwort

Auf Grund der rasch wachsenden Zuschauernachfrage nach Unterhaltungsleistungen hat sich mittlerweile vor allem der Sport zu einem beachtlichen Wirtschaftsfaktor entwickelt. Die Verankerung und Umsetzung einer dieser Entwicklung unterstützenden Wissenschaftsdisziplin weist allerdings im Umfang ihres Outputs noch keine vergleichbare Dynamik auf. So bleibt nur zu hoffen, mit der vorliegenden Arbeit einen Beitrag zur Ökonomie des Sports zu leisten, der in Verbindung mit vielen weiteren Impulsen ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Theorie und Praxis ermöglicht.

An dieser Stelle möchte ich jenen meinen Dank aussprechen, die maßgeblich zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben. So geht mein besonders herzlicher Dank an meinen wissenschaftlichen Betreuer, Herrn Prof. Dr. Gerhard Trosien, Studiengangsleiter für Sportmanagement der Fachhochschule Heidelberg, der mir während des Promotionsverfahrens stets mit Fachkompetenz und Menschlichkeit zur Seite stand. Besonders danke ich auch Herrn Prof. Dr. Klaus Roth, Direktor des Instituts für Sport und Sportwissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, der meine Antragstellung zur Promotion und die gesamte administrative Abwicklung engagiert unterstützt hat. Dank gilt außerdem Herrn Prof. Dr. Henning Haase, Ordinarius für Sportökonomie am Institut für Sportwissenschaft der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, der sich spontan bereit erklärt hat, das Zweitgutachten zu übernehmen.

Die Grundprämisse für das Verfassen dieser Arbeit war allerdings ein formidables privates Umfeld. Meinen mich uneingeschränkt unterstützenden Eltern Gerd und Christa schulde ich weit mehr, als ich hier anführen kann. Auch meinem Bruder Rolf sei an dieser Stelle für seine stets wohlwollende Handreichung gedankt. Zu guter Letzt möchte ich einen Dank an meine Freundin Nicole aussprechen, die mir auf der „Zielgerade“ des Promotionsprojekts die notwendige Kraft gegeben hat.

Schwetzingen, im Frühjahr 2005

Frank Schumann

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Zielsetzung.....	1
1.2 Problem-, Fragestellung und Methodik.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2. Klärung der Themakomponenten	6
2.1 Terminologie und Abgrenzung des sportbezogenen Professionalisierungsbegriffs.....	6
2.2 Charakterisierung des Fußballs als Disziplin des Sports.....	13
2.3 Gegenstandsbestimmung der Ökonomie des Sports.....	19
3. Entwicklungsverlauf des deutschen Fußballsports.....	25
3.1 Wandel vom Amateur- zum Profifußball unter besonderer Berücksichtigung essentieller Entwicklungsvoraussetzungen.....	25
3.1.1 Medialer Fortschritt.....	27
3.1.2 Ökonomischer Zugewinn.....	32
3.1.3 Determinanten der Zuschauernachfrage nach Fußballsportleistungen	40
3.1.3.1 Einkommen.....	41
3.1.3.2 Preis.....	43
3.1.3.3 Qualität des Produkts	44
3.1.3.4 Freizeit.....	45
3.1.3.5 Marktvolumen.....	47

3.1.3.6	Unsicherheit des Endergebnisses.....	48
3.1.3.7	Stadionkomfort.....	50
3.1.3.8	Hooliganismus.....	52
3.1.3.9	Interesse.....	54
3.1.3.10	Sonstige.....	55
3.2	Zusammenfassung.....	58
4.	Ökonomische Analyse des fortschreitenden Fußballs.....	59
4.1	Produktionsprozess des professionellen Fußballs.....	61
4.1.1	Voraussetzungen zur Bewältigung der (fußball-)ökonomischen Grundprobleme.....	63
4.1.1.1	Entscheidungsträger.....	63
4.1.1.2	Entscheidungsziele.....	65
4.1.1.3	Entscheidungskalkül.....	68
4.1.2	Erklärungsansätze zur Lösung der (fußball-)ökonomischen Grundprobleme.....	70
4.1.2.1	Was wird im Profifußball produziert.....	70
4.1.2.2	Wie wird im Profifußball produziert.....	76
4.1.2.3	Für wen wird im Profifußball produziert.....	94
4.2	Ökonomische Besonderheiten des Profifußballs.....	97
4.2.1	Institutionengeflecht und Gesetzmäßigkeiten der Organisationen.....	98
4.2.2	Eigenschaftsprofil der Produkte und ihrer Fertigung.....	101
4.2.3	Nachfragestruktur.....	107
4.3	Marktliche Verwertung des Outputguts „Profifußball“.....	110
4.3.1	Markt für Fanartikel und Lizenzrechte.....	113
4.3.2	Markt für Sponsoringrechte.....	117
4.3.3	Markt für Fernsehübertragungsrechte.....	124
4.3.4	Markt für zuschauerbezogene Nutzungsrechte.....	132
4.4	Zusammenfassung.....	135

5. Exemplarische Professionalisierungsprozesse der Fußballproduktion	137
5.1 Vereinsumwandlung als Symbol der postmodernen Fußballgenese	137
5.1.1 Theoretische Aspekte zur Umgestaltung von Organisationen	139
5.1.2 Vom traditionellen Verein zur progressiven Kapitalgesellschaft	144
5.1.2.1 Folgeerscheinungen des produktionsbezogenen Organisationswandels	148
5.2 „Bosman-Urteil“ und seine Konsequenzen für den Berufsfußball	157
5.2.1 Zunahme des ausländischerbezogenen „Produktionsfaktors“	159
5.2.2 Entfaltung von Gehaltsdisparitäten	161
5.3 Weitere Entwicklungsindizien	168
5.4 Zusammenfassung	171
6. Interpretation der Ergebnisse	173
7. Theorieansatz der Effizienzsteigerung als Zeichen der Professionalisierung	178
Ausblick	185
Anhang	186
Literaturverzeichnis	193
Eidesstattliche Erklärung	217

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Produktionsfaktorsystematik des Profifußballs.....	80
Abbildung 2:	Dienstleistungsproduktion des professionellen Fußballs.....	90
Abbildung 3:	Fußball-Teilmärkte als Ort der Leistungsverwertung.....	112
Abbildung 4:	Förderkonzept mit unterschiedlich gearteten (kommunikativen) Zielsetzungen.....	121
Abbildung 5:	Verflechtungssystematik der marktlichen Fußball-Fernsehvermarktung.....	130
Abbildung 6:	Geschäftsstruktur des BV Borussia 09 Dortmund e.V.	154
Abbildung 7:	Aktien-Verkaufsangebot der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA.....	187

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Umsatzentwicklung der Fußballunternehmen der 1. Bundesliga Saison, 2000/01 (in TDM).....	188
Tabelle 2:	Einnahmen (1998/99) der Fußballunternehmen der 1. Bundesliga, Saison 2000/01 (in TDM).....	189
Tabelle 3:	Ausgaben (1998/99) der Fußballunternehmen der 1. Bundesliga, Saison 2000/01 (in TDM).....	190
Tabelle 4:	Sportliche Daten der Fußballunternehmen der 1. Bundesliga, Saison 2000/01.....	191
Tabelle 5:	Zuschauerentwicklung der Fußballunternehmen der 1. Bundesliga, Saison 2000/01.....	192

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AKtG	Aktiengesetz
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
c.p.	ceteris paribus
d.h.	das heißt
DF 1	Erstes Digitales Fernsehen
DFB	Deutscher Fußball-Bund
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
DSB	Deutscher Sportbund
DSF	Deutsches Sport-Fernsehen
DSM	Deutsche-Städte-Medien
dvs	Deutsche Vereinigung für Sportwissenschaft
e.V.	eingetragener Verein
EG	Europäische Gemeinschaft
ESB	Europäische Sponsoring Börse
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EUR	Euro
evtl.	eventuell
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FC	Fußball-Club
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
GfK	Gesellschaft für Konsumgüterforschung
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber/in
i.d.R.	in der Regel
IFM	Institut für Medienanalyse
IMG	International Management Group
inkl.	inklusive

IOC	International Olympic Committee
ISPR	Internationale Sportrechte-Vermarktungsgesellschaft
Jg.	Jahrgang
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
LSpSt.	Lizenzspielerstatut
max.	maximal
Min.	Minuten
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
Nr.	Nummer
o.V.	ohne Verfasser/in
p.a.	per annum
PR	Public Relations
Red.	Redaktion
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
RTL	Radio Tele Luxembourg
SC	Sport-Club
S.	Seite(n)
SV	Sportverein
TV	Television
u.a.	unter anderem
UEFA	Union Européennes de Football Association
UFA	UFA Film- und Fernseh-GmbH
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
USP	unique selling proposition
usw.	und so weiter
VdV	Vereinigung der Vertragsfußballspieler
VFB	Verein für Ballspiele
Vgl./vgl.	Vergleiche/vergleiche
VIP	very important person
vs.	versus
vsd	Verband für Sportökonomie und Sportmanagement
WM	Weltmeisterschaft
www.	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung
\$	Dollar
%	Prozent
§	Paragraph

1. Einleitung

Die Arbeitszeiten verkürzen sich, die Freizeit steigt. Unterstützt durch wachsende finanzielle Ressourcen will die große Erbgemeinschaft in den Industrieländern ihre gewonnene Freizeit sinnvoll und vergnüglich gestalten. Eine gewisse Genusssucht lässt dabei den Ruf nach Unterhaltungsleistungen immer lauter werden. Im Kontext dieses Freizeitverständnisses spielt in Deutschland der Sport die dominierende Rolle. Die Kausalitätskette lässt sich letzten Endes mit der zunehmenden Nachfrage nach Sportleistungen schließen. Vor diesem Hintergrund bildet sich insbesondere im nachfrageintensiven Fußball ein ansteigender Professionalisierungsgrad heraus. Die Verschmelzung von Sport und ökonomischen Mechanismen wird durch die umfangreichen Kommerzialisierungs- und Merkantilisierungstendenzen im deutschen Lizenzfußball am deutlichsten. Beispiele, die als symptomatisch für diesen Trend gelten können, sind die Vereinsumwandlungen¹ in Fußball-Kapitalgesellschaften, das Milliardenarrangement des Deutschen Fußball-Bundes über die zentrale Fernsehrechtevermarktung oder die Verselbständigung der Bundesliga.

1.1 Zielsetzung

Der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist die sich aus der extrem hohen Zuschauernachfrage ergebende Professionalisierung im deutschen Spitzenfußball. Dabei wird der Versuch unternommen, praktische Gegebenheiten des Fußballs zu identifizieren und in einen entsprechenden theoretischen Rahmen einzuordnen, woraus sich die Zielsetzung der Arbeit ableiten lässt: Es soll ein Beitrag zur entwicklungsbedürftigen Ökonomie des Sports geleistet werden. Dieses Ziel wird verfolgt, indem die dynamische Entwicklung des Fußballs aus produktionstheoretischer Sicht aufgezeigt wird und somit Aufschluss über die aktuelle Produktionseffizienz des Profifußballs gegeben werden kann.

¹ Fortlaufend wird unter einer Vereinsumwandlung die vollständige Ausgliederung einer Lizenzspielerabteilung auf eine Kapitalgesellschaft (AG, KGaA oder GmbH) verstanden. Die neu konstituierte Profigesellschaft ist (in der Regel) eine Tochtergesellschaft des nach wie vor bestehenden und nach Gemeinnützigkeitsidealen ausgerichteten Vereins.

1.2 Problem-, Fragestellung und Methodik

Die zunehmende gesellschaftliche Bedeutung des Sports rückte auch die den Sport traditionell unterstützenden Wissenschaftsdisziplinen immer mehr in den Vordergrund. Sportpädagogik, Sportpsychologie, Sportsoziologie, Sportgeschichte, Sportmedizin, Sportphilosophie sowie die Bewegungs- und Trainingslehre haben mit beständigem Nachdruck relevante Sachverhalte des Sports und seine professionellen Dimensionen aufgegriffen und entsprechend analysiert. Die in Deutschland über eine lange Phase ein Schattendasein fristende Sportökonomie ist dagegen erst seit relativ kurzer Zeit als zunehmend selbstbestimmende und „aktive“ Institution in den Kreis der etablierten sportwissenschaftlichen Forschungsfelder aufgerückt.¹ Anders formuliert war die Sportwissenschaft lange Zeit durch eine „Ökonomieferne“ geprägt, da sportwissenschaftliche Studiengänge sich meist an der Lehrerausbildung orientierten. Ökonomische Kenntnisse spielten dabei eine untergeordnete Rolle. „So fehlten für eine Ökonomie des Sports wissenschaftliches Potential und fachliches Interesse“. Das Idealbild der Sportwissenschaft sei nie der homo oeconomicus gewesen, sondern der homo ludens, „der sich im Spiel verwirklichte, ohne sich Sorgen um seine materielle Existenzsicherung machen zu müssen“.² Auch limitieren typische Erscheinungen wie etwa Non-profit- und Gemeinnützigkeitsideale, die das Leitbild des homo ludens aus guten Gründen noch heute prägen, die vollständige wirtschaftliche Ausdehnung des Sports. In diesem Zusammenhang und auf Grund der Erkenntnis, dass es „im deutschen Teamsport (...) einen erheblichen Bedarf nach ökonomischen Empfehlungen“ gibt,³ stellt sich die Problematik des Untersuchungsgegenstands deutlich dar. Der stark expandierenden Professionalisierung im deutschen Fußball wurde in sportökonomischer Forschung und Lehre erst seit Ende der 80er Jahre in Ansätzen entsprochen. Dies bedeutet, dass die in ihrer Zielausrichtung unterstützende Ökonomie des Sports dem Entwicklungsstand der professionellen Fußballpraxis um Längen hinterher hinkt und somit eine zwar verminderte, aber immer noch vorhandene Forschungslücke aufweist.

¹ BÜCH, Martin-Peter, Sportökonomik: mehr Effizienz und Beratung für den Sport, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 431f.

² HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995, S.17f.

³ FRANCK, Egon, Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie; Eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden 1995, S. 19

In Anbetracht des problematisierten Theoriemangels stellt sich die forschungsleitende Frage, ob in dem bereits hochentwickelten Spitzenfußballbereich zukünftig weitere produktionsbezogene Effizienzsteigerungen registriert werden können, fast schon von alleine.

Aus dieser übergeordneten Fragestellung ergeben sich folgende drei Fragenkomplexe mit ihren entsprechenden Einzelfragen zur Entwicklung des Profifußballs und seiner Produktion.

1. Entwicklungsvoraussetzungen des Profifußballs:

- Welchen Einfluss nimmt die Medialisierung?
- Welchen Stellenwert hat die gewerbliche Nachfrage?
- Welche Bedeutung besitzen die einzelnen Determinanten der Zuschauernachfrage?

Nach der Erfassung der grundlegenden Entwicklungsvoraussetzungen muss auch – angesichts der Zielsetzung – die dadurch entstandene ökonomische Struktur des Profifußballs bestimmt werden. Dies bedeutet den Inhalt des Fußballprodukts zu erfassen, um eine auf die weitere Professionalisierung der Fußballproduktion übertragbare Transparenz zu ermöglichen.

2. Ökonomie der Fußballproduktion:

- Was, wie und für wen wird im Profifußball produziert?
- Welche Besonderheiten lassen die Fußballprodukte und ihre Fertigung erkennen?
- Über welche Absatzmärkte erfolgt der Verkauf des Fußballprodukts?

Nachdem die bisherigen Fragen die Entstehung des Profifußballs und das sich daraus ergebende Endprodukt fokussiert haben, sollen auch die exemplarischen Professionalisierungsprozesse, die auf die Produktionseffizienz der einzelnen Bundesligisten

Einfluss nehmen können, beleuchtet werden, um eine Antwort auf die forschungsleitende Frage geben zu können.

3. Professionalisierung der Fußballproduktion:

- Welche Folgen ergeben sich aus dem produktionsbezogenen Organisationswandel (Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung auf eine Kapitalgesellschaft)?
- Welche Konsequenzen zieht das produktionsbeeinflussende „Bosman-Urteil“ nach sich?

Um der Auflösung dieses Fragenkataloges und der damit in Zusammenhang stehenden Erfüllung des bereits definierten Projektziels näher zu kommen, bedarf es einer zweckmäßigen Methodik. Die Entscheidung ist dabei auf die deskriptive Methode gefallen, da eine sinnvolle Auswahl relevanter Variablen für die empirische Prüfung im Prinzip nur über fundierte theoretische Vorstellungen – die in ihrer Gesamtheit im Bereich der Sportökonomie noch unterrepräsentiert sind – erfolgen kann. Mit seinem theoretischen Design orientiert sich das vorliegende Dissertationsprojekt im Allgemeinen am interdisziplinären Dialog zwischen der Sportwissenschaft und den angrenzenden Wissenschaftsdisziplinen, wie der Soziologie, der Rechtswissenschaft und der Psychologie, insbesondere aber am Austausch der Sport- und Wirtschaftswissenschaften. Zur Analyse des Untersuchungsgegenstandes bedient sich die Arbeit an betriebswirtschaftlichen Lehrsätzen. Genauer gesagt an der Organisations- und Produktionstheorie. Innerhalb der Produktionstheorie stützt sich die Untersuchung indes vorwiegend auf die fußballaffine Dienstleistungsproduktion.

Nachfolgend soll nun erläutert werden, wie die Arbeit in den forschungslogischen und problembearbeitenden Ablauf eingebettet ist.

1.3 Aufbau der Arbeit

Damit die Arbeit ihrer definierten Zielsetzung gerecht wird, muss ein zweckbezogener und forschungsadäquater Prozess der Erkenntnisgewinnung verfolgt werden. Dieser Umstand lässt es im Rahmen des zweiten Kapitels sinnvoll erscheinen, die konstituierenden Themakomponenten etwas ausführlicher zu erläutern, um für die folgenden Kapitel ein klares Verständnis dieser Schlüsselbegriffe zugrunde legen zu können.

Im dritten Kapitel folgt eine Untersuchung der den Berufsfußball erst ermöglichenden Entwicklungsvoraussetzungen, die den Wandel vom Amateur- zum Profifußball elaboriert dokumentiert.

Darauf aufbauend wird im vierten Kapitel der professionelle Fußball als zentraler Gegenstand einer ökonomischen Analyse unterzogen, um Aufschluss über produktionstheoretische Zusammenhänge, spezifische Besonderheiten und marktliche Verwertungsmechanismen geben zu können.

Das fünfte Kapitel bewertet unter Kenntnisnahme der vorangegangenen Analyseergebnisse und der einschlägigen Organisationstheorie das Entwicklungspotenzial im Berufsfußball. Dabei wird insbesondere auf den Wandel in der Organisation der Fußballproduktion (Vereinsumwandlung) als auch auf die durch das „Bosman-Urteil“ hervorgerufene Integrationserweiterung an ausländerbezogenen „Produktionsfaktoren“ (Fußballspieler aus dem EU-Ausland) sowie auf die damit in Zusammenhang stehenden Disparitäten der Spielergelälter Bezug genommen.

Im sechsten Kapitel werden die wesentlichen Untersuchungsergebnisse komprimiert zusammengefasst und interpretiert.

Unter Berücksichtigung der interpretierten Ergebnisse nimmt das siebte und abschließende Kapitel auf die Effizienzsteigerung der Fußballproduktion Bezug, bringt sie mit der aktuell schwierigen Marktlage des Profifußballs in Verbindung und zeigt entsprechende ökonomische Lösungsansätze auf.

2 Klärung der Themakomponenten

2.1 Terminologie und Abgrenzung des sportbezogenen Professionalisierungsbegriffs

Der etymologische Ursprung des der Untersuchung zugrundeliegenden Professionalisierungsbegriffs stammt von Profession ab, ein Wort, das seit dem 16. Jahrhundert im deutschen Sprachraum benutzt wird und für den Begriff Beruf eine synonyme Verwendung zulässt.¹ Explizite Abgrenzungskriterien der Termini Profession und Beruf sind fließend, was DAHEIM bestätigt. Bezüglich der Unterscheidung von Beruf und Profession ist nach seiner Ansicht davon auszugehen, dass es zwischen beiden keinen prinzipiellen Unterschied gibt.² HORTLEDER betrachtet die Professionalisierung im Sport als einen Prozess der Verberuflichung,³ wodurch er die Affinität der beiden Wortdeutungen ebenso hervorhebt. Aus der sportbezogenen Umgangssprache geht hervor, dass die Bezeichnung Professionals oder Professionelle („Profi“) für Berufssportler steht.⁴ Die sprachliche Verschmelzung des Profi- und Berufssports, die durch postmoderne Wortschöpfungen wie „Gewerbesport“⁵ eine weitere Dimension erhält, lässt sich somit klar vom Amateursport abgrenzen. Anhand diverser Berufsdefinitionen wird deutlich, dass es sich bei der Berufsausübung (Berufssport) um eine bezahlte Betätigung respektive Erwerbstätigkeit handelt, die der Schaffung oder Erhaltung einer Lebensgrundlage dient.⁶ WEBER spricht in diesem Zusammenhang von einer Spezifizierung, Spezialisierung und Kombination von Leistungen einer Person, die für sie die Grundlage einer kontinuierlichen Versorgungs- und Erwerbschance ist.⁷ Auch HORTLEDER konstatiert, dass der Profi- bzw. Berufssport als kommerzieller Sport im Sinne der Absatzförderung verstanden werden kann.⁸

¹ Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, Wiesbaden 1989, S. 20

² Vgl. DAHEIM, Hansjürgen, Berufssoziologie, in: KÖNIG, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 8, 2. Auflage, Stuttgart 1977, S. 11

³ Vgl. HORTLEDER, Gerd, Sport in der nachindustriellen Gesellschaft: Eine Einführung in die Sportsoziologie, Frankfurt am Main 1978, S. 34

⁴ Vgl. DROSDOWSKI, Günther u.a., Duden: Das Fremdwörterbuch, 4. Aufl., Mannheim 1982, S. 625

⁵ Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, Wiesbaden 1989, S. 141ff.

⁶ Vgl. DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 1, München 1994, S. 225

⁷ Vgl. WEBER, Max, Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriß der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, Tübingen 1976, S. 80

⁸ Vgl. HORTLEDER, Gerd, Sport in der nachindustriellen Gesellschaft: Eine Einführung in die Sportsoziologie, Frankfurt am Main 1978, S. 35

Der Professionalisierungsbegriff wird in der Berufssoziologie als Ausdruck eines tätigkeitsbezogenen Entwicklungsprozesses verwendet.¹ BENNER betrachtet die Professionalisierung im Sport als eine allmähliche Entwicklung des ursprünglichen Hobby- und Freizeitsports hin zum spezialisierten Berufssport.² In diesem Zusammenhang wird von einer „Teil“-³ bzw. „Primärprofessionalisierung“⁴ gesprochen. Wenn allerdings die von HORTLEDER bezeichnete „Verberuflichung“ des Sports nicht auf das primäre sportbezogene Handlungsfeld, also auf die Sportausübung selbst, sondern auf wirtschaftliche Aktivitäten (z.B. Sponsoring), Vereinsmanagement, Trainer, Betreuer etc. gerichtet ist, dann spricht man von „Umfeld“- oder „Sekundärprofessionalisierung“.⁵

Erkennbare Zeichen dieser „Umfeld“- oder „Sekundärprofessionalisierung“ sind der Wandel in spitzensportlichen Organisationsstrukturen, der sich u.a. in der Substitution ehrenamtlicher durch hauptamtliche bzw. -berufliche Arbeitskräfte äußert. Zunehmend berufsspezifische Managementinstitutionen wie etwa die Ausdehnung von Sponsoring- oder Vermarktungseinrichtungen und die anwachsende Verwissenschaftlichung des Sports (z.B. Sportmedizin, Sportpädagogik, Sportpsychologie), aus denen zusätzliche sportspezifische Synergieeffekte resultieren können, unterstreichen den organisatorischen Professionalisierungstrend.⁶ Weitere sichtbare Konsequenzen der „Umfeld“- bzw. „Sekundärprofessionalisierung“ sind steigende Einkommen der Profisportler, ein Phänomen des gestiegenen marktwirtschaftlichen Professionalisierungswettbewerbs, und die Entstehung bzw. Entwicklung weiterer sportbezogener Spezialberufe (z.B. Spielervermittler,

¹ Vgl. FISCHER, Harald, Sport und Geschäft – Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Berlin 1986, S. 13 und ders., Anmerkungen zur Erwerbchance im professionalisierten Sport, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 196f.

² Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 17

³ Die sportbezogene Professionalisierung vollzieht sich mit variierender Dynamik. Zunächst leitet eine „Teilprofessionalisierung“ diesen Prozess ein, wodurch eine neue Berufskonstruktion infolge der zunehmenden Verdienstmöglichkeit des Sportlers nach außen hin erkennbar wird (vgl. FISCHER, Harald, Sport und Geschäft – Professionalisierung im Sport, Berlin 1986, S. 164 und PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, Wiesbaden 1989, S. 26).

⁴ Um mögliche Irritationen und Missverständnisse des Teilprofessionalisierungsbegriffs zu vermeiden, spricht PÖTTINGER von einer „Primärprofessionalisierung“, womit die irreführende Bedeutung als nicht vollständige sprich nur teilweise Professionalisierung des Sportlers, die ja gar nicht beabsichtigt ist, vermieden wird (vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, Wiesbaden 1989, S. 26).

⁵ Vgl. ebenda, S. 26f.

⁶ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 17f.

Teammanager, Sportdirektoren oder Sportvermarkter).¹ In diesem Kontext spricht man im umgekehrten Sinne von einer „Deprofessionalisierung“ des Sports. Diese liegt dann vor, wenn beispielsweise Profimannschaften in Amateurklassen absteigen oder professionelle Einzelsportler zu ihrem abwärts gerichteten sportlichen Ursprung (Reamateurisierung) zurückkehren.²

BABIN prognostiziert, dass der Umfang und die Entwicklungsgeschwindigkeit zukünftiger Professionalisierungsprozesse vom sportlichen Erfolg sowie dem damit korrelierenden Medieninteresse abhängen wird.³ Andere Autoren ergänzen, dass bestimmte Entwicklungsvoraussetzungen des Profisports wie beispielsweise das Zuschauerinteresse oder institutionelle Rahmenbedingungen (Sportanlagenbau etc.) den Professionalisierungsgrad einzelner Sportarten beeinflussen,⁴ wobei davon auszugehen ist, dass die Professionalisierungsintensität der einzelnen Sportarten unterschiedlich gewichtet ist.⁵

Die prominenteste sportbezogene Professionalisierungskomponente ist neben der Medialisierung, der Internationalisierung und der Inszenierung insbesondere die Kommerzialisierung, die heute in allen Erscheinungsformen des Sports mehr oder minder ausgeprägt anzutreffen ist. Die Kommerzialisierung ist ein wesentlicher Teil (Merkmalsausprägung) der Professionalisierung, wobei sie allerdings mit der „Teilprofessionalisierung“ nicht gleichzusetzen ist (vgl. „Teil- bzw. Primärprofessionalisierung“).

Der Terminus Kommerzialisierung (lat. commercium = Handel, Geschäftsverkehr) beschreibt auf populäre Weise die ökonomischen Gepflogenheiten des heutigen Profisports. Sucht man in der Literatur nach dem sportbezogenen Kommerzialisierungsbegriff, so stößt man auf eine Pluralität von Begriffsbestimmungen. Beispielsweise beschreibt PÖTTINGER

¹ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 9

² Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, Wiesbaden 1989, S. 27

³ Vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995, S. 141

⁴ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 25

⁵ Vgl. FISCHER, Harald, Anmerkungen zur Erwerbchance im professionalisierten Sport, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 196f.

die Kommerzialisierung als einen Teilprozess der Professionalisierung, die sowohl hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen als auch ihrer gesellschaftlichen Zielsetzungen noch wesentlich umfassender strukturiert ist.¹ Im ökonomischen Sinne ist die Kommerzialisierung des Sports die nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip erfolgende fortschreitende Vermarktung bzw. Verwertung von Sportwaren (sportbezogene Leistungen). Allerdings ist die Vermarktung des Dienstleistungsprodukts Fußball nur in einem marktwirtschaftlich organisierten Wirtschaftssystem umsetzbar, in dem jedes Produkt gegen ein entsprechendes Entgelt erworben werden kann.² HEINEMANN spricht bei der Bestimmung der Kommerzialisierung von partiellen Überschneidungen mit dem Professionalisierungsbegriff: „Kommerzialisierung bedeutet, daß der Markt als Austauschmechanismus innerhalb des Sports und mit anderen Systemen – etwa von Sport und Wirtschaft – zunehmend an Bedeutung gewinnt, also Nutzenströme nicht mehr freiwillig, auf Grund reziproker Verpflichtungen oder als öffentliches Gut zur Verfügung gestellt, sondern als Leistung und Gegenleistung mit dem Ziel individueller Interessenverwirklichung ausgehandelt werden, bedeutet daher etwa auch die zunehmende Umwandlung von öffentlichen Gütern oder freiwilligen Leistungen in marktfähige Waren. Es entstehen Märkte, in denen etwa Sport gegen Eintrittsgeld, als Konzessions- und Eigentumsrecht, sportliches Können als berufliche Leistung verkauft werden.“³

Mit der Entstehung des Show- bzw. Eventsports⁴ Anfang der sechziger Jahre, zu dem der inszenierte Profifußball heutiger Prägung zweifelsohne zählt, begannen im Zuge der wachsenden Konsum-, Freizeit- und Unterhaltungsindustrie erste Kommerzialisierungs-

¹ Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, Wiesbaden 1989, S. 27ff.

² Vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995, S. 11

³ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 43

⁴ In der einschlägigen Literatur werden für wirkungsvolle Events die Faktoren Einzigartigkeit (Events sind nicht reproduzierbar), Episodenhaftigkeit (vorhandener Spannungsbogen), Gemeinschaftlichkeit (in Form des Publikums) und Beteiligung (aktives Mitwirken) herangeführt (vgl. TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael, Einführung, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Ökonomische Dimensionen von Sport-Events: Faktoren – Fallbeispiele – Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 13 und SCHULZE, Gerhard, Vier Faktoren für wirkungsvolle Events, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Ökonomische Dimensionen von Sport-Events: Faktoren – Fallbeispiele – Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 23).

- Die Instrumentalisierungsphase 1: der Beginn der Verfremdung der ideellen Sportwerte, die Einvernahme des Sports für gesundheitsbezogene und/oder politische Interessen;
- Die Instrumentalisierungsphase 2: die Vermarktungsphase des Sports, die Entwicklung zum Showsport;
- Die Produktionsphase: die Produktion sportlicher Leistung durch sportfremde Investoren.¹

Im Zuge der zunehmenden Kommerzialisierung der 1. Fußball-Bundesliga treten verstärkt externe Sportrechte- und Vermarktungsagenturen auf den Markt, die am nachfragewirksamen Fußballgebaren aus nicht selbstlosen Gründen partizipieren wollen. Berücksichtigt man den Showsportcharakter und das zum Teil vollständige Vermarktungs-Outsourcing durch Profivereine, so befindet sich das publikumswirksame Produkt Profifußball in der vierten Kommerzialisierungsphase – in der Produktionsphase.²

¹ Vgl. HAASE, Henning, Sport und Kommerz, in: Leistungssport, 1991 Nr.1, S. 6

² Unter Vermarktungs-Outsourcing wird der Verkauf von genau definierten Sportrechten seitens der Profivereine an externe Vermarktungsagenturen auf Provisionsbasis oder durch Fixzahlungen verstanden. Zu den renommiertesten Fernsehrechtevermarktern der 1. Fußball-Bundesliga gehören die Agenturen UFA Sports (Bertelsmann-Konzern), ISPR (Kirch-Gruppe/Springer-Verlag) und Sport A (ARD/ZDF). Bei der Vermarktung der Stadionrechte geben zusätzlich die Unternehmen CWL Marketing AG (1. FC Kaiserslautern), Deutsche-Städte-Medien (Marktführer im Bereich Stadionwerbung mit sieben unter Vertrag stehenden 1. Liga-Vereinen), Media&More (1. FC Köln) und Godenrath Sportmarketing (VFB Stuttgart) den Ton an. Weitere Marketingpartner bzw. Rechthändler, die sich den Vereinen als Kooperationspartner im Umgang mit Sponsoren, Fernsehrechten und anderen merkantilen Segmenten des Profigewerbes andienen, sind die International Management Group, IMG (weltgrößte Vermarktungsagentur, die allerdings in der 1. Fußball-Bundesliga nach zweimaligen Versuchen – Hamburger SV und Eintracht Frankfurt – noch nicht Fuß fassen konnte), die Firma Octagon Worldwide (Kooperation mit Eintracht Frankfurt) und die Sportwelt Beteiligungsgesellschaft mbH (nach dem Abstieg des SSV Ulm in der Saison 1999/2000 spielen die zwölf vertraglich an das Unternehmen gebundene Vereine ausschließlich in der Zweiten Bundesliga bzw. im Amateurbereich).

Lediglich drei Vereine der 1. Fußball-Bundesliga (FC Bayern München, FC Energie Cottbus, SC Freiburg) vermarkten ihre Sportrechte in der Saison 2000/01 ohne externe Unterstützung (vgl. KLEWENHAGEN, Marco, Eine neue Zeitrechnung, in: SPONSOR^S 6/2000, S. 22; MICHELS, Oliver, Die Liga steht vor gewaltigen Umwälzungen, in: SPONSOR^S 6/1998, S. 11; ZORN, Roland, Neue Stadien und neue Medien locken internationale Investoren, in: FAZ vom 9.3.00, S. 46 und o.V., Eintracht Braunschweig ist der zwölfte Klub der Kinowelt, in: FAZ vom 29.5.00, S. 24).

MALATOS teilt den Kommerzialisierungsprozess des Profifußballs nicht in die von HAASE beschriebenen Phasen ein, sondern charakterisiert ihn über vier entscheidende Elemente.

1. Die Publizität: Gemeinsames Merkmal der wichtigsten Einnahmequellen der Profivereine (Werbung/Sponsoring, Fernsehübertragungserlöse) ist die Auswertung der „Publizität“, die ein Profiverein besitzt. Die Nutzung der „Publizität“ der Fußball-Profivereine als Einnahmequelle übersteigt dabei die Erlöse aus dem Preis des zu verkaufenden Produkts wie beispielsweise Eintritts- oder Transfererlöse.

2. Der Spielermarkt: Die Profifußballer stellen eine essentielle Wertanlagenkomponente der Bundesligisten dar, d.h. über realisierte Transfererlöse können weitere Kommerzialisierungsmechanismen in Gang gesetzt werden.

3. Das Unternehmen: Neben der gemeinnützigen Zweckgebundenheit, verfolgen Profivereine wirtschaftliche Ziele wie etwa Werbung oder Public Relations (Prestige-/Imageprofilierung).

4. Der (Spiel-)Betrieb: Der „(Spiel-)Betrieb“ eines Profivereins ist durch vergleichbare Merkmale geprägt, wie der Betrieb herkömmlicher Wirtschaftsunternehmen:
 - Angestellte (Spieler, Trainer, Psychologen, Mediziner), die Arbeit im arbeitsrechtlichen Sinne erbringen,
 - Arbeitsmittel in Form von Sportstätten und -geräten
und
 - die Herstellung einer Ware, die beim Profiverein in der Erbringung sportlicher Leistung besteht.¹

¹ Vgl. MALATOS, Andreas, Berufsfußball im europäischen Rechtsvergleich, Diss. Saarbrücken 1988, S. 7ff. und RAUPACH, Arndt, „Structure follows Strategy“: Grundfragen der Organisation, des Zivil- und Steuerrechts im Sport, in: Führungs- und Verwaltungs-Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes (Hrsg.), Profigesellschaften – Patentrezept für alle Ligen?, Akademieschrift 44, 1. Aufl., Frankfurt a.M. 1996, S. 11ff.

PÖTTINGER konstatiert, dass die Kommerzialisierung respektive „Vergeschäftlichung“ des Sports nicht auf die Produktion von Sportwaren bzw. auf die Leistungserstellung durch entsprechende Produktionsfaktoren ausgerichtet ist, sondern sich auf die gewinnorientierte Verwertung (Vermarktung) von Sportleistungen konzentriert.¹ Diese Ansicht dürfte allerdings dem Zeitgeschmack nicht mehr ganz entsprechen, was durch HAASE belegt wird.² Im Zuge der fortschreitenden Kommerzialisierung investieren immer mehr Unternehmen (Vermarktungsagenturen) in den Profisport, um neue Märkte zu erschließen. Dabei wird die Grenze der Vermarktungs- in Richtung Produktionsphase im Sinne renditestarker Zukunftsinvestitionen immer häufiger überschritten. Ausbildungs- bzw. Entwicklungsinvestitionen (Einsatz von Produktionsfaktoren wie etwa Geldmittel, Informationen oder Arbeitskraft) seitens der Vermarkter in erfolgversprechende Sporttalente oder -vereine sind im heutigen Profisport keine Seltenheit mehr,³ was auf die Kommerzialisierung des Sports ein neues Licht wirft.

2.2 Charakterisierung des Fußballs als Disziplin des Sports

Der Terminus Sport hat sich wohl aus dem altlateinischen „deportare“ und „isportus“ (vergnügen, amüsieren, ablenken), weiter über das französische „desport“ (Erholung, Entspannung) hin zum englischen Begriff „sport“ (Spaß, Spiel, Zeitvertreib) entwickelt. Im Jahre 1828 wurde das Wort Sport erstmals ins deutsche Sprachrepertoire übernommen („Briefe eines Verstorbenen“ von Fürst Pückler). Allerdings gewann der Sport und damit auch das Wort erst Anfang des 20. Jahrhunderts in Deutschland an Bedeutung.⁴ Die logische Konsequenz war eine Fülle von Begriffsbestimmungen. Die älteste bekannte Definition des Sports im deutschen Sprachraum wird auf HESSEN (1908) zurückgeführt. Sport helfe unter Einbeziehung der Freude, kulturbedingte Gesundheitsschäden zu

¹ Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, Wiesbaden 1989, S. 30

² HAASE hat in seinem Phasenmodell der Kommerzialisierung nicht nur die Leistungsverwertung, sondern auch die Produktion sportlicher Leistungen durch sportfremde Investoren berücksichtigt, was dem heutigen Zeitgeist der sportbezogenen Kommerzialisierung in publikumswirksamen Sportarten (Fußball, Formel 1) de facto entspricht (vgl. HAASE, Henning, Sport und Kommerz, in: Leistungssport, 1991 Nr.1, S. 6).

³ Vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995, S. 13f.

⁴ Vgl. VOIGT, Dieter, Sportsoziologie, Soziologie des Sports, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1992, S. 96 und BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995, S. 4

überwinden – „mindestens den gebildeten Schichten“ winke „im Sport Sicherung und Rettung“.¹ Das Phänomen Sport, das ursprünglich der adlig-ständischen Welt im Sinne von „Vergnügen, Unterhaltung, Zerstreuung“ vorbehalten war,² anhand einer allgemein anerkannten und in allen Facetten zutreffenden Nominaldefinition beschreiben zu wollen, erscheint allerdings vor dem Hintergrund der verschiedenartigen Dimensionen und Erscheinungsformen, die der Sport und sportaffine Bewegungen aufzeigen, schwierig um nicht zu sagen aussichtslos zu sein.³ Trotz der begrifflichen Abgrenzungsproblematik zwischen Sport und Nicht-Sport wird aus der Sicht der sportwissenschaftlichen Disziplinen die Definition von VOLKAMER, zumindest in Bezug auf die substantiellen Merkmale des Sports, als zutreffend und sinngemäß erachtet: „Sport besteht in der Schaffung von willkürlichen Hindernissen, Problemen oder Konflikten, die vorwiegend mit körperlichen Mitteln gelöst werden, wobei die Beteiligten sich darüber verständigen, welche Lösungswege erlaubt sein sollen. Die Handlungen führen nicht unmittelbar zu materiellen Veränderungen.“ Allerdings relativiert BENNER die Aussagekraft und Gültigkeit dieses Definitionsversuchs, da keine expliziten Ansatzpunkte zu erkennen sind, die eine genaue Kategorisierung der zur Disposition stehenden Handlungen in sportliche bzw. nicht-sportliche zulassen.⁴ VOIGT spricht im Kontext der angesprochenen definitiven Unklarheiten und Abgrenzungsschwierigkeiten von drei wesentlichen Ursachen:

1. Sport ist ein vielfältiger, sich ständig verändernder und auch durch Gegensätzlichkeit geprägter Teil unserer Gesellschaft.
2. Die gleiche Bewegung kann unter bestimmten Umständen Sport, unter anderen Bedingungen und Zielsetzungen dagegen etwas ganz anderes sein (beispielsweise Gesellschaftstanz im Gegensatz zu Tanzsport).
3. Sowohl einzelne als auch Zusammenschlüsse mehrerer Personen (sporttreibende soziale Gruppen, Sportmannschaften) formen den Sport und geben ihm ein eigenes Gepräge.⁵

¹ Vgl. VOIGT, Dieter, Sportsoziologie, Soziologie des Sports, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1992, S. 97

² Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, Wiesbaden 1989, S. 35

³ Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 13

⁴ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 3f.

⁵ Vgl. VOIGT, Dieter, Sportsoziologie, Soziologie des Sports, Frankfurt am Main 1992, S. 132

Trotz der offensichtlichen Charakterisierungs- und Kategorisierungsschwierigkeiten des Sportbegriffs versucht HEINEMANN ihn durch vier „konstitutive Variablen“ zu definieren: „Sport ist körperliche Bewegung; Sport unterliegt dem Leistungsprinzip; Sport ist durch soziale Normen geregelt; Sport ist unproduktiv.“¹

Mit dem Begriff Sport, der eine Sammelbezeichnung für die an spielerischer Selbstentfaltung und am Leistungsstreben orientierten Formen (Leistungs-, Konkurrenz- und Wettkampfprinzip) menschlicher Betätigung darstellt, wird in unserer heutigen Gesellschaft eine Pluralität von Erscheinungsformen assoziiert. Dabei ist vor allem an den Spitzensport (Hochleistungssport), Leistungssport, Breitensport, Freizeitsport und Gesundheitssport sowie an den Amateur- und Profisport zu denken.² Um den Wert dieses Gesellschaftsphänomens bestimmen zu können, betrachtet GRUPE (in Anlehnung an eine von NEIDHARDT formulierte Definition des Kulturbegriffs) den Sport aus soziologischer Perspektive. Der Sport hat sich zu einem eigenem Kulturphänomen entwickelt, weil parallel zu seiner quantitativ nicht zu übersehenden Ausbreitung das Verständnis dessen, was Kultur genannt wird („System kollektiver Sinnkonstruktionen“), sich tiefgreifend gewandelt hat.³ KRÜGER ergänzt, dass der Sport, der im Bereich der Bildungs- und der kulturellen Prozesse maßlos unterschätzt wird, sowohl sozialisierend als auch disziplinierend wirkt.⁴

Ungeachtet der individuellen Ausprägung des Sports, seines breiten Spektrums sowie der Entstehung, des Wandels und der sozialen Funktion formuliert VOIGT eine zweckdienliche Begriffsbestimmung dieses Phänomens: „Sport verstehen wir als willentliche Selbstbewegung des menschlichen Körpers, die bedürfnisorientiert, freudebetont,

¹ BENNER spricht bei dem vierten Wesensmerkmal des Sports („Sport ist unproduktiv“) von einer „unmittelbaren Folgelosigkeit“. Wesentlicher Bestandteil VOLKAMERS Definition ist die Schaffung willkürlicher Probleme, deren Lösungen nicht unmittelbar zu materiellen Veränderungen führen (z.B. läuft ein Sportler eine Rundstrecke, um genau wieder da anzukommen, wo er gestartet war, was HEINEMANN und andere Autoren als „unproduktiv“, „konsequenzenlos“ oder dem „Selbstzweck“ dienend bezeichnen (vgl. HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Soziologie des Sports, 2. überarb. Aufl., Schorndorf 1983, S. 32ff. und BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 6).

² Vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995, S. 4f. und ANDRESEN, Claus, Sportler als Werbeträger: Zur Effektivität von Sport-Testimonialwerbung, Diss., Hamburg 1994, S. 8ff.

³ Vgl. SCHMIDT, Dorothea, Sport als Kulturphänomen? Zur Einordnung des Sports bei GRUPE, in: HILDENBRANDT, Eberhard (Hrsg.), Sport als Kultursegment aus der Sicht der Semiotik, Hamburg 1997, S. 11

⁴ Vgl. REINSCH, Michael, Nachgefragt bei: Thomas Krüger (Präsident der Bundeszentrale für politische Bildung): „Kann Sport politische Bildung sein?“, in: FAZ vom 14.10.00, S. 39

körperzentriert, die Leistungsgrenzen verschiebend, von sportspezifischen Werten, Zielen, Normen und Sanktionen geleitet, mehr oder weniger am Leistungs- und Lustprinzip ausgerichtet, bewusst Schwierigkeiten schafft und deren Überwindung anstrebt.“¹

Vor dem Hintergrund der angeführten Paradigmen und Meinungsbeiträge dürfte somit ein wichtiger Zugang zu der zu beleuchtenden Gegenstandskomponente und Sportdisziplin „Fußballsport“ hergeleitet worden sein.

Im 12. Jahrhundert wurde das Fußballspiel in England und 1490 erstmals in Italien urkundlich erwähnt.² England ist demnach das Mutterland des Fußballsports. Im Jahre 1863 wurde in London mit der Gründung und Installation der „Football-Association“ als Dachverband der Regionalverbände, die für einheitliche Spielregeln aller Mitglieder sorgte, die organisatorischen Voraussetzungen für eine „Demokratisierung“ des Spiels geschaffen, das vorher das Privileg der von physischer Arbeit freigestellten Jugend der feudalen und bürgerlichen Oberschicht an den Public Schools und Universitäten war. Diese hatten den Fußballsport aus einem im Mittelalter verbreiteten Volksspiel entwickelt, das abgesehen von einzelnen Fastnachtsturnieren in Vergessenheit geraten war und als Restbestand der Vergangenheit galt.³ In seiner ursprünglichen Erscheinung war Fußball ein rugbyähnliches Kampfspiel, das in England als „folk football“ weit verbreitet war. Entsprechende und in seinen Grundbestimmungen noch heute gültigen Spielregeln wurden erst um die Mitte des 19. Jahrhunderts durch die Mitglieder der englischen „public-schools“ bestimmt, die geraume Zeit später auch die ersten Fußballvereine („old boys´ clubs“) konstituierten. Die wachsende Beliebtheit des Fußballs machte ihn vom anfangs adeligen Ballspiel und späteren Sport des Proletariats zum Integrationsfaktor zwischen Arbeiterklasse und Bürgertum. Die Folge des Wandels war, dass die insolventen Arbeitervereine von ihren Eigentümern an potente Industrielle verkauft wurden, die den weiteren gesellschaftlichen Fortschritt des Fußballs finanzieren konnten. Im Jahre 1874 wurde der Fußball schließlich auch in Deutschland zum Gegenstand gesellschaftlicher Auseinandersetzung, indem Professor KOCH den ersten deutschen Fußball-Schülerverein gründete. Nach der anschließenden

¹ Vgl. VOIGT, Dieter, Sportsoziologie, Soziologie des Sports, Frankfurt am Main 1992, S. 144

² Vgl. ABELE, Rüdiger, Häufig getreten und selten gestreichelt, in: FAZ vom 6.6.00, S.T 1f.

³ Vgl. VINNAI, Gerhard, Fußballsport als Ideologie, Frankfurt am Main 1970, S. 11f.

Gründung einzelner Großstadtvereine gelang im Jahre 1900 die Errichtung des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) als organisierendem Dachverband, dem anfangs 86 Vereine angehörten.¹

Betrachtet man den deutschen Fußballsport heutiger Prägung, so kann eine Vielzahl an Entwicklungen, Wesensmerkmalen und Imagekomponenten konstatiert werden.

Im Fußball spiegelt sich beispielsweise eine ganze Menge Weltgeschehen.² In diesem Zusammenhang wird der Fußball in Deutschland zunehmend aus u.a. kultur- und sozialgeschichtlicher Perspektive beleuchtet. Schließlich, so der Historiker PYTA, ist die Gegenwartskultur heute „fußballerisch überformt“. Der Sozialhistoriker BRÜGGEMEIER merkt an, dass das in Schule und Militär institutionalisierte Deutsche Turnen, das auf einer gemeinschaftlichen, ganzheitlichen Körperausbildung basierte, spätestens von 1900 an eine maßgebliche Konkurrenz im Fußball erkennen musste. Der beginnende Siegeszug des deutschen Fußballs kann allerdings nur dann in seinen vollen Umfängen verstanden werden, wenn man ihn als Komponente einer kommerzialisierten Jugendkultur betrachtet, die sich gerne auf englische Vorbilder bezieht.³ Auch der Sportphilosoph GEBAUER betont indirekt die wachsende gesellschaftliche Bedeutung des aus England importierten Ballspiels, indem er den Starkult im Fußball als „Momente bleibender Erinnerung“ im positiven Sinne assoziiert. Das gestiegene Interesse am Fußball begründet er mit einem soziologischen Ansatz, wonach die Gesellschaft ideale Identifikationsbilder benötigt, die der Fußball und insbesondere dessen Hauptdarsteller erfüllen,⁴ was auch empirisch belegt werden kann. Nach entsprechenden Studienergebnissen hat sich das Imageprofil des Fußballs weiter zu

¹ Vgl. SCHEWE, Gerhard, GAEDE, Nicolas, KÜCHLIN, Christian, Professionalisierung und Strukturwandel im Profifußball, in: SCHEWE, Gerhard, LITTKEMANN, Jörn (Hrsg.), Sportmanagement: der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf 2002, S. 9, o.V.: Fußball-Geschichte, in:

www.cyberlycee.lu/webpace/ecoles/8T3/fußball/geschicht.htm, 21.2.02, o.V.: Fußballgeschichte, in:

www.muehlstrasse.de/tobias/fussballgeschichte.htm, 21.2.02, MALATOS, Andreas, Berufsfußball im europäischen Rechtsvergleich, Diss., Saarbrücken 1988, S. 4 sowie FÜLLGRAF, Lutz, Der Lizenzfußball: Eine vertragliche Dreierbeziehung im Arbeitsrecht, Berlin 1981, S. 13

Zu weiterführenden Erläuterungen der Gesellschaftsgeschichte des Fußballs und seines sozialen Wandels vgl. auch EISENBERG, Christiane, English sports und deutsche Bürger. Eine Gesellschaftsgeschichte 1800-1939, Paderborn 1999.

² Vgl. TEUFFEL, Friedhard, Wo „Bimbos“ oder Nigger nach Auschwitz gewünscht werden, in: FAZ vom 14.10.00, S. 39

³ Vgl. EGGERS, Erik, Fußball in der NS-Zeit wird neu beleuchtet, in: FAZ vom 30.9.00, S. 40

⁴ Vgl. EGGERS, Erik, Weltausgrenzung auf Zeit und ideologische Verspannung, in: FAZ vom 30.5.00, S. 47

seinem Vorteil verändert. In der Gesellschaft stellt sich der Fußballsport heute dynamischer, technisch anspruchsvoller und leistungsorientierter dar. Ein wesentliches Indiz für die gesellschaftliche Identifikation mit dem Fußball ist u.a. die Tatsache, dass gut neun Millionen Fußballinteressierte im Besitz von Merchandising-Produkten¹ eines Vereins sind.² Um die Wirklichkeit des Fußballs beschreiben zu können, wurde ein über Jahrzehnte angesammelter Mythenschatz des populären Ballspiels auf seine Wahrheit hin untersucht. Beispielsweise existiert der Mythos, Fußball ist gesund. Eine Aussage, die Risikoforscher widerlegt haben. Deren Ergebnissen zufolge liegt das Verletzungsrisiko für Profis bei rund zwölf Prozent pro Match, tausendmal höher als das eines normalen Industriearbeiters. Eine weitere Behauptung ist, dass ein Fußballspiel neunzig Minuten dauert. De facto dauert es länger, aber auch das müsste eigentlich relativiert werden. Anhand statistischer Angaben dauert die Bruttospielzeit eines Spiels zwischen 92 und 98 Minuten, wogegen die Nettospielzeit schon immer deutlich darunter, meist zwischen 55 und 60 Minuten lag.³

Der bundesdeutsche Fußball wird heute in seiner organisierten Form in (offiziell) gemeinnützigen Vereinen respektive gewinnorientierten Kapitalgesellschaften als Amateur- oder Profisport betrieben. Die oberste Organisations- und Kontrollbehörde ist dabei der Deutsche Fußball-Bund, dem 5 Regionalverbände, 21 Landesverbände, die Lizenzvereine der 1. und 2. Bundesliga sowie die Vereine der Regional- und Amateurligen inklusive deren Mitglieder unterstellt sind.⁴

In diesem Bezugsrahmen sollte berücksichtigt werden, dass der Amateurfußball sowohl als autonomer (verbandsunabhängiger Freizeitsport), als auch als institutionalisierter (dem Verband in seinen Wettkampfpflichten unterstellter) Sport praktiziert werden kann, wogegen der Profifußball wie jeder andere Geschäftsbetrieb nach dem Prinzip betriebswirtschaftlicher Rationalität organisiert werden muss.⁵

¹ Der Begriff Merchandising stammt aus dem angloamerikanischen Sprachraum und steht für „Warenhandel treiben“ oder „Handels Güter verkaufen“. Im deutschen Sport- und Fußballgeschäft wird unter Merchandising u.a. der Verkauf von Fan-Artikeln (z.B. Schals, Trikots, Mützen) oder der Handel mit Sportdevotionalien verstanden (vgl. BÖLL, Karin, Merchandising und Licensing: Grundlagen, Beispiele, Management, München 1999, S. 1).

² Vgl. UFA SPORTS GmbH (Hrsg.), UFA Fußballstudie 98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung, Hamburg 1998, S. 11 und S. 25

³ Vgl. EICHLER, Christian, Das Spiel dauert 55 Minuten, und der Ball ist unrund, in: FAZ vom 7.6.00, S.B 10

⁴ Vgl. FLORY, Marcus, Der Fall Bosman – Revolution im Fußball?, Kassel 1997, S. 16f.

⁵ Vgl. VÄTH, Heinrich, Profifußball: Zur Soziologie der Bundesliga, Frankfurt am Main 1994, S. 54ff. und S. 66

Der im Untersuchungsmittelpunkt stehende Profifußball stellt somit ein Beziehungsmuster aus Sport, Wirtschaftssystem (Kommerzialisierungsdeterminanten wie etwa Bevölkerungseinkommen, Zuschauerinteresse oder Sponsorenengagement) und multimedialer Präsentation dar, ohne deren Verknüpfungen er nicht entstanden wäre.¹

Vor diesem Hintergrund wandelt sich der ursprünglich undisziplinierte Kampf- und Proletensport zu einem multikulturellen, massenmedialen und immer populäreren Phänomen, das von einem heterogenen Massenpublikum mit seinen in der Mehrheit sozialisierten Anhängern zu einem gesellschaftlich salonfähigen Ballspiel hochstilisiert wird.

2.3 Gegenstandsbestimmung der Ökonomie des Sports

Die „multidisziplinäre Aggregatwissenschaft“² respektive Sportwissenschaft, die LIEBER als eine Zusammenballung aus verschiedenen Basis- oder Mutterwissenschaften charakterisiert,³ war über einen langen Zeitraum durch eine deutliche Ökonomievernege geprägt. Freiwilligkeit, Amateurideale und Ehrenamtlichkeit limitierten dabei die ökonomische Verwertbarkeit des Sports. Durch eine Art „Kolonialisierung“, also ein progressives Vordringen wirtschaftlicher Systeme in den Sport,⁴ ist eine noch in der Entwicklung befindliche Disziplin der Sportwissenschaft entstanden. Die Rede ist von der Sportökonomie.⁵ HORCH definiert die Sportökonomie als eine noch junge Wissenschaft, die die ökonomischen Aspekte des Sports beleuchtet und entsprechend untersucht.⁶ BÜCH betrachtet die Sportökonomie zum einen als die Lehre von Angebot und Nachfrage im Sport und zum anderen als die Lehre von der Anwendung rationalen Handelns im Bereich des

¹ Vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995, S. 12, LINDNER, Rolf, Die Professionalisierung des Fußballsports, in: LINDNER, Rolf (Hrsg.), Der Satz „Der Ball ist rund“ hat eine gewisse philosophische Tiefe, Berlin 1983, S. 62 und BRUHN, Manfred, Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, Frankfurt am Main 1987, S. 25f.

² Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, Wiesbaden 1989, S. 19

³ Vgl. LIEBER, Hans-Joachim, Wissenschaftstheoretische Reflexion zur Sportwissenschaft, in: Sportwissenschaft, 18. Jg, Schorndorf 1988, S. 128ff.

⁴ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Ökonomie des Sports – Eine Standortbestimmung, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 13ff.

⁵ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 9

⁶ Vgl. HORCH, Heinz Dieter, Einleitung: Sportökonomie, Sportmanagement, das Institut und der Kongress, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 7

Sports und seiner Organisationen. Er benutzt für die Sportökonomie Synonyme wie „Industrieökonomik“, „ökonomische Verhaltenstheorie“, „Ökonomik der Sportorganisationen“, „Ökonomik des sportlichen Wettbewerbs“ und „Ökonomik der sportlichen Vielfalt“, wobei das auf Eigeninteresse ausgerichtete rationale Handeln der im Sport Tätigen die Sportökonomie entscheidend charakterisiert.¹

Obwohl der bundesdeutsche Sport heute einen beachtlichen Wirtschaftsfaktor darstellt,² ist ihm von seiten der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre bislang keine besondere Aufmerksamkeit entgegengebracht worden, was um so erstaunlicher ist, als andere Wirtschaftsbereiche mit vergleichbarer Größenordnung in der Vergangenheit ungleich häufiger Gegenstand umfangreicher ökonomischer Analysen waren.³ Auch die Sportwissenschaft selbst hat lange Zeit darauf verzichtet, eine „Sportwirtschaftswissenschaft“ herauszubilden. Das mangelnde Interesse der Sportwissenschaft und die Ignoranz der Wirtschaftswissenschaft waren die Ursachen eines vernachlässigten Untersuchungsfeldes.⁴ HEINEMANN hat schon Mitte der 80er Jahre auf den geringen Entwicklungsstand der Ökonomie des Sports hingewiesen.⁵ TROSIEN bemängelt, dass trotz der hohen wirtschaftlichen Bedeutung des deutschen Sportmarktes, auf die vielfach hingewiesen worden war, die Resonanz darüber eher bescheiden ausgefallen

¹ Vgl. BÜCH, Martin-Peter, Zur Gründung und ersten Sitzung des Arbeitskreises Sportökonomie e.V., in: BÜCH, Martin-Peter (Hrsg.), Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze, Schorndorf 2000, S. 9

² Der Gesamtwert der sportökonomischen Leistungserstellung am Bruttoinlandsprodukt in Deutschland betrug im Jahre 1990 1,4 Prozent, was mit der Bruttowertschöpfung der Landwirtschaft oder der mineralölverarbeitenden Industrie gleichzusetzen ist. Weitere empirische Erhebungen der wirtschaftlichen Bedeutung des Sports haben ergeben, dass neben den wachsenden Sportsponsoringausgaben und Sportlergehältern die sportbezogenen Ausgaben privater Haushalte in Deutschland (alte und neue Bundesländer) für das Jahr 1990 auf ein Gesamtvolumen von etwa 36 Mrd. DM kommen. Darunter fallen nach ihrer quantitativen Signifikanz Ausgaben für Sportbekleidung, Sporturlaub, Sportgeräte, Eintritt für Sportveranstaltungen, Fahrten zur Sportausübung, eigenfinanziertes Training, Vereinsbeiträge und Spenden, Sportwetten, Sportliteratur, Sportversicherungen und Sportnahrung (vgl. WEBER, Wolfgang, SCHNIEDER, Claudia, KORTLÜKE, Norbert, HORAK, Birgit, Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports, Schorndorf 1995, S. 52f. und S. 99 und BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 29).

³ Vgl. BÜCH, Martin-Peter, FRICK, Bernd, Sportökonomie: Erkenntnisinteresse, Fragestellungen und praktische Relevanz, in: MATSCHKE, Manfred, SIEBEN, Günter, SCHILDBACH, Thomas (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Berlin/Herne 2/99, S. 109

⁴ TROSIEN, Gerhard, Zum Konzept und zur Konsequenz der Sportbranchenanalyse, in: TROSIEN, Gerhard (Hrsg.), Die Sportbranche: Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, 2. aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main 1999, S. 14f.

⁵ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Zur Einführung: Probleme zwischen Sport und Wirtschaft, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 9

ist.¹ Auch heute zählt der sportökonomische Forschungsstand in Deutschland noch zu den „stiefmütterlich“ reflektierten Wissenschaftsdisziplinen. Für HORCH ist die fehlende Breite der Fragestellungen, die geringe Abdeckung der Heterogenität des Feldes, die mangelnde theoretische Fundierung und die schwache Anbindung an die Mutterdisziplinen neben der dürftigen Personal- und Praxissituation für das angesprochene Forschungsdefizit der Sportökonomie verantwortlich.² Allerdings muss diese komprimierte Situationsanalyse dahingehend relativiert werden, dass zwischen den einzelnen Industrienationen entscheidende Unterschiede im jeweiligen Forschungsstand existieren.³ Das deutsche Forschungsdefizit im Bereich der Sportökonomie lässt sich aber durch einen Wissenstransfer aus Übersee nicht ohne weiteres egalieren, da der amerikanische Sport von profitorientierten Unternehmen (Kapitalgesellschaften oder Betriebszweige größerer Industrieunternehmen) organisiert und angeboten wird. Somit lassen sich die Resultate des amerikanischen Forschungsfeldes nicht vorbehaltlos auf die (noch) durch ein Amateur- und Gemeinnützigkeitsideal ausgerichteten deutschen Sportentwicklungen übertragen.⁴

¹ Vgl. TROSIEN, Gerhard, Sport und Ökonomie – Noch immer ein Theoriefeld in Entwicklung, in: dvs-Informationen – Vierteljahresschrift der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft, Hamburg 1995, Ausgabe 3, S. 20

² Vgl. HORCH, Heinz Dieter, Einleitung: Sportökonomie, Sportmanagement, das Institut und der Kongress, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 9f.

³ In Nordamerika und Großbritannien (in Anlehnung an die amerikanische Literatur) beschäftigte man sich schon seit Mitte der 50er Jahre mit sportökonomischen Untersuchungen, da dort der Professionalisierungs- und Kommerzialisierungsgrad des Sports früher, vorurteilsfreier und umfangreicher als in Deutschland und anderen europäischen Staaten ausgebildet war (vgl. u.a. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 9).

Im deutschsprachigen Raum folgten erst in den 70er Jahren wirtschaftswissenschaftliche Ausarbeitungen zum Thema „Sport und Ökonomie“; vgl. u.a. die Pionierarbeiten von BÜCH, Martin-Peter, Nachfrage nach und Angebot an Sport – Zur Ökonomik des Sports, Diskussionspapier des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1976; GÄRTNER, Manfred, POMMEREHNE, Werner, Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus? Eine theoretische und empirische Analyse, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 29, 1978, S. 88-107; BÜCH, Martin-Peter, SCHELLHAAß, Horst-Manfred, Ökonomische Aspekte der Transferentschädigung im bezahlten Mannschaftssport, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft, Bd. 29, 1978, S. 255-274 und BÜCH, Martin-Peter, Modell und Realität der Fußball-Bundesliga – Eine ökonomische Betrachtung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 99. Jg., 1979, S. 447-466. Fortan nahm die Zahl sportökonomisch denkender Wissenschaftler und Autoren zu. An erster Stelle standen und stehen u.a. Namen, wie HEINEMANN, Klaus, HORCH, Heinz-Dieter, WAGNER, Gert, FISCHER, Harald, FREYER, Walter, HAASE, Henning, WEBER, Wolfgang, FRANCK, Egon und FRICK, Bernd. BRUHN, Manfred, DREES, Norbert, HERMANN, Arnold, STRAHLENDORF, Peter und ROTH, Peter gelten u.a. als die Wegbereiter des immer populärer werdenden Sportsponsoring, wogegen TROSIEN, Gerhard sich mit Veröffentlichungen der wirtschaftlichen Branchenanalyse des Sports verdient gemacht hat.

⁴ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Zur Einführung: Probleme zwischen Sport und Wirtschaft, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 9

Trotz des nicht sehr elaborierten Forschungsstandes der deutschen Sportökonomie lassen sich erste systematisierte Entwicklungsschritte erkennen. So hat beispielsweise die Deutsche Sporthochschule Köln den ersten Lehrstuhl für Sportökonomie und Sportmanagement mit der Zielvorgabe eingerichtet, „die Qualität des Wirtschaftens und Managens in Sportorganisationen aller Art auf ein gleiches Niveau zu heben wie in anderen Bereichen der Wirtschaft, aber unter Berücksichtigung der vielfältigen Besonderheiten dieser Branche“.¹ Weitere Lösungsansätze für die defizitäre Sportwirtschaftswissenschaft versucht man auch über den interdisziplinären Dialog mit sportökonomienahen Wissenschaften, Forschungsberichten und Erkenntnisständen herbeizuführen, indem internationale Foren und Kongresse (Heidelberg, Köln, Bayreuth) auf universitärer Ebene installiert werden. Im Segment Sportsponsoring (das neben dem Sportmarketing und dem Sporttourismus – mit Einschränkungen – zu den am stärksten reflektierten Gegenstandsbereichen der Sportökonomie zählt)² entstehen darüber hinaus immer mehr außeruniversitäre Interessenvertretungen. So versteht sich beispielsweise die „Europäische Sponsoring-Börse“ als ein „Marktplatz, Partner-Netzwerk und Informationsdienstleister“, um mehr Transparenz und Akzeptanz in den nebulösen Sponsoringmarkt zu bringen.³ Auch der am 30. Oktober 1996 neugegründete „Fachverband für Sponsoring & Sonderwerbformen“ hat unter Mitwirkung des Kommunikationswissenschaftlers HACKFORTH und dem Sponsoringexperten STRAHLENDORF die Aufgabe und das Ziel, „mehr Qualität und Service im Sponsoring“ zu verankern.⁴ Neben dem „Verband für Sportökonomie und Sportmanagement in Deutschland e.V.“, der sich als Berufsverband aller Absolventen sportökonomischer Studien- und Ausbildungsgänge versteht,⁵ ist vor allem aus wissenschaftstheoretischer Sicht der „Arbeitskreis Sportökonomie e.V.“ zu erwähnen. Der primäre Satzungszweck des im Jahre 1997 gegründeten Vereins ist es, „die Kommunikation zwischen Wissenschaftlern sowie Wissenschaftlern und Praktikern, die auf dem Gebiet von

¹ Vgl. HORCH, Heinz Dieter, Einleitung: Sportökonomie, Sportmanagement, das Institut und der Kongress, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 10

² Vgl. ebenda, S. 9

³ Vgl. o.V.: ESB – Europäische Sponsoring Börse, in: <http://www.esb-online.com/wir.htm>, 7.9.00

⁴ Vgl. o.V. Informationsschrift des „Fachverband für Sponsoring & Sonderwerbformen“, Hamburg 1997

⁵ Vgl. o.V.: Verband für Sportökonomie und Sportmanagement in Deutschland e.V., in: http://www.vsd-online.de/allgem_infos.html, 7.9.00

Sportökonomie und Sportmanagement arbeiten, zu fördern und den Nutzen entsprechender Forschung und akademischer Ausbildung gegenüber Wissenschaft, Praxis, Politik und Öffentlichkeit zu demonstrieren.“ Darüber hinaus hat sich der Arbeitskreis zum Ziel gesetzt, die Finanzierung, die Kooperation (insbesondere der Vereine untereinander) und die Koordination der Organisationen des Sports (über Märkte und gegebenenfalls andere Einrichtungen) auf ihre sportverträgliche Leistungsfähigkeit zu untersuchen.¹ Im Kontext sich immer stärker herausbildender Entwicklungskonturen der noch jungen Ökonomie des Sports dürfen auch die sportökonomischen Studiengänge an deutschen Hochschulen nicht unerwähnt bleiben. In der deutschen Hochschullandschaft existieren im Augenblick sechs Studiengänge, die in sportökonomisch ausgerichtete Gesamtkonzeptionen eingebunden sind.² Des Weiteren konstatiert PÖTTINGER, dass im Studienjahr 1994/95 von 69 sportwissenschaftlichen Instituten in Deutschland insgesamt 20 Institute sportökonomische Lehrveranstaltungen im weitesten Sinne anboten.³

Wenn vor diesem Hintergrund eine Sportökonomie als autonome und anerkannte Wissenschaftsdisziplin konstituiert werden soll, so muss ihre Quintessenz, soll heißen die Ökonomie des Sports, entsprechend charakterisiert werden. HEINEMANN spricht dabei von drei ökonomischen Erscheinungen, die es zu berücksichtigen gilt:

1. Wirtschaftliches Entscheiden (a) der Haushalte oder (Sport-)Konsumenten über die Verwendung von Zeit und Geld für Sportaktivitäten; (b) der Unternehmer sowie Vereinsverantwortlichen über Investitionen, Finanzierungen und optimale Organisationsabläufe; (c) der Politiker über staatliche Sportfördermittel.
2. Institutionelle Arrangements, in die diese wirtschaftlichen Entscheidungen eingebettet sind. Damit werden (a) die Organisationen mit ihren Besonderheiten, die Sport nachfragen und anbieten (Sportvereine, private Haushalte, erwerbswirtschaftliche Unternehmen, Staat);

¹ Vgl. BÜCH, Martin-Peter (Hrsg.), Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze, Schorndorf 2000, S.106ff.

² Zu den angesprochenen Studiengängen in Deutschland zählt der Diplomstudiengang Sportökonomie in Bayreuth, der Zusatzstudiengang Sportökonomie in Köln (in Kooperation mit der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Hagen), die Schwerpunkt-Studiengänge in Leipzig, Potsdam und Stuttgart sowie der Fachhochschulstudiengang Sportmanagement in Salzgitter (vgl. BUCHMEIER, Wilfried, ZIESCHANG, Klaus, Zum Sportökonomie-Studium in Deutschland, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 391).

³ Vgl. ebenda, S. 388ff.

(b) die institutionellen Regelungen, also der Markt, staatlich-bürokratische Planung, demokratische Abstimmung; (c) Regelungen und Normierungen, aus denen sich Anreize für wirtschaftliche Entscheidungen ergeben (z.B. das Steuersystem oder die Wirtschafts- und Strukturpolitik), verstanden.

3. Voraussetzungen und Folgen dieses Wirtschaftens: (a) sportbezogene Bruttowertschöpfungen, die dem Bruttoinlandsprodukt zugute kommen und somit das wirtschaftliche Wachstum eines Landes voranbringen sowie die monetären Ströme zwischen den Unternehmen, Vereinen, Verbänden, Staat und privaten Haushalten; (b) Infrastrukturmaßnahmen wie beispielsweise die Errichtung von Sport- und Touristikstätten sowie Anfahrtswegen.

In der Wirtschaftstheorie ist es üblich, den zu untersuchenden Gegenstandsbereich in drei Forschungssegmente respektive analytische Ebenen (Mikroökonomie, Mesoökonomie und Makroökonomie) zu gliedern, was allerdings bei Untersuchungen der Ökonomie des Sports bisher wenig Beachtung findet.¹ HORCH merkt in diesem Zusammenhang an, dass die Sportökonomie gegenüber der Wirtschaftswissenschaft eine Reihe von Besonderheiten aufweist. Beispielsweise geht es im Sport meistens nicht um die Produktion von Sachgütern mit erwerbswirtschaftlichen Zielen, sondern um die Bereitstellung personenbezogener Dienstleistungen (Trainerstunden etc.).²

Vor dem Hintergrund der Besonderheiten und der daraus resultierenden Übertragungsschwierigkeiten müssen die Lösungen und Erkenntnisstände der traditionellen Ökonomie gewissenhaft daraufhin überprüft werden, inwieweit sie auf den Sport und seine Ökonomie transferierbar sind.³

Zusammenfassend läßt sich unschwer erkennen, dass die Ökonomie des Sports trotz wachsender Bemühungen, die Forschungsmisstände zu reduzieren, noch erhebliche Untersuchungsdefizite aufweist: „Aber der Entwicklungsstand der Wirtschaft des Sports und des Verhältnisses von Sport zur Wirtschaft der Gesellschaft machen es nunmehr

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 266ff.

² Vgl. HORCH, Heinz Dieter, Einleitung: Sportökonomie, Sportmanagement, das Institut und der Kongress, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 8f.

³ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 47

unerlässlich, dieser Wirtschaft des Sports einen eigenständigen Wissenschaftszweig zu widmen.“¹

3 Entwicklungsverlauf des deutschen Fußballsports

3.1 Wandel vom Amateur- zum Profifußball unter besonderer Berücksichtigung essentieller Entwicklungsvoraussetzungen

Der deutsche Sport wurde über einen langen Zeitraum vom Amateurstatus² bestimmt. So wurde 1878 in Hannover der erste deutsche Verein für Fußballsport nach Amateuridealen gegründet. Die in der Satzung beschriebenen Ziele wie körperliche Ertüchtigung der Mitglieder sowie geistige und charakterliche Bildung und Pflege der Kameradschaft hatten neben der unbezahlten Arbeitsleistung der Sportler absolute Priorität.³

Während in England bereits im Jahre 1863 die „Football Association“ als Dachverband der Regionalverbände und 1888 der Berufsfußball eingeführt wurden, orientierte man sich in Deutschland bis ins Jahr 1948 weitgehend am Amateurideal.⁴ Einzelne zuvor gemachte Versuche, den Berufsfußball einzuführen, prallten an der Intervention des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) ab. Dem ständigen und nachhaltigen Druck seitens der Vereine und der wachsenden Popularität und Attraktivität dieser Sportart in der Öffentlichkeit war es letztlich 1962 zu verdanken, dass der Deutsche Fußball-Bund die offizielle Zustimmung zur Bundesligaeinführung gab und somit den allgemeingültigen Amateurstatus satzungsgemäß reformierte. Die neugeschaffene Bundesliga, in der ausschließlich Berufsspieler gemäß dem Lizenzspielerstatut des Deutschen Fußball-Bundes spielen durften, setzte sich zunächst aus 16 Vereinen (seit der Spielzeit 1965/66 umfasst die Liga 18 Vereine) der fünf Oberligen Nord, Süd, West, Südwest und Berlin zusammen und nahm ihren Spielbetrieb in der Saison

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Ökonomie des Sports – Eine Standortbestimmung, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 21f.

² KUBAT merkt an, dass der Amateurstatus in den letzten 20 Jahren in zahlreichen Sportarten beträchtlich an Bedeutung verloren hat (vgl. KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport; eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998, S. 1).

³ Vgl. GRÜNE, Hardy, Who's who des deutschen Fußballs: Die deutschen Vereine seit 1903, Kassel 1995, S. 23

⁴ HEINEMANN setzt sich in seinen Ausführungen kritisch mit der Analyse des Amateurideals auseinander (vgl. HEINEMANN, Klaus, Sportsponsoring – Ökonomische Chance oder Weg in die Sackgasse?, in: Hermanns, Arnold (Hrsg.), Sport- und Kultursponsoring, München 1989, S. 62).

1963/64 auf.¹ Seit Beginn der Spielsaison 1981/82 führt der Deutsche Fußball-Bund zwei Spielklassen als Lizenzligen, die 1. Bundesliga als höchste deutsche Spielklasse und die 2. Bundesliga als unmittelbar folgende, wobei sich das weitere der Untersuchung zugrunde liegende Erkenntnisinteresse auf die oberste und somit 1. Bundesliga konzentriert. Die neuinstallierte Profiligen folgte somit den bereits real bestehenden Verhältnissen,² da schon vor 1963 der satzungskonforme Amateurstatus untergraben wurde, indem an die Spieler inoffizielle Handgelder ausgezahlt wurden.³

Die Einführung des deutschen Profifußballs im Jahre 1963 stellte nun auch den DFB vor die Herausforderung, wirtschaftliche Eigendynamik zu entwickeln und die daraus resultierenden Synergieeffekte zum Aufbau professioneller Verbandstrukturen zu nutzen.⁴ Wie bereits angesprochen, charakterisiert HORTLEDER den Begriff „Profisport“, an dem sich der Profifußball orientiert bzw. von dem er eine Teildisziplin ist, als primär unter kommerziellen Bedingungen ausgeübten Sport in kapitalistischen Gesellschaften, also als rein berufsbezogenen Sport.⁵ Um Berufssport respektive Profisport handelt es sich demnach, wenn der Sportausübende überwiegend von der sportlichen Aktivität und deren materiellen Rahmenbedingungen wie der Werbung leben kann.

Bereits vor 1963 war nicht mehr zu übersehen, dass der Amateurfußball als Phänomen der Massenkultur einen profitorientierten Profifußball an der Spitze (Elite) hervorbringen würde, bei dem nicht der Idealismus des Kulturguts Fußball, sondern vielmehr der Kommerzialisierung des Produkts Fußball im Vordergrund stehen würde. Die heutige Physiognomie der Bundesliga und der Vereine wird durch die zunehmende Professionalisierung im Sport nachhaltig beeinflusst und verändert: „Außer der Rechtsform des Idealvereins und der Tatsache, dass auch heute noch in den Vereinen Fußball gespielt wird, bestehen zwischen den heutigen Bundesligaklubs und den ersten Fußballvereinen in Deutschland kaum noch Gemeinsamkeiten.“⁶

¹ Vgl. FLORY, Marcus, Der Fall Bosman – Revolution im Fußball?, Kassel 1997, S. 19f. und DUMSER, Emil, Die Bundesliga, Stuttgart 1969, S. 1ff.

² Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg, 1993, S. 96

³ Vgl. FLORY, Marcus, Der Fall Bosman – Revolution im Fußball?, Kassel 1997, S. 19

⁴ Vgl. o.V., Deutscher Fußball-Bund, in: www.dfb.de/dfb-info/eigenprofil/geschichte, 21.6.00

⁵ Vgl. HORTLEDER, Gerd, Sport in der nachindustriellen Gesellschaft: Eine Einführung in die Sportsoziologie, Frankfurt am Main 1978, S. 35

⁶ Vgl. KEBEKUS, Frank, Alternativen zur Rechtsform des Idealvereins im bundesdeutschen Lizenzfußball, Diss., Frankfurt am Main 1991, S. 43

In diesem Zusammenhang stellt sich die untersuchungsrelevante Frage, welche strukturellen Voraussetzungen gegeben sein müssen, um eine weitere Entwicklung der postindustriellen Professionalisierung im Fußball gewährleisten zu können.

Um eine Antwort auf diese Frage geben und die Zusammenhänge auf dem deutschen Markt für Profifußball in ihrem vollen Umfang verstehen zu können, müssen spezifische Aspekte ökonomischer als auch infrastruktureller Grundvoraussetzungen theoretisch analysiert werden. Der gegenwärtige Profifußball mit seinem facettenreichen und komplexen ökonomischen Gepräge ist das Ergebnis eines sportlichen aber und vor allem auch technologischen und sozialen Entwicklungsprozesses. Die folgende Darstellung der den Berufsfußball erst ermöglichenden Entwicklungsvoraussetzungen bietet neben den bereits erläuterten Themakomponenten einen ersten grundlegenden Zugang zu dem immateriellen Gegenstand Profifußball und der damit einhergehenden Professionalisierung.

3.1.1 Medialer Fortschritt

Ein Sportereignis, über das nicht berichtet wird, hat für die Öffentlichkeit nicht stattgefunden.¹ HOFFMANN-RIEM ergänzt, dass Sportereignisse ohne Medienpräsenz zum Nichtereignis tendieren.² Diese Thesen unterstreichen die Relevanz der allgemeinen Medialisierung und vor allem der Entwicklung weiterer technologischer Innovationen im Bereich der Fernsehtechnik. Die Bedeutung der Medien als substantielle Entwicklungsvoraussetzung des medienorientierten Profifußballs ist also evident.

Durch die audiovisuelle Partizipationsmöglichkeit wird der globale Spitzensport entprivatisiert und erlangt in höchstem Maße gesellschaftliche Bedeutung.³ Ohne das Fernsehen, das technisch jegliche Entfernung überbrückt, der weltweit hohen Anschlussdichte der Haushalte in den Industrieländern und der massenmedialen Multiplikation von Sportereignissen gäbe es mit hoher Wahrscheinlichkeit keinen Profisport. Erst durch den Einsatz von Massenkommunikationsmittel wird der Leistungssport zur Ware für einen großen Konsumentenkreis. Er erhält damit eine neue Qualität und wird zu einem

¹ Vgl. BINNEWIES, Harald, Sportberichterstattung in den Tageszeitungen, in: DIGEL, Helmut (Hrsg.), Sport und Berichterstattung, Hamburg/Reinbeck 1983, S. 121

² Vgl. HOFFMANN-RIEM, Wolfgang, Sport – vom Ritual zum Medienspektakel, in: HOFFMANN-RIEM, Wolfgang (Hrsg.), Neue Medienstrukturen – neue Sportberichterstattung?, Baden-Baden 1988, S. 12

³ Vgl. vom STEIN, Artur, Massenmedien und Spitzensport, Diss., Frankfurt am Main 1988, S. 33ff.

eigenen Industriezweig.¹ Das Fernsehen führt also durch seine technischen Möglichkeiten der Distribution zu einer Aufhebung der Anonymität des Sports und mutiert zu einer Art Antriebsaggregat der Ökonomisierung im Profifußball.

Die wohl bedeutendste Voraussetzung für die mediale Weiterentwicklung des Profisports heutiger Prägung löste die Etablierung der Kabel- und Satellitenübertragungstechniken in Deutschland aus. Am 1. Januar 1984 wurde das ursprüngliche deutsche Mediensystem durch ein duales Rundfunksystem reformiert und löste einen „medienpolitischen Urknall“² aus. Durch die Einführung innovativer Übertragungstechniken via Satellit (Privatfernsehen) im Jahre 1984 wurde schließlich die öffentlich-rechtliche Monopolstellung – vor dem Hintergrund des angeblichen Frequenzmangels – endgültig gekippt. Von nun an war die rechtliche und auch technische Voraussetzung gegeben, dreißig und mehr Programme zu realisieren.³ Neben den medienrechtlichen Konsequenzen der neuen Übertragungstechniken waren auch wesentliche Veränderungen in den Strukturen der Programme und im Zuschauerverhalten zu erkennen, die auf die Konkurrenz und den neu entstandenen Wettbewerb zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehanstalten zurückzuführen waren.⁴ Das allgemeine Angebot an audiovisuellen Übertragungen beider Rundfunksysteme hat sich in den letzten Jahren stark ausgeweitet, wobei ein Trend zum „Rund um die Uhr“-Programm nicht mehr zu übersehen ist. Bezogen auf das Verhalten der Fernsehzuschauer ist eine immer stärkere Zuwendung zu unterhaltsamen und boulevardisierten („leichten“) Programminhalten der privaten Sender zu erkennen, was die Marktführerschaft von RTL (seit 1994) als bekennendem Unterhaltungssender zusätzlich unterstreicht.⁵ Mit der Anzahl

¹ Vgl. VOLKAMER, Meinhardt, Der Einfluß der Massenmedien auf das Zuschauerverhalten, in: BINNEWIES, Harald (Hrsg.), Sport und Massenmedien, 1. Aufl., Hamburg/Ahrensburg 1981, S. 18

² Vgl. MEYN, Hermann, Massenmedien in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1996, S. 142

³ Vgl. DIGEL, Helmut, BURK, Verena, Zur Entwicklung des Sports in Deutschland, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1999, Heft 1, S. 22ff., PATH, Thomas, TROSIEN, Gerhard, Fußball als Fernsehprodukt, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 142f. und TRIMBORN, Jürgen, Fernsehen der Neunziger, in: www.teiresias.de/lesneun.htm, 26.2.02

⁴ Vgl. HACKFORTH, Josef, Von Adidas bis Zamek – Präsentation und Wirkung von Werbung und Sponsoring im Sport, in: HACKFORTH, Josef (Hrsg.), Sportsponsoring; Bilanz eines Booms, Studie zur Präsentation und Wirkung von Werbung und Sport, 2. Aufl., Berlin 1995, S. 24f.

⁵ Vgl. KRÜGER, Udo Michael, Tendenzen in den Programmen der großen Fernsehsender 1985-1995, in: Media Perspektiven, Nr.8/1996, S. 418ff.

der Sender stieg von nun an auch die Möglichkeit, mehr Sport im Fernsehen zu übertragen. Reine Sportsender wie das Deutsche Sport Fernsehen (DSF) oder Eurosport entstanden und ermöglichten den interessierten Rezipienten, das Fernsehprodukt Sport in einem vorher noch nicht dagewesenen Umfang und Komfort zu konsumieren.

Ein weiterer wesentlicher Meilenstein in der medialen Chronologie des deutschen Sports war im Jahre 1996 die Einführung des digitalen Fernsehens.¹ Das digitale Fernsehen ist im weiteren Sinne ein Synonym für Pay-, Pay-per-View- und Video-on-Demand-TV. Pay-TV ist dabei eine Übertragungsform, bei der der Fernsehzuschauer für die Nutzung eine monatliche Gebühr an den ausstrahlenden Sender zu entrichten hat. Das ursprünglich verschlüsselte Fernsehbild wird mittels eines installierten Decoders und gegen die im Abonnement vertraglich vereinbarte Gebühr entschlüsselt, indem die analogen Ausgangssignale in digitale umgewandelt und anschließend über Breitbandkabel oder Satellit visualisiert werden. Das Pay-per-View-TV stellt eine Weiterentwicklung des Pay-TV dar und wird ausschließlich von Pay-TV-Sendern zusätzlich zum Programmpaket angeboten. Dabei zahlt der Abonnent für die Übertragung, die er auch effektiv per Bestellung gesehen hat, eine Extragebühr.² Die persönlichste Distributionsform ist schließlich Video-on-Demand. Hierbei hat der Kunde nicht nur die Möglichkeit, die Art, sondern auch den erwünschten Zeitpunkt des zu übertragenden Fernseh-Ereignisses zu bestimmen.³ In diesem Zusammenhang bleibt jedoch festzuhalten, dass digitales Fernsehen im engeren Sinne nicht mit Pay-TV gleichzusetzen ist, da es eigentlich nur eine technologische Fortentwicklung der analogen (visuellen) Übertragungstechniken darstellt.⁴

Nach der Zusammenlegung der beiden konkurrierenden deutschen Pay-TV-Sender „Premiere“ (CLT-UFA/Bertelsmann) und „DF1“ (Kirch-Gruppe) im Sommer 1999, prognostiziert der Medienkonzern der Münchner Kirch-Gruppe (die nun 95% der

¹ Vgl. o.V., Programm-Sponsoring wird zunächst zurückhaltend vermarktet, in: SPONSORS^S 10/96, S. 26

² Persönliches Gespräch mit Jens Gredel, Geschäftsführer der Fernseh-Gredel GmbH (Brühl/Baden) und Lizenznehmer des digitalen Fernsehansbieters „Premiere World“, am 18.7.00

³ Vgl. NEININGER, Christoph, Vermarktungsmöglichkeiten der Fußball-Bundesliga im digitalen Fernsehen, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 191

⁴ Vgl. ZIMMER, Jochen, Pay-TV: Durchbruch im digitalen Fernsehen?, in: Media Perspektiven Nr. 7/1996, S. 399

„Premiere“-Anteile hält) einen schnellen technischen Ausbau des neugegründeten Pay-TV-Kanals,¹ der von nun an unter „Premiere World“ firmiert.

Die Evolution des Fernsehens, von der Einführung des dualen Systems bis hin zum Pay-TV, ergänzt durch weitere Medien aus dem Bereich Print, Hörfunk und Internet,² hat dazu geführt, dass der Sport im Allgemeinen und der Fußball im Besonderen zu immer populäreren Programmbestandteilen geworden sind.³ In diesem Zusammenhang profitieren sowohl die Programmanbieter als auch die Profivereine aus unterschiedlichen Motiven in hohem Maße von einem Vermarktungsphänomen, man denke nur an die Sponsoringengagements von SAT.1 beim FSV Mainz 05 und des DSF beim VFB Lübeck, bei dem eine ausgeprägte Interdependenz zu erkennen ist.⁴ Für die Fernsehsender stellt der Sport, und hier insbesondere der Fußball, ein publikumswirksames Profilierungsinstrument dar, um im Wettbewerb mit der Konkurrenz die selbst gesetzten ökonomischen Ziele über die geforderten Einschaltquoten realisieren zu können.⁵

Im Zuge des allgemeinen medialen Fortschritts und der damit verbundenen Professionalisierung im Fußball gewinnen auch einzelne Fernsehwerbinnovationen immer mehr an Beachtung. Mit dem Inkrafttreten der im 4. Rundfunkstaatsvertrag neu gefassten Werberegelungen sind seit dem 1. April 2000 die neuen Fernsehwerbformen virtuelle

¹ Vgl. o.V., Abofernsehen in rosigen Farben, in: Süddeutsche Zeitung vom 31.3.1999

² Im Rahmen des Internet ist der Sport einer der am häufigsten abgefragten Inhalte der Websites, wobei die Sportinformationsdienste (z.B. www.sport1.de) in diesem Bereich die höchsten „Page-view-Werte“ zu verzeichnen haben (vgl. NOFFKE, Anja, SCHUMANN, Frank, Sportkommunikation im Internet, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 197f.).

³ Vgl. DIGEL, Helmut, BURK, Verena, Zur Entwicklung des Fernsehsports in Deutschland, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1999, Heft 1, S. 28ff. und GÖRNER, Felix, Vom Außenseiter zum Aufsteiger: Ergebnisse der ersten repräsentativen Befragung von Sportjournalisten in Deutschland, Diss., Berlin 1995, S. 51f.

⁴ Vgl. SCHRÖDERS, Martin, Berichten ja – werben nein: Die Medien und der Sport, in: HACKFORTH, Josef (Hrsg.), Sportsponsoring; Bilanz eines Booms, 2. Aufl., Berlin 1995, S. 390

⁵ Durch den Programmpunkt Fußball ergibt sich für die Fernsehanstalten neben der Profilierungsmöglichkeit u.a. auch die Chance des positiven Imagemtransfers, der Bekanntheitsgradsteigerung und eines damit zusammenhängenden Quoten- und somit Marktanteilsanstiegs (vgl. PATH, Thomas, TROSIEN, Gerhard, Fußball als Fernsehprodukt, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 136).

Werbung¹ und Split Screen² erstmalig erlaubt.³ Bei dem Einsatz von virtueller Werbung sieht der TV-Rezipient nicht mehr die authentischen (originalen), statischen Werbebanden im Stadion, sondern es werden in jedem sportübertragenden Land nationale respektive regionale Werbebotschaften individuell auf die Werbeflächen projiziert.⁴ Das Spektrum an Möglichkeiten der technischen Umsetzung von virtueller Werbung beschränkt sich allerdings nicht nur auf Werbebanden. So kann theoretisch auf allen denkbaren Werbeflächen (z.B. Strafraum, Eckballfahne, Stadionsdach) des Sponsoringobjekts virtuell geworben werden.⁵ Sogar die Physiognomie der Spielertrikots könnte über computergestützte Instrumente entsprechend manipuliert werden, um beispielsweise im Ausland geltende Tabak- oder Alkoholwerbverbote zu umgehen, was über eine Extravermarktung zu weiteren Bruttoeinnahmen der Profivereine führen könnte.⁶ Da durch den Einsatz virtueller Werbung die einzelnen Werbeeinblendungen beispielsweise auf den statischen Banden in einem Stadion sehr präzise gesteuert werden können, würden darüber hinaus nach Branchenmeinungen weitaus detailliertere Angebote an die werbetreibende Wirtschaft möglich werden. Dies gilt sowohl für die zeitliche Steuerung als auch für die regionale Spezifizierung.⁷ Auch der Split Screen verfügt über Vorteile. So gilt er beispielsweise nicht als Unterbrecherwerbung und kann demnach – zumindest theoretisch – in beliebiger Häufigkeit und ohne Beachtung der Abstandsregel eingesetzt und in jedes Programmgenre eingestreut werden. Einzig die zulässige Werbedauer von 12 Minuten pro Stunde muss eingehalten werden. Auf Grund der werbewirksamen Alleinstellung und der

¹ Die Einfügung virtueller Werbung in Sendungen ist nach § 7 Abs. 6 Satz 2 RStV zulässig, wenn am Anfang und am Ende der betreffenden Sendung darauf hingewiesen wird und durch sie eine am Ort der Übertragung ohnehin bestehende Werbung ersetzt wird. Neue Werbeflächen dürfen nicht geschaffen werden. Am Ort der Übertragung vorhandene statische Werbung darf nicht durch Werbung mit Bewegtbildern ersetzt werden (vgl. ³, S. 40f.).

² Unter Teilbelegung der ausgestrahlten Bilder (Split Screen/Bildschirmteilung) ist nach § 7 Abs. 4 RStV die parallele Ausstrahlung redaktioneller und werblicher Inhalte zu verstehen. Die Trennung von Werbung und Programm erfolgt durch die räumliche Aufteilung des Bildschirms. Ein Split Screen kann sowohl durch Sportwerbung in einem gesonderten Fenster als auch durch optisch hinterlegte Laufbandwerbung erfolgen (vgl. ³, S. 40f.).

³ KLEWENHAGEN, Marco, Zurückhaltende Stimmung bei Sendern und Vermarktern, in: SPONSOR^S 6/00, S. 40f.

⁴ Vgl. BEULKE, S., Zündstoff für Vermarkter, in: w&v, Nr.8/1999, S. 92

⁵ Vgl. o.V.: Dem Zapper ein Schnippchen schlagen, in: SPONSOR^S 1/99, S. 21

⁶ Vgl. BEULKE, S., Zündstoff für Vermarkter, in: w&v, Nr.8/1999, S. 92

⁷ Vgl. o.V.: Umsatz mit Sport-Marketing und -Sponsoring wächst kräftig, in: FAZ vom 29.3.00, S. 29

voraussichtlich geringen Zappingquote wird allerdings auch die Preisstellung hoch sein.¹ In diesem Zusammenhang und unter Berücksichtigung weiterer Refinanzierungsmöglichkeiten der Fernsehsender durch die Nutzung innovativer Werbeformen, was der Merkantilisierung des Fußballs indirekt zugute kommen würde, könnte man meinen, dass sich für alle Beteiligten (Fernsehanstalten, Profivereine und Vermarkter) ein positives Zukunftsszenario abzeichnet. De facto treten aber neben den noch ungeklärten Fragen der Werberechteverwertung unter den beteiligten Institutionen bezüglich der neuen Werbeformen weitere Ungereimtheiten auf. Auf Grund zu geringer Fallzahlen von Akzeptanz- und Werbewirkungsmessungen können noch keine fundierten Aussagen über die angesprochenen Werbeinstrumente getroffen werden, was unterschiedliche Untersuchungsergebnisse unabhängiger Forschungsinstitute in Bezug auf die Zuschauerakzeptanz belegen. Mittel- bis langfristig betrachtet soll allerdings sowohl die virtuelle Werbung als auch der Split Screen für hohe Aufmerksamkeit und Akzeptanz beim potentiellen Kunden sorgen, was repräsentative Pre-Tests prognostizieren.²

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Medialisierung und des akuten Bedarfs an der Fernsehware Sport (sowohl der Medienanstalten als auch der Sportkonsumenten) liegt der Schluss nahe, dass die Marktmechanismen und die Instrumentalisierung der postindustriellen Medienlandschaft die Professionalisierung des Fußballs weiterhin in qualitativer und demnach in monetärer Hinsicht positiv beeinflussen werden.

3.1.2 Ökonomischer Zugewinn

Neben der bereits angesprochenen medialen Weiterentwicklung drängt sich im Folgenden die Frage nach dem Umfang der ökonomischen Ausdehnung im deutschen Profifußball auf, um eine Antwort auf die Relevanz dieses Phänomens bezüglich der weiteren Entwicklung der Professionalisierung im Fußball geben zu können.

¹ Vgl. o.V.: Verletzungspause mit Hansaplast, in: Horizont vom 23.3.00, S. 10

² Bezüglich der angeführten Akzeptanzhypothese von virtueller Werbung bleibt anzumerken, dass die Umsetzung der neuartigen Werbeform in Deutschland durch hohe Kosten und strenge Vorschriften der Medienhüter behindert wird (vgl. GLEICH, Uli, Neue Werbeformate im Fernsehen, Forschungsergebnisse zu ihrer Wirkung und Akzeptanz, in: Media Perspektiven 1/2005, S. 33ff. und KLEWENHAGEN, Marco, Zurückhaltende Stimmung bei Sendern und Vermarktern, in: SPONSOR^S 6/00, S. 40f.).

Mit Ökonomiezugewinn respektive der –ausdehnung innerhalb der Fußball-Bundesliga ist die zunehmende Nachfrage nach der wirtschaftlichen Verwertbarkeit des Produkts Fußball gemeint. Dabei spielen die beteiligten Medienanstalten eine wesentliche Doppelrolle. Neben der technologischen Realisierung von Sportübertragungen besitzen Fernsehsender aus nicht altruistischen Gründen auch die Eigenschaft, als Käufer von Übertragungsrechten und damit als indirekter Sponsor des Fußballs zu fungieren.¹ So einigte sich der Ligaausschuß des DFB (Rechteinhaber) mit der Münchner Kirch-Gruppe auf einen Vierjahresvertrag für die Fernsehübertragungsrechte der Fußball-Bundesliga ab dem 30. Juni 2000. Die neuen Vereinbarungen, die auch die Auslands- und Internetrechte implizieren, bringen den 36 Profivereinen jährlich mindestens 750 Millionen DM (ohne die Einnahmen aus dem Pay-per-View, die sich nach ersten Schätzungen auf mindestens 50 Millionen DM belaufen sollen) über den DFB ein.² Im Bereich „Sportkommunikationshandel“³ konnte der DFB somit seine Einnahmen um über 130 Prozent gegenüber dem vorhergehenden Fernsehvertrag steigern.⁴

Dadurch, dass der Sport heute zu einer selbstverständlichen und aufmerksamkeitsintensiven Komponente der Freizeitgestaltung und Alltagskultur in Deutschland geworden ist,⁵ nutzen neben den angesprochenen Medieninstitutionen auch immer mehr potente Wirtschaftsunternehmen die multiplikative Kommunikationsplattform Fußball-Bundesliga, um in Zeiten zunehmender Werbeinformationsüberflutungen individuelle Werbemaßnahmen bzw. Marketingziele relativ kostengünstig umsetzen zu können. Weitere Gründe, die die

¹ Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports:

Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 40

² Vgl. HORENI, Michael, Drei Milliarden für die Liga in vier Jahren; Live-Spiele kosten Fans künftig Geld, in: FAZ vom 2.5.00, S. 43

³ Unter „Sportkommunikationshandel“ (Rechtehhandel) versteht man im weiteren Sinne die ökonomische Organisation des primären Handlungsfeldes der „Sportproduzenten“ (Sportausübenden), die in Deutschland in aller Regel von Sportvereinen und -verbänden bzw. von vereinseigenen Wirtschaftsunternehmen umgesetzt wird. Im engeren Sinne sind diese ursprünglich gemeinnützigen Vereinigungen nicht nur Anbieter von Sportwettkämpfen für ihre Mitglieder, sondern auch Verkäufer bzw. Händler von Sportrechten. Zumeist sind die meistbietenden Käufer solcher Sportrechte (z.B. Fernsehübertragungsrechte, Werbungsrechte im Stadion) Medienanstalten oder Industrieunternehmen, die sich durch den Erwerb exklusiver Rechte Wettbewerbsvorteile erhoffen (vgl. TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael, Wechselseitige Beziehungen in den Sport- und Medienentwicklungen, in: TROSIEN Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 26).

⁴ Eigene Berechnung, in Anlehnung an o.V.: Bundesliga-Finanzausgleich ist in großer Gefahr, in: Handelsblatt vom 12.12.97, S. 13

⁵ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Sportsponsoring – Ökonomische Chance oder Weg in die Sackgasse?, in: HERMANN, Arnold (Hrsg.), Sport- und Kultursponsoring, München 1989, S. 65

Werbefreude im Sport plausibel erscheinen lassen, sind u.a. die enormen Reichweiten und die Tatsache, dass der Sport der Wirtschaft einen Werbesektor erschließt, in dem sich Werbung für Problemprodukte (Tabakwaren etc.) trotz Verbots realisieren lässt.¹ In diesem Zusammenhang gewinnt das zu der klassischen Werbung ergänzend bzw. alternativ einsetzbare Kommunikationsinstrument „Sponsoring“² für die werbungtreibende Industrie zunehmend an Bedeutung. Die Studie „Sponsoring Trends 2000“ konstatiert, dass mittlerweile zwei Drittel der deutschen Unternehmen Sponsoring als Kommunikationsinstrument einsetzen. Der Anteil des Sponsoring am gesamten Kommunikationsbudget ist dabei von acht auf fünfzehn Prozent gestiegen, wobei das Sportsponsoring, beliebteste Sportart der Sponsoren ist weiterhin der Fußball, sich besonders für internationale Markenauftritte eignet.³ Eine andere Untersuchung ist zu dem Ergebnis gekommen, dass die Ausgaben für Sponsoring in Deutschland – bedingt durch die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 – weiter überproportional zunehmen werden.⁴ Das „Europäische Sponsoring Barometer“, eine weitere unabhängige empirische Untersuchung zum Thema Sponsoring, kommt zu dem Resultat, dass 72 Prozent des gesamten europäischen Sponsoringbudgets in Sportsponsoring investiert wird.⁵ Aus der Addition der empirischen Ergebnisse geht somit hervor, dass die werbungtreibende Wirtschaft ein zunehmendes Interesse am gesamten Sponsoringmarkt, der neben dem Sport die Bereiche Kunst, Soziales,

¹ Vgl. vom STEIN, Artur, Massenmedien und Spitzensport, Diss., Frankfurt am Main 1988, S. 180f.

² HERMANNNS definiert Sponsoring als

- die Zuwendung von Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen von einem Unternehmen (Sponsor),
- an eine Einzelperson, eine Gruppe von Sponsoren, eine Organisation bzw. Institution aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens, dem Gesponserten,
- gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Person bzw. Institution und/oder Aktivitäten des Gesponserten,
- auf der Basis eines vertraglichen Kontraktes (vgl. HERMANNNS, Arnold, Sponsoring: Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, München 1997, S. 36f. sowie zu steuerlichen und vertraglichen Sponsoringfragen BOOCHS, Wolfgang, Sponsoring in der Praxis: Steuerrecht, Zivilrecht, Musterfälle, Neuwied 2000, S. 181ff. bzw. S. 227ff.).

Mit dieser Definition ist Sponsoring explizit von anderen Formen der Förderung Dritter, wie dem Mäzenatentum oder dem Spendenwesen, abzugrenzen. Während Mäzenatentum und Spendenwesen auf altruistischen Motiven beruhen, also keine ökonomischen Interessen verfolgen, ist Sponsoring aus Sicht des Sponsors immer an eine bestimmte, meist kommunikative Gegenleistung geknüpft (vgl. HERMANNNS, Arnold, GLOGGER, Anton, Sportsponsoring: eine Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Sport, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 358).

³ Vgl. SPONSOR PARTNERS (Hrsg.), Sponsoring Trends 2000, Bonn u.a. 2000, S. 9ff. sowie o.V.: „Rund zwei Drittel der deutschen Unternehmen sind Sponsoren“, in: FAZ vom 1.8.00, S. 17

⁴ Vgl. ANGENENDT, Christine, Sponsor Visions 2004, in: www.sponsorboerse.com/news; 23.6.04

⁵ Vgl. SPORTFIVE GmbH (Hrsg.), Europäisches Sponsoring Barometer 2003, Hamburg 2003, S. 8

Internet, Programm/Medien, Ökologie und neuerdings Wissenschaft¹ umfasst, gewinnt.² Der mit Abstand größte Nutznießer dieses sich abzeichnenden Trends ist der Sport – und dort vor allem der Fußball.

Branchenkenner untermauern das konstatierte zunehmende Interesse am Sportsponsoring zusätzlich. Nach deren Meinung eignen sich Sportveranstaltungen in besonderer Weise, Markenimages zu transportieren, da eine soziale Identifikation mit dem Sport diesen zu einem globalen gemeinsamen Nenner macht, der als Kommunikationsplattform prädestiniert ist.³ Zusätzliches Interesse seitens der Wirtschaft in Bezug auf Sportsponsoring ergibt sich dadurch, dass neben der Möglichkeit der Umgehung von länderspezifischen Werberestriktionen (z.B. Tabakwerbeverbot) die beabsichtigte Zielgruppenansprache in einer nicht kommerziellen Atmosphäre erfolgt und dass Ausweichreaktionen der Empfänger, wie das ständige Umschalten bei Werbeeinheiten im Fernsehen („Channel-Hopping“ oder „Zapping“), vermieden werden können.⁴ Auch die zunehmende Verunsicherung über die Effektivität von klassischer Werbung, was u.a. durch eine wachsende Reaktanz (systematische Verweigerung der Wahrnehmung von Werbebotschaften) hervorgerufen wird,⁵ lässt das Interesse am Sponsoring als alternative Kommunikationsform steigen. Vor diesem Hintergrund hat sich das Sportsponsoring zu einem omnipräsenten Kommunikationsinstrument entwickelt, mit dem sowohl quantitative (ökonomische) als auch qualitative (kommunikative bzw. psychographische) Ziele der investierenden Unternehmen verfolgt werden.⁶ Obwohl es auf Grund der Wirkungsinterdependenz (Ineinandergreifen einzelner Wirkungskomponenten) schwierig ist, für ein bestimmtes Sponsoringinvestment einen exakt zurechenbaren ökonomischen Erfolg zu messen („return

¹ Zu detaillierteren Erläuterungen des Wissenschafts- bzw. Bildungssponsoring an Schulen und Hochschuleinrichtungen vgl. MITSCHKE, Martin, Schul- und Hochschulsponsoring, in: STRAHLENDORF, Peter (Hrsg.), Jahrbuch Sponsoring 2000, Hamburg 2000, S. 31ff.

² Vgl. o.V.: „Rund zwei Drittel der deutschen Unternehmen sind Sponsoren“, in: FAZ vom 1.8.00, S. 17

³ Vgl. o.V.: Umsatz mit Sport-Marketing und –Sponsoring wächst kräftig, in: FAZ vom 29.3.00, S. 29

⁴ Vgl. BERNDT, Ralf, Einführung in das Sponsoring, in: Werbeforschung & Praxis, 1991 Nr.36, S. 14 und PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 35

⁵ Vgl. HERMANN, Arnold, Sponsoring – Zukunftsorientiertes Instrument der Marktkommunikation, in: HERMANN, Arnold (Hrsg.), Sport- und Kultursponsoring, München 1989, S. 4f.

⁶ Vgl. BRUHN, Manfred, Sport-Sponsoring - Strategische Verklammerung in die Unternehmenskommunikation, Bonn 1988, S. 43 und PURTSCHERT, Robert, HOFSTETTER, Charlotte, Die operative Sponsoring-Planung aus Sicht des Gesponserten: Ein heuristischer Ansatz, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 51f.

on investment“),¹ besitzen die ökonomischen Ziele, also alle in pekuniären Einheiten messbaren Ziele wie beispielsweise die Umsatzsteigerung oder die Erhöhung des Marktanteils, im Kontext eines Sponsoringvorhabens (logischerweise) keine unwesentliche Bedeutung.² Allerdings wird das gestiegene Interesse der an Sponsoringengagements beteiligten Unternehmen vor allem mit psychographischen Zielen³ in Verbindung gebracht.⁴ Die primären psychographischen Ziele stellen nämlich den (kommunikativen) Unterbau bzw. die Vorstufe des ökonomischen Erfolges dar.⁵ Ein bedeutsames Sponsoringziel ist in diesem Zusammenhang der Imagetransfer bzw. -aufbau. Die Attraktivität des publikumswirksamen Fußballsports und seiner positiven Imagefaktoren (dynamisch, jugendlich, leistungsbezogen etc.) sowie der emotionalen Erlebniswerte können dabei auf das beworbene Produkt oder auf das werbende Unternehmen übertragen werden.⁶ Ein weiteres Sponsoringziel stellt die Steigerung des Bekanntheitsgrades des beworbenen Produktes dar, was vor allem durch die Einbeziehung der Massenmedien bei der

¹ Vgl. HERMANNNS, Arnold, GLOGGER, Anton, WIßMEIER, Urban Kilian, Wirkungsforschung im Sportsponsoring, in: Ufa Film- und Fernseh GmbH (Hrsg.), Sportsponsoring, Wirkungsforschung – Status und Perspektiven, Hamburg 1994, S. 33

² Vgl. ERDTMANN, Stefan, Sponsoring und emotionale Erlebniswerte, Wiesbaden 1989, S. 38, SPECHT, Andreas von, Sponsorship als Marketinginstrument, in: Markenartikel, 1986 Nr. 11, S. 517 und HERMANNNS, Arnold, GLOGGER, Anton, Sportsponsoring: eine Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Sport, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 361

³ Unter psychographischen Sponsoringzielen werden vor allem die primären Kommunikationsziele „Bekanntheitssteigerung“, „positiver Imagetransfer“ und Schaffung neuer „Human Relations“ (Kundenpflege/Mitarbeitermotivation) verstanden, die auf einer den erwerbswirtschaftlichen Zielen vorgelagerten Ebene positioniert sind und sich einer monetären Quantifizierung entziehen. Der Fokus dieser Ziele ist auf die mentale Beeinflussung (Suggestion) der potentiellen Käufer/Kunden ausgerichtet (vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 73).

Beispielsweise engagiert sich die Firma OPEL, ein europaweit renommierter Autoproduzent und seit Jahren Sponsor von erfolgreichen Fußballmannschaften (Bayern München, Paris St. Germain, AC Mailand), im Bereich attraktiver Ballsportarten, um sich vom Image des spießigen Autos für Herren mit Hosenträgern und Hut zu lösen und gleichzeitig Bekanntheitssteigerungen zu generieren.

⁴ Vgl. BRUHN, Manfred, Sponsoring - Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, Frankfurt am Main 1987, S. 86ff. und REINEKE, Wolfgang, GOLLUB, Wolfgang, SCHUNK, Claudia, Gesamtkommunikation; Konzeption und Fallbeispiele, Heidelberg 1997, S. 47

⁵ Vgl. HERMANNNS, Arnold, GLOGGER, Anton, WIßMEIER, Urban Kilian, Wirkungsforschung im Sportsponsoring, in: Ufa Film- und Fernseh GmbH (Hrsg.), Sportsponsoring, Wirkungsforschung – Status und Perspektiven, Hamburg 1994, S. 28

⁶ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995, S. 217f.

Übertragung von Sportveranstaltungen realisiert wird.¹ Neben diesen beiden zentralen kommunikativen respektive psychographischen Sponsoringzielen gewinnt der Faktor „Schaffung neuer Human Relations“ zunehmend an Bedeutung. Im Sinne der Kundenpflege und Mitarbeitermotivation versucht der Sponsor über kundenorientierte Hospitality-Maßnahmen (Einladung verdienter Kunden z.B. zu Sportveranstaltungen) beziehungsweise innerbetriebliche Incentives („Mitarbeiterbelohnung“) bestimmte und wohl kalkulierte Leistungsanreize für (geschäftlich) nahestehende Personengruppen zu schaffen, um letztlich seinen wirtschaftlichen Interessen nachkommen zu können. Nach Studienergebnissen bewerten Unternehmen, die Geschäftspartner unter dem Aspekt der Kundengewinnung, Kundenpflege und Kundenbindung in die Stadien einladen, Hospitality-Maßnahmen in den Fußballstadien als „lohnende Investition“. Weitere Resultate sind, dass 81 Prozent der Unternehmen, die sich mit ihren Geschäftspartnern oder Kunden in den VIP-Bereichen der Fußballarenen treffen, mit den Ergebnissen ihres Engagements „sehr zufrieden“ sind. Darüber hinaus bucht jede Firma durchschnittlich fünf Plätze bei ihrem Verein, wobei mit jedem zweiten Kunden geschäftliche Kontakte geknüpft werden.²

In diesem Zusammenhang bleibt festzuhalten, dass die Nachfrage nach der ökonomischen Verwertbarkeit der Ware Profifußball in Form direkter als auch indirekter Sportsponsoring-Maßnahmen aus vielerlei Gründen in den letzten Jahren zugenommen hat. Sportsponsoring ist durch erhebliche finanzielle als auch materielle Leistungen der Wirtschaft zu einem relevanten Finanzierungsinstrument des Sports geworden,³ wobei das kommunikative Interesse der Wirtschaft auf wenige Sportarten gerichtet ist.⁴ An den investierten

¹ Relativierend konstatiert MUSSLER anhand seiner Untersuchungen, dass der Wert der Bekanntheitssteigerung zu Gunsten der Kundenkontaktpflege (Human Relations) an Bedeutung verliert (vgl. MUSSLER, Dieter, Die Rolle des Sponsoring für den Sport: Facts and Figures, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 34f., DREES, Norbert, Sportsponsoring, Wiesbaden 1989, S. 110 und HERMANN, Arnold, GLOGGER, Anton, Sportsponsoring: eine Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Sport, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 361).

² Vgl. REICHSTEIN, Bernd, RECKWITZ, Lars P., Hospitality in Fußballstadien, Funktion, Nutzen, Akzeptanz: Ergebnisse einer qualitativen Befragung zur Bedeutung von Business-Seats, in: STRAHLENDORF, Peter (Hrsg.), Jahrbuch Sponsoring 2000, Hamburg 2000, S. 72ff. und o.V.: Im Fußballstadion werden gerne Geschäfte gemacht, in: FAZ vom 20.9.00, S. 48

³ Vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Frankfurt am Main 1995, S. 28

⁴ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995, S. 211

Sponsoringgeldern in Deutschland (im Jahre 2004: 3,4 Mrd. EUR) partizipiert der Fußball mit Abstand am stärksten.¹

Dabei lässt sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen den Sponsoringengagements und der allgemeinen Sportberichterstattung im Fernsehen erkennen. DIGEL/BURK halten beispielsweise fest, dass der Fußball 1996 eine quantitative Fernsehberichterstattung von 3685 Stunden gegenüber der zweitplatzierten Sportart Tennis mit 2152 Stunden aufwies.² Andere Autoren bestätigen dieses Ergebnis: Über medienanalytische Verfahren konnte für das Jahr 1997 ein weiterer Ausbau der Fußball-TV-Präsenz an der Ranglistenspitze ermittelt werden. So wurde 1997 über den Medienprimus Fußball 4231 Stunden und über den nachfolgenden Automobilsport 2331 Stunden im Fernsehen berichtet.³ Daraus lässt sich zunächst schließen, dass die Sportarten mit dem höchsten Medieninteresse (TV-Präsenz) von Sponsoringinvestoren präferiert werden.

Der Kreis der Wertschöpfungskette im Profifußball schließt sich demnach wieder in Richtung Medieninstitutionen. In diesem Zusammenhang spricht BRUHN vom „Magischen Dreieck“, das als theoretischer Ansatz für weitere Erläuterungen im komplexen Beziehungsgeflecht des Sportsponsoring-Markts Gültigkeit besitzt. Demnach sind Spitzensportveranstaltungen ohne finanzielle Zuwendungen durch potente Sponsoren und Medieninstitutionen nicht mehr realisierbar. Als Gegenleistung für die monetäre Unterstützung des Sports verlangen Wirtschaftsunternehmen den Transport von kommunikativen Botschaften durch die Medien. Diese, die neben dem Sport und der Wirtschaft das dritte primäre Element des Wertschöpfungsprozesses im Profisport darstellen, besitzen wie bereits angesprochen eine entscheidende Doppelrolle. Zum einen sind sie über den Kauf von Übertragungsrechten in einem wettbewerbsintensiven Markt indirekte Sponsoren des Sports, wobei sie sich über das nachfragewirksame Fernsehprodukt Fußball weniger refinanzieren als profilieren können, und zum anderen haben sie ihren

¹ Vgl. ANGENENDT, Christine, Sponsor Visions 2004, in: www.sponsorboerse.com/news; 23.6.04

² Vgl. DIGEL, Helmut, BURK, Verena, Zur Entwicklung des Fernsehsports in Deutschland, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1999, Heft 1, S. 30

³ Vgl. MICHLER, KLAUS, Sport im Fernsehen – empirisches Brachland?, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 59

journalistischen Pflichten nachzugehen, indem sie über Sportereignisse berichten und somit die integrierten Werbebotschaften der Sponsoringinvestoren mittransportieren.¹

Diese gesamten systemimmanenten Interdependenzen zeigen den Umfang der ökonomischen Ausdehnung und die wirtschaftlichen Interessen u.a. am professionellen Fußball deutlich auf. Die daraus resultierenden Finanzierungskonzepte stellen unter der Voraussetzung einer existierenden Zuschauernachfrage nach dem Produkt Fußball erst weitere essentielle Professionalisierungstendenzen (die Tendenz zu hochqualifizierten Berufspositionen vor dem Hintergrund einer sich ständig ausdifferenzierenden Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft) dar.² Überspitzt formuliert könnte man sagen, dass ohne die fußballrelevanten Finanzierungsprogramme der profitorientierten Wirtschaftsunternehmen (alleine die Werbe- und Fernsehübertragungserlöse der 1. Fußball-Bundesliga belaufen sich mittlerweile auf über 1 Milliarde DM) der Profifußball heutiger Prägung nicht existieren würde. HEINEMANN sieht den Profisport zu Lasten seiner Autonomie in einem ausgeprägten Abhängigkeitsverhältnis zur Wirtschaft, da er ohne deren monetären Zuwendungen nicht lebensfähig wäre.³ Wenn man darüber hinaus berücksichtigt, dass etwa zwei Drittel des Gesamtumsatzes sportlich renommierter Fußballgroßvereine über die Wirtschaftsnachfrage (TV- und Sponsoringgelder) und der Rest über die Zuschauernachfrage (u.a. Eintrittskartenverkauf, Merchandising, Mitgliedsbeiträge) generiert wird,⁴ so dürfte die Vermutung begründet sein, dass der Ökonomiezugewinn, also die zunehmende gewerbliche Nachfrage nach der wirtschaftlichen Verwertbarkeit des Produkts Fußball bezüglich der weiteren Entwicklung des Profifußballs äußerst relevant ist.

¹ Vgl. BRUHN, Manfred, Sport-Sponsoring – Strategische Verklammerung in die Unternehmenskommunikation, Bonn 1988, S. 15f. und ders., Sponsoring; Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, Frankfurt am Main 1987, S. 26

² Vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Frankfurt am Main 1995, S. 15

³ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 43ff.

⁴ Vgl. Kapitel 3.1.3.5

3.1.3 Determinanten der Zuschauernachfrage nach Fußballsportleistungen

Der Sport in Deutschland besitzt einen hohen Nachfragewert. Noch nie wurde in der Geschichte der Menschheit so viel Zeit und Geld in den Sport investiert, d.h., die „Erlebniswelt Sport“ ist zu einem ubiquitären Verbrauchsartikel geworden, der überwiegend von Jugendlichen nachgefragt wird.¹ Sportbezogene Attribute wie Jugendlichkeit, Dynamik, Freude und Gesundheit sind Leitbilder der nachfragenden Gesellschaft geworden. Die gesellschaftlichen Assoziationen mit Sinnbildern des Sports zeigen, dass der Sport auch in dieser Hinsicht ein wichtiger gesellschaftlicher Faktor geworden ist,² der entsprechende Nachfrageimpulse freisetzt. Auch MEINBERG betont die Verzahnung von Sport, Gesellschaft und Nachfrage, indem er z.B. die Verwissenschaftlichung einer komplexitätsbeladenen Industriegesellschaft hervorhebt, die das Bild des Sports und dessen Nachfrage maßgeblich prägt.³

Eine wesentliche Funktion der Zuschauernachfrage nach Sportereignissen liegt in der Integrationswirkung des Sports, dem Erleben eines Zusammengehörigkeitsgefühls durch homogenes Empfinden und Mitteilen. Neben der Identifikationsmöglichkeit mit Objekten des Sports suchen potentielle Sportkonsumenten bzw. Stadionbesucher primär Unterhaltungsdimensionen, die sich auf die Bedürfnisse Spaß, Spannung, Begeisterung und Geselligkeit reduzieren lassen.⁴ Die Nachfrage nach der Ware Fußball ist jedoch an Motive gebunden, ohne die der Fußballkonsum nicht realisierbar wäre.

Nachfolgend sind diejenigen Motive bzw. Determinanten der Zuschauernachfrage aufgeführt, denen man im Rahmen der folgenden Untersuchung unterstellt, dass sie auf die Nachfrage des Produkts Fußball und demnach auf die gesamte Professionalisierung direkten Einfluss nehmen können. Um dieses Postulat prüfen bzw. die genauen Einwirkungswerte der einzelnen Nachfragedeterminanten ermitteln zu können, werden sich die Untersuchungen

¹ Vgl. OPASCHOWSKI, Horst W., Freizeitökonomie: Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1993, S. 203f.

² Vgl. ANDRESEN, Claus, Sportler als Werbeträger: Zur Effektivität von Sport-Testimonialwerbung, Diss., Hamburg, 1994, S. 15f.

³ Vgl. MEINBERG, Eckhard, Hauptprobleme der Sportpädagogik, 2. Aufl., Darmstadt 1991, S. 136ff.

⁴ Vgl. BETTE, Karl-Heinrich, SCHIMANK, Uwe, Zuschauerinteressen am Spitzensport – Teilsystemische Modernisierung des gesamtgesellschaftlich Verdrängten, in: HINSCHING, Jochen, BORKENHAGEN, Frederik (Hrsg.), Modernisierung und Sport, Sankt Augustin 1995, S. 186f., SCHOMAKER, Hella, BLITTERSDORF, Benno, BRENDEL, Michael, VERGNAUD, Marc, Empirische Untersuchung über Fußballzuschauer – Ein Beitrag zum Veranstaltungsmarketing, Pressenotiz des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Bremen, Bremen 1989, S. 18f. und STOLLENWERK, Hans J., Sport – Zuschauer – Medien, Aachen 1996, S. 18f.

wegen der limitierten Verfügbarkeit des Datenmaterials ausschließlich auf die Zuschauernachfrage in den Fußballstadien und nicht vor den Fernsehschirmen konzentrieren.

3.1.3.1 Einkommen

Nach der klassischen Konsumtheorie ist ein Einfluss des Volkseinkommens auf die Nachfrage nach Spitzensport zu erwarten. Die Voraussetzung für einen positiven Einfluss ist dabei, dass die fußballinteressierten Wirtschaftssubjekte über ein Einkommen verfügen, das die Kosten der essentiellen Grundbedürfnisse übersteigt. Vom STEIN spricht in diesem Zusammenhang vom Übersteigen des Existenzminimums, also von einem Kapitalüberschuss, der die Entwicklung des ökonomischen Subsystems Sport erst ermöglicht.¹ Welche expliziten Auswirkungen das individuell verfügbare Einkommen auf die Nachfrage nach Fußballveranstaltungen und deren Begleiterscheinungen besitzt, ist sowohl eine empirische als auch eine theoretische Frage. Empirisch lässt sich festhalten, dass das Einkommen einen Einfluss auf die Zuschauernachfrage nimmt. Nur die Richtung ist nicht klar definierbar. So sprechen GÄRTNER/POMMEREHNE von einem positiven Einfluss des verfügbaren Einkommens, wogegen BIRD das gegenteilige Ergebnis eruiert. Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, wie es zu diesen unterschiedlichen Ergebnissen überhaupt kommt. Aus der vorliegenden Analyse geht hervor, dass das Einkommen langfristig wohl keine isolierbare Größe darstellt, sondern durch andere Faktoren in seiner Wirkung beeinflusst wird.² Dabei handelt es sich sowohl um subjektive Qualitätskomponenten wie Spaß, Unterhaltung, Spannung oder Integrationsgefühl als auch um objektive wie beispielsweise das Wetter oder das Rahmenprogramm sowie um andere Determinanten der Nachfrage;³ man denke nur an die Suggestion der Rezipienten durch die Medien. Untersucht man die Korrelation des verfügbaren Einkommens⁴ und der Zuschauernachfrage⁵ nach dem Produkt Fußball-Bundesliga, so kommt man zu folgendem Ergebnis: Seit Beginn der Bundesligaeinführung im Jahre 1963 bis Mitte der 80er Jahre

¹ Vgl. vom STEIN, Artur, Massenmedien und Spitzensport, Diss., Frankfurt am Main 1988, S. 30f.

² Vgl. KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport: eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998, S. 16f.

³ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 47ff.

⁴ Die Untersuchungsdaten des verfügbaren Einkommens sind folgender Quelle entnommen: o.V.: Volkseinkommen, www.statistik-bund.de, 22.7.00

⁵ Die Untersuchungsdaten der Zuschauerentwicklung sind folgender Quelle entnommen: o.V.: Kicker Sportmagazin, Sonderheft Bundesliga 96/97, S. 163

werden unter leicht schwankendem Verlauf in etwa gleichbleibende Durchschnittswerte der Zuschauernachfrage ermittelt (abgesehen von kurzzeitig stärkeren Schwankungen, die durch den Bestechungsskandal der Liga (Anfang der 70er Jahre) hervorgerufen wurden, obwohl ein progressiver Anstieg des Volkseinkommens zu verzeichnen ist. Die Berechnung dieser negativen Einkommenselastizität¹ spiegelt allerdings nicht die Entwicklung ab Mitte der 80er Jahre wider. Seit der Spielsaison 1985/86 bis 1997/98 wurde ein Anstieg der Zuschauernachfrage um ca. 59% ermittelt, wobei das verfügbare Einkommen sich im selben Zeitraum um ca. 53% nach oben entwickelte. Diese positive Einkommenselastizität, also die Angleichung der beiden Untersuchungsgrößen, steht somit im Widerspruch zu der vorher untersuchten Entwicklungsperiode. Bei der Interpretation der Resultate liegt die Vermutung nahe, dass nicht ausschließlich das gestiegene Einkommen die Zuschauernachfrage erhöht, sondern vielmehr die bereits angesprochenen anderen Einflussfaktoren. Zuallererst ist dabei wohl an die Einführung des dualen Fernsehsystems Mitte der 80er Jahre zu denken, das die Nachfrage nach der Ware Sport durch eine umfangreiche und zuschauerfreundliche Sportberichterstattung immens erhöht hat, indem inszenierungsintensive Berichterstattungen künstliche Zusatzwerte, wie etwa medienaufbereitete Star- und Kultbilder zur weiteren Identifikations- und Unterhaltungsmöglichkeit, erzeugten.²

In diesem Kontext ist es wahrscheinlich, dass das verfügbare Einkommen – unter Berücksichtigung des Kapitalüberschusses und der anderen Einflussfaktoren – durch die Einwirkungsvariable „Medialisierungsfortschritt“ einen positiven Einfluss (bis hin zu Sättigungserscheinungen) auf den Fußballkonsum nimmt.

¹ Eine positive Einkommenselastizität liegt vor, wenn mit steigendem (sinkenden) Einkommen auch die nachgefragte Menge eines Gutes steigt (sinkt). Geht die nachgefragte Menge bei einer Einkommenserhöhung absolut zurück, so liegt eine negative Einkommenselastizität vor (vgl. DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 1, München 1994, S. 516).

² Zu weiteren Erläuterungen des dualen Systems und seines TV-Produktes Sport vgl. AMSINCK, Michael, Der Sportrechtmarkt in Deutschland, in: Media Perspektiven, Heft 2, 1997, S. 62f.

3.1.3.2 Preis

Welche Bedeutung der Preis von Eintrittskarten bei der Zuschauernachfrage in den Fußballstadien besitzt, soll anhand der traditionellen Nachfragetheorie erläutert werden. Vordergründig kommt man zu dem trivialen Ergebnis, dass bei steigenden Preisen ein Rückgang der nachgefragten Fußballunterhaltung zu erwarten ist,¹ was durch empirische Befunde bestätigt wird.² KUBAT zeigt hingegen in seinen Ausführungen auf, dass der Preis nur einen geringen oder keinen Einfluss auf die Zuschauernachfrage nach Spitzensportleistungen ausübt,³ was GÄRTNER/POMMEREHNE bestätigen.⁴ Dieses Resultat der preisunabhängigen Nachfrage unterstreicht die Tatsache, dass die Zuschauernachfrage trotz überproportional gestiegener Eintrittspreise in den letzten Jahren ebenso angewachsen ist.⁵ Analog zur Nachfragedeterminante „Einkommen“ liegt auch hier die Vermutung nahe, dass der Faktor „Preis“ nicht isoliert, d.h. nicht unabhängig von Einflussfaktoren, betrachtet werden darf. PARLASCA sieht beispielsweise den Eintrittspreis als Untersuchungsobjekt zu eng gefasst, da neben dem Besuch eines Spiels noch zusätzliche Fahrt- und Verpflegungskosten anfallen.⁶

Der vom Sportkonsumenten subjektiv empfundene Preis einer Eintrittskarte ist demnach nicht das einzige Entscheidungskriterium beim Stadionbesuch, sondern wird durch weitere Faktoren (Kosten- und Unterhaltungsvariablen) beeinflusst, was SEYBOLD bestätigt. Darüber hinaus führt die begrenzte Menge an Eintrittskarten – man denke nur an die ausverkauften Stadien – zu einem knappen Gut, was folglich die Preistoleranz der potentiellen Konsumenten vor dem Hintergrund des zunehmenden Popularitätsgewinns des

¹ Vgl. DICHTL, Erwin, ISSING, Otmар, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 3, München 1994, S. 1505

² BIRD spricht in diesem Zusammenhang von signifikant negativen Preiselastizitätswerten der Nachfrage (vgl. BIRD, Peter J., The Demand for League Football, in: Applied Economics 14, 1982, S. 637ff. und KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport: eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998, S. 15).

³ Vgl. ebenda, S. 14

⁴ GÄRTNER/POMMEREHNE konnten keine signifikanten Preiselastizitätswerte ermitteln (vgl. GÄRTNER, Manfred, POMMEREHNE, Werner, Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus? Eine theoretische und empirische Analyse, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 158ff.).

⁵ Die Zuschauerzahlen entwickelten sich in der 1. Fußball-Bundesliga von ca. 5,4 Mio. (1985/86) auf ca. 10 Mio. Besucher (1997/98), obwohl die Bundesligavereine seit 1988 die durchschnittlichen Eintrittspreise von 15,17 DM auf 26,70 DM in der Saison 1999/00 fast verdoppelten (vgl. o.V.: Kicker Sportmagazin, Sonderheft Bundesliga 96/97, S. 163 und FRANZKE, Rainer, Immer weniger Besucher in den Stadien, in: FAZ vom 9.10.00, S. 43).

⁶ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 60

Fußballs weiter ansteigen lässt. Diese Tatsache wird auch durch das Phänomen des Preisaufschlags bei Spitzenspielen mit gleichzeitiger überproportionaler Zuschauernachfrage untermauert.¹ Diese vermeintlich irrationale ökonomische Handlungsweise der Sportkonsumenten kann neben der erhöhten Qualitätserwartung des Spiels auch im sogenannten Snob- bzw. Prestigeeffekt seine Begründung finden, d.h., dass die Zuschauernachfrage deshalb steigt, weil eine sozialabhängige Nutzenschätzung des Individuums in Form eines Prestigegewinns vorliegt. Dies müsste aber noch empirisch belegt werden.

In diesem Zusammenhang liegt die begründete Vermutung nahe, dass es sich bei Eintrittspreisen (unterhalb des Prohibitivpreises) ohne Berücksichtigung weiterer Kostenbestandteile wie etwa Benzin- oder Verpflegungskosten um eine preisunabhängige Zuschauernachfrage handelt.

3.1.3.3 Qualität des Produkts

Wie eigentlich bei allen nachgefragten immateriellen Gütern der freien Wirtschaft steht die Qualitätskomponente des Produkts im Mittelpunkt der Betrachtung. Auch das Unterhaltungsgut Profifußball definiert sich über den Qualitätsbegriff. Somit kommt dem Sport bezüglich der Qualitätsvariable eine wesentliche Bedeutung bei der Analyse der Zuschauernachfrage zu. Untersuchungen haben ergeben, dass neben der Spielklasse und der Leistungsfähigkeit (Ligapositionierung) der Mannschaft auch der Einsatz von sogenannten Megastars von substantieller Bedeutung ist.² Da die Summe der einzelnen Qualitätskomponenten keine eindeutig kalkulierbare Größe darstellen kann, sprechen GÄRTNER/POMMEREHNE in ihren Ausführungen von einer individuellen Qualitätserwartung der potentiellen Zuschauer.³ Nur wenn die einzelnen Qualitätskomponenten des Produkts Fußball das Anforderungsprofil der Zuschauer auf Grund von vergangenen oder aktuellen messbaren Ergebnissen erfüllen, kommt es zu einer

¹ Persönliches Gespräch am 3.7.98 mit Frank Seybold, Marketingbeauftragter des Karlsruher Sport-Clubs

² Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 50ff.

³ Vgl. GÄRTNER, Manfred, POMMEREHNE, Werner, Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus? Eine theoretische und empirische Analyse, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 152

vermehrten Zuschauernachfrage. Verschiedene Autoren wie etwa PARLASCA oder KUBAT erkennen in der höheren sportlichen Qualität der Mannschaft und im Einsatz von Starspielern einen signifikanten positiven Einfluss auf die Zuschauernachfrage in den Fußballstadien.¹ Anhand ökonometrischer Regressionsmodelle hat man festgestellt, dass der Unterschied, ob die Gastbermannschaft vor dem Spiel Tabellenführer oder Letzter ist, ceteris paribus bis zu 8000 zahlende Zuschauer pro Spiel mehr oder weniger ausmachen kann.² Darüber hinaus definiert sich die sportliche Qualität auch über die Identifikationsvariable. KRUSE stellt die Identifikation der Zuschauer mit bestimmten Mannschaften respektive Spielern als einen weiteren Grund der subjektiv empfundenen Qualitätserhöhung dar.³

Werden die Erwartungen der Zuschauer durch die sportliche Qualität der Mannschaft, die in aller Regel den Einsatz von Stars bzw. Identifikationsobjekten impliziert, erfüllt, so kann mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass auch zukünftig eine hohe Zuschauernachfrage nach Spitzensport in den Fußballstadien zu registrieren sein wird.

3.1.3.4 Freizeit

Die subjektive Wertschätzung der Freizeit und das Investitionsvolumen⁴ der Bundesbürger in Freizeitaktivitäten haben in den letzten Jahren einen immensen Anstieg erfahren.⁵ Vor diesem Hintergrund drängt sich die Frage auf, welchen Stellenwert die wachsende Freizeitkomponente in Bezug auf die Zuschauernachfrage nach Fußballsportleistungen besitzt. Dem Soziologen und Freizeitforscher OPASCHOWSKI zufolge hatten industrielle Gesellschaften – objektiv gesehen – noch nie so viel Freizeit wie heute. Neben der zunehmenden Verringerung der allgemeinen Arbeitszeit in Deutschland konstatiert er weiter,

¹ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 50 und KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport: eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998, S. 19

² Vgl. CZARNITZKI, Dirk, Fußball: Wo bleiben die Zuschauer?, in: ZEW, Pressemitteilung vom 20.9.99

³ Vgl. KRUSE, Jörn, Wirtschaftliche Wirkungen einer unentgeltlichen Sport-Kurzberichterstattung im Fernsehen, Baden-Baden 1991, S. 41 und PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 53

⁴ Nach Schätzergebnissen beläuft sich das heutige Freizeit-Investitionsvolumen der Bundesbürger alleine für Urlaubs-Sportreisen auf knapp 3 Mrd. DM. Im Vergleich dazu gaben deutsche Urlauber für Sportreisen 1990 nur etwa 700 Mio. DM aus (vgl. TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael, Zur Vernetzung der Tourismusbranche und der Sportbranche, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Sport-Tourismus als Wirtschaftsfaktor: Produkte – Branchen – Vernetzung, 1. Aufl., Butzbach-Griedel 2001, S. 13).

⁵ Vgl. o.V.: Institut für Freizeitwissenschaft, Köln, in: www.dshs-koeln.de/freizeit/fforsch., 24.7.00

dass die frei disponible Zeit an einem Tag von 1,5 Stunden im Jahre 1952 vierzig Jahre später auf über 4 Stunden angewachsen ist.¹ Es wird sich ein Wertewandel von einer Phase in der die Arbeitszeit den Alltag dominierte (um 1950) hin zu einer Freizeit-Arbeitsgesellschaft (um 2010) vollziehen. Der erweiterte zeitliche Dispositionsspielraum, über den der einzelne Bundesbürger durchschnittlich in der postindustriellen Gesellschaft verfügt, stellt allerdings nicht für jeden einen effektiven Freizeitgewinn dar. Für Berufsgruppen mit einem höheren sozialen Status nimmt die Freizeitkomponente insgesamt ab, was aber durch die Möglichkeit der selbstbestimmbaren Freizeiteinteilung kompensiert werden kann.² Bei dem Wandel der Freizeitbewertung soll auch die Perspektive von HACKFORTH berücksichtigt werden, der bei ebenso wachsendem Freizeitvolumen eine steigende Anzahl an konkurrierenden Sportveranstaltungen und damit weniger Zuschauer respektive Einnahmen pro Veranstaltung prognostiziert,³ was sich allerdings vor dem Hintergrund wachsenden Wohlstands (Einkommen, Vermögen) der Sportinteressierten und einem damit kohärenten potentiell höheren pro Kopf Freizeitkonsum zumindest aus monetärer Sicht relativiert.⁴

Obwohl aus den korrelierenden Untersuchungsvariablen Freizeit und Zuschauernachfrage keine wissenschaftlich begründete Datenqualität hervorgeht, kann trotzdem geschlossen werden, dass der Fußball auf Grund seiner gesellschaftlichen Hegemonie gegenüber anderen Sportarten am allgemein wachsenden Freizeitbudget und an der prosperierenden Investitionsbereitschaft der Sportinteressierten am stärksten partizipieren wird.

¹ Vgl. OPASCHOWSKI, Horst, Freizeitökonomie; Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1993, S. 16f.

² Vgl. OPASCHOWSKI, Horst, Einführung in die Freizeitwissenschaft, 2. Auflage, Opladen 1994, S. 27ff.

³ Vgl. HACKFORTH, Josef, Zukünftiges Freizeitverhalten und der Sport. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: Führungs- und Verwaltungsakademie Berlin des Deutschen Sportbundes e.V. (Hrsg.), Freizeit – Sport – Medien, Akademieschrift 33, Berlin 1985, S. 13

⁴ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Der „nicht-sportliche“ Sport, in: DIETRICH, Knut, HEINEMANN, Klaus, (Hrsg.), Der nicht-sportliche Sport, Beiträge zum Wandel im Sport, Schorndorf 1989, S. 25f. und DIETRICH, Knut, HEINEMANN, Klaus, SCHUBERT, Manfred, Kommerzielle Sportanbieter; Eine empirische Studie zu Nachfrage, Angebot und Beschäftigungschancen im privaten Sportmarkt, Schorndorf 1990, S. 14

3.1.3.5 Marktvolumen

Als Markt definiert man das Zusammentreffen von Güterangebot und Güternachfrage, wobei der Umfang und die Funktionsweise des Marktes durch die Zahl der Marktteilnehmer auf der jeweiligen Marktseite bestimmt wird.¹ Von daher ist die Anzahl der Marktteilnehmer bezüglich der Nachfrage nach Spitzensportleistungen von wesentlicher Bedeutung. Obwohl die Zuschauernachfrage in den bundesdeutschen Stadien, also der Ticketverkauf, für die Finanzierung des Profifußballs an Relevanz verliert,² ist die Existenz einer hohen Bevölkerungszahl und die damit verbundene erhöhte Nachfrage nach Spitzensport nicht unwesentlich, da neben den Eintrittskarten eine Menge weiterer Produkte (Lebensmittel, Merchandisingartikel, Stadionmagazine etc.) nachgefragt werden. Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass die Größe des Einzugsgebietes bzw. das Volumen des Marktes, aus dem die jeweilige Heimmannschaft stammt, einen signifikanten Einfluss auf die Zuschauernachfrage ausübt. Der Einfluss von Bevölkerungszahl und Entfernung zur Region der Gastmannschaft wurde allerdings nur vereinzelt positiv belegt.³ Vom STEIN erläutert in diesem Zusammenhang, dass „nur dichte Bevölkerungszentren eine angemessene Nachfrage an Sportereignissen garantieren.“ Ohne eines bestimmten Verstärkergrades „wäre es den Vereinen unmöglich, notwendige Erträge zur Deckung ihres Haushaltes zu erwirtschaften.“⁴ COAKLEY unterstreicht den monetären Effekt städtischer Bevölkerungszentren (Urbanisierung) bezüglich der angesprochenen Thematik,⁵ wogegen PARLASCA auf Grund mangelnder empirischer Evidenz für den deutschsprachigen Raum

¹ Vgl. SCHIERENBECK, Henner, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München 1995, S. 18 und LINDE, Robert, Einführung in die Mikroökonomie, 2. Auflage, Göttingen 1986, S. 187

² Die Ertragsposition „Einnahmen aus Eintrittskartenverkauf“ in der Bilanz der Fußballbundesligisten nimmt zwar insgesamt zu (wegen gestiegener Zuschauerzahlen und Eintrittspreise), wird allerdings durch überproportionale Mehreinnahmen anderer Finanzierungsquellen (vor allem Erlöse aus Fernsehrechten) relativiert. In der Spielsaison 1988/89 entsprachen z.B. die durchschnittlichen Eintrittskartenerlöse über 50 Prozent des Gesamtbudgets der einzelnen Fußballbundesligisten. In der Saison 1996/97 hat sich dieser durchschnittliche Wert auf etwa 30 Prozent reduziert. Beim Umsatzprimus FC Bayern München handelte es sich in der selben Saison sogar nur noch um einen Wert von unter 20 Prozent (vgl. MÜLLER, Christian, Rechtsfragen der Finanzierung im „bezahlten Sport“, Diss., Frankfurt am Main 1991, S. 11, RENNER, A., Mißwirtschaft in der Bundesliga, in: SPORTS, 2/98, S. 110 und o.V.: Tore auf dem Fußballplatz sollen ein Nachspiel an der Börse haben, in: FAZ vom 29.5.98, S. 17).

³ Vgl. KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport: eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998, S. 19

⁴ Vgl. vom STEIN, Artur, Massenmedien und Spitzensport, Diss., Frankfurt am Main 1988, S. 29f.

⁵ Vgl. COAKLEY, Jay J., Entwicklungsvoraussetzungen des Profi-Sports und Auswirkungen der Professionalisierung auf Sportveranstaltungen und Sportler, in HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 171

diesen Thesenkatalog zwar nicht untermauert, dafür aber zumindest die Bedeutung der Marktgröße für die Zuschauernachfrage nach Bundesligaspielen hervorhebt.¹

Vor diesem Hintergrund liegt die Vermutung nahe, dass das regionale Marktvolumen eines beheimateten Bundesligisten hinsichtlich der Zuschauernachfrage evidente Einnahmeeffekte generiert.

3.1.3.6 Unsicherheit des Endergebnisses

Spannungs- und Unterhaltungsfaktoren² sind substantielle Erlebnisdimensionen beim Besuch von Sportspielen.³ Verschiedene Spannungsfaktoren wie etwa der sportliche Wettkampf im Ganzen oder entsprechende Regeländerungen generieren dabei eine Ergebnisunsicherheit, die sich zum einen auf einzelne Spiele oder auf den gesamten Ligawettbewerb (Meisterschaft bzw. Abstieg) auswirken kann.⁴ Um eine Antwort auf die Bedeutung der Ergebnisunsicherheit bezüglich der Nachfrage nach Spitzensportleistungen geben zu können, muss der Qualitätsfaktor „Unsicherheit des Endergebnisses“ entsprechend charakterisiert werden. Außer Frage sollte dabei stehen, dass der Faktor „Ergebnisunsicherheit“ im Rahmen eines sportlichen Wettkampfes Spannung erzeugt und damit die Zuschauernachfrage beeinflusst.⁵ Wegen dieser Spannungshypothese ist zu erwarten, dass bei einem Aufeinandertreffen zweier gleich starker Mannschaften wegen der hohen Unsicherheit des Endergebnisses und des damit verbundenen Spannungsanstiegs mehr Zuschauer in die Stadien kommen.⁶ HEINEMANN/KUBAT vertreten ebenso die allgemeine Spannungshypothese, die besagt, dass die Höhe des Spannungsfaktors von der sportlichen Gleichwertigkeit (enge Differenz des Tabellenplatzes) der aufeinandertreffenden

¹ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 60f.

² Die Faktoren „Spannung“ und „Unterhaltung“ werden wegen Abgrenzungsschwierigkeiten fortlaufend synonym verwendet.

³ Vgl. STOLLENWERK, Hans J., Sport – Zuschauer – Medien, Aachen 1996, S. 18f.

⁴ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 54f.

⁵ Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports:

Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 67

⁶ Vgl. CZARNITZKI, Dirk, Fußball: Wo bleiben die Zuschauer?, in: ZEW, Pressemitteilung vom 20.9.99 und o.V.: Zuschauergunst entscheidet über den Wohlstand der Fußballclubs, in: FAZ vom 30.11.99

Teams abhängt.¹ Demzufolge nimmt die Zuschauernachfrage um so stärker ab, je vorhersehbarer der Wettkampfsieger ist. Untersuchungen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) kommen jedoch zu einem anderen Ergebnis. Sie konstatieren, dass die Zuschauernachfrage nicht durch das Spannungselement der Ergebnisunsicherheit signifikant beeinflusst wird, sondern vielmehr durch die vermeintliche Dominanz bzw. Unterlegenheit einer beteiligten Mannschaft. Als plausible Erklärung wird angeführt, dass die Anhänger der vermeintlich dominierenden bzw. schwächeren Mannschaft beim Sieg über den „kleinen“ bzw. „großen“ Gegner dabei sein wollen.² Von der statistisch erwiesenen überproportionalen Zuschauernachfrage dominierender Meistermannschaften einmal abgesehen, unterstreichen GÄRTNER/POMMEREHNE indirekt dieses Ergebnis, indem sie festhalten, dass eine abstiegsbedrohte also „schwächelnde“ Heimmannschaft für zusätzliche Zuschauerakzeptanz sorgt. Der Qualitätsaspekt ist dabei die zu erwartende außergewöhnliche Anstrengung und somit eine überdurchschnittliche Ausschöpfung des Leistungspotenzials der in akuter Abstiegsgefahr befindlichen Mannschaft, was im Umkehrschluss auch für eine Meistermannschaft gilt.³

In diesem Zusammenhang befassten sich verschiedene Autoren im Rahmen ihrer empirischen Untersuchungen mit der Unsicherheit des Endergebnisses einzelner Spiele. Als Resultat konnte allerdings kein signifikanter Einfluss der Ergebnisunsicherheit einzelner Spiele bezüglich der Zuschauernachfrage ermittelt werden. Bei der Analyse des Ergebnisunsicherheitsfaktors einer ganzen Meisterschaft konnte hingegen ein signifikant positiver Einfluss der Ergebnisunsicherheit auf die Zuschauerzahlen der einzelnen Spiele konstatiert werden.⁴

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Kommerzialisierung, neue Medienstrukturen und Veränderung des Sports, in: HOFFMANN-RIEM, Wolfgang (Hrsg.), Neue Medienstrukturen – neue Sportberichterstattung? Baden-Baden 1988, S.42 und KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport: eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998, S. 17f.

² Vgl. CZARNITZKI, Dirk, Fußball: Wo bleiben die Zuschauer?, in: ZEW, Pressemitteilung vom 20.9.99 und CZARNITZKI, D., STADTMANN, G., Uncertainty of Outcome Versus Reputation: Empirical Evidence for the First German Football Division, in: ZEW, Diskussionspapier Nr. 99-46, Mannheim 1999

³ Vgl. GÄRTNER, Manfred, POMMEREHNE, Werner, Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus? Eine theoretische und empirische Analyse, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 156f.

⁴ Vgl. KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport: eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998, S. 18

Die Ergebnisse können also wie folgt zusammengefasst werden. Nicht der Ergebnisunsicherheitsfaktor (offener Spielausgang), sondern vielmehr der Ergebnissicherheitsfaktor (kalkulierbarer Spielausgang bei vor allem vermeintlich schwächeren Heimmannschaften) beeinflusst die Zuschauernachfrage eines Spiels positiv. Allerdings relativiert sich diese Annahme schon wieder dadurch, dass die Ergebnisunsicherheit eines Lokalderbys (bei zwei etwa gleich starken Mannschaften) zu einer vermehrten Zuschauernachfrage führt. Bei der Betrachtung der spannungsfördernden Unsicherheit des Ausgangs einer kompletten Meisterschaftsrunde lässt sich hingegen ein evident positiver Einfluss der Zuschauerzahlen an den einzelnen Spielen belegen. Vor diesem Hintergrund sollte die für den sportlichen Wettkampf verantwortliche Ligakommission (Deutscher Fußball-Bund) das Ziel verfolgen, dass eine möglichst lang anhaltende Ergebnisunsicherheit des Meisterschaftsausgangs besteht, da sonst mit Zuschauerrückgängen zu rechnen ist. Sowohl der bereits installierte „Solidaritätsfond“ (Finanzausgleich unter den Bundesligisten durch Fernsehrechteerlöse) innerhalb der Liga, als auch ein in Erwägung gezogenes Bundesligaendspiel der beiden punktgleich führenden Mannschaften nach dem letzten Spieltag ist bzw. wäre eine spannungserhaltende Maßnahme.

3.1.3.7 Stadionkomfort

Der allgemeine Trend zur Modernisierung deutscher Fußballstadien wirft zwangsläufig die Frage auf, in welcher Beziehung diese Entwicklung zur Zuschauernachfrage steht. Eine Studie über die Stadien der Fußball-Bundesliga konstatiert, dass die Stadionbesucher mit wenigen Ausnahmen über fehlenden Komfort, mangelhafte Verkehrsanbindung und dürftige Bewirtung klagen.¹ Aus empirischen Untersuchungen geht hervor, dass der Faktor „Stadionausstattung“, zu dem auch ein umfangreiches Rahmenprogramm zählt, die Zuschauernachfrage beeinflusst.² Vordergründig ist es verständlich, dass die Stadionbetreiber multifunktionale Fußballarenen mit adäquaten Verkehrsanbindungen realisieren wollen. Die öffentliche Hand steht in den meisten Fällen mit Subventionen und

¹ Vgl. UFA Sports GmbH (Hrsg.), UFA Fußballstudie 98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung, Hamburg 1998, S. 27 und o.V.: Impulsgeber oder Pleitenfluch?, in: SPONSOR^S 5/98, S. 10f.

² Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 59

Sportfördermaßnahmen aus nicht altruistischen Motiven unterstützend zur Seite, um das kostenintensive Projekt auch finanzieren zu können.¹ Die Qualitätserwartung des potentiellen Sportkonsumenten bezieht sich nicht nur auf die Mannschaft, sondern auch auf die Geschehnisse abseits des Platzes. Aus einer weiteren Untersuchung geht hervor, dass der Stadionbesucher von einem zukünftigen Fußballstadion primär bequeme Sitzplätze, eine Überdachung, ausreichende Parkplätze, gute Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr, saubere und in ausreichender Anzahl vorhandene sanitäre Anlagen und einen schnellen Stadioneinlass erwartet.² Allerdings sollte das Anforderungsprofil der potentiellen Stadionbesucher nicht überschätzt werden. Nach den Resultaten einer sogenannten „Skydome-Befragung“ konzentriert der Zuschauer eines Fußballspiels nämlich sein Interesse und seine Investitionsabsichten überwiegend auf den Sport selbst und weniger auf seine Begleitangebote.³

Auch die Bedeutung und die proklamierten Vorteile des sogenannten Fan-TV (Stadionfernsehen) wie etwa die „Erhöhung der Servicequalität“ oder die „Steigerung des Unterhaltungsniveaus“⁴ relativieren sich durch aktuelle empirische Daten. Die Unterhaltung über Großbildflächen (Fan-TV), Shoppinggelegenheiten im Stadionbereich, Cheerleader oder gehobene gastronomische Einrichtungen finden bei den Fußballkonsumenten nur geringe Akzeptanz.⁵

Zwar kann niemand „die Notwendigkeit von adäquaten Sportstätten für Spitzensport (...) ernsthaft (...) in Zweifel ziehen,“⁶ die Frage nach einer nicht nachfragewirksamen Angebotsvielfalt und die Finanzierung solcher Großprojekte jedoch schon.

Solange die Kosten-Nutzen-Korrelation der potentiellen Stadionbesucher durch die Refinanzierung der modernisierten Fußballarenen nicht aus dem Gleichgewicht gerät und die

¹ Vgl. vom STEIN, Artur, Massenmedien und Spitzensport, Diss., Frankfurt am Main 1988, S. 32 und PETRY, Karsten, Betroffene und Begünstigte zu Beteiligten machen, in: SPONSOR^S 7/00, S. 34f.

² Vgl. UFA Sports GmbH (Hrsg.), UFA Fußballstudie 98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung, Hamburg 1998, S. 178f.

³ Vgl. WILLIGES, Hans-Jürgen, Vision, Projektion und Investition für ein Weltstadion/Skydome, in: TROSIEN, Gerhard (Hrsg.), Globalisierung und Sport: Business, Entertainment, Trends, Aachen 1998, S. 145

⁴ Vgl. SCHMIDT, Carsten, Fan TV – das „neue“ Fernsehen vor Ort, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 68

⁵ Vgl. UFA Sports GmbH (Hrsg.), UFA Fußballstudie 98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung, Hamburg 1998, S. 178f.

⁶ Vgl. vom STEIN, Artur, Massenmedien und Spitzensport, Diss., 1988, S. 32

Vereine auf die Bedürfnisse der Sportkonsumenten entsprechend Rücksicht nehmen, wird der Qualitätsfaktor Stadionumbau bzw. -neubau mit größter Wahrscheinlichkeit von den Fußballanhängern positiv bewertet werden.

3.1.3.8 Hooliganismus

Das Phänomen Hooliganismus respektive Zuschauergewalt repräsentiert eine Widerstandsbewegung der von den Fußballern entfremdeten Fans, nachdem die Lebensstile der Profis und ihrer Anhänger im Zuge der Professionalisierung und Merkantilisierung sich auseinanderentwickelt haben, was primitive und in ihrer Wirkung diskreditierende Fangesänge wie „Ihr Scheiß-Millionäre“ beweisen. Die wachsende Distanz zwischen Zuschauer und Sportler führt bei manchen „Problemfans“ zu einer immer größer werdenden Sensibilität für ihre eigene Anwesenheit. „Sollen sie doch spielen, wie sie wollen, darum geht’s doch längst nicht mehr.“ „Wir feiern jetzt uns selbst“ (Fußball-Fan, Dortmund).¹ Die folgenden Zuschauerausschreitungen stellen dabei einen sozialen Problemkomplex dar, der zunehmende Perspektivlosigkeit, akute Arbeitslosigkeit und eine allgemeine Sinnkrise impliziert.² Neben dieser Zustandsproblematik sogenannter „Fans“, die in allen Stadien eine räumlich und optisch von den übrigen Zuschauern differenzierbare, relativ kohärente Subgruppe bilden,³ belegen empirische Untersuchungen, dass die zunehmende Gewaltbereitschaft in den Stadien u.a. durch die Legitimation von Aggressivität in den Medien geschürt wird.⁴ Der Kommunikationswissenschaftler HACKFORTH fordert in diesem Zusammenhang eine „unverblümete Benennung der Hooligans als kriminelle Straftäter.“ Die Gewalttaten der Hooligans dürfen nicht weiter von den Medien bagatellisiert und von der Gesellschaft toleriert werden, sondern es muss zu einer

¹ Vgl. o.V.: Fankultur in den Stadien, in: SPORTS, 5/94, S. 41

² Vgl. PILZ, Gunter, Sport im Spannungsverhältnis von Frieden und Gewalt, in: GÜLDENPFENNIG, Sven, MEYER, Horst (Hrsg.), Sportler für den Frieden, Köln 1983, S. 42

³ Nach wissenschaftlichen Erkenntnissen definiert sich die Identität einer solchen Subgruppe über folgende Merkmale: überwiegend junge Männer um die 20 Jahre, die sich eher aus sozial abgesicherten Schichten rekrutieren, kaum Partnerschaften eingehen und sich an eher problematischen Vorbildern orientieren (vgl. LÖSEL, Friedrich, BLIESENER, Thomas, Studien im europäischen Vergleich: Was treibt Hooligans zur Gewalt?, in: www.uni-erlangen.de/docs/FAUWWW/Aktuelles/Hooligan.html, 13.3.02 und HERRMANN, Hans Ulrich, Die Fußballfans: Untersuchungen zum Zuschauersport, in: Ausschuß deutscher Leibeserzieher (Hrsg.), Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Bd. 60, 1. Auflage, Schorndorf 1977, S. 10).

⁴ Vgl. FRIEDERICI, Markus, Sportbegeisterung und Zuschauergewalt: Eine empirische Studie über Alltagstheorien von Sportlerinnen und Sportlern, Studien zur Sportsoziologie, Band 6, Münster 1998, S. 33f.

Stigmatisierungskampagne der Gewalttäter kommen.¹ Für die neuen Bundesländer scheint sich auch die Trennlinie zwischen rechtsmotivierten Skinheads und gewaltbereiten Hooligans aufzulösen. Es kommt zu Überschneidungen, während die Hooligans in den alten Bundesländern bisher überwiegend als politisch neutrale Gewalttäter gelten.²

In diesem Rahmen stellt sich die brisante Frage, welchen Einfluss diese zu verurteilende Gewaltbewegung inner- und außerhalb der Stadien auf die Zuschauernachfrage durch sozial „normal denkende“ Fußballanhänger ausübt.

Zunächst muss festgehalten werden, dass diese Frage ein Forschungsdesiderat ist, da bislang die Spieler-Fan-Korrelation viel umfangreicher erforscht wurde. So konnten z.B. GABLER/SCHULZ/WEBER nachweisen, dass das Gewaltpotenzial der Zuschauer nach jenen Spielen am intensivsten war, die besonders hektisch und „hart“ abliefen, wodurch ein direkter Zusammenhang zwischen dem Spielgeschehen und dem Verhalten der Fans zu erkennen war.³ Andere Autoren sprechen von einer Zunahme der Zuschauergewalt als Konsequenz der Vorbildwirkung immer aggressiver agierender Sportler. Die kämpferischen Aktionen auf dem Spielfeld besitzen für einige Zuschauer einen hohen Aufforderungscharakter, der entsprechende Nachahmungseffekte provoziert.⁴

Bezüglich der untersuchungsleitenden Frage bleibt festzuhalten, dass die rein am sportlichen Wettkampf interessierten Zuschauer (die nahezu 100 Prozent ausmachen)⁵ eine subjektive Qualitätsminderung des Stadionbesuchs verspüren, wenn propagierte Gewalttaten im Stadionbereich zu befürchten sind.⁶ Weitere empirische Forschungsergebnisse unterstützen

¹ Vgl. TEUFFEL, Friedhard, Wenn Hooligans zu Fans werden, in: FAZ vom 3.6.00, S. 40

² Vgl. TEUFFEL, Friedhard, Wo „Bimbos“ oder Nigger nach Auschwitz gewünscht werden, in: FAZ vom 14.10.00, S. 39

³ Vgl. PILZ, Gunter, Sport im Spannungsverhältnis von Frieden und Gewalt, in: GÜLDENPFENNIG, Sven, MEYER, Horst (Hrsg.), Sportler für den Frieden, Köln 1983, S. 40

⁴ Vgl. FRIEDERICI, Markus, Sportbegeisterung und Zuschauergewalt: Eine empirische Studie über Alltagstheorien von Sportlerinnen und Sportlern, Studien zur Sportsoziologie, Band 6, Münster 1998, S. 19 und PILZ, Gunter, Fußball ist für uns Krieg, in: Psychologie heute, 1984, Nr.11, S. 8

⁵ Die Justiz schätzt die Zahl der gewaltbereiten Personen im Umfeld des Profifußballs in Deutschland auf ca. 7000 Personen. 2600 solcher „Fans“ fallen unter die „Kategorie C“ der „Gewalt suchenden Hooligans“ (vgl. o.V.: Abschreckung und Bewußtseinsbildung für Hooligans, in: Berliner Zeitung vom 7.6.00). Legt man dieser Berechnung aktuelle Zuschauerzahlen der gesamten 1. Bundesliga über eine Spielsaison zugrunde (über 10 Mio.), was pro Spieltag durchschnittlich ca. 300.000 Zuschauer entspricht, so kommt man zu dem Ergebnis, dass bei unterstellten 7000 gewaltbereiten „Fans“ knapp 98 Prozent der Stadionbesucher an Gewalttaten nicht interessiert sind. Dabei ist allerdings anzumerken, dass die Gewaltkonzentration nach Regionen (Osten/Westen) variiert und somit den ermittelten Durchschnittswert deutlich beeinflussen kann (eigene Berechnung, in Anlehnung an: o.V.: Champions-League, in: Schwetzingen Zeitung vom 11.5.98, S. 21).

⁶ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 60

diese These, indem konstatiert wird, dass bei nahezu allen potentiellen Stadionzuschauern (94 Prozent) der Qualitätsfaktor „Sicherheit“ der wichtigste Aspekt bei der Entscheidung für einen Stadionbesuch ist.¹

Daraus lässt sich die begründete Annahme ableiten, dass gewaltfreie Sportveranstaltungen die Zuschauernachfrage nachhaltig positiv beeinflussen.

3.1.3.9 Interesse

Im Kontext der Besuchsgründe von Fußballsportveranstaltungen lassen sich neben den bereits detailliert betrachteten Determinanten der Zuschauernachfrage nach Sportleistungen weitere relevante Erscheinungsformen, die sich vor allem auf die Bedürfnisse Spaß und Unterhaltung reduzieren, festhalten. Auch andere Aspekte, wie beispielsweise das Gemeinschaftserleben (Identifikationsmöglichkeit) oder die Kompensation von Verlusterfahrungen, werden als Besuchsgründe genannt.²

In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage nach der Bedeutung des „Interesses“ bezüglich der Zuschauernachfrage nach dem Produkt Fußball auf. BAUMANN spricht hinsichtlich der Besuchsgründe von einer Pluralität von Motiven, die nach ihrer Relevanz unterschiedlich gewichtet werden. Nach seiner Ansicht ist das zweifellos wichtigste Motiv eines Stadionbesuchs der Faktor „Interesse“.³ Obwohl aus vielen Studien hinsichtlich des Zuschauerinteresses hervorgeht, dass 1998 etwa 74 Prozent der Deutschen sich für Fußball interessierten und die Zahl der „sehr interessierten“ sich sogar auf 34 Prozent verdoppelte,⁴ kann allerdings von keiner empirischen Evidenz bezüglich der Interesse-Nachfrage-Korrelation gesprochen werden. Dies kann darin seine Begründung finden, dass das „Interesse“ an einer nachfragewirksamen Sportart (Fußball) in repräsentativen Untersuchungen, „sicherlich berechtigt, meist stillschweigend vorausgesetzt“

¹ Vgl. UFA Sports GmbH (Hrsg.), UFA Fußballstudie 98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung, Hamburg 1998, S. 178f.

² Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 64f.

³ Vgl. STOLLENWERK, Hans J., Sport-Zuschauer-Medien, Aachen 1996, S. 18

⁴ Vgl. UFA Sports GmbH (Hrsg.), UFA Fußballstudie 98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung, Hamburg 1998, S. 10

wird.¹ Der Faktor „Interesse“ scheint demnach eine nicht unbedingt notwendige Untersuchungsvariable bei Zuschaueranalysen darzustellen, da z.B. nach ORTNER'S Einschätzung der Sport als „Gesellschaftsspiel“ sowieso mehr Menschen in seinen Bann zieht als jedes andere Ereignis,² was das unterstellte Vorhandensein von Interesse am Sport indirekt unterstreicht.

Welches „Interesse“ im Sinne von Nutzenerwartungen der einzelne potentielle Fußballzuschauer letztlich entwickelt, hängt neben der individuellen Entwicklung vor allem von den Einflüssen der sozialen Umwelt und von den konkreten gesellschaftlich vorgegebenen Bedingungen beziehungsweise Möglichkeiten ab.³ Dabei ist im Besonderen an das Phänomen des Medialisierungsfortschritts zu denken, in dessen Sog sich substantielle gesellschaftliche Veränderungen, wie beispielsweise zunehmende Zuschauerzahlen in den Stadien, vollziehen.

Vor diesem Hintergrund scheint der Faktor „Interesse“ eine unausgesprochene Grundvoraussetzung bzw. Orientierungsgröße darzustellen, aus deren tatsächlichem Wert (der sich über statistische Zuschauerzahlen ermittelt) sich die bereits angesprochenen Besuchsgründe beziehungsweise Determinanten der Nachfrage ableiten lassen. Darüber hinaus könnte man auch die profane, aber begründete Hypothese aufstellen, dass ohne ein breites Zuschauerinteresse keine Professionalisierungsansätze im Fußball hätten umgesetzt werden können. Der Faktor „Interesse“ ist also entscheidend.

3.1.3.10 Sonstige

Abschließend werden die sonstigen nicht minder relevanten Nachfragedeterminanten komprimiert zusammengefasst und beleuchtet, um ebenfalls deren Bedeutung in Bezug auf die Zuschauerakzeptanz festhalten zu können. Dabei muss berücksichtigt werden, dass bei der Auswahl der sonstigen Determinanten mehr der spontane Sachbezug hervorsteicht als der Umfang ihrer empirischen Evidenz.

¹ Vgl. STOLLENWERK, Hans J., Sport-Zuschauer-Medien, Aachen 1996, S. 18

² Vgl. ORTNER, Helmut, Das Geschäft mit dem Sport, Rastatt 1987, S. 7f.

³ Vgl. Lexikonredaktion des Bibliographischen Instituts (Hrsg.), Meyers Großes Universallexikon – Luxusausgabe, Band 7, Mannheim 1983, S. 108

In diesem Zusammenhang ordnen verschiedene Autoren der Qualitätskomponente „Integrität“ einen hohen Stellenwert zu. Sollten Verletzungen der „Integrität“ im Rahmen des sportlichen Wettkampfes auftreten, so muss mit Verlusten auf allen wichtigen Absatzmärkten gerechnet werden.¹ Durch den Bundesliga-Bestechungsskandal in der Spielsaison 1970/71, bei dem manipulierte Meisterschaftsspiele aufgedeckt wurden, kam es z.B. zu solch einer Integritätsverletzung, worauf es in den Spielzeiten 1971/72 und 1972/73 zu einem Zuschauerrückgang von etwa 13 bzw. 20 Prozent im Vergleich zur Saison 1970/71 kam. Erst ab der Saison 1973/74 wurde mit knapp 6,3 Mio. Zuschauern wieder ein ähnliches Ergebnis wie vor dem Skandal erreicht.²

Nach Studienergebnissen des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) beeinflussen auch die Faktoren „Popularität“ bzw. „Reputation“ der Mannschaft und der damit in Verbindung stehende „Loyalitätsfaktor“ der Anhängerschaft die Zuschauernachfrage. Die summierte Einwirkungsgröße dieser Komponenten hängt sowohl von den sportlichen Erfolgen der Vergangenheit als auch von der Anzahl der Fangemeinden sowie deren geographischer Verteilung ab. Je besser der Tabellenplatz in der Vergangenheit, desto mehr Eintrittskarten werden in der laufenden Saison nachgefragt. Vor allem bei Auswärtsspielen stellen die Fanclubs einen sehr wichtigen Faktor dar, in dem Nachfrage gebündelt wird. Darüber hinaus zeigt die Studie auch, dass etwa 9000 Zuschauer „zufällig“ den Weg in ein Stadion finden, wobei sich hier die Vermutung aufdrängt, dass das Zuschauerpotenzial noch nicht voll ausgeschöpft ist.³

Mit der vollständigen Überdachung des Stadions, die von 81 Prozent der an einer Meinungsumfrage Beteiligten und am Fußball interessierten als „sehr wichtig“ empfunden wird,⁴ können die Bundesligavereine einem weiteren zuschauerbeeinflussenden Faktor, dem „Wetter“, entgegenwirken. Verschiedene Autoren kamen zu dem Ergebnis, dass dieses Naturphänomen die Zuschauerzahlen tatsächlich, wie erwartet beeinflusst. So wurde ermittelt, dass an einem verregneten Tag etwa viertausend Zuschauer weniger als sonst die

¹ Vgl. GÄRTNER, Manfred, POMMEREHNE, Werner, Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus? Eine theoretische und empirische Analyse, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 158f. und PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 58

² Vgl. o.V.: Kicker Sportmagazin, Sonderheft Bundesliga 97/98, S. 167

³ Vgl. CZARNITZKI, Dirk, Fußball: Wo bleiben die Zuschauer?, in: ZEW, Pressemitteilung vom 20.9.99

⁴ Vgl. UFA Sports GmbH (Hrsg.), UFA Fußballstudie 98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung, Hamburg 1998, S. 178f.

Meisterschaftsspiele des Hamburger SV besuchen.¹ Weitere Untersuchungen zum Faktor „Wetter“ kommen allerdings zu widersprüchlichen Ergebnissen. So werden signifikant negative (bei schlechtem Wetter) als auch in diesem Zusammenhang umgekehrte (Zuschauerzahl schrumpft an Sonnentagen) bzw. neutrale (kein Einfluss) Einwirkungseffekte des „Wetters“ auf die Zuschauernachfrage eruiert.²

Weitgehend unabhängig von der sportlichen Qualität (Tabellenposition) nimmt der Faktor „Lokalderby“, also das Zusammentreffen zweier räumlich relativ eng benachbarter Mannschaften wie beispielsweise SV Werder Bremen versus Hamburger SV durch überproportional vorhandene Reiz- und Spannungszustände der Stadionbesucher und den vergleichsweise geringen Fahrtkosten seitens der Fans der Gastmannschaft einen deutlich positiven Einfluss auf die Zuschauerakzeptanz,³ was der Qualitätskomponente „Spielzeit“, unter der Prämisse eines aus Zuschauersicht attraktiven Spielbeginns, analog unterstellt wird.⁴

SLOAN spricht von den Faktoren „Erholung“ und „Flucht“. Nach seiner Interpretation wird dem Besuch von Sportereignissen eine Erholungsfunktion mit einem regenerativen Charakter zugesprochen. Auch die „Flucht“ aus dem normalen Alltag und der Arbeitswelt wird als weiteres zentrales Motiv zum Besuch von Sportveranstaltungen angenommen.⁵

Trotz der (gezwungenermaßen) geringen Untersuchungstiefe, drängt sich die Vermutung auf, dass jede „sonstige“ Determinante die Zuschauernachfrage beeinflusst. Nur die exakten Richtungen der Beeinflussungen (vgl. „Wetter“) müssten noch empirisch geprüft werden.

¹ Vgl. KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport: eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998, S. 19 und GÄRTNER, Manfred, POMMEREHNE, Werner, Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus? Eine theoretische und empirische Analyse, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 164

² Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 59f.

³ Vgl. GÄRTNER, Manfred, POMMEREHNE, Werner, Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus? Eine theoretische und empirische Analyse, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 156

⁴ Vgl. KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport: eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998, S. 19

⁵ Vgl. STOLLENWERK, Hans J., Sport-Zuschauer-Medien, Aachen 1996, S. 19

3.2 Zusammenfassung

Bei der Frage nach den primären Entwicklungsvoraussetzungen des Profifußballs wird u.a. dem medialen Fortschritt eine wesentliche Bedeutung zugesprochen. Dabei ist vor allem an die audiovisuelle Fernsehtechnik zu denken, die dem Fußball zu seiner heutigen Popularität verholfen hat. Innovative Übertragungstechniken wie das Kabel- oder Digitalfernsehen und der Trend zu einer immer umfangreicheren und komfortableren Sportberichterstattung führen im Rahmen der weiteren Fußballprofessionalisierung zu essentiellen Synergieeffekten. Erst das quantitativ als auch qualitativ gestiegene Angebot an der Fernsehware Fußball hat schließlich zu überproportionalen Nachfrageeffekten seitens der fußballinteressierten TV-Rezipienten geführt. Dieses Phänomen ist wiederum die Ursache für das gestiegene Interesse der werbetreibenden Wirtschaftsinstitutionen, die mit ihrer Investitionsbereitschaft eine weitere maßgebliche Entwicklungsvoraussetzung des Profifußballs darstellen. Vor dem Hintergrund der substantiellen medialen Infrastruktur, also der gestiegenen Produktion des äußerst nachfragewirksamen Fußballfernsehangebots, wird den profitorientierten Fußballinvestoren mit der 1. Bundesliga eine ökonomisch immer attraktivere Kommunikationsplattform geschaffen, die weitere Investitionsdimensionen erwarten lässt. Zieht man allerdings in Betracht, dass sowohl das gestiegene mediale Angebot an der Ware Fußball als auch die korrelierende Zahlungsbereitschaft der Sponsoren die Konsequenz einer überdurchschnittlich hohen Produktnachfrage darstellt, so wird die Bedeutung der Zuschauernachfrage nach Fußballsportleistungen im Kontext weiterer Professionalisierungstendenzen evident. Aus der durchgeführten Zuschaueranalyse geht hervor, dass die einzelnen Determinanten der Nachfrage nach Profifußball in ihrer Effektivität bzw. Einflussnahme unterschiedlich gewichtet sind. So zeigen die Untersuchungsergebnisse beispielsweise, dass die Nachfragedeterminante „Qualität des Produkts“ einen wesentlichen Einfluss auf die Zuschauernachfrage ausübt, wogegen beim „Preis“ einer Eintrittskarte keine direkte Korrelation konstatiert werden kann. Allerdings sind mit Ausnahme des „Preises“ (preisunabhängige Fußballnachfrage), des „Einkommens“ (zu komplexe Einflusstuktur), der „Freizeit“ (keine eindeutige Datenqualität) und des „Wetters“ (widersprüchliche Ergebnisse) bei allen anderen untersuchten Nachfragedeterminanten die Einwirkungswerte deutlich und somit entscheidend für die weitere Entwicklung des Profifußballs.

4 Ökonomische Analyse des fortschreitenden Fußballs

Eine nicht wegzudiskutierende Stärke ökonomischer Analysen besteht darin, dass sie der Frage nach dem Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen und von Änderungen in diesen Rahmenbedingungen auf das Verhalten von Individuen und Unternehmen nachgehen können.¹ Unter institutionellen Rahmenbedingungen werden dabei Systeme von formalen und informellen Regeln und Normen einschließlich der Instrumente (z.B. Verträge) zu ihrer Durchsetzung verstanden. Für den Bereich des professionellen Mannschaftssports (Fußball) sind in diesem Zusammenhang zwei verschiedene Ebenen zu unterscheiden.

- Die Beziehungen zwischen den beteiligten Mannschaften werden durch unterschiedliche institutionelle Regelungen beeinflusst, deren Aufgabe darin besteht, den Spielbetrieb zu normieren, die sportliche Integrität der Spiele zu gewährleisten und einen effektiven Markenschutz sicherzustellen.
- Das Verhältnis der innerhalb der Mannschaften interagierenden Parteien (Spieler, Trainer, Betreuer, Manager etc.) wird in unterschiedlichem Maße durch sport-(art-) bzw. ligaspezifische Regeln der Spielerbindung (z.B. Options-, Transfer- oder Vetovereinbarungen) beeinflusst, deren Aufgabe ebenfalls primär darin besteht, einen funktionierenden sportlichen Wettbewerb zu gewährleisten.²

Dass eine auf institutionenökonomischen Überlegungen basierende theoretische und empirische Analyse professioneller Mannschaftssportarten erwähnenswerte Erkenntnisfortschritte und Gestaltungsempfehlungen auf dem Gebiet der Sportökonomie ermöglicht, ist durch eine Vielzahl an Untersuchungen belegbar (vgl. u.a. Kapitel 2.3). FRANCK bezeichnet die Institutionenökonomik als Ökonomik mit begrenzt rationalen Akteuren. Die Rationalitätsdefizite zeigen sich z.B. darin, dass der Austausch zwischen den

¹ Vgl. FRICK, Bernd, WAGNER, Gert, Sport als Forschungsgegenstand der Institutionen-Ökonomik, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 331

² Vgl. FRICK, Bernd, Betriebliche Arbeitsmärkte im professionellen Sport: Institutionenökonomische Überlegungen und empirische Befunde, in: BÜCH, Martin-Peter (Hrsg.), Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze, Schorndorf 2000, S. 43f.

Akteuren unter asymmetrisch verteilten Informationen stattfindet und häufig Kommunikations- und Motivationsprobleme vorliegen. Die Basisidee ist dabei, dass Institutionen als Instrumente zur Minimierung von ökonomischen „Schäden“ durch Rationalitätsdefizite verstanden werden müssen.

Wie der realitätsnahe institutionenökonomische Ansatz der begrenzt rationalen Akteure in Form der Informationsbeschaffung und Aushandlung von Verträgen, was Transaktionskosten verursacht, verdeutlicht eignet sich die Institutionenökonomik am ehesten die Problemfelder im professionellen Sport zu analysieren. Als theoretische Basis werden der Institutionenökonomik die inhaltlich und methodisch miteinander verbundenen Teildisziplinen der neo-institutionalistischen Finanzierungstheorie, also die Prinzipal-Agent-Theorie, die Property-Rights-Theorie und der Transaktionskostenansatz, zu Grunde gelegt.¹ Mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie können beispielsweise die verschiedenen finanzierungsrelevanten Auftragsbeziehungen zwischen dem Auftraggeber (Verein) und dem Auftragnehmer (Spieler) analysiert werden. Kennzeichnend für diesen Theorieansatz ist eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen dem Verein und dem Spieler. So besitzen z.B. Fußballspieler vor Aufnahme einer Vertragsbeziehung private Informationen über ihren Gesundheitszustand und ihre Motivation, die der Verein nicht hat. Somit kann der neue Verein über die Qualitätseigenschaften des Spielers getäuscht werden. Ein zu hohes Gehalt kann die Folge sein. Um die durch das Informationsdefizit entstehenden Risiken (z.B. Verletzungsanfälligkeit des Spielers) zu begrenzen, werden erfolgsabhängige Spielerverträge geschlossen. Der Abschluss dieser Verträge verursacht allerdings nicht nur hohe Kosten, sondern lässt schon im Vorfeld nach der Vielfalt an möglichen Spielerverträgen fragen, was mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes beantwortet werden kann. Mit der Vertragsunterzeichnung geht schließlich das Nutzungsrecht des Spielers auf den geldgebenden Verein über. Dieser Zustand lässt sich anhand der Property-Rights-Theorie analysieren, die davon ausgeht, dass der Wert von Gütern (Spieler) nicht nur von ihren physischen Merkmalen (spielerische Qualität) abhängt, sondern auch von der Verteilung von Eigentumsrechten (z.B. Ermächtigung zum Trikotverkauf eines Spielers) beeinflusst wird.

¹ Vgl. FRANCK, Egon, Die ökonomischen Institutionen der Team sportindustrie; Eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden 1995, S. 23ff. und BÜCH, Martin-Peter, FRICK, Bernd, Sportökonomie: Erkenntnisinteresse, Fragestellungen und praktische Relevanz, in: MATSCHKE, Manfred, SIEBEN, Günter, SCHILDBACH, Thomas (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Berlin/Herne 1999, S. 112ff.

In diesem Kontext muss allerdings berücksichtigt werden, dass die sport- bzw. institutionenökonomischen Analysen sich bisher überwiegend auf den nordamerikanischen und britischen Mannschaftssport reduzieren. Die Frage nach der Bedeutsamkeit der ermittelten Ergebnisse für die deutsche Sportökonomie kann an diesem Punkt daher noch nicht abschließend beantwortet werden.¹

Wenn man die Sportökonomie im deutschsprachigen Raum trotz ihrer (noch) unterstellten Ökonomieverne als eine für sich selbst sprechende Disziplin der Sportwissenschaft konstituieren und einen entscheidenden Zugang zu entsprechenden empirischen Analysen der Ökonomie des Sports herleiten möchte, so müssen die eingesessenen Gepflogenheiten und Eigenarten des deutschen Sports unabdingbar in weitere Überlegungen mit aufgenommen werden.

Im Rahmen der ökonomischen Analyse soll der zentrale Untersuchungsgegenstand „Profifußball“ zunächst im Sinne der klassischen Produktionstheorie detailliert beleuchtet werden.

4.1 Produktionsprozess des professionellen Fußballs

Die traditionelle Ökonomie versteht unter der Produktionstheorie ein System von Aussagen über Gesetz- oder Regelmäßigkeiten der Produktion (Fertigung). Ihre Aufgabe wird darin gesehen, Hypothesen über die Beziehungen zwischen den in Produktionsprozessen eingesetzten Inputgütern (Produktionsfaktoren) und den erzeugten Outputgütern (Ergebnis) aufzustellen und zu evaluieren.²

Vor diesem Hintergrund wird der Versuch unternommen, die etablierten und althergebrachten Fertigungsmechanismen, -systeme und Termini auf die Produktion „Profifußball“ zu übertragen. Dabei rückt das produzierte Fußballgut mit seinen individuellen Merkmalsausprägungen, die allgemeine Produktionsform der fußballbezogenen Institutionen (Bundesligavereine) als auch der Abnehmer der Fußballware in den Mittelpunkt der Untersuchung, um daraus resultierend die ökonomischen

¹ Vgl. FRICK, Bernd, WAGNER, Gert, Sport als Forschungsgegenstand der Institutionen-Ökonomik, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 339

² Vgl. DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 3, München 1994, S. 1718

Besonderheiten des Sports identifizieren, die Verwertung des Outputguts „Profifußball“ reflektieren und entsprechende Hypothesen ableiten zu können.

Die Ausgangslage der vorliegenden Untersuchung ist die Lösung von Grundproblemen, die in jeder (Sport-)Ökonomie bewältigt werden müssen. In Anlehnung an HEINEMANN wird dabei folgender der Untersuchung zugrundeliegender Fragenkatalog (Grundprobleme) angeführt:

1. Welche Produkte und Dienste sollen produziert werden?
2. Wie sollen die Produkte und Dienste produziert werden, d.h., unter welchen Bedingungen erfolgt die Leistungserstellung?
3. Für wen sollen diese Produkte produziert werden, d.h., wer soll schließlich den Nutzen aus den erzeugten Produkten und Diensten ziehen?

Diese prinzipiellen Grundprobleme können allerdings nur dann gelöst werden, wenn in einer (Sport-)Ökonomie folgende Fragen (Voraussetzungen) geklärt sind:

1. Welche Personen respektive Institutionen entscheiden letztlich darüber, welche Produkte produziert werden, wie viel produziert wird und für wen diese Produkte und Dienste produziert werden sollen?
2. An welchen Zielen orientieren sich die Entscheidungen, soll also mit der Lösung der Grundprobleme ein möglichst hoher Nutzen oder Gewinn erzielt, eine möglichst umfassende Produktversorgung oder Gerechtigkeit erreicht werden?
3. Auf Grund welcher Regeln und Kriterien werden die Entscheidungen gefällt, erfolgen die Entscheidungen etwa nach dem Kriterium rational-wirtschaftlicher Verwendung der gegebenen knappen Mittel oder nach sozial-motivierten, nicht-rationalen Handlungsprozessen?

Mit der Darstellung möglicher Handlungsabsichten und der Abgrenzung dessen, was unter (Sport-)Ökonomie verstanden werden kann, wird also plausibel, worauf man abzielen muss, wenn man die Ökonomie des Sports untersuchen möchte.¹

4.1.1. Voraussetzungen zur Bewältigung der (fußball-)ökonomischen Grundprobleme

Im Rahmen der zu klärenden Grundprobleme müssen also zunächst die drei Voraussetzungen der fußballspezifischen Produktion erläutert werden, vor deren Hintergrund die grundlegenden Probleme einer Ökonomie des Sports gelöst werden sollen.

4.1.1.1 Entscheidungsträger

Im Gegensatz zu den traditionellen marktwirtschaftlichen Gesetz- und Regelmäßigkeiten, bei denen die Entscheidungen über die Grundprobleme durch den Wettbewerb der Produzenten bzw. durch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf den Produktionsfaktormärkten als auch über die Endverbraucher bestimmt werden, erfolgen die Entscheidungen über die Grundprobleme im Sport in der demokratisch-kooperativen Organisation des Vereins „nicht aufgrund bilateraler Vereinbarungen und in Tauschbeziehungen, sondern durch Mehrheitsbeschlüsse über die Ressourcen, die die Mitglieder eingebracht haben und über die der Verein disponieren kann.“ Es ist augenscheinlich ein wesentlicher Unterschied, ob die in der kapitalistischen Marktwirtschaft integrierten Wirtschaftseinheiten ihre Interessen und Entscheidungen auf Grund kaufwirksamer Nachfrage im Markt nach dem Prinzip der Profitmaximierung frei durchsetzen können oder die auf Gemeinnützigkeit basierenden Vereine in der Ökonomie des Sports für ihre Zielabsichten eine Mitgliedermehrheit finden müssen und somit in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt sind.² Dieser Erklärungsansatz relativiert sich allerdings in Bezug auf den Profifußball dahingehend, dass die Bundesligavereine zwar bis 1999 ausnahmslos als eingetragene gemeinnützige Vereine ohne offizielle Gewinnabsichten (§21

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 18ff.

² Vgl. ebenda, S. 21ff.

BGB) organisiert waren,¹ sich dieser Umstand aber spätestens seit 1995 auf die Bundesligisten nicht mehr uneingeschränkt übertragen lässt. Im Zuge der Vorgaben des Deutschen Fußball-Bundes, der 1995 die Rahmenbedingungen für die Satzung eines Lizenzvereins aufstellte, können Bundesligavereine, die die Gründung einer Kapitalgesellschaft nicht in Erwägung ziehen, ihre Binnenorganisation an die einer Aktiengesellschaft annähern und auf diese Weise professionellere und von den Mitgliedern unabhängiger Führungsstrukturen schaffen.² Das flexible Vereinsrecht (§ 40 BGB) erlaubt nämlich die Anpassung der Vereinsverfassung an spezielle Organisationsbedürfnisse. Einige Bundesligavereine haben in Umsetzung dieser Vorgaben inzwischen im Wege der Satzungsänderung einen Aufsichtsrat eingeführt, der den Vorstand wählt und dem Vorstand in Anlehnung an § 76 Abs. 1 AktG eine selbständigere Stellung einräumt. In diesem Kontext gab sich Anfang 1995 der FC Schalke 04 als erster deutscher Verein eine neue Satzung, deren Struktur in Zusammenarbeit mit dem DFB erarbeitet wurde und für die gesamte Bundesliga als beispielhaft gilt. Die Vereinsstruktur besteht aus dem Vorstand, dem Aufsichtsrat und der Mitgliederversammlung, wobei der Vorstand u.a. die eigenverantwortliche Leitung des Vereins und die gerichtliche und außergerichtliche Vertretung übernimmt. Der Aufsichtsrat hat u.a. die Bestellung und Abberufung des Vorstands und die Überwachung der Geschäftsführung inne, wogegen die Entgegennahme der Berichte der Vereinsorgane und die Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat u.a. Aufgaben der Mitgliederversammlung sind.³

Vor dem Hintergrund des Strukturwandels der Vereine bleibt festzuhalten, dass der Vorstand eines Bundesligavereins bzw. die geschäftsführenden Gesellschafter einer „Fußball-Kapitalgesellschaft“ die Entscheidungsgewalt über den fußballökonomischen Produktionsprozess innehaben.

¹ Auf dem 36. DFB-Bundestag am 24.10.98 haben die Delegierten den Antrag 28 widerspruchlos gebilligt und für rechtskräftig erklärt, wonach die Fußball-Bundesligisten, die seit Gründung der Profiligen ausnahmslos als eingetragene Vereine (§ 21 BGB) organisiert sind, von nun an andere Rechtsformen (Kapitalgesellschaften) als die des rechtsfähigen Vereins annehmen dürfen (vgl. HORENI, Michael, Kapitale Möglichkeiten, in FAZ vom 26.10.98, S. 43).

² Vgl. SCHUMANN, Frank, Ökonomisierung in der 1. Fußball-Bundesliga; dargestellt am Beispiel Fußball-Vereinsumwandlung in Kapital-, insbesondere Aktiengesellschaften, unveröffentlichte Magisterarbeit an der Universität Heidelberg, Heidelberg 1999, Kapitel 5.8.3.2

³ Vgl. o.V., Vereinsstruktur, in: www.schalke04.de/struktur, 6.11.00

4.1.1.2 Entscheidungsziele

Eine weitere Voraussetzung, die geklärt werden muss, sind die den Entscheidungen zugrundeliegenden Ziele. Soll also mit der Bewältigung der (sport-)ökonomischen Grundprobleme ein möglichst hoher Gewinn oder Nutzen, eine möglichst umfassende Produktversorgung oder soziale Gerechtigkeit erzielt werden.

Klassische Wirtschaftsunternehmen sind in diesem Zusammenhang primär daran interessiert, ihre Umsatzrentabilität zu maximieren. Bei den Fußball-Bundesligavereinen, die zwar, wie bereits angesprochen, über kapitalgesellschaftsaffine Strukturen verfügen, kann dieses Ziel allerdings nicht uneingeschränkt unterstellt werden.¹ Im Gegensatz zu traditionellen Industrie- und Wirtschaftsunternehmen, die die Gesamtheit ihrer ökonomischen Ziele (Zielkonzeption) in drei Zielkategorien – Leistungsziele (z.B. Produktions- und Absatzziele), Finanzziele (z.B. Investitions- und Finanzierungsziele) und Erfolgsziele (z.B. Umsatz- und Gewinnziele) – unterteilen,² orientieren sich die wirtschaftlichen Ziele der Bundesligisten (noch) überwiegend am „Vereins-Prinzip.“³ Das Ziel des Bundesligavereins ist die Selbstfinanzierungskraft und nicht die Gewinnmaximierung.⁴ Relativiert wird diese Aussage u.a. durch den Bundesligaprimus FC Bayern München, der in der Saison 1996/97 bei einem Umsatz von 165,2 Mio. DM einen Gewinn von 15 Mio. DM (entsprach einer Umsatzrendite von 9,1 Prozent) generierte.⁵ Den Trend zu traditionellen ökonomischen Gewinnmaximierungsabsichten innerhalb des Fußballs unterstreicht auch der börsennotierte englische Fußballmeister Manchester United, der in den Jahren 1996/97 bei einem Umsatz von 264 Mio. DM einen Betriebsgewinn von 83 Mio. DM (Umsatzrendite von 31,4 Prozent)

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 23

² Vgl. SCHIERENBECK, Henner, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München 1995, S. 62

³ Nach dem „Vereins-Prinzip“ dürfen Vereine, deren Hauptzweck nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet ist (trifft für die Bundesliga-Vereine zu, die ausschließlich als rechtsfähige Vereine nach § 21 BGB eingetragen sind), keine Gewinnmaximierung erzielen, d.h., dass wirtschaftliche Interesse muss beim Idealverein im Hintergrund bleiben (vgl. GECKLE, Gerhard, Vereins-Ratgeber: Wie Sie erfolgreich ihren Verein gründen, organisieren und führen, Vereinrecht – Satzung – Steuern, 10. Aufl., Planegg 1998, S. 9).

Beispielsweise hat Borussia Dortmund in der Spielsaison 1996/97 bei einem Jahresumsatz von 129,7 Mio. DM durch gezielte Investitionen den Gewinn auf 0,5 Mio. DM im Sinne des § 21 BGB reduziert (vgl. JAKOBS, J., Börsenmeister, in: impulse 8/98, S. 16).

⁴ Vgl. VÄTH, Heinrich, Profifußball, Zur Soziologie der Bundesliga, Frankfurt am Main 1994, S.107

⁵ Vgl. o.V.: Alter Arbeitersport Fußball wird zum Kick fürs Kapital, in: Stuttgarter Nachrichten vom 6.6.98, S. 13

auswies.¹ Die Streitfrage, ob die Bundesligavereine unabhängig von ihren erzielten Gewinnen noch als Idealvereine oder schon als Wirtschaftsvereine anzusehen sind, ist fast so alt wie der bezahlte Fußball selbst. Schon lange wird bezweifelt, dass der Zweck der Bundesligisten „nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist“ (§ 21 BGB), was durch HOENEß („Bei einem Profiverein besteht der Verein nicht mehr. Er ist nur ein Anhängsel.“)² unterstrichen wird. Vor diesem Hintergrund hat sich nach grundlegenden Studien von SCHMIDT eine teleologisch-typologische Abgrenzungsmethode (drei Grundtypen von Wirtschaftsvereinen) durchgesetzt. Davon ausgehend zählen die Vereine der Fußball-Bundesliga zum Volltypus des unternehmerisch tätigen Vereins – der durch eine dauerhafte, planmäßige, anbietende, entgeltliche Tätigkeit am Markt charakterisiert ist –, da sie an äußeren Märkten tätig sind, indem sie u.a. Spieler verpflichten, Fernsehübertragungsrechte vermarkten und Eintrittskarten sowie Merchandising-Produkte veräußern,³ wodurch die angesprochene Streitfrage (partiell) geklärt sein dürfte.

Die Ökonomie arbeitet mit der Hypothese, dass wirtschaftliche Entscheidungen nach dem ökonomischen Prinzip getroffen werden. Wirtschaften (individuelle, rationale Interessenverfolgung) nach dem (fußball-)ökonomischen Prinzip bedeutet demnach, dass die Produzenten (Bundesligavereine) ihren Gewinn und die Konsumenten (Zuschauer, Sponsoren, Medien) ihren Nutzen mit den vorhandenen Mitteln maximieren bzw. ein gegebenes Ziel mit einem minimalen Kostenaufwand realisieren wollen.⁴ Bedingungslos lässt sich diese Annahme jedoch nicht auf den deutschen Profifußball übertragen. Aus sportökonomischen Untersuchungen geht hervor, dass Bundesligavereine im strengen Sinne keine gewinnorientierten Firmen darstellen. Zwar werden Eintrittspreise, Sponsoringarrangements, Übertragungsrechte etc. nach betriebswirtschaftlichen Kalkül festgesetzt, doch die Überschüsse der Bundesligisten fließen nicht an Mitglieder, Eigentümer

¹ Vgl. BRANNASCH, Andreas, Zwischen Kult und Cash, in: SPORTS 10/98, S. 108

² Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. XI (Anhang: Interview mit Uli Hoeneß, FC Bayern München)

³ Vgl. KEBEKUS, Frank, Alternativen zur Rechtsform des Idealvereins im bundesdeutschen Lizenzfußball, Diss., Frankfurt am Main 1991, S. 17

⁴ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995, S. 48; zu weiteren Ausführungen des ökonomischen Prinzips vgl. auch, SCHIERENBECK, Henner, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 1995, S. 3

oder Gesellschafter des Vereins. Auch die Bundesliga als ganze orientiert sich, anders als die großen Profiligen der USA, nur mittelbar am Kriterium des Profits. Die Gewinne der Liga wie der Vereine werden, sofern sie nicht in den Stadionbau oder die Nachwuchsarbeit fließen, an das Personal weitergeleitet. Zu nicht geringen Anteilen landen sie schließlich bei den Spielern.¹ PÖTTINGER ergänzt, dass das quantifizierbare Ziel von Profivereinen nicht auf Gewinn-, sondern auf Umsatzmaximierung ausgerichtet ist.²

Neben der angestrebten Umsatzmaximierung, die für den sportlichen Erfolg und demnach für das „Überleben“ des Vereins maßgeblich ist, ist es ebenfalls das Ziel eines Bundesligisten, seinen Nutzen zu maximieren, soll heißen, die Ordnungsziffer seines Tabellenplatzes zu minimieren. Diese Nutzenmaximierungshypothese gilt für jeden sportlich ambitionierten Fußballverein.³

Die Frage nach dem Umfang der Produktversorgung muss differenziert beleuchtet werden. Zum einen ist der Bundesligaverein zwar vor dem Hintergrund des ökonomischen Prinzips an einer maximalen Distribution der Ware „Fußball“ interessiert, zum anderen sind aber die wirtschaftlichen Ziele der Produktversorgung sowohl durch das Fassungsvermögen (Kapazitätsgrenze) des Stadions als auch durch die technischen Möglichkeiten des Empfangs via Fernsehen (vor allem Pay-TV), Hörfunk oder Internet streng limitiert.

Ob die Frage nach der sozialen Gerechtigkeit im Rahmen kapitalistischer Marktstrukturen, in der sich die Bundesliga befindet, eine Antwort finden kann, bedarf wohl einer tiefgreifenden soziologischen Untersuchung. Zu konstatieren bleibt jedoch, dass unter Berücksichtigung der zahlreichen VIP-Logen im Stadion, der zunehmenden Fernsehrechtevermarktung im Pay-TV und diverser Vorkaufsrechte im fußballaffinen Bereich, die soziale Gerechtigkeit geringstenfalls in Frage gestellt werden muss.

Vor dem Hintergrund der den Entscheidungen zugrundeliegenden Ziele liegt die Vermutung nahe, dass die Entscheidungsträger der Bundesligisten unter Berücksichtigung des Strukturwandels der Vereine (Trend zu Kapitalgesellschaften) sich nicht unbedingt an der

¹ Vgl. FRANCK, Egon, Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie; Eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden 1995, S. 208ff. und KAUBE, Jürgen, Gebaren der Fußballvereine als ökonomisches Rätsel, in: FAZ vom 10.6.00, S. 37

² Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 267

³ Vgl. FLORY, Marcus, Der Fall Bosman, Revolution im Fußball?, Kassel 1997, S. 32

Gewinn- bzw. Rentabilitätsmaximierung ihres „Unternehmens“ orientieren, sondern eher ein Höchstmaß an Umsatz und individuellem Nutzen¹ zu generieren versuchen.

4.1.1.3 Entscheidungskalkül

Die dritte und abschließend zu klärende Voraussetzung der fußballbezogenen Produktion stellen die den Entscheidungen im Sport zugrundeliegenden Regeln und Kriterien dar. HEINEMANN behauptet, „daß die Ökonomie des Sports zunehmend durch ökonomisch rationale Verhaltensformen bestimmt wird.“² In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur bezieht sich der Rationalitätsbegriff auf das Verhalten von Wirtschaftssubjekten (Produzenten und Konsumenten) in Entscheidungssituationen unter Annahme des Strebens nach individueller Nutzenmaximierung.³ Zumindest stellt das Rationalitätsprinzip bei den Beteiligten die Absicht einer Maximierung der Zweck-Mittel-Relation dar.⁴ Das rationale Nutzenkalkül setzt sich dabei allerdings nicht selbst seine Grenzen; gerade deshalb ist die Bindung wirtschaftlichen Handelns im Sport an verbindliche, außerhalb des Sports begründeter Normen und Regeln unerlässlich, wenn vermieden werden soll, dass es nicht konstruktiv wirkt.⁵

Rationales respektive ökonomisches Handeln bedeutet nichts anderes, als Ziele vor dem Hintergrund des ökonomischen Prinzips auf effiziente Weise zu realisieren.⁶ In dem Umfang, in dem der Entwurf rational-ökonomischen Handelns modifiziert wird (indem z.B. Techniken rationalen Handelns, wie z.B. Planungs- oder Organisationstechniken, verbessert werden), gewinnt er auch Einfluss auf den Sport, wird also auch hier als Handlungsmuster bestimmend. Zunehmend rational-ökonomisches Entscheiden zeigt sich im Sport auf zwei

¹ SLOANE betrachtet die Zusammensetzung persönlicher Präferenzen (z.B. Macht- und Prestigestreben) von Vereinsvorsitzenden als bewusste Nutzenmaximierung (vgl. SLOANE, Peter, J., Die Ziele des Sportvereins, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 129ff.).

² Vgl. HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 24

³ Vgl. DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 3, München 1994, S. 1774

⁴ Vgl. NIESCHLAG, Robert, DICHTL, Erwin, HÖRSCHGEN, Hans, Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997, S. 8

⁵ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995, S. 58

⁶ Vgl. BÜCH, Martin-Peter, Zur Gründung und ersten Sitzung des Arbeitskreises Sportökonomie e.V., in: BÜCH, Martin-Peter (Hrsg.) Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze, Schorndorf 2000, S. 5

Ebenen. Zum einen setzt sich im Sport eine immer interessenorientiertere Einstellung durch, auf deren Basis verschiedene Nutzenmuster (z.B. Gesundheitsförderung, Wohlbefinden, Ansehen oder Aggressionsabbau) verfolgt und dadurch unter dem Zweck-Mittel-Kalkül subsumiert werden, und zum anderen nimmt der Sport immer mehr die Gestalt einer rationalen Wirtschaft mit der für sie bezeichnenden Systemrationalität an. Die Ökonomie des Sports (Produktion, Vertrieb und Verbrauch von Sportgütern) wird also zunehmend nach Strukturen eingerichtet, die für die klassische Wirtschaft unserer Gesellschaft charakteristisch sind.¹ Kurz: Der Sport passt sich in seinen Zielen, Wesen und Organisationsstrukturen der Rationalität und den Erfordernissen der traditionellen Wirtschaft an,² was allerdings durch KLOTZ in seiner Gültigkeit eingeschränkt wird. Anhand seiner empirischen Untersuchungen zu den Konsequenzen der Drei-Punkte-Regel (anstatt der bisherigen Zwei-Punkte-Regel) konnte festgestellt werden, dass deren beabsichtigter Effekt einer offensiveren (riskanteren) und demnach attraktiveren Spielweise sich nicht eingestellt hat. Die Zahl der durchschnittlich erzielten Tore ist durch die intensivere Belohnung von Siegen nicht signifikant erhöht worden. In einer anschließenden Analyse bezüglich des Risikoverhaltens von Mannschaften in einzelnen Spielabschnitten wird konstatiert, dass Fußballmannschaften auf dem Spielfeld keine absichtliche Maximierung der Zweck-Mittel-Relation im Sinne der wirtschaftswissenschaftlichen Handlungstheorie unterstellt werden kann,³ was die Rationalität der fußballbezogenen Verhaltensformen entscheidend in Frage stellen müsste.

Ungeachtet dessen halten erprobte Managementprozesse der traditionellen ökonomischen Systemrationalität zunehmend Einzug in den Sport. Moderne Dispositions- und Organisationstechniken (z.B. Controlling- oder Marktforschungskonzepte) rücken dabei unter Berücksichtigung des Rationalitätsprinzips immer mehr in den Mittelpunkt fußballökonomischer Überlegungen. Auch die angesprochene Interessenorientierung eines Bundesligavereins, wie beispielsweise die Durchführung von Fanprojekten oder die Imageaufwertung eines Vereins durch u.a. neue Star-Spieler, orientiert sich vor dem

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 26ff.

² Vgl. ANDRESEN, Claus, Sportler als Werbeträger; zur Effektivität von Sport-Testimonialwerbung, Diss., Hamburg 1994, S. 59

³ Vgl. KLOTZ, Stefan, Wem nützt der dritte Punkt?, in:

www.uni-konstanz.de/struktur/campus/unikon/unikon4/contents/forschung0.htm, 7.3.05

Hintergrund neu akquirierter Vereinssympathisanten an rationalen Normen der Umsatz- und Nutzenmaximierung. Darüber hinaus liegt die Vermutung nahe, dass das als Gegenbeweis (KLOTZ) zum rationalen Nutzenkalkül angeführte Ergebnis des Risikoverhaltens einer Fußballmannschaft nicht uneingeschränkt übertragen werden kann, da nicht die Maximierung der Torerzielung, sondern die Maximierung der Siege durch ein Höchstmaß an Torverhinderung aus spieltaktischen Gründen heraus die Rationalität des Verhaltens auf dem Spielfeld begründet. Kurzum: Das individuelle rationale Verhaltensmuster der Fußballakteure zeigt sich in der Taktik der Mannschaft.

In diesem Kontext ist es wahrscheinlich, dass das von HEINEMANN aufgestellte Postulat der Zunahme von ökonomisch rationalen Verhaltensformen im Sport Gültigkeit besitzt.

4.1.2 Erklärungsansätze zur Lösung der (fußball-)ökonomischen Grundprobleme

Nachdem die Voraussetzungen der professionellen Fußballproduktion erläutert sind, drängen sich im Folgenden die untersuchungsrelevanten Fragen (Grundprobleme) auf, was, wie und für wen im Fußballsport produziert wird.

4.1.2.1 Was wird im Profifußball produziert

ALTMANN beziffert alles, was subjektiv zur Befriedigung von Bedürfnissen (Mangelempfindungen) dient bzw. dienen kann, als Gut.¹ Folglich ist davon auszugehen, dass das Wettkampfspiel Profifußball mit seinen Rahmenbedingungen die Kennzeichen eines Wirtschaftsguts aufzeigt, wobei sich die produzierten Ergebnisse u.a. in Siegen und Niederlagen als auch in quantifizierbaren Leistungen (z.B. Tabellenstände, Titel) äußern.²

Güter, die die Eigenschaft einer Bedürfnisbefriedigung aufweisen, lassen sich im Allgemeinen nach folgenden (sport-)betriebswirtschaftlichen Merkmalen unterteilen:

- *Input- und Outputgüter*

Diese Unterscheidung knüpft an der unterschiedlichen Stellung von Gütern in ökonomischen Produktionsprozessen an. Inputgüter werden benötigt, um andere Güter zu produzieren, die als Outputgüter demzufolge das Ergebnis dieser Produktionsprozesse darstellen.

¹ Vgl. ALTMANN, Jörn, Volkswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart 1994, S. 22f.

² Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 245

- *Freie und knappe Güter*

Freie Güter scheiden auf Grund ihrer fehlenden Knappheit aus der Kategorie der Wirtschaftsgüter aus, da sie nicht bewirtschaftet zu werden brauchen. Sie stehen in beliebiger Menge zur Verfügung, lösen demnach kein Mangelempfinden aus und haben wirtschaftlich gesehen keinen Preis, soll heißen, es gibt keinen Menschen, der bereit wäre, für ihren Besitz zu bezahlen. Im Gegensatz dazu stehen die knappen Güter, die wegen ihrer limitierten Menge einen nachfragewirksamen Reiz generieren.

- *Konsum-, Potenzial- und Kapitalgüter*

Diese Unterscheidungen zielen darauf ab, ob die Wirtschaftsgüter direkt (als Konsumgüter) oder indirekt (als Potenzial- und Kapitalgüter) zur Befriedigung subjektiver Mangelempfindungen eingesetzt werden.

- *Materielle und immaterielle Güter*

Immaterielle Güter haben im Gegensatz zu den erstgenannten keine materielle Substanz, sind also unstofflich und nicht greifbar. Sie kommen daher vor allem in zwei Ausprägungen vor, als Dienste (Dienstleistungen jeglicher Art) und als Rechte.

- *Verbrauchs- und Gebrauchsgüter*

Das Begriffspaar Verbrauchs- (Repetierfaktoren) und Gebrauchsgüter (Potenzialfaktoren), das vor allem für Konsumgüter verwendet wird, gliedert sich zum einen in solche, die bei einem einzelnen Einsatz verbraucht werden, und in solche, die einen wiederholten Gebrauch (längerfristige Nutzung) zulassen.

- *Öffentliche, Club- und Markt-Güter*

Sport als öffentliches Gut ist dadurch gekennzeichnet, dass a) niemand von der Nutzung ausgeschlossen werden kann, b) mit der Nutzung das Gut nicht verbraucht wird und c) sich niemand an den Herstellungskosten beteiligen muss. Bezeichnend für den Sport als nicht-reines öffentliches Gut bzw. Club-Gut ist, dass a) Mitglieder für ihre Mitgliedschaft Beiträge nicht für Einzelleistungen, sondern zur Deckung des „Gesamtkostenpaketes“ des Vereins entrichten und b) Nicht-Mitglieder von der Nutzung der Vereinsleistungen ausgeschlossen werden können. Zu guter Letzt ist Sport als Markt-Gut dadurch charakterisiert, dass das Vereinsprodukt u.a. in Form von Eintrittspreisen oder Werberechten über den Markt verkauft wird, soll heißen, dass nur der zur Nutzung berechtigt ist, der den geforderten Preis

zur Kostendeckung bezahlt hat, alle anderen sind von der Nutzung ausgeschlossen.¹

Vor diesem Hintergrund wird der Versuch unternommen, den Gutsbegriff nach seinen fußballtypischen Merkmalen zu klassifizieren.

Dabei impliziert das *Outputgut* Profifußball (Spiel zweier Mannschaften unter professionellen Wettkampfbedingungen) zunächst einmal einen Warencharakter, der in Form eines *knappen Gutes* (begrenzte Zuschauerkapazität, TV- und Werberechte) zum Ausdruck kommt, da es Gegenstand von marktlichen Austauschbeziehungen ist und eine bestimmte Eignung zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse aufweist.

Eine weitere wirtschaftliche Typenidentifizierung des Fußballprodukts lässt sich anhand der unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten festmachen, d.h., dass das Produkt „Profifußball“ nach seinem individuellen Nutzen unterschiedlichen ökonomischen Produkttypen zugeordnet werden kann. Für die Verbraucher stellt ein (Fußball-)Produkt nämlich ein Bündel aus verschiedenen nutzenstiftenden Eigenschaften dar, das als Mittel zur Erfüllung von wie auch immer gearteten Ansprüchen dient.² In diesem Zusammenhang bleibt festzuhalten, dass der Profifußball zum einen als *Konsumgut* zu bewerten ist, da der Nutzen des Fußballs in der konsumptiven Erfahrung respektive Verwertung liegt, indem auf den Verbraucher (Zuschauer) nutzenstiftende Eigenschaften (z.B. Spaß- und Spannungseffekte, also subjektive Bedürfnisbefriedigungen) direkt einwirken. Zusätzlich muss der professionelle Fußball auch der Kategorie der *Potenzialgüter* zugeordnet werden. Im Gegensatz zu dem ersten Fall, bei dem der Fußballkonsum der eigentliche Endzweck ist, da er der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung dient, handelt es sich bei dem *Potenzialgut* „Fußball“ um ein Mittel, das auf die Realisierung rational durchdachter Ziele (z.B. Imageaufwertung des Vereins oder Aggressionskanalisierung gewaltbereiter Fans) ausgerichtet ist. Neben dem *Konsum-* und *Potenzialgut* findet auch der dritte Produkttypus, nämlich der des *Kapitalguts* (Sonderform des Potenzialguts) im Bereich des professionalisierten Fußballs seine Anwendung. Der Nutzenaspekt des *Kapitalguts*

¹ Vgl. SCHIERENBECK, Henner, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München 1995, S. 2f. sowie HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 29ff. und HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995, S. 33ff.

² Vgl. BROCKHOFF, Klaus, Produktpolitik, 3. Aufl., Stuttgart 1993, S. 16f., BÖCKER, Franz, Marketing, 5. Aufl., Stuttgart 1994, S. 190 und NIESCHLAG, Robert, DICHTL, Erwin, HÖRSCHGEN, Hans, Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997, S. 155

„Profifußball“ liegt dabei aus der Sicht des Produzenten in der Gewinnerzielung, was u.a. in Form von Werbe- und TV-Erlösen zum Ausdruck kommt. Zwischen den angesprochenen Produkttypen ist demnach eine Implikation von verschiedenen Nutzenströmen erkennbar. Nimmt beispielsweise der gesellschaftliche Stellenwert des *Konsumguts* „Profifußball“ zu, da eine immer größere Fangemeinde den Freizeitwert des Fußballs schätzen lernt, so würde die Bedeutung des *Potenzialguts* „Profifußball“ proportional wachsen. Dies hätte wiederum zur Folge, dass durch die erhöhte Nachfrage nach dem *Konsumgut* „Fußball“ und der damit zusammenhängenden Imageaufwertung des *Potenzialguts* „Fußball“ auch der Wert des *Kapitalguts* „Fußball“ in nicht unerheblichen Maße über zusätzliche Vermarktungsmechanismen steigen würde.¹

Neben der Art der Nutzungsmöglichkeiten lassen sich (Sport-)Güter auch nach ihrer stofflichen Beschaffenheit unterscheiden. Das Unterscheidungskriterium zielt dabei darauf ab, ob sich die individuellen Bedürfnisse auf *materielle* (Sachgüter, wie z.B. Fußbälle oder Sportschuhe) oder *immaterielle* (Dienstleistungen, wie z.B. Traineranweisungen oder medizinische Behandlungen) (Sport-)Güter erstrecken.² Eine äußerst relevante Produktgruppe im Bereich des professionellen (Fußball-)Sports stellen personenbezogene Dienstleistungen dar.³ MEFFERT definiert Dienstleistungen als „selbständige marktfähige Leistungen, die auf die Bereitstellung und/oder den Einsatz von Potentialfaktoren gerichtet sind. Die Faktorkombination des Dienstanbieters (Bundesligaverein) vollzieht an einem Dienstobjekt (Zuschauer und/oder Geschäftspartner) nutzenstiftende Verrichtungen (z.B. Spaß, Unterhaltung, Zufriedenheit oder geschäftliche Vorteile).“⁴

(Sport-)Dienstleistungen⁵ stellen somit Verrichtungen an oder zum Nutzen von Menschen dar, die in Anwesenheit oder unter Mitwirkung dessen, der die Leistung empfängt, erbracht

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 30ff.

² Vgl. ALTMANN, Jörn, Volkswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart 1994, S. 23

³ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 276

⁴ Vgl. HÜTTEL, Klaus, Produktpolitik, 2. Aufl., Ludwigshafen 1992, S. 295; zu weiteren definitorischen Ausführungen des Dienstleistungsbegriffs vgl. u.a. auch, MEYER, Anton, Dienstleistungen, in: CORSTEN, Hans (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München 1995, S. 185f., MALERI, Rudolf, Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin 1973, S. 1ff. sowie KOTLER, Philip, BLIEMEL, Friedhelm, Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Aufl., Stuttgart 1995, S. 708ff.

⁵ Zu weiteren Erläuterungen des Sport-Dienstleistungsbegriffs vgl. WORATSCHKEK, Herbert, Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 347f.

werden.¹ Soll heißen, dass die Konsumenten bei personenbezogenen Dienstleistungen selbst produktive Funktionen übernehmen,² indem beispielsweise die Stadionbesucher von Fußballspielen durch ihre Anwesenheit produktive Dienste in Form von Unterstützungsgesängen und positiven Erscheinungsbildern (durch volle Stadionränge) erbringen und dadurch zum Gelingen des Endprodukts Profifußball mit beitragen.

Durch die „Entmaterialisierung“ des Gutsbegriffs und dessen Erweiterung auf nicht körperliche Leistungen wird es demnach möglich, auch eine Dienstleistung als Produkt zu bezeichnen, nämlich dann, wenn man darunter den Vermarktungsgegenstand eines Unternehmens versteht.³ GERHARDT assoziiert mit der Dienstleistung das immaterielle Pendant zu den Sachgütern,⁴ während LEHMANN die Immaterialität von dienstleistungsorientierten Leistungsbündeln als eine zentrale Eigenschaft mit verschiedenen Problemfeldern (schwierige Beschreibbarkeit und Beurteilung von Nutzen und Risiko) charakterisiert.⁵ Aus sportökonomischer Perspektive betrachtet BENNER die zur Schau gestellte sportliche (Dienst-)Leistung als ein *immaterielles* (physisch substanzloses) *Wirtschaftsgut*, auch wenn sie auf einem Trägermedium (z.B. Videoband) aufgezeichnet und distribuiert wird.⁶

Immaterielle (Sport-)Dienstleistungen, die produziert und nicht umgehend abgenommen werden, gehen in der Regel verloren.⁷ Dies hat wiederum zur Folge, dass das immaterielle Profifußballprodukt den Charakter eines *Verbrauchsguts* besitzt, was, wie eingangs erwähnt, eine wiederholte Nutzung im Gegensatz zum *Gebrauchsgut* nur abgeschwächt (vgl. 4.2.2) ermöglicht.

Nach der Art ihrer Nutzungs- und Zugangsrechte bzw. ihrer Finanzierung und Kostendeckung kann man Sportgüter in drei Bereiche (öffentliche, Club- und Markt-Güter)

¹ Vgl. NIESCHLAG, Robert, DICHTL, Erwin, HÖRSCHGEN, Hans, Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997, S. 34f.

² Vgl. HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995, S. 41

³ Vgl. NIESCHLAG, Robert, DICHTL, Erwin, HÖRSCHGEN, Hans, Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997, S. 153

⁴ Vgl. KLOSE, Martin, Dienstleistungsproduktion; Ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 5

⁵ Vgl. LEHMANN, Axel, Servicekompetenz und Dienstleistungs-Management, in: THOMMEN, Jean-Paul (Hrsg.), Management-Kompetenz, Wiesbaden 1995, S. 321

⁶ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 44

⁷ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 91

kategorisieren. Bezogen auf das Sportgut „Profifußball“ bleibt festzuhalten, dass im Gegensatz zu gemeinnützigen Vereinigungen, bei denen die Produktionsstruktur überwiegend auf *Club-* bzw. *öffentliche Güter* ausgerichtet ist, der Produktionsprozess eines Bundesligisten analog zu einem idealtypischen Unternehmen der Erwerbswirtschaft vornehmlich *Markt-Güter* hervorbringt, da eine Umsatzmaximierungsabsicht unterstellt werden kann (vgl. 4.1.1.2).

Fasst man die fußballkennzeichnenden Merkmale zusammen – um eine Antwort auf die Untersuchungsfrage („Was wird im Profifußball produziert“) geben zu können – so kommt man zu dem Resultat, dass der Profifußball die Eigenschaft einer handelbaren Ware besitzt, was u.a. durch den Rechteverkauf von Ligaspielen an Wirtschaftsunternehmen unterstrichen worden ist.¹ Das vollständig ökonomisch verwertbare Ergebnis dieser Ware, das im professionellen Fußball produziert wird, ist die Verschmelzung des Wettkampfspiels² (der Faktor „Wettkampfspiel“ setzt sich aus internen Produktionsfaktoren wie etwa menschliche Arbeitskraft (im organisatorischen Sinne), Fußballspielern und Sportstätte zusammen) mit dem Dienstleistungsabnehmer (der Faktor „Dienstleistungsabnehmer“ besteht aus externen Produktionsfaktoren, wie z.B. Zuschauer oder Fans mit ihren spiel- bzw. absatzrelevanten Begleiterscheinungen),³ da die Kombination der internen und externen Produktionsfaktoren, also die komplementäre Fertigung des Endprodukts Profifußball, der Gegenstand wirtschaftlicher Transaktionen – zwischen Produzenten und Wirtschaftseinheiten auf der Absatzseite – ist.⁴

Daraus ableitend drängt sich die Vermutung auf, dass es sich bei dem produzierten Endergebnis im Profifußball um die Verknüpfung zweier „Zwischenprodukte“ handelt, also um die Kombination eines Wettkampfspiels (interne Produktionsfaktoren) mit dem Dienstleistungsabnehmer (externe Produktionsfaktoren), was den Charakter eines Wirtschaftsguts mit verschiedenartigen Merkmalsausprägungen aufzeigt.

¹ Der Charakter des Fußballs als Ware ist spätestens durch den Verkauf eines Ligaspiels von Fußball-Bundesligist Werder Bremen an einen Automobilhersteller deutlich geworden (vgl. WADSACK, Ronald, WALLERATH, Uwe, Wettbewerb im Sport – Sport im Wettbewerb, in: TROSIEN, Gerhard, Die Sportbranche: Wachstum, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit, Frankfurt a. M. 1994, S. 49).

² Vgl. HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 28f.

³ Zu weiteren Ausführungen des externen Produktionsfaktors vgl. Kapitel 4.1.2.2

⁴ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 43

Nachdem der Profifußball nach seinem ökonomisch verwertbaren Endprodukt identifiziert wurde, drängt sich eine weitere zu klärende Untersuchungskomponente mit der Frage nach der Art und Weise des Produktionsprozesses im professionellen Fußball auf.

4.1.2.2 Wie wird im Profifußball produziert

Unter Produktion wird im klassischen Sinne die zweckbestimmte Kombination und Transformation von Realgütern (originäre oder derivative Produktionsfaktoren) mit dem Ziel der Hervorbringung neuer Realgüter (Endprodukte) für den Absatz verstanden. Dabei können die an einem Gütertransformationsprozess beteiligten Realgüter, also Input- bzw. Outputgüter, sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein.¹ Wie bereits angesprochen handelt es sich bei dem Gegenstand „Profifußball“ um ein immaterielles Wirtschaftsgut mit einem komplexen Leistungsbündelgepräge, das ein Pendant zum materiellen Sachgut bildet. In diesem Kontext rückt die betriebswirtschaftliche Dienstleistungsproduktion mit ihrer noch verhältnismäßig jungen Tradition in den Mittelpunkt der weiteren Untersuchung, um der Frage auf den Grund gehen zu können, in welcher Form bzw. unter welchen Bedingungen der Produktionsprozess im professionellen Fußball zum angestrebten und bereits erwähnten Endergebnis führt.

Diesbezüglich bleibt anzumerken, dass die Anwendung des betriebswirtschaftlichen Produktionsbegriffs auf Dienstleistungen in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur über einen langen Zeitraum verweigert wurde, indem beispielsweise GUTENBERG zwischen der Produktion von materiellen und der Bereitstellung von immateriellen Gütern eine strikte Unterscheidung vornahm. Dieser Differenzierung kann allerdings aus heutiger Sicht nicht mehr gefolgt werden.² Zur Kennzeichnung der (Sport-)Dienstleistungen, denen im heutigen Sinne ein klarer Produktcharakter zugesprochen wird,³ lassen sich zwei essentielle

¹ Vgl. SCHNEIDER, Herfried, Produktion als Dienstleistungsprozeß; ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 218f.

² GUTENBERG gelangt in seiner Produktionstheorie, die er vornehmlich für die industrielle Sachgüterproduktion konzipierte, zu der Ansicht, dass menschliche Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe (Elementarfaktoren) in ihrer Eigenschaft als produktive Faktoren die Elemente darstellen, aus denen der Prozess der betrieblichen Leistungserstellung besteht. Die Geschäfts- und Betriebsleitung (dispositiver Faktor) stellte nach dessen Auffassung den vierten Produktionsfaktor dar (vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 115ff. und DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 3, München 1994, S. 1708f.).

³ Vgl. CORSTEN, Hans, Produktion ist mehr als die Gestaltung von Prozessen, in: FAZ vom 21.5.01, S. 30

Merkmale aus der betriebswirtschaftlichen Literatur extrahieren, die als grundlegend und dem Zeitgeist entsprechend erachtet werden können. Zum einen ist dies die Immaterialität und zum anderen die Integrativität.¹ In der einschlägigen Literatur ist der Immaterialitätsbegriff das am häufigsten erwähnte Dienstleistungsmerkmal.² Vor dem Hintergrund der Dichotomieaufgabe zwischen Sachgütern und Dienstleistungen, also der wissenschaftlichen Anerkennung der Dienstleistungsproduktion, bleibt zu konstatieren, dass sich aus der Immaterialität der Dienstleistungen zwei Eigenschaften ableiten lassen, die für das Management von Dienstleistungen eine hohe Bedeutung aufweisen. Zum einen ist dies die mangelnde Lagerfähigkeit von Dienstleistungen und zum anderen die Gleichzeitigkeit („partielle Simultaneität“) von Produktion und Absatz (uno actu-Prinzip).³

Bleibt die technische Möglichkeit der materiellen Entfaltung von Dienstleistungen über ein Trägermedium (z.B. in Form einer Magnetbandaufzeichnung, was die mangelnde Lagerfähigkeit der Dienstleistung bedingt untergraben würde) unberücksichtigt,⁴ so lassen sich die von der Immaterialität abgeleiteten Eigenschaften auf die produzierte Dienstleistung des professionellen Fußballs de facto übertragen, da die Produktion eines unter professionellen Wettkampfbedingungen ausgetragenen Fußballspiels immer simultan mit dem Konsum und demnach mit dem Absatz des Produkts verläuft (uno actu-Prinzip). Als konstitutives Element der Dienstleistung muss im Rahmen des zweiten Merkmals (Integrativität) auch auf das Integrationserfordernis des externen Produktionsfaktors eingegangen werden.

MALERI klassifiziert die Wesensmerkmale des externen Faktors bei der Dienstleistungsproduktion in drei Grundtypen:

¹ Präzisierend wird bei der Immaterialität von Dienstleistungen auch von einer Intangibilität gesprochen. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die „Nicht-Greifbarkeit“ von Dienstleistungen nicht nur eine körperliche, sondern darüber hinaus auch eine intellektuelle Dimension hat (vgl. ³, S. 6, CORSTEN, Hans, Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., München 1997, S. 27 und HENTSCHEL, Bert, Dienstleistungsqualität aus Kundensicht; Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden 1992, S. 25).

² Vgl. ³, S. 8 und CORSTEN, Hans, Die Produktion von Dienstleistungen; Grundzüge einer Produktionswirtschaft des tertiären Sektors, Berlin 1985, S. 90

³ Vgl. KLOSE, Martin, Dienstleistungsproduktion; Ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 11

⁴ PÖTTINGER merkt an, dass die technische Speicherfähigkeit nicht die Erhaltung des ökonomischen Wertes von Sportdienstleistungen einschließt, da deren Höchstmaß an Bedürfnisbefriedigung auf der Aktualität basiert. Wiederholungen von Sportübertragungen im Fernsehen sind allenfalls einem sehr limitierten Personenkreis vermittelbar (vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 255).

1. „Materielle und/oder immaterielle Güter/Tiere werden von außen, zumeist von Seiten des Abnehmers der Dienstleistung, in den Produktionsprozeß des Dienstleistungsunternehmens eingebracht;
2. der Abnehmer der Leistung beteiligt sich passiv an der Produktion der Dienstleistung;
3. der Abnehmer der Leistung beteiligt sich aktiv an der Produktion der Dienstleistung.“¹

SCHNEIDER ergänzt, dass die Integration des externen Faktors (Fremdfaktor), also solche Güter (z.B. Zuschauer), die sich nicht in der Dispositionsmacht des Leistungsgebers (Bundesligaverein) befinden, heute als eines der entscheidenden Merkmale einer Dienstleistungsproduktion angesehen wird. Die als externe Faktoren fungierenden Güter können unterschiedliche Form besitzen und einzeln oder in Kombination in den Produktionsprozess einbezogen werden.² Im Gegensatz zu den internen Produktionsfaktoren ist für den externen Faktor demnach kennzeichnend, dass er sich der autonomen Disposition durch den Produzenten der Dienstleistung entzieht, indem er sich in den Produktionsprozess selbst einbringt. Der externe Faktor trägt der Tatsache Rechnung, dass zur Erzeugung einer personenbezogenen Dienstleistung ein Subjekt erforderlich ist, an dem ein Dienst verrichtet werden kann.³ Die Höhe der Integrativität (u.a. die Quote des Zuschauerpotenzials an der Profifußballproduktion) bestimmt den Anpassungsgrad der Dienstleistung an die spezifischen Bedürfnisse der Kunden (Fans/Zuschauer).⁴ Kurzum: Im Kontext der vollständigen professionellen Fußballproduktion stellt der externe Produktionsfaktor (Zuschauer, Medien, Sponsoren) prinzipiell den Faktor dar, für den eine Dienstleistung (Wettkampfspiel) vom Produzenten (Bundesligaverein) erbracht wird, wobei der Leistungsgeber (Produzent) in Bezug auf die Vollständigkeit des Dienstleistungsprodukts nur eine beschränkte Verfügungsgewalt (Beschränkung der Entscheidungsmacht auf interne Produktionsfaktoren) besitzt, da das Dienstsubjekt (externer Produktionsfaktor) als Einsatzgut das Fußballprodukt selbstbestimmend vervollständigt.

¹ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 131

² Vgl. SCHNEIDER, Herfried, Produktion als Dienstleistungsprozeß; ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 221

³ Vgl. KLOSE, Martin, Dienstleistungsproduktion; Ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 7

⁴ Vgl. WORATSCHEK, Herbert, Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 353f.

Zur Herstellung fußballbezogener Dienstleistungen wird wie bei der klassischen Sachgüterproduktion der Einsatz von Produktionsfaktoren (Realgütern) vorausgesetzt. In diesem Zusammenhang wurde in der Betriebswirtschaftslehre eine über die in der Volkswirtschaftslehre bereits vor längerer Zeit vorgenommene Dreiteilung der Produktionsfaktoren (Arbeit, Boden, Kapital) hinausgehende Systematik unternehmensinterner Produktionsfaktoren durch die Arbeiten von GUTENBERG eingeführt.¹ Daran anknüpfend wurde eine Modifizierung des Detaillierungsgrades der drei Produktionsfaktoren vorgenommen. GUTENBERG trennt zwischen Elementarfaktoren (objektbezogene menschliche Arbeit, Betriebsmittel, Werkstoffe), die unmittelbar zur Herstellung oder Verwertung von Gütern eingesetzt werden, und dispositiven Faktoren (Geschäfts- und Betriebsleitung, Planung, Organisation), die zwar auch auf dem Einsatz menschlicher Arbeit beruhen, aber im Unterschied zum objektbezogenen Arbeitseinsatz keine unmittelbaren Veränderungen an den Produkten bewirken.² Diese noch heute anerkannte Produktionsfaktorsystematik kann auf die gegenwärtige Dienstleistungsproduktion allerdings nicht uneingeschränkt übertragen werden, da diese Produktionstheorie nahezu ausschließlich auf die Verhältnisse der Sachgüterproduktion abgestimmt ist und daher als Grundlage einer faktoriellen Untersuchung der Dienstleistungsproduktion wenig vollständig erscheint.³ Demzufolge hat MALERI eine Faktorsystematik für die Produktion von Dienstleistungen entwickelt, aus der als entscheidende Neuerung eine Unterteilung zwischen internen und externen Produktionsfaktoren hervorgeht. Unter internen Produktionsfaktoren werden im Gegensatz zu den bereits angesprochenen externen Produktionsfaktoren solche verstanden, über die man unternehmensintern, vor allem hinsichtlich ihrer Zusammensetzung, frei disponieren

¹ Vgl. GUTENBERG, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 23. Aufl., Berlin/Heidelberg 1979, S. 2ff. und KLOSE, Martin, Dienstleistungsproduktion; Ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 6

² Vgl. DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 3, München 1994, S. 1708f. und CORSTEN, Hans, Produktion ist mehr als die Gestaltung von Prozessen, in: FAZ vom 21.5.01, S. 30

³ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 117

kann.¹

Vor diesem Hintergrund wird der Ansatz verfolgt, sowohl die internen als auch externen Faktoren in Form einer fußballrelevanten Produktionsfaktorsystematik plastisch darzustellen.

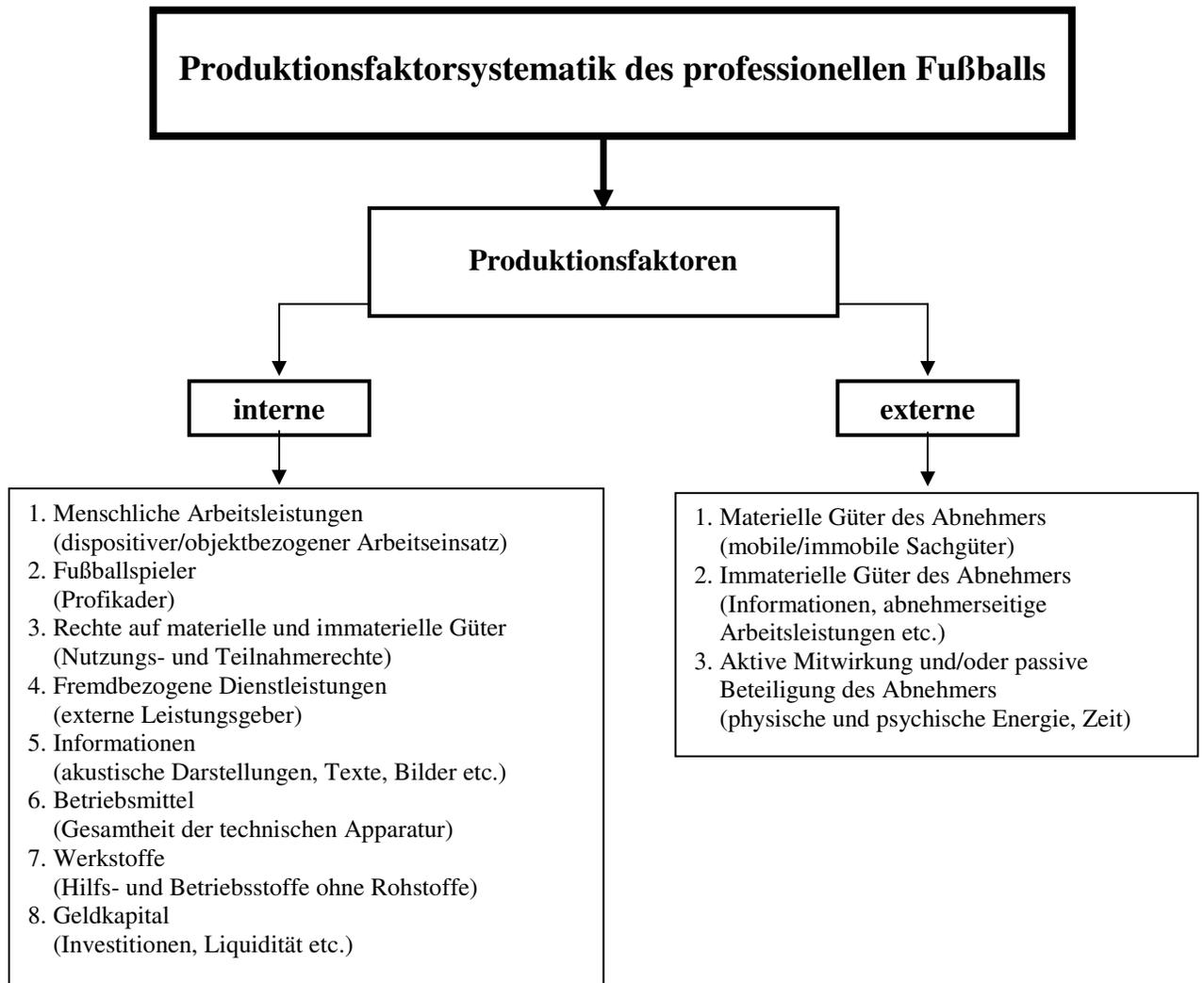


Abbildung 1: Produktionsfaktorsystematik des Profifußballs; modifizierte Darstellung in Anlehnung an: BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 37 und MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 164

¹ Der Versuch, die Dienstleistungsproduktion im Profisport anhand der volkswirtschaftlichen Produktionsfaktoren (Arbeit, Boden, Kapital) erläutern zu wollen (vgl. HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 34), erscheint aus heutiger Sicht nicht vollständig und demnach wenig aussagekräftig (vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 36).

Die Kombination dieser fußballspezifischen Produktionsfaktoren (Abb.1), die neben dem Produzenten vor allem durch die Wettkampfregeln und die Eigenart des Fußballsports bestimmt wird, ist das ökonomische Substrat eines dienstleistungsproduzierenden Bundesligaver eins. Bevor jedoch auf die Zusammensetzung bzw. den Transformationsprozess der fußballbezogenen Produktionsfaktoren näher eingegangen wird, sollen zunächst die internen und externen Faktoren nach ihrer individuellen Erscheinungsform beleuchtet werden.

- Interne Produktionsfaktoren des professionellen Fußballs:

1. Menschliche Arbeitsleistung

Der Einsatz menschlicher Arbeitsleistung, also das Einbringen von körperlicher, geistiger und seelischer Energie des Menschen, ist im Rahmen der Dienstleistungsproduktion zur Realisierung wirtschaftlicher Zielsetzungen von besonderer Bedeutung. Eine trennscharfe Abgrenzung von objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen ist mitunter diffizil, da in kleineren (Sport-)Betrieben oft keine konsequente Unterteilung einzelner Funktionsbereiche vorzufinden ist.¹ Im Zuge der Professionalisierung und Institutionalisierung kann man allerdings davon ausgehen, dass der dispositive Arbeitseinsatz (z.B. Planung und Organisation des Vereinsmanagement), der im Gegensatz zum objektbezogenen (z.B. Arbeitsleistung der Spieler) keine unmittelbare Veränderung an dem Endprodukt Profifußball bewirkt, die eindeutig dominierende Rolle in Bezug auf (zeitlichen) Arbeitsaufwand und Personalstand im dienstleistungsorientierten Bundesligaver ein einnimmt.²

2. Fußballspieler

Neben einem gut funktionierenden Management (dispositiver Arbeitseinsatzfaktor), das nicht unwesentlich für den wirtschaftlichen und demnach sportlichen Erfolg eines Bundesligaver eins ist, trägt der professionelle Fußballspieler (objektbezogener Arbeitseinsatzfaktor) die sportbezogene Dienstleistungsproduktion in hohem Maße, da die

¹ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 154f.

² Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 259

Qualität seines Inputguts (z.B. spielerisches Leistungsvermögen und Kreativität) direkten Einfluss auf den ökonomischen Wert des Outputguts (Wettkampfspiel) nimmt.¹ FRANCK fasst die Produktionsfaktoren „menschliche Arbeitsleistung“ und „Fußballspieler“ sinngemäß mit dem Terminus „Humankapital“ zusammen und untermauert zusätzlich die Bedeutung dieser Faktoren für die Produktion von Sportmannschaften.²

Wenn der Einsatz des Produktionsfaktors „Fußballspieler“ durch eine vorausgegangene Transferentschädigung an den abgebenden Verein zustande kommt, so kann von einem Fußballspieler als sachlichem Betriebsmittel bzw. Gebrauchsgut (Potenzialfaktor) ausgegangen werden, da Transferzahlungen in den Bilanzen der Vereine fortlaufend aktiviert und abgeschrieben werden.³ MÜLLER ergänzt, dass ein Fußballbundesligaverein, der einen Spieler mittels Zahlung einer Transferentschädigung an sich gebunden hat, um von dessen fußballerischen Qualitäten profitieren zu können, die Ablösesumme im Anlagevermögen ausweisen muss (Ablösesummen weisen im Anlagevermögen von Bundesligavereinen nicht selten bis zu 90 Prozent des Aktivvermögens aus). Die Voraussetzung für eine Absetzbarkeit für Abnutzung (Abschreibung) ist das Vorliegen eines abnutzbaren Wirtschaftsgutes. Bemessungsgrundlage für eine solche Abschreibung sind die entsprechenden Anschaffungskosten. Transferentschädigungen für Fußballspieler sind demnach als einkommensteuerrechtliche Anschaffungskosten für ein abnutzbares immaterielles Wirtschaftsgut des Anlagevermögens absetzbar bzw. abschreibungsfähig.⁴

3. Rechte auf materielle und immaterielle Güter

Als immaterielle Realgüter, die als interne Produktionsfaktoren bei der (Fußball-) Dienstleistungsproduktion eingesetzt werden können, sind u.a. Rechte auf materielle und immaterielle Realgüter zu nennen.⁵ BENNER konkretisiert dies, indem er die Relevanz von Veranstaltungsrechten eines Bundesligavereins hervorhebt. Der Veranstalter eines professionellen Fußballereignisses muss schließlich das Recht besitzen, ein zur Disposition

¹ Vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Frankfurt am Main 1995, S. 40

² Vgl. FRANCK, Egon, Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie; eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden 1995, S. 167

³ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 38

⁴ Vgl. MÜLLER, Christian, Rechtsfragen der Finanzierung im „bezahlten Sport“; dargestellt am Beispiel des Bundesligafußballs, Diss., Frankfurt am Main 1991, S. 83ff.

⁵ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 157

stehendes Ligaspiel ausrichten zu dürfen.¹ Ohne Sachkapital wie Nutzungsrechte an Sportstätten für das Wettkampfspiel und das Training sowie dem Teilnahmerecht an den Meisterschaftsspielen einer Liga (Franchiserecht) wäre das Humankapital (Leistungsvermögen der Spieler) absolut unproduktiv.²

4. Fremdbezogene Dienstleistungen

Bei der Dienstleistungsproduktion werden Dienstleistungen in vielfältigen Formen als Produktionsfaktoren eingesetzt. Es erscheint zweckmäßig, Dienstleistungen, die als Einsatzgüter Verwendung finden, als relevante Produktionsfaktoren anzusehen, da ihr Einsatz sowohl in Form der Überlassung von Gebrauchsgütern (z.B. Dauerberatungsabkommen) als auch in Form von Verbrauchsgütern (z.B. einmaliges Beratungsgespräch) erfolgt.³ MEYER spricht in diesem Kontext von produktbegleitenden Dienstleistungen,⁴ während andere Autoren die Begriffe der Sekundärdienstleistung oder der funktionellen Dienstleistung sinngleich verwenden.⁵ Dienstleistungen Dritter (z.B. Cateringservice, Versicherungsschutzleistungen, Ordnungsdienste) stellen somit auch für die professionelle Fußballproduktion einen maßgeblichen Produktionsfaktor dar.⁶ Beispielsweise nimmt die externe Vermittlung bzw. Beratung (über spezialisierte Sportkommunikationsagenturen) im Rahmen der fremdbezogenen Dienstleistungen für die in diesem Fall dienstleistungsnehmenden Bundesligavereine in Sachen Management- und Organisationsaufgaben eine immer bedeutendere Rolle ein.⁷ BRANDMAIER/SCHIMANY führen als Gründe für die Inanspruchnahme externer bzw. indirekter

¹ Sollte der Veranstalter eines Ligaspiels nicht im Besitz einer Ausrichtungserlaubnis sein, was eine ökonomisch verwertbare Fußballproduktion innerhalb des Ligawettbewerbs unmöglich machen würde, so ist er gezwungen die Spiellizenz gegen Erfüllung der ihm gestellten Auflagen über die höhergestellte Dachorganisation (Deutscher Fußball-Bund) einzufordern (vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 39).

² Vgl. FRANCK, Egon, Die ökonomischen Institutionen der Team sportindustrie; eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden 1995, S. 167

³ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 156

⁴ Vgl. MEYER, Anton, Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, in: Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis, 1985, 16.Jg., S. 99

⁵ Vgl. KILLINGER, Stefanie, Kernproduktbegleitende Dienstleistungen; Dienstleistungen im Leistungsspektrum industrieller Unternehmungen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 134

⁶ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S.38f.

⁷ Vgl. PRIEBUS, Ingo, Sportmarketing-Agenturen – Verkäufer und Vermittler von Sportereignissen, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, 176f.

Vermarktungsdienstleistungen sowohl fehlendes Know-how bei der Anbahnung von Kontakten in einem nebulösen Markt als auch mangelnde Erfahrung bei der Veräußerung von Rechten an. Die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister (Vermittler, Makler, Berater) soll den ökonomischen Erfolg eines Bundesligavereins erhöhen und konsolidieren.¹

5. Informationen

Orientiert man sich an den klassischen Produktionsfaktoren, dann wird deutlich, dass dem Faktor „Information“ hinsichtlich der Elementarfaktoren eine wesentliche entscheidungsunterstützende und optimierende Rolle zukommt. Ohne betriebliche Informations- und Kommunikationssysteme ist der dispositive Faktor (u.a. Planung, Organisation, Leitung) nicht effektiv umsetzbar. Der Einsatz innovativer Informationsverarbeitungstechniken schafft nicht nur einen Produktivitätsfortschritt, sondern sorgt auch für mehr Markt- und Unternehmenstransparenz, was das Potenzial für Innovationen eines Dienstleistungsprozesses darstellt.² Informationen („zweckorientiertes Wissen“) sind Voraussetzungen für wirtschaftliche Entscheidungen, die in Form von Daten (quantitative Information, Zahlen), Texten (nichtquantitative, verbale Zeichen), Bildern (optische Darstellungen) und gesprochener Sprache (akustische Darstellungen) zur Geltung kommen, und werden als wichtige betriebswirtschaftliche Wirtschaftsgüter respektive Produktionsfaktoren aufgefasst.³ Bezüglich des dienstleistungsproduzierenden Fußballgewerbes gewinnt das Informationsmanagement zunehmend an Relevanz. Als interner Produktionsfaktor ist allerdings nicht der Informationsfluss, der an die Öffentlichkeit gerichtet ist, gemeint, da dieser zwar durch seine Multiplikatorfunktion erheblichen Einfluss auf die Fußballproduktion im Sinne von Image- und Bekanntheitswerten nimmt, über den aber der Bundesligaverein nicht frei disponieren kann. Die Informationen, die in den fußballspezifischen Dienstleistungsprozess mit einfließen und demnach eine entscheidende Rolle spielen, beziehen sich auf den dispositiven Faktor des Vereinsmanagement (Vorstand, leitende Trainer, Sportdirektor etc.). Beispielsweise kann der Informationsfluss von

¹ Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports:

Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 56

² Vgl. GMILKOWSKY, Peter, Informationstechnologie – Interne Dienstleistungen für die Produktion, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 341

³ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 157f.

beauftragten Spielbeobachtern vor einem vereinsrelevanten Wettkampfspiel zu einer hilfreichen sporttaktischen Entscheidungsfindung führen.¹ Ergänzt bzw. optimiert wird diese Informationsübertragung durch computergestützte Spielanalysesysteme, die in immer mehr ambitionierten Sportdienstleistungsunternehmen ihre Anwendung finden.²

6. Betriebsmittel

Im Kontext der Dienstleistungsproduktion wird als Betriebsmittel die Gesamtheit der technischen Apparatur angesehen, deren sich ein (Sport-)Dienstleister bedient.³ Bei den Betriebsmitteln handelt es sich zumeist um Gebrauchsgüter (Potenzialfaktoren), die ein in mehreren Phasen nutzbares Leistungspotenzial verkörpern.⁴ Zu den gängigen Betriebsmitteln, die im Bereich der Fußballproduktion zum Einsatz kommen, zählen u.a. Stadion, Trainingsplätze, medizinische Ausstattung, Sportgeräte, Transportmittel und die Geschäftsstelle inklusive deren Einrichtungen.⁵ Das kostenintensive Betriebsmittel „Stadion“ wird heutzutage meist eigens für den Fußball errichtet und betrieben, wobei es im Falle des Nicht-Eigentums zum Zwecke der Dienstleistungsproduktion von den Gebietskörperschaften (umfassen die drei administrativen Ebenen Bund, Länder und Gemeinden) gemietet werden muss.⁶

7. Werkstoffe

In der einschlägigen Literatur handelt es sich bei Werkstoffen um Stoffe, aus denen durch Substanzveränderung oder Umformung Fertigprodukte hergestellt werden. Sie werden in Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe unterteilt (Sachgüterproduktion). Bei der Dienstleistungsproduktion kommen allerdings die Rohstoffe nicht zum Einsatz. Die im (sport-)dienstleistungsproduzierenden Gewerbe eingehenden Werkstoffe reduzieren sich demnach auf Hilfs- und Betriebsstoffe, die im Gegensatz zu den Betriebsmitteln gut teilbar

¹ Vgl. LUBLINSKI, Jan, Die Informationsmanager, in: www.quarks.de/fu%C3%9Fball/06.htm, 1.12.00

² Vgl. o.V., SIMI Scout-Sport; Spiel und Taktikanalyse, in: www.simi.de/de/produkte/scout/sport.html, 1.12.00

³ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 158f.

⁴ Vgl. HEINEN, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1985, S. 131 und DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 1, München 1994, S. 271

⁵ Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 259; ferner vgl. auch PARLASCA, Susanne, Diss., Kartelle im Profisport, Ludwigsburg 1993, S. 64

⁶ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 37f.

sind und bei ihrem Einsatz im Produktionsprozess verbraucht werden. Je nach Verwendungszweck bzw. Einsatzart werden Hilfs- und Betriebsstoffe bei der (Fußball)Dienstleistungsproduktion in Form von Energieträgern aller Art sowie als Energie z.B. für Stadionbeleuchtung oder Rasenheizung eingesetzt.¹ Daneben können für den dienstleistungsorientierten Bundesligabetrieb ohne Sachgüterproduktion u.a. auch Materialien wie Sportlernahrung und Arzneimittel (Heilmittel) den Werkstoffen hinzugerechnet werden.²

8. Geldkapital

GUTENBERG nennt als die Hauptdeterminante des Kapitalbedarfs u.a. das Produktionsprogramm.³ Im Rahmen der kapitalerforderlichen Produktion umfasst das Geldkapital die finanziellen Mittel, die zur Erneuerung und Erweiterung des Kapitalstocks (Anlagevermögen) zur Verfügung stehen (Kapitalakkumulation).⁴ Vor diesem Hintergrund wird dem Nominalgut „Geld“ (monetärer Faktor) als internem Produktionsfaktor eine wesentliche Bedeutung für die Dienstleistungsproduktion zugesprochen⁵ und (zumeist) als Wirtschafts- bzw. Einsatzgut anerkannt. Geld ist ebenso eine Erscheinungsform des Kapitals wie etwa die Betriebsmittel. Es liegt nur eine andere Art der Investition vor: Das Geldkapital wird nicht in technische Apparaturen umgewandelt (z.B. Stadionausbau), sondern in Barbeständen gehalten.⁶ Bezüglich der Kapitalakkumulation wird im professionellen Fußball eine nicht unerhebliche Menge an „Geldkapital“ benötigt, mit dessen Hilfe andere Produktionsfaktoren wie z.B. „Fußballspieler“ (werden als Betriebsmittel des Anlagevermögens bilanziert) finanziert werden können.⁷ Kurzum: Der interne Produktionsfaktor „Geldkapital“ (Liquidität, Kapitalkraft etc.) eines Bundesligavereins ist ein maßgeblicher Indikator für die Qualität des Outputguts „Profifußball“.

¹ Vgl. ALTMANN, Jörn, Volkswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart 1994, S. 30f. und MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 159ff.

² Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 259

³ Vgl. SCHIERENBECK, Henner, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München 1995, S. 302

⁴ Vgl. DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlers Großes Wirtschaftslexikon, Band 2, 2. Aufl., München 1994, S. 1084

⁵ Vgl. FARNY, Dieter, Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe 1989, S. 431ff.

⁶ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 162f.

⁷ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 39

- Externe Produktionsfaktoren des professionellen Fußballs:

1. Materielle und immaterielle Güter des Dienstleistungsabnehmers

Wie bereits erwähnt, entzieht sich der externe Produktionsfaktor (Dienstleistungsabnehmer) im Gegensatz zum internen Faktor der Dispositionsmacht des Dienstleistungsproduzenten, d.h., dass beispielsweise über den Einsatz des internen Produktionsfaktors „Fußballspieler“ der dienstleistungsproduzierende Profiverein unter Berücksichtigung arbeitsrechtlicher und wettkampfbestimmender Grundsätze frei disponieren kann, wogegen auf den Produktionseinsatz der Zuschauer als externen Faktor nur bedingt Einfluss (über Eintrittspreis- und Qualitätspolitik des Fußballprodukts) genommen werden kann. Aus der Integration des externen Faktors ergibt sich in diesem Zusammenhang für den Dienstleistungsanbieter eine Unsicherheitssituation, die neben der mangelnden Dispositionsgewalt auch eine präsenzbedingte Ursache aufweisen kann. Dies zeigt sich darin, dass die Dienstleistung (Wettkampfspiel) zwar technisch ohne Präsenz des externen Faktors (Zuschauer, Sponsoren, Fernsehsender) erbracht werden könnte, was allerdings keinen ökonomischen Nutzen stiften und demnach auch keinen Gewinn generieren würde.¹ Eine wesentliche Erscheinungsform des externen Produktionsfaktors sind materielle bzw. immaterielle Güter.² Die Befriedigung von Dienstleistungsbedürfnissen, die mit materiellen oder immateriellen Gütern komplementär verbunden sind, erfordert die Einbringung eben dieser Güter in den Produktionsprozess, da ohne die Einbeziehung der im Eigentum der Dienstleistungsabnehmer befindlichen Güter die Produktion der Dienstleistungen nicht möglich bzw. nicht vollständig ist.³ Die von „außen“ in die Fußballproduktion am stärksten einfließenden materiellen und immateriellen Güter sind beispielsweise die Fernsehkameras der übertragenden Medienanstalt, das „Fan-TV“⁴ eines Sponsors,

¹ Vgl. KLOSE, Martin, Dienstleistungsproduktion; ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 7

² Vgl. CORSTEN, Hans, Die Produktion von Dienstleistungen; Grundzüge einer Produktionswirtschaft des tertiären Sektors, Berlin 1985, S. 129f.

³ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 130ff.

⁴ Im Zuge des voranschreitenden Stadion-Entertainment wird in immer mehr Fußballarenen ein Fernsehen für die Stadionbesucher (Fan-TV) über Videogroßbildwände angeboten, um das Unterhaltungsniveau den gestiegenen Zuschaueransprüchen anpassen zu können (vgl. SCHMIDT, Carsten, Fan TV – das „neue“ Fernsehen vor Ort, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 67ff.).

Unterstützungsgegenstände der Fans (Fahnen, Trommeln etc.) und immaterielle Informationen über Sponsorenbedürfnisse und Zuschauermeinungsumfragen.¹

2. Aktive Mitwirkung bzw. passive Beteiligung des Dienstleistungsabnehmers

Menschen mit unterschiedlichem Aktivitätsgrad stellen neben den materiellen und immateriellen Gütern die zweite typische Erscheinungsform des externen Faktors dar.² Der Aktivitätsgrad der Dienstleistungsabnehmer zeigt, ob es sich im Rahmen der Dienstleistungsproduktion um eine aktive Mitwirkung oder um eine passive Beteiligung der Abnehmer handelt. Unter aktiver Mitwirkung wird ausschließlich das Erbringen von physischen und psychischen Leistungen verstanden, wobei Handlungen, die darauf gerichtet sind, die sonstigen externen Faktoren der Leistungserstellung in die Faktorkombination zu integrieren, nicht dazu gerechnet werden. Eine rein passive Beteiligung des Abnehmers ist dagegen nur selten zu beobachten. Oft ist der Abnehmer zwar weitgehend passiv Gegenstand der Dienstleistungsproduktion, beteiligt sich aber gleichzeitig in geringem Maße aktiv an der Leistungserstellung (die bloße Anwesenheit der Abnehmer (z.B. Fans) führt schon über das vorteilhafte Erscheinungsbild der Stadionränge zu positiven Synergieeffekten innerhalb der Fußballproduktion).³ Vor diesem Hintergrund bleibt festzuhalten, dass bei der Unterscheidung des Aktivitätsgrades vielfach Abgrenzungsschwierigkeiten vorliegen. Dessen ungeachtet hängt der Erfolg der Dienstleistungsproduktion bei einer erforderlichen Mitwirkung der Abnehmer in hohem Maße von dessen Aktivität ab.⁴ CORSTEN präzisiert, dass bei einem Mangel an Mindestaktivität des Abnehmers der Erfolg der Dienstleistungsproduktion vom Produzenten nicht mehr beeinflussbar ist.⁵ Diese These verdeutlicht die Bedeutung der Mitwirkung des an der Fußballproduktion beteiligten

¹ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 39f.

² Vgl. CORSTEN, Hans, Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., München 1997, S. 125 und MALERI, Rudolf, Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin/Heidelberg 1973, S. 78ff.

³ Um atmosphärische Störungen durch Umbaumaßnahmen im Berliner Olympiastadion unterbinden zu können, wurden Überlegungen angestrengt, die menschenleeren und mit Baurückstand überlagerten Stadionränge während eines Veranstaltungstages mit einer großen Plane zu kaschieren, auf die Zuschauer gedruckt sind. Allein der Gedanke verdeutlicht die Bedeutung der aktiven/passiven Zuschauerbeteiligung an der Leistungserstellung des Profifußballs (vgl. o.V., Die Vereine sind Spitze, die Zuschauer bleiben weg, in: FAZ vom 13.12.00, S. 48).

⁴ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 133f.

⁵ Vgl. CORSTEN, Hans, Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen; Einführung, München 1988, S. 91 und MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 135

Dienstleistungsabnehmers. Ohne die Produktionsteilnahme der Fans, Sponsoren, Journalisten und Fernsehsender kann der heutige Profifußball nicht marktgerecht produziert werden.¹ Erst durch die emotionale Mitwirkung der Zuschauer, die Mitarbeit der übertragenden Fernsehsender und das Engagement der Geldgeber, die sich alle überwiegend selbstbestimmend in den fußballökonomischen Produktionsprozess einbringen, gewinnt der Profifußball einen vollständigen Produktcharakter, der sich marktlich umsetzen bzw. veräußern lässt.

Nachdem die an der Fußballdienstleistungsproduktion beteiligten internen und externen Faktoren eingehend reflektiert worden sind, rückt der Transformationsprozess bzw. der „Fußball-Throughput“² mit seiner charakteristischen Erscheinungsform der Vor- und Endkombination in das Zentrum der weiteren Untersuchung.

Die folgende Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang, indem die strukturellen Beziehungen und Abläufe innerhalb der fußballspezifischen Dienstleistungsproduktion aufgezeigt werden.

¹ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 39f.

² Im Rahmen der fußballbezogenen Dienstleistungsproduktion wird unter dem „Fußball-Throughput“ die zweckbestimmte Kombination und Transformation von Realgütern (Produktionsfaktoren) verstanden. Daraus lässt sich zum einen die Phase der Vorkombination ableiten, in der das Leistungspotenzial zur Erbringung der Absatzleistung vereinsintern, d.h. ohne den externen Faktor, aufgebaut wird. Die Phase der Endkombination ist demnach dadurch charakterisiert, dass der externe Faktor zur Erstellung der Absatzleistung ergänzend hinzutritt.

„Fußball-Throughput“

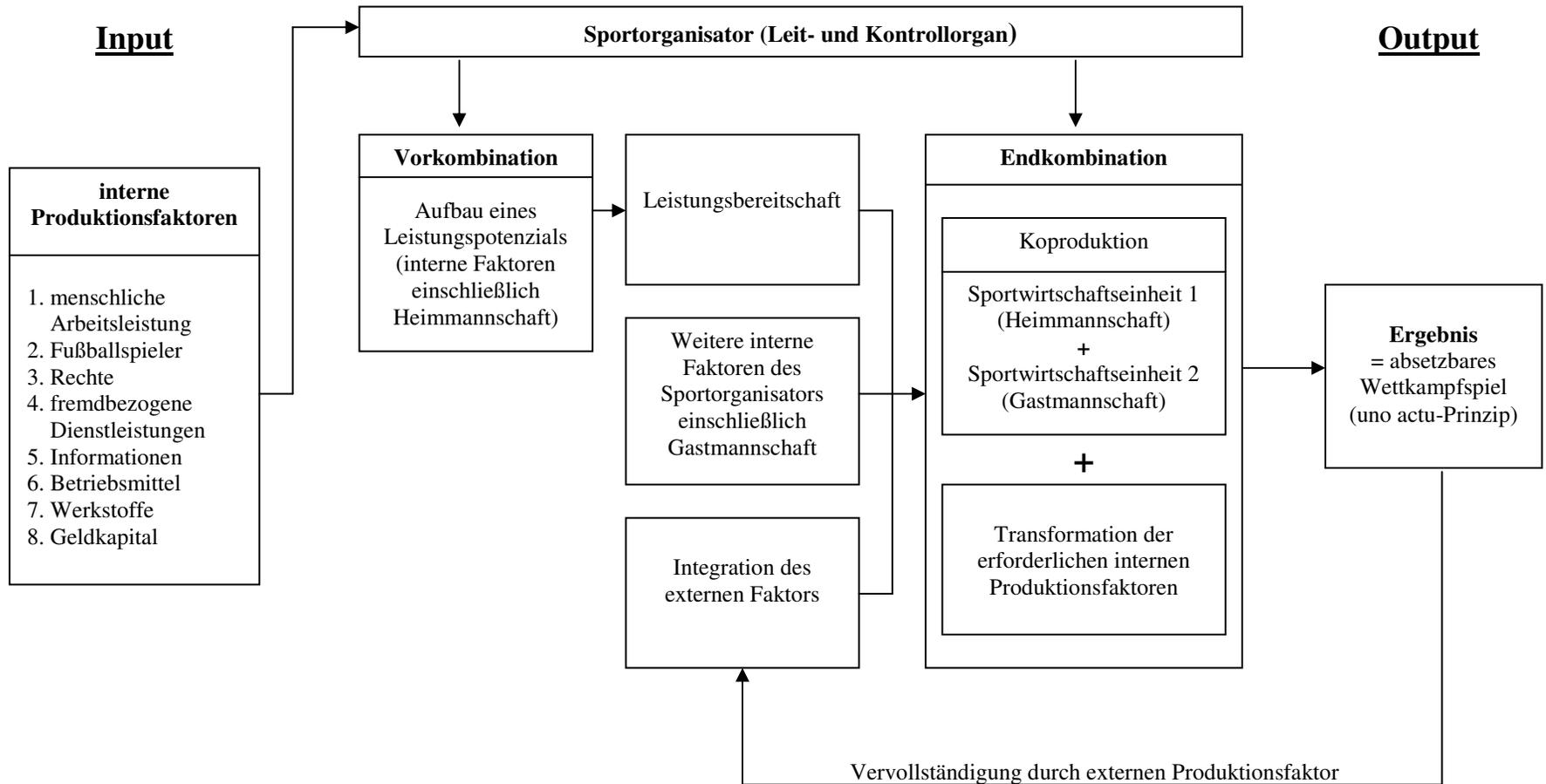


Abbildung 2: Dienstleistungsproduktion des professionellen Fußballs;
 modifizierte Darstellung in Anlehnung an: KLOSE, Martin, Dienstleistungsproduktion, ein theoretischer Rahmen, in:
 CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried, Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 12

Ausgehend von der Grundstruktur jedes Leistungserstellungsprozesses, der durch die Elemente Input, Throughput und Output charakterisiert ist, kann für (Fußball-) Dienstleistungsunternehmen die Unterteilung in eine Vor- und Endkombination („Zweistufigkeit“) als allgemein anerkannt bezeichnet werden.¹

Der Vorkombination obliegt dabei der Aufbau eines Leistungspotenzials durch die Zusammensetzung interner Produktionsfaktoren. Somit kann der Vorkombination ein vorbereitender Charakter zugesprochen werden, mit der Intention, eine Leistungsbereitschaft zu schaffen.² Die Leistungsbereitschaft ist für die Dienstleistungsproduktion eine essentielle Voraussetzung, die prinzipiell für jeden Produktionsprozess in zweckdienlicher Form herzustellen und aufrechtzuerhalten ist.³ In Bezug auf die Fußballproduktion impliziert die Leistungsbereitschaft überwiegend diejenigen Aktivitäten (Kombination interner Produktionsfaktoren), die unter dem Terminus „Trainingsbetrieb“ erfasst werden. Dazu zählt neben der Bereitstellung fußballspezifischer Potenzialfaktoren (Trainingsplatz, Trainingsgeräte etc.) vor allem der objektbezogene Arbeitseinsatzfaktor der Spieler, Trainer und (medizinischen) Betreuer, der in einem für die vorgesehene Dienstleistungsproduktion ausreichendem Umfang zur Verfügung stehen muss. Auch die Verfügbarkeit der erforderlichen Repetierfaktoren (Verbrauchsgüter) in Form von Be- und Verarbeitungsobjekten wie beispielsweise medizinische Heilmittel (Tapeverbände etc.) oder fremdbezogene Dienstleistungen (u.a. Beratungsgespräche mit Spielern und Trainern) ist für eine erfolgreiche Fußballproduktion unerlässlich. Eine möglichst effiziente Kombination der trainingsbezogenen Produktionsfaktoren konsolidiert neben dem Leistungspotenzial des Sportorganisations⁴ die Wettbewerbsfähigkeit (Leistungsbereitschaft) des Bundesligisten.⁵ Der Sportorganisator (im weiteren Sinne) ist die Dachorganisation (DFB), die die Planung und Durchführung der Ligaspiele verantwortet, so dass die Bundesligavereine einen Teil

¹ Vgl. ², S.25 und CORSTEN, Hans, Zum Problem der Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 30. Jg., 1984, S. 253ff.

² Vgl. STUHLMANN, Stephan, Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 25

³ Vgl. SCHNEIDER, Herfried, Produktion als Dienstleistungsprozeß, ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 223

⁴ Das Leistungspotenzial des Sportorganisations impliziert vor allem dispositive Arbeitsleistungen (Planung, Organisation, Kontrolle etc.), die mit den Aufgabengebieten eines Veranstaltungsmanagement im klassischen Sinne vergleichbar sind.

⁵ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 42

ihrer Entscheidungsautonomie abgeben müssen.¹ Im engeren und für die weitere Ausführung wesentlicheren Sinne handelt es sich im Rahmen des Bundesligawettbewerbs bei dem Sportorganisator mit Unternehmerfunktion um den gastgebenden Verein (eigentlicher Produkthanbieter), der sich nicht nur für den reibungslosen Ablauf des Ligaspiels verantwortlich zeigt, sondern dieses auch nach rationalem Kalkül an potentielle Dienstleistungsabnehmer verkauft und demnach das finanzielle Risiko trägt.² Kurzum: Die hergestellte Leistungsbereitschaft eines Bundesligavereins setzt sich aus den internen Faktorenbündeln „sportliche Leistungsfähigkeit“ und „Managementkompetenz“ zusammen.

Ziel der Endkombination ist es, durch die Zusammenfügung der nach Herstellung der Leistungsbereitschaft bereitgestellten betrieblichen Faktorpotenziale (Kombination der internen Produktionsfaktoren des Sportorganisations), weiterer bzw. ergänzender interner Faktoren (u.a. Einsatz der Gastmannschaft) sowie dem externen Faktor (u.a. Zuschauerunterstützung) absetzbare Leistungen zu erzeugen.³ Die Endkombination ist demnach bei der fußballbezogenen Dienstleistungsproduktion nicht ohne zusätzliche im Vereinsbetrieb der Heimmannschaft nicht vorhandene Produktionsfaktoren möglich.

Im Gegensatz zu dem in der einschlägigen betriebswirtschaftlichen Literatur beschriebenen Dienstleistungstransformationsprozess weist der „Fußball-Throughput“ allerdings eine entscheidende Besonderheit auf. Dies zeigt sich darin, dass gewöhnlich ein Unternehmen durch Kombination von Produktionsfaktoren Güter respektive Dienstleistungen produziert, während im Profifußball für die Herstellung des Outputguts zwei Unternehmen bzw. Sportwirtschaftseinheiten⁴ erforderlich sind. Da eine Vereinsmannschaft alleine kein wirtschaftlich verwertbares Produkt (Ligawettkampf) erzeugen kann, wird der Zusammenschluss gegenseitig abhängiger Organisationsmitglieder (Bundesligavereine)

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 272

² Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 64

³ Vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994, S. 168

⁴ Fortlaufend werden alle fußballbezogenen Spielerkollektive (Mannschaften) und deren unmittelbare Bezugspersonen (z.B. Trainer, Masseur, Arzt etc.), die einen ökonomisch verwertbaren sportlichen Output erzeugen, unabhängig von ihrer zugrundeliegenden Rechtsform als Sportwirtschaftseinheiten bezeichnet.

hinsichtlich ihrer reziproken Produktionsabsicht verpflichtend.¹ Die in den „Fußball-Throughput“, genauer gesagt in die Endkombination, einfließenden Leistungen der beiden Sportwirtschaftseinheiten werden aus wirtschaftlicher Sicht koproduziert, d.h., dass der Sportorganisator (gastgebender Verein) die teilnehmenden Sportwirtschaftseinheiten (Gast- und Heimmannschaft) als seine absolut entscheidenden Produktionsfaktorenbündel in den Dienstleistungsprozess einbringt, indem er diese auf sportlicher Basis einen Wettkampf austragen lässt und die Koproduktion („Kuppelproduktion“)² der beiden Mannschaften durch weitere interne Produktionsfaktoren (menschliche Arbeitsleistung, Fußballstadion etc.) anreichert bzw. transformiert.³ Der Gastverein übernimmt dabei die Funktion eines Inputanbieters, da er eine Sportwirtschaftseinheit in den „Fußball-Throughput“ mit einbringt. Allerdings trägt er im Unterschied zu üblichen Inputanbietern im Rahmen des Bundesligawettbewerbs die Kosten des Inputeinsatzes (Spielerprämien, Transport- und Übernachtungskosten etc.) selbst.⁴

Vor dem Hintergrund der fußballorientierten Dienstleistungsproduktion liegt die gesicherte These nahe, dass die Art und Weise, in der der Fußballproduzent (veranstaltende Bundesligaverein) zum angestrebten Endergebnis kommt (auf Profit bedachte Verwertbarkeit des Wettkampfspiels „Profifußball“), durch die koordinierende Veranstaltungsfunktion des Sportorganisations in Verbindung mit dem Einsatz der beiden koproduzierenden Sportwirtschaftseinheiten, weiterer interner Produktionsfaktoren und dem externen Faktor realisiert wird.

Nach der Analyse der Dienstleistungserstellung und der Identifizierung des Endprodukts setzt sich der dritte und abschließende Untersuchungsteil im Kontext der fußballorientierten Produktionsprozesse mit den Abnehmern bzw. Konsumenten der Ware „Profifußball“ auseinander.

¹ Vgl. FLORY, Marcus, Der Fall Bosman – Revolution im Fußball?, Kassel 1997, S. 22

² Unter einer „Kuppelproduktion“ wird ein Fertigungsprozess verstanden, bei dem Haupt- und Nebenprodukte oder, wie im Falle des Fußballs, gemeinsam anfallende Hauptprodukte (Koprodukte) erzeugt werden (vgl. DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 2, München 1994, S. 1258).

³ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 42f.

⁴ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 64

4.1.2.3 Für wen wird im Profifußball produziert

Die Klärung der dem dritten Untersuchungsteil zugrundeliegenden Frage soll Aufschluss darüber geben, wer den wie auch immer gearteten Nutzen aus der produzierten Fußballdienstleistung letztendlich ziehen soll. Wer ist also der potentielle Verbraucher des Komplementärguts¹ „Profifußball“. PREUß spricht in diesem Zusammenhang von Sportkonsum, der sich über den Ge- und Verbrauch von sportaffinen Gütern und Dienstleistungen definiert.² In Deutschland steigt der Konsum im Sport seit 1982 überproportional zur Entwicklung der gesamten Konsumausgaben.³ Bezüglich der Nutzungsform von Sportarten unterscheidet PARLASCA zwischen aktivem und passivem Sportkonsum. Die erstgenannte Konsumform umfasst das aktive Sporttreiben, wogegen unter dem passiven Sportkonsum das „bloße“ Miterleben von Sportdiensten verstanden wird.⁴ Im Rahmen der vorliegenden Analyse dezimiert sich das Untersuchungsinteresse auf den passiven Konsum, da aus der Sicht des Fußballproduktabnehmers nicht die eigene sportliche Leistungserstellung, sondern der Verbrauch der dargebotenen Dienstleistung für die Nutzenstiftung maßgeblich ist. Die Basis des passiven Fußballkonsums ist das allgemeine Interesse am emotionalen Miterleben bzw. monetären Mitverdienen des Sports, das im Laufe der letzten Jahre gestiegen ist. Nur ein kleiner Teil der Fußballinteressierten⁵ ist allerdings auch potentieller Besucher einer Fußballveranstaltung. Einer Umfrage zufolge wohnten im Jahre 1993 lediglich 21 Prozent der Befragten (Sportinteressierten) einer

¹ Vor dem Hintergrund der bereits angesprochenen fußballökonomischen Koproduktion muss bei dem Endprodukt „Profifußball“ von einem Komplementärgut ausgegangen werden, da es (im Gegensatz zu Substitutionsgütern) zur Nutzenstiftung nur zusammen mit ergänzenden Gütern, also unter Einsatz einer Gast- und einer Heimmannschaft, benutzt bzw. verbraucht werden kann.

² Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 26

³ Hinsichtlich des steigenden Sportkonsums wurde 1990 anhand einer mikroökonomischen Analyse ermittelt, dass die in der Befragung erfassten Personen (alte Bundesländer) jeweils ein Sportbudget in Höhe von 589 DM per annum zur Verfügung hatten (vgl. WEBER, Wolfgang, SCHNIEDER, Claudia, KORTLÜKE, Norbert, HORAK, Birgit, Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports, Schorndorf 1995, S. 80f. und BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995, S. 132).

⁴ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 14f.

⁵ Bezogen auf das Fußballinteresse lässt sich anhand einer Ufa-Studie (1998) eine Typenbildung aus Einstellungen zum Fußball extrahieren, nach der die befragten Personen in „Fußballverrückte“ (27%), „Fußballfreunde“ (13%), „Begeisterungsfähige“ (16%), „Durchschnittstypen“ (9%), „Nörgler“ (15%) und „Fußballmuffel“ (20%) kategorisiert werden. Dabei lässt sich eine verstärkte Polarisierung zwischen Fußballsympathisanten („Fußballverrückte“) und Fußballgegnern („Fußballmuffel“) konstatieren (vgl. UFA Sports GmbH (Hrsg.), UFA Fußballstudie 98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung, Hamburg 1998, S. 12ff.).

Fußballveranstaltung bei. Da dieser Wert unter den verschiedenen Sportarten absolut führend ist, drängt sich die Annahme auf, dass sich das allgemeine Interesse am Sport (Fußball) vor allem anhand der Fernseherschaltquoten nachvollziehen lässt.¹ OEHMICHEN ergänzt, dass sich die audiovisuelle Übertragungstechnik zur wichtigsten Sportinformationsquelle entwickelt hat.² Demnach dürfte sich ein großer Teil der Fußballkonsumenten auf Fernsehzuschauer reduzieren, was die überproportionale Investitionsbereitschaft der Fernsehsender für den Erwerb von Fußballübertragungsrechten und die (hohen) korrelierenden Einschaltquoten zusätzlich belegen.

Neben der den Fußballsport in Anspruch nehmenden Teilöffentlichkeit respektive Fangemeinde, also den Stadionbesuchern, Internetusern, Printmediennutzern und vor allem Fernsehzuschauern, die den angebotenen Fußball unmittelbar bzw. mittelbar konsumieren, müssen auch die fußballinteressierten Wirtschaftseinheiten (Sponsoren) zu den potentiellen Verbrauchern der Ware „Profifußball“ gezählt werden. Allerdings basiert deren Hauptzweck auf einer anderen Präferenzstruktur³ als die der rein unterhaltungsorientierten Anhängerschaft.⁴ Der primäre Nutzenaspekt der profitorientierten Wirtschaftsunternehmen richtet sich im Rahmen ihres Sponsoringengagements weniger auf Unterhaltungs- und Erholungsfunktionen als vielmehr auf die Realisierung psychographischer bzw. ökonomischer Unternehmensziele. Die Umsetzung fußballökonomisch durchdachter Kommunikationsziele (zum Zwecke der Absatzförderung) seitens der werbungstreibenden Wirtschaft führt schließlich zu einer verkaufswirksamen Nachfrage nach der produzierten Fußballdienstleistung, genauer gesagt nach deren Kommunikationsplattform.

Bei der dritten Nachfragegruppe handelt es sich in diesem Bezugsrahmen um die sportorientierten Medienanstalten (Fernsehen, Hörfunk, Print), die analog zu den Sponsoren auf unterschiedliche Weise ihren individuellen Nutzen aus der produzierten Fußballware

¹ Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports:

Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 28

² Vgl. OEHMICHEN, Ekkehardt, Sport im Alltag – Sport im Fernsehen, in: Media Perspektiven, Nr. 11/1991, S. 744f.

³ STOLLENWERK assoziiert mit der Präferenzstruktur von Sportveranstaltungsbesuchern, die im Augenblick des Besuchs nicht beruflich engagiert sind, eine geradezu prototypische Freizeitaktivität

(vgl. STOLLENWERK, Hans J., Sport – Zuschauer – Medien, Aachen 1996, S. 91).

⁴ Vgl. vom STEIN, Artur, Massenmedien und Spitzensport, Diss., Frankfurt am Main 1988, S. 195

ziehen. Ungeachtet des Sponsoringengagements einzelner Medienunternehmen bleibt festzuhalten, dass durch die Einführung des dualen Rundfunksystems (Auflösung der monopolisierten Nachfrage durch die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender) ein regelrechter Nachfrageboom der Medieninstitutionen nach dem Fernsehprodukt „Fußball“ in Gang gesetzt wurde. Mit dem Auftreten von privaten Fernsehunternehmen hat in Deutschland ein ausgeprägter Konkurrenzkampf um Sportübertragungsrechte eingesetzt, der die Kosten für quotenträchtige Sportereignisse in exorbitante Höhen katapultierte. Als Konsequenz betrachtet HACKFORTH den Fußball – wie andere medienwirksame Sportarten auch – nicht als Volkssport oder Kulturgut, sondern als absetzbare Ware.¹ Seit Beginn der Spielsaison 2000/2001 kassiert die Bundesliga ein Fernsehonorar in Höhe von weit über 700 Mio. DM (Vorsaison ca. 330 Mio. DM). Folglich werden die Bundesligavereine je nach Platzierung in den vergangenen zwei Jahren und in der laufenden Spielzeit zwischen 20 Mio. DM und 40 Mio. DM an Fernsehvergütung nur für die Übertragungen der nationalen Meisterschaftsspiele einstreichen.² Anzumerken bleibt, dass die Fernsehanstalten als Abnehmer der Ware „Profifußball“ nicht als Verbraucher, sondern eher als Verwerter zu verstehen sind. Die besagte Fußballware fließt nämlich als entscheidendes Inputgut in die Fernsehproduktion der sportinteressierten Rundfunkanstalten ein und soll je nach Sendeauftrag das angestrebte Unternehmensziel erwirken. Die anfänglichen Differenzen bezüglich des Sendeauftrages zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehanstalten (umfangreiche Berichterstattung versus Einschaltquote) verwischen allerdings immer stärker. Sowohl die Erscheinungsformen der unterschiedlichen Sportsendungen, die Verwendung journalistischer Stilformen, die sprachliche Gestaltung als auch die Sportberichterstattungen im Fernsehen zeigen sich über alle Sender hinweg konvergent. Bei allen ist ein Trend zu immer mehr Unterhaltungselementen („Infotainment“) zu erkennen.³

¹ Vgl. HACKFORTH, Josef, Von Adidas bis Zamek – Präsentation und Wirkung von Werbung und Sponsoring im Sport, in: HACKFORTH, Josef (Hrsg.), Sportsponsoring: Bilanz eines Booms, Studie zur Präsentation & Wirkung von Werbung im Sport, Berlin 1994, S. 25

² Vgl. FRANZKE, Rainer, Das Fernsehen bezahlt die Liga, das Finanzamt verdient mit, in: FAZ vom 4.1.01, S. 39

³ Vgl. SCHOLZ, Rolf, Konvergenz im TV-Sport; Eine komparative Studie des Dualen Fernsehsystems, Diss., Berlin 1993, S. 28f.

Zusammenfassend kann demnach festgehalten werden, dass die am Markt befindlichen Abnehmer des fußballbezogenen Wettkampfspiels vor dem Hintergrund der individuellen Nutzenstiftung realtypischerweise eine heterogene Klientel (Anhängerschaft – vor allem Fernsehzuschauer –, Sponsoren und Medienanstalten) mit unterschiedlichen Präferenzstrukturen sind.

Nachdem im Rahmen der ökonomischen Fußballanalyse auf produktionstheoretische Untersuchungselemente detailliert eingegangen worden ist, tritt im Zuge der weiteren fußballökonomischen Prüfung die Notwendigkeit in den Vordergrund, die wirtschaftlichen Besonderheiten des Sports zu identifizieren.

4.2 Ökonomische Besonderheiten des Profifußballs

Die Wirtschaftstheorie untersucht Kausalitätsbeziehungen und beschäftigt sich mit Problemen, die sich in marktwirtschaftlich gesteuerten Wirtschaftssystemen ergeben. Die dort hervorgebrachten Ergebnisse lassen sich allerdings auf die Wirtschaft des Sports nicht uneingeschränkt übertragen, da der Sport nicht wenige Besonderheiten in sich trägt, die eine gesonderte theoretische Beleuchtung notwendig machen. Obwohl einige Komponenten der Sportökonomie sich auch in Bereichen der traditionellen Wirtschaftstheorie finden lassen, ist die Bestimmung einer erweiterten Theorie, also eine auf die Ökonomie des Sports exakt zugeschnittene Wissenschaft, unter strenger Berücksichtigung sportspezifischer Besonderheiten erforderlich. Nur durch eine adäquate Ergänzung des ökonomischen Instrumentariums bzw. des traditionellen Marktmodells, um institutionen- und informationsökonomische, vertrags- und transaktionskostentheoretische sowie verhandlungs- und spieltheoretische Ansätze, lässt sich die Sportökonomie heutiger Prägung als autarke Wissenschaftsdisziplin konstituieren.¹

¹ Vgl. ALTMANN, Jörn, Volkswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart 1994, S. 2f., HEINEMANN, Klaus, Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 270f., HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 47 und BÜCH, Martin-Peter, FRICK, Bernd, Sportökonomie: Erkenntnisinteresse, Fragestellungen und praktische Relevanz, in: MATSCHKE, Manfred, SIEBEN, Günter, SCHILDBACH, Thomas (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Herne/Berlin, März/April 1999, S. 111

In diesem Rahmen spricht BÜCH von drei institutionell bedingten Besonderheiten, die eine Sportökonomie konstitutiv rechtfertigen: Institutionelle Arrangements bzw. Regelungen auf der Ebene der Organisationen, die Zusammensetzung der Produkte und ihrer Herstellung sowie die gesellschaftliche Nachfrage nach diesen Produkten unterstreichen die Eigenart der Ökonomie des Sports,¹ was HEINEMANN in seinen Ausführungen entsprechend bekräftigt.² Unter Berücksichtigung der angeführten Besonderheiten könnte man die Sportökonomie auch als eine Ökonomie der Sportorganisationen, des sportlichen Wettbewerbs und der sportlichen Vielfalt verstehen.³

Im Folgenden sollen die drei angesprochenen Eigenheiten figurativ dargestellt werden, damit sich die Unterschiede des Sports mit seinen wirtschaftsbezogenen Eigenschaften im Vergleich zu anderen (klassischen) Wirtschaftszweigen deutlich zeigen.

4.2.1 Institutionengeflecht und Gesetzmäßigkeiten der Organisationen

Die Klärung der Frage, welches Unternehmen im Rahmen eines sportlichen Wettkampfes (Ligaspiel) der Anbieter respektive Produzent der absetzbaren Fußballware ist, lässt die entscheidende Besonderheit des Sports deutlich werden. Als zentrales Spezifikum des Untersuchungsgegenstands „Profifußball“ gilt die Notwendigkeit der Gemeinschaftsproduktion eines Wettkampfspiels. Nur durch eine Koproduktion zweier Sportwirtschaftseinheiten (Vereinsmannschaften) ist es möglich, ein marktlich verwertbares Fußballprodukt zu erstellen. Während für Wirtschaftseinheiten auf anderen Teilmärkten die Monopolstellung auf Grund ihrer Marktmacht (Möglichkeit der Preis- und Mengenfestsetzung) wünschenswert ist, besitzen dagegen Sportwirtschaftseinheiten ein prinzipielles Interesse an der Existenz und der Daseinsberechtigung (Lizenzerteilung) ihrer

¹ Vgl. BÜCH, Martin-Peter, Zur Gründung und ersten Sitzung des Arbeitskreises Sportökonomie e.V., in: BÜCH, Martin-Peter (Hrsg.) Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze, Schorndorf 2000, S. 9

² Vgl. HEINEMANN, Klaus, Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 270ff.

³ Vgl. BÜCH, Martin-Peter, Vorwort, in: SCHELLHAAß, Horst M. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 5

Konkurrenten,¹ wobei die Leistungsfähigkeit der konkurrierenden Fußballorganisationen (hinsichtlich der Spannungserhaltung des Meisterschaftsausgangs) nicht zu stark divergieren darf.² Das herausragende Charakteristikum des Produktmarktes im professionellen Fußball besteht also darin, dass keine Vereinsmannschaft isoliert produzieren kann. Die am sportlichen Wettbewerb teilnehmenden Organisationen sind zwar rechtlich und wirtschaftlich autonom, müssen aber gleichzeitig zur Produktion des Gutes „Fußballentertainment“ mit ihren Ligakonkurrenten kooperieren. HEINEMANN spricht in diesem Zusammenhang von „assoziativer Konkurrenz“, was bedeutet, dass sportlicher und wirtschaftlicher Wettbewerb innerhalb einer Liga entgegengesetzt zueinander stehen.³ Auf Grund des Kooperationserfordernisses der Ligamannschaften ist es demnach unmöglich, den Beitrag eines einzelnen Bundesligaunternehmens an der Fußballprodukterzeugung detailliert zu bestimmen. Fußballvereine sind in ein Produktionssystem eingewoben, das mannigfaltige Interdependenzen bedingt. Fast alle ökonomisch verwertbaren Fußballprodukte sind sogenannte Teamprodukte. Nicht nur das einzelne Wettkampfspiel entsteht als Kollektivproduktion von Vereinen, sondern auch die Meisterschaft als Ganzes, die Historie der Meisterschaften und der Markenwert einer Liga: „Ein Fußballclub ist also von anderen abhängig, sobald er überhaupt etwas zu produzieren beginnt.“⁴

¹ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 65f.; FLORY, Marcus, Der Fall Bosman – Revolution im Fußball?, Kassel 1997, S. 22; BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 41 und NEALE, W. C. (The Peculiar Economics of Professionell Sports, in: Quarterly Journal of Economics, 78, 1964, S. 1f.), wies erstmals auf die Besonderheiten der Sportproduktion hin.

² Da die relative Leistungsfähigkeit einer Fußballmannschaft (die sich an der Zahl der Siege/Niederlagen ablesen lässt) immer ein Produkt aller Bundesligavereine ist, kommt es im Rahmen des Meisterschaftsausgangs zwangsläufig zu Produktionsexternalitäten. Erhöht eine Mannschaft durch Spielereinkäufe ihre Leistungsfähigkeit, geht dadurch ceteris paribus die relative Leistungsfähigkeit der restlichen Bundesligamannschaften zurück. Dieses Phänomen hat i.d.R. wiederum zur Konsequenz, dass die relative sportliche Verschlechterung der am Transfermarkt bisher nicht aktiven Vereine durch nachträgliche Spielereinkäufe kompensiert wird, was die Spannungs- und Unterhaltungselemente innerhalb des Ligawettbewerbs wieder sicherstellt (vgl. BÜCH, Martin-Peter, FRICK, Bernd, Sportökonomie: Erkenntnisinteresse, Fragestellungen und praktische Relevanz, in: MATSCHKE, Manfred, SIEBEN, Günter, SCHILDBACH, Thomas (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Herne/Berlin, März/April 1999, S. 114).

³ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 34f.

⁴ Vgl. FRANCK, Egon, Die Verfassungswahl bei Fußballclubs unter besonderer Beachtung der spezifischen Produktionsstruktur des Teamsports, in: BÜCH, Martin-Peter (Hrsg.), Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze, Schorndorf 2000, S. 11

Der Sport wurde bis in die jüngste Vergangenheit ausschließlich von Vereinen, also von Non-profit-Organisationen angeboten und bei ihnen nachgefragt. Vor diesem Hintergrund kristallisiert sich seit einigen Jahren eine weitere Besonderheit der organisatorischen Verfassung des Sports heraus: Das Besondere ist der zunehmende Implikationsprozess der institutionellen Arrangements. Ungeachtet der bereits angesprochenen Besonderheit der sportbedingten Gemeinschaftsproduktion bedeutet dies, dass sich die ursprünglich gemeinnützigen (rechtsfähigen) Sportvereine einer zunehmend erwerbswirtschaftlich organisierten Anbieterkonkurrenz (z.B. Fitness-Studios, multifunktionale Wellness-Anlagen oder Fußball-Schulen) ausgesetzt sehen, indem die gewinnorientierten Sportanbieter selbst Vereine gründen. Zur Folge hat diese Entwicklung, dass Vereine und kommerzielle Sportanbieter miteinander verschmelzen. Diese Koexistenz unterschiedlicher institutioneller Arrangements zeigt sich allerdings nicht nur anhand des vereinsbezogenen Organisationskleides (Rechtsform) eines auf Gewinn ausgerichteten Sportunternehmens, sondern auch an der praktizierten Sportpolitik. Vor allem Profivereine sind immer stärker auf den Kauf von Gütern und Diensten (z.B. Sportstätten, Geräte, Spieler) und auf den Verkauf von Produkten (z.B. Werberechte, Eintrittskarten) angewiesen. Alle Bundesligavereine sind also sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite marktwirtschaftlich engagiert.¹

Zusammenfassend lässt sich die gesicherte Vermutung aufstellen, dass durch das Verwachsen unterschiedlich ausgerichteter Sportarrangements (z.B. kooperativer versus autonomer Ligawettbewerb oder gemeinnütziges versus profitorientiertes Sportangebot) ein sportspezifisches Institutionengeflecht entsteht, das auch im Fußball als ökonomische Besonderheit zu werten ist.

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 271f. und BÜCH, Martin-Peter, FRICK, Bernd, Sportökonomie: Erkenntnisinteresse, Fragestellungen und praktische Relevanz, in: MATSCHKE, Manfred, SIEBEN, Günter, SCHILDBACH, Thomas (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Herne/Berlin, März/April 1999, S. 120f.

4.2.2 Eigenschaftsprofil der Produkte und ihrer Fertigung

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung drängt sich des Weiteren die Frage nach den Eigentümlichkeiten, also den typischen Eigenschaften der Sportprodukte und deren Herstellung auf. HORCH spricht in diesem Zusammenhang von vielfältigen Besonderheiten. Beispielsweise attestiert er den meisten Sportorganisationen im Gegensatz zu den klassischen Wirtschaftsbetrieben im Sinne der Produkterzeugung keine Profitabsichten, sondern rein sportliche Ziele, die sich wiederum nicht auf Märkte, sondern auf Vereinsmitglieder konzentrieren.¹ Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der bereits beschriebenen Vermengung unterschiedlicher institutioneller Arrangements folgt gezwungenermaßen, dass die im Sport angebotenen bzw. nachgefragten Produkte eine diesen Arrangements folgende Unterscheidung aufzeigen. Folglich können Sportprodukte – wie bereits in Kapitel 4.1.2.1 erwähnt – nach der Art ihrer Verwendungsrechte (in öffentliche, Club- und Markt-Güter) unterschieden werden. Dies bedeutet, dass man differenzieren kann, unter welchen Bedingungen Personen von der Nutzung der jeweiligen Sportprodukte ausgeschlossen werden können. Hinsichtlich des Sportguts „Profifußball“ muss zwar vor dem Hintergrund des erwerbswirtschaftlichen Engagements (u.a. Verkauf von Fernseh- und Werberechten oder Eintrittskarten) vornehmlich von einem Markt-Gut ausgegangen werden, was aber nicht bedeutet, dass Güter des professionellen Fußballs keine anderen Produktgruppen implizieren. So kommt man beispielsweise über die Mitgliedschaft bei einem Profiverein in den Genuss diverser Club-Güter bzw. Vereinsleistungen (u.a. Vorabinformationen, Vergünstigungen, Vereinsmagazine) oder als allgemeiner Fußballinteressent in den Besitz verschiedener öffentlicher Güter (u.a. über das Recht der Partizipation an fußballbezogenen Identifikationspotenzialen oder der gesellschaftlichen Einbindung in öffentliche Fußballkreise), ohne etwas dafür zahlen zu müssen. Kurzum: Die Besonderheit der Fußballprodukte zeigt sich u.a. in der vielfältigen Kombination unterschiedlicher Produktarten und deren spezifischen Eigenschaften.

¹ Vgl. HORCH, Heinz Dieter, Einleitung: Sportökonomie, Sportmanagement, das Institut und der Kongress, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 8f.

Neben der charakteristischen Zusammensetzung unterschiedlicher Produktgruppen weisen die Sportprodukte, genauer gesagt der nachfragewirksame sportliche Wettkampf, weitere erwähnenswerte Eigenarten auf. Namhaft zu machen sind:

- *Die Ergebnisunsicherheit des Produktes.* Für HEINEMANN liegt die Attraktivität des sportlichen Wettkampfes in der spannungsfördernden Unsicherheit und Inkonsistenz des Ergebnisses, was ihn zu dem Schluss kommen lässt, dass die Produkte, die im Wettkampfsport erzeugt werden, Unsicherheit und Spannung sind. Die Unsicherheit des Sports hängt mit der fehlenden Beständigkeit und Transitivität¹ der Ergebnisse zusammen. Kein Käufer von Gütern der freien Wirtschaft würde es dulden, wenn die Produktqualitäten und -werte (u.a. Leistungsvermögen der koproduzierenden Mannschaften) derart unsicher und wenig antizipierbar wären (hohe Zufallsabhängigkeit) wie beispielsweise im Fußball.²
- *Der Nachteil einer sportlichen Marktbeherrschung.* Im Gegensatz zu traditionellen Wirtschaftseinheiten, die eine Monopol- bzw. Großmachtstellung am Markt begrüßen würden, wäre für den Sport bzw. für die Attraktivität der Produkte (Wettkampfspiele) vor dem Hintergrund der spannungsfördernden Ergebnisunsicherheit eine solche Alleinstellung eines Sportunternehmens (invariante sportliche Dominanz einer Mannschaft) extrem geschäftsschädigend, da die sportliche Äquivalenz der in den Ligabetrieb eingebrachten Produktionsfaktoren (Bundesligavereine) für die Zuschauernachfrage äußerst förderlich ist.
- *Die Vergänglichkeit des Produktes.* Aus der Immaterialität des Fußballprodukts lässt sich die Eigenschaft der mangelnden Lagerfähigkeit von Dienstleistungen ableiten, was durch die räumliche und zeitliche Simultaneität von Produktion und Absatz („uno actu-Prinzip“)³ zum Ausdruck kommt. Soll heißen, dass die marktliche Verwertbarkeit bzw. der Verkauf des Fußballprodukts (der sportliche Wettkampf) nicht über die Produktionsdauer hinaus anhalten kann. Eine ökonomisch ausgerichtete Vorratsproduktion, wie in der produzierenden

¹ Transitivität bedeutet, dass dann, wenn A kleiner als B ist und B kleiner als C, A auch kleiner als C ist. Vor dem Hintergrund der fehlenden Transitivität von Sportergebnissen bedeutet der Umstand, dass Mannschaft A gegen Mannschaft B und B gegen Mannschaft C verloren hat, weder, dass sich diese Resultate in dieser Form wiederholen, noch, dass A auch gegen C verliert.

² Weitere Unsicherheits- bzw. Unwägbarkeitsfaktoren hinsichtlich der Produktqualität im Fußball zeigen sich u.a. an dem nicht kalkulierbaren Aktivitätsgrad der an der Leistungserstellung beteiligten Zuschauer sowie an den nicht vorhersehbaren Witterungseinflüssen einer Freiluftveranstaltung (vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995, S. 43).

³ Zu tiefgreifenderen Ausführungen des „uno actu-Prinzips“ vgl. MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin u.a. 1994, S. 52ff.

Sachgüterindustrie, ist demnach unter Nichtbeachtung der technischen Speicherfähigkeit von Trägermedien (z.B. Videoaufzeichnungen) nicht möglich.¹

- *Die mediale Aufbereitung des Sportproduktes.* Die Fernsehware „Sport“ wird für potentielle Konsumenten produziert und aufbereitet, soll heißen, dass sie zu einem absetzbaren bzw. nachfragewirksamen Unterhaltungsprogramm geformt wird. Die Folgen des aufbereiteten respektive inszenierten sportlichen Ereignisses (Wettkampfspiel) werden anhand der konzeptionellen „Realitätskonstruktion“² deutlich. Diese besagt u.a., dass ein unverändertes Abbilden von Realität durch Medien nicht möglich ist – Medienrealität ist gezwungenermaßen immer interpretierte, selektierte und vereinfachte Realität.³ Durch die multimediale Aufbereitung der Ware „Profifußball“ vervielfachen sich die Abweichungen in der Reproduktion der sportlichen Ereignisse, wodurch es ausschließlich dem Stadionzuschauer vorbehalten bleibt, das Sportprodukt „unverfälscht“ zu konsumieren.⁴ Allerdings lässt sich das Sportprodukt bzw. der Profifußball erst durch eine bestimmte Realitätsmanipulation auf allen relevanten Absatzmärkten gewinnbringend platzieren.

- *Das Angebotsmonopol.* Während traditionelle Wirtschaftsunternehmen den Bestimmungen des Antikartellgesetzes, das Monopolbildungen unterbinden soll, unterliegen, bleiben die marktdiktierenden Sportdienstleistungsunternehmen, genauer gesagt die sportbezogenen Dachorganisationen (Verbände) mit ihrem Produkt (Ligawettbewerb), von diesen Wettbewerbsregeln vornehmlich unberührt.⁵ Und das, obwohl beispielsweise die Satzung und die Ordnungen des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) mit den dazu erlassenen Durchführungsbestimmungen einen Kartellvertrag darstellen. Ökonomisch betrachtet handelt es sich bei dem DFB demnach nicht um eine freistehende Organisation im deutschen

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Ökonomie des Sports – Eine Standortbestimmung, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 30f.

² Das Konzept der „Realitätskonstruktion“ forscht nach Entstehung, Aussehen und Wirkung von Medieninhalten.

³ Vgl. vom STEIN, Artur, Massenmedien und Spitzensport, Diss., Frankfurt am Main 1988, S. 46ff.

⁴ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 276

⁵ Im September 1994 intervenierte allerdings die neoklassisch geprägte Behörde (Bundeskartellamt), indem sie dem „abseits der Ökonomie“ argumentierenden Anbieterkartell und Angebotsmonopolisten (DFB) die zentrale Vermarktung der Fernsehrechte für den Europapokal (nicht jedoch für den nationalen Wettbewerb) untersagte (vgl. HEINEMANN, Klaus, Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 276 und FRANCK, Egon, Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie; Eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden 1995, S. 111).

Fußball, sondern vielmehr um einen marktbeherrschenden Unternehmenszusammenschluss.¹ Die Wettbewerbsbeschränkung dieses (legitimierten) Kartells (DFB) kommt u.a. durch den Verzicht seiner Kartellmitglieder (Bundesligavereine) auf die Verwertung der nationalen Fernsehübertragungsrechte, deren gemeinsame Handhabung durch den Kartellvertrag festgelegt ist, zum Ausdruck.

- *Die Irrelevanz der Produktqualität.* Der Hauptstimulus eines wettkampforientierten Sportunternehmens ist der Sieg und nicht bzw. nicht so sehr die Qualität der sportlichen Leistungserstellung. Wäre dies anders, so würde der professionelle Sport den Charakter einer als Show präsentierten Unterhaltung annehmen.² Relativierend bleibt jedoch anzumerken, dass der heutige Profifußball zahlreiche abnehmerfreundliche Show- bzw. Inszenierungselemente impliziert, die aber vor dem Hintergrund des sportlichen Erfolgswangs nur eine ergänzende Rolle spielen.

- *Die Unvollständigkeit des Produktes.* Bei Dienstleistungsanbietern (Bundesligavereinen) steht die Produktion der Marktleistung in funktionaler Abhängigkeit vom Einsatz des externen Produktionsfaktors, der durch den Dienstleistungsabnehmer in den Dienstleistungsprozess eingebracht wird. Das Integrationserfordernis des externen Faktors hat damit zur Folge, dass der Erstellungsprozess von Dienstleistungen immer durch eine gewisse Fremdbestimmtheit charakterisiert ist.³ Für die Fußballproduktion bedeutet dies, dass das produzierte Wettkampfspiel zwar technisch ohne Anwesenheit des externen Faktors, also der Zuschauer, Sponsoren und Medienanstalten, erstellt werden könnte, was allerdings kurzfristig keinen ökonomischen Nutzen stiften und mittel- bis langfristig ruinöse Konsequenzen (u.a. nicht kompensierbare Verdienstauffälle und Imageschäden) nach sich ziehen würde. Die Vollständigkeit und demnach marktliche Verwertbarkeit des Fußballprodukts hängt also – entgegen allgemeinüblicher Sachgüter – von dem in den

¹ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 98ff.

² Leitsprüche wie „Hauptsache gewonnen“ oder „Egal wie - Hauptsache weiter“ unterstreichen die Relevanz des sportlichen Erfolges und die Irrelevanz des äußeren Eindrucks. Die Qualität bzw. Attraktivität der erbrachten Leistung wird von den Sportproduzenten im Gegensatz zu den klassischen Wirtschaftsunternehmen mit ihren handelsüblichen Outputgütern oftmals ignoriert, da nicht die „Schönspielerei“, sondern die sportliche Überlegenheit in Form des Sieges seine sportökonomische Begründung findet (vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995, S. 42f. und BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 52f.).

³ Vgl. STUHLMANN, Stephan, Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 26

Leistungserstellungsprozess eingebrachten und nicht disponierbaren Aktivitätsgrad der Dienstleistungsabnehmer ab.¹

Neben den vielfältigen Besonderheiten von Sportprodukten weist auch ihre Herstellung nicht wenige Charakteristika auf.

Wie bereits mehrfach erwähnt, handelt es sich bei einem sportlichen Ereignis um einen personenbezogenen Dienstleistungsprozess. In diesen Leistungsprozess fließen allerdings auch zahlreiche materielle Güter (z.B. Stadionmagazine, Fußball) ein, die KLEINALTENKAMP u.a. als „komplexes Leistungsbündel“² darstellt. Eine herausragende Eigenart dieses kundenorientierten Produktionsprozesses extrahiert sich aus dem Umstand, dass (Fußball-)Dienstleistungen das immaterielle Ergebnis der Kombination eines durch den Leistungsgeber (koproduzierende Bundesligavereine) bereitgestellten Potenzials mit durch den Leistungsnehmer (u.a. Zuschauer, Fans) zugeführten und nicht in die freie Verfügbarkeit durch den Leistungsgeber übergehenden externen Faktoren in Form von Mitwirkungshandlungen des Leistungsnehmers sind.³ Soll heißen, dass die Mitwirkung bzw. Einsatzbereitschaft der Konsumenten (mitproduzierende Fußballnachfrager) in einer Organisation, die eine Dienstleistung erstellt (Fußball-Leistungserstellung), unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg ist.⁴ Auch die wiederholt angesprochene räumliche und zeitliche Simultaneität von Produktion und Absatz („uno actu-Prinzip“), die sich sowohl aus der Immaterialität des Produktionsprozesses als auch aus dem Integrationserfordernis eines

¹ Ohne die (im Sinne der Vollvermarktung des Fußballprodukts) emotionalisierenden, ökonomisierenden und attraktivitätsfördernden Unterstützungselemente des externen Faktors (u.a. Zuschauerengesänge auf den Stadiontribünen oder medientechnische Ausrüstungen der Sponsoren/TV-Anstalten) muss von einem Zwischenprodukt „Fußball“ gesprochen werden (zu weiteren Ausführungen des externen Faktors vgl. Kapitel 4.1.2.2).

² Die Komplexität dieses Leistungsbündels beruht auf der Tatsache, dass eine trennscharfe Abgrenzung zwischen materiellen und immateriellen (Sport-)Gütern in der Praxis äußerst diffizil ist, da jedes sogenannte materielle Produkt bereits in mehr oder weniger großem Umfang immaterielle Komponenten in sich trägt, wie genauso der Umkehrschluss seine Gültigkeit besitzt (vgl. KLEINALTENKAMP, Michael, Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: BRUHN, Manfred, MEFFERT, Heribert (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement; Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998, S. 35).

³ Vgl. SCHNEIDER, Herfried, Produktion als Dienstleistungsprozeß; Ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 220

⁴ Nach dienstleistungsorganisationstheoretischen Ansätzen ist der Kunde bzw. Abnehmer das Mitglied der Organisation des Anbieters (vgl. STUHLMANN, Stephan, Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 38ff.).

externen Produktionsfaktors ableiten lässt,¹ stellt vor dem Hintergrund der daraus resultierenden mangelnden Speicher- bzw. Lagerfähigkeit eine markante Produktionseigenschaft des Fußballs dar.²

Unter dem Aspekt der Bedarfsunsicherheit stellt HEINEMANN ein weiteres Wesensmerkmal von personenbezogenen Dienstleistungen heraus. Bei fußballspezifischen Produktionsvorgängen ist fraglich, wie hoch im Rahmen der Prozesskalkulation (Vorkombination) der Umfang des Leistungspotenzials (Leistungsbereitschaft) durch die Zusammensetzung interner Produktionsfaktoren (z.B. Personaleinsatz für Sicherheit, Catering oder Reinigung) sein soll. Die Unsicherheit des Fußballproduzenten zeigt sich also in der Ungewissheit seiner Bedarfsfälle. Kein Management eines Bundesligavereins kann das Nachfragevolumen nach fußballbezogenen Leistungen eindeutig prognostizieren, da die Fußballproduktion trotz der Standardisierung von Arbeitsabläufen immer auch Arbeit an und mit Einzelfällen ist, die eine situations- und personenabhängige Assimilation erfordert,³ was PÖTTINGER entsprechend unterstreicht. Er spricht in diesem Zusammenhang von der charakteristischen Einzelfertigung eines Sportleistungsprogrammes, „da jeder Wettkampf einmalig stattfindet“.⁴ Kurzum: Die Bedarfsunsicherheit des Fußballproduzenten, die aus der Einzigartigkeit jedes einzelnen Fußballereignisses resultiert, setzt ein hohes Maß an Flexibilität und situationsbedingten Produktionsprozessen voraus, wodurch eine weitere Divergenz zur standardisierten und vorher determinierten Sachgüterproduktion deutlich wird.

Des Weiteren können sportliche Topleistungen vom produzierenden Sportunternehmen nicht nach Wunsch abgerufen werden, da der interne Produktionsfaktor „Fußballspieler“ an physiologische Belastungsgrenzen gebunden ist, was wiederum den Umfang (Kapazitätsauslastung) der Produktion vor dem Hintergrund regenerativer Aspekte streng

¹ Vgl. KLOSE, Martin, Dienstleistungsproduktion; Ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 11

² Abgesehen von dem Gebrauch diverser Speichermedien, also der Möglichkeit der Inanspruchnahme von beispielsweise räumlich und zeitlich versetzten Fernsehübertragungen, ist die Ware „Fußball“ nur zum Zeitpunkt und am Ort der tatsächlichen Produktion ökonomisch nutzbar.

³ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 276

⁴ Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 257

limitiert.¹ In diesem Zusammenhang weist der Risikofaktor „Gesundheitsgefährdung“, der durch Überlastungen und Verletzungen zum Tragen kommt, eine zusätzliche Besonderheit der Fußballproduktion auf. In kaum einem anderen sportunabhängigen personenbezogenen Dienstleistungsbetrieb ist der Produktionsprozess so stark durch das Unfallrisiko seiner Mitarbeiter (interner Produktionsfaktor) geprägt wie in einem dienstleistungsproduzierenden Fußballunternehmen. Auch der Risikofaktor „Unsicherheit der Berufsausübung“, also die grundsätzliche Ungewissheit der Mitarbeiter (Fußballspieler) über leistungsabhängige Arbeitseinsätze (Teilnahmeerlaubnis am Wettkampf), findet kaum Parallelen zu anderen Produktionsverfahren.²

Abschließend sei noch der Standpunkt der „Zeit als Knappheitsparameter“ zu nennen, der eine weitere Besonderheit der Sportproduktion deutlich werden lässt. In vielen Sportdisziplinen wird die Spielzeit (Produktionsdauer) durch Wettkampffregeln als knappe Ressource festgelegt.³ Dies bedeutet für den Fußball, dass die Produktion innerhalb der vorgeschriebenen Zeit (offiziell neunzig Minuten) zu erfolgen hat. Produktionsleistungen, die über das determinierte Herstellungsende (Schlusspfiff des Schiedsrichters) hinaus gehen, sind sportlich bedeutungslos.

Resümierend kann daher gesagt werden, dass sowohl die aus dem Fußball entstammenden Produkte als auch ihre in direkten Zusammenhang stehende Produktion eine Fülle von Eigentümlichkeiten respektive Unterschiede im Vergleich zu Gütern und Herstellungsverfahren der traditionellen Wirtschaft aufweisen.

4.2.3 Nachfragestruktur

Nach den institutionell bedingten Besonderheiten der sportspezifischen Arrangements und der Produkte sowie ihrer Herstellung weist auch die Nachfrage nach diesen Sportgütern bestimmte Eigenheiten auf. Trotz mangelnder theoretischer Evidenz stellt sich dabei die

¹ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 54

² Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 256f.

³ Vergleichbare Gedankengänge lassen sich im Fußball auch für die „Knappheit des Raums“ anführen (vgl. HEINEMANN, Klaus, Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 277).

Frage, welche typischen Merkmale die Nachfrage nach Sportleistungen (sportbezogenen Produkten) impliziert.

Der die Sportleistung in Anspruch nehmende Konsument verfolgt mit seinem Engagement bestimmte Ziele und Interessen, soll heißen, dass er bestimmte Nutzenerwartungen erfüllen möchte.¹ Die sich aus diesen Nutzenerwartungen ableitende Nachfrage nach entsprechenden Sportgütern und –diensten, durch die der erwünschte Nutzen erzeugt wird, zeigt allerdings, dass Sport kein „normales“ Konsumgut darstellt. HEINEMANN, einer der wenigen, der sich dieser Materie angenommen hat, begründet die Anomalie der Präferenzbildung und der Nachfrage im Sport mit folgenden Nachweisen:

- *„Variabilität der Nutzenerwartungen“*: Die Bewertung des Nutzens von Gütern und Diensten ist sehr variabel und demnach äußerst subjektiv. Jeder Sportkonsument oder Nachfrager besitzt im Rahmen seiner Nutzenerwartungen eine „Vorteil-Nachteil-Kalkulation“, die durch eine umfangreiche subjektive Präferenzbildung zum Ausdruck kommt. Was die einen gutheißen, stößt bei anderen auf Ablehnung. So zeigt sich bei der Nachfrage nach Sportprodukten (Ligaspielen) ein vielschichtiges subjektives Präferenzportefeuille, das durch unterschiedlich gewichtete Erlebniswerte, wie beispielsweise Freude und Unterhaltung am sportlichen Wettkampf oder an Zuschauerausschreitungen, deutlich wird. Jede mit dem erlebten Sportprodukt in Verbindung stehende Erinnerung (ob positiv oder negativ) bleibt subjektiv, beeinflusst die Nachfrage aber grundlegend.

- *„Hohe Substitutionskonkurrenz“*: Die Nachfrage nach Sport und seiner Multifunktionalität ist durch eine vielfältige Substitutionskonkurrenz geprägt, die u.a. durch zunehmend ent-institutionalisierte (vereinsunabhängige) und deregulierte (regellose) Formen und Angebote des Sportausübens zustande kommt. Durch Unterscheidung und Aufspaltung der Motivkomplexe (u.a. Gesundheit, Spaß, Wohlbefinden, Unterhaltung) werden Konkurrenzangebote (Substitutionsgüter) außerhalb des Sports, die gleichfalls eine zielgerichtete Bedürfnisbefriedigung in Aussicht stellen, erkennbar. Beispielsweise kann

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Ökonomie des Sports – Eine Standortbestimmung, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 29

Spaß und Wohlbefinden auch im Urlaub, Gesundheit durch eine Kur und Unterhaltung im Theater erzielt werden. Kurzum: Die Nachfrage nach Sport wird zunehmend mit einer Nachfrage nach weiteren Komponenten der Freizeitaktivität (Kultur, Geselligkeit, Bildung etc.) angereichert, was die Grenzen zu anderen Formen der Unterhaltung und Freude verschwimmen lässt. Da sich die Nachfrage nach Sportleistungen angesichts ihrer Einmaligkeit und Einzigartigkeit immer wieder aufs neue stimulieren und steigern lässt, unterliegen die sportbezogenen Motivkomplexe (z.B. Spannung und Begeisterung) keiner natürlichen Sättigungsgrenze und bilden somit ein Gegengewicht zu der umfangreichen Substitutionskonkurrenz.

- „*Strukturelle Unsicherheit*“: Ob durch die Sportausübung auch die erwünschte Wirkung (Erfolg) erzielt wird, ist prinzipiell unsicher, d.h., ob sich die eigene Nutzenerwartung durch die Nachfrage nach bestimmten Sportleistungen erfüllen lässt, ist offen. So sind die für den Sport typischen Unwägbarkeiten der Nachfrage, u.a. der gesundheitliche und spielerische Fortschritt, nicht kalkulierbare Faktoren (z.B. Witterungsverhältnisse) und die Kompetenz der Handlungspartner.¹

Zusammenfassend erscheint das Postulat über die Besonderheiten der Sportnachfrage zwar plausibel, aber wenig eindeutig im Sinne einer Gegenstandsunterscheidung zu sein. Dies bedeutet, dass sich einige Parallelen bzw. Überschneidungen zwischen der Nachfrage nach Sport- und allgemeinüblichen Wirtschaftsgütern erkennen lassen. Von daher liegt die Vermutung nahe, dass die angeführten Beweise, die für eine charakteristische Sportnachfrage sprechen sollen, nur in der Zusammensetzung ihrer unterschiedlichen Einzelkomponenten eine trennscharfe Abgrenzung zu einer sportfremden Güternachfrage zulässt.

Unter Berücksichtigung der identifizierten und erläuterten ökonomischen Eigenarten des Sports werden im Folgenden die für die Leistungsverwertung des Profifußballs erforderlichen Absatzmärkte entsprechend reflektiert.

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995, S. 103ff. und ders., Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 277f.

4.3 Marktliche Verwertung des Outputguts „Profifußball“

Im Rahmen des vorliegenden Beitrags soll die Frage geprüft werden, unter welchen Bedingungen und Situationsaspekten die marktliche Nutzbarmachung des professionellen Fußballs (Ligaspiel) erfolgt. Die sinngleich benutzten Termini Leistungsverwertung und Absatz schließen den Umsatz als Geldwert der abgesetzten Leistungsmengen, den Verkauf von Gütern gegen Entgelt als Schlussphase des betrieblichen Leistungsprozesses sowie den Vertrieb mit seiner Verteilungsfunktion der hergestellten Güter und Dienste ein.¹ Wirtschaftliche Transaktionen bzw. (sportbezogene) Leistungsverwertungen sind in einer Marktwirtschaft immer das Ergebnis aus dem Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage auf den dafür vorgesehenen Gütermärkten.² Ein Markt ist dabei ein Koordinationsmechanismus von Angebot und Nachfrage, indem er über die Preise die relative Knappheit von Gütern und Diensten anzeigt und für die Anpassung der Verbraucher- und Produzentenabsichten sorgt.³ Der Sport, vor allem der Spitzensport, benötigt eine Menge an Ressourcen, die über Märkte, also über die Kommerzialisierung von Leistungen bzw. über den Austausch von Gütern, gewonnen werden.⁴ Für den professionellen Fußball bedeutet dies, dass vor dem Hintergrund zahlreicher Marktarten (z.B. Finanz-, Informations- oder Arbeitsmarkt) die erforderlichen Geld- bzw. Produktionsmittel – auf Grund der direkten Bedürfnisbefriedigung – über Transaktionen an einem Konsumgütermarkt generiert werden.⁵ BENNER spricht in diesem Zusammenhang von einem spezifizierten „Sportgütermarkt“, auf dem der von den Sportproduzenten (koproduzierende Bundesligavereine) erzeugte Output (Ligaspiel) und dessen wirtschaftliche

¹ Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 270

² Vgl. SCHIERENBECK, Henner, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München 1995, S. 18

³ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995, S. 171

⁴ Vgl. BÜCH, Martin-Peter, Grußwort und Eröffnung, in: ANDERS, Georg, HARTMANN, Wolfgang (Hrsg.), Wirtschaftsfaktor Sport: Attraktivität von Sportarten für Sponsoren, wirtschaftliche Wirkungen von Sportgroßveranstaltungen; Dokumentation des Kölner Workshops am 2. Juli 1996, 1. Auflage, Köln 1996, S. 7

⁵ In der Spielsaison 1998/99 beliefen sich die Einnahmen der 18 Erstligavereine am fußballbezogenen Konsumgütermarkt auf 1,283 Mrd. DM (vgl. DIETL, Helmut M., PAULI, Markus, Die private Finanzierung von Fußballstadien – eine rentable Investition?, in: Die Bank; Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, Nr.2/ Februar 2001, S. 92). Für die Saison 2000/01 steht hinsichtlich der Verwertung des deutschen Profifußballs eine Berechnung des Gesamtumsatzes von etwa zwei Milliarden DM im Raum (vgl. FRANZKE, Rainer, Das Fernsehen bezahlt die Liga, das Finanzamt verdient mit, in: FAZ vom 4.1.01, S. 39).

Verwertungsmöglichkeiten (z.B. Merchandising) angeboten und nachgefragt werden.¹ Der im Profifußball vollständig verwertbare Output (inkl. aller Verwertungsmöglichkeiten) stößt bei vier interdependenten Personen- bzw. Institutionengruppen auf kaufwirksame Nachfrage. Zu nennen sind dabei die Zuschauer, die Medien, die Sponsoren und die Fanartikel-(Lizenz-)Nehmer.²

Die Leistungsverwertung des Produkts „Profifußball“ findet demnach an einem (fiktiven) Ort des Zusammentreffens zwischen Anbieter und den genannten Nachfragegruppen statt, wodurch sich vier absatzstarke Teilmärkte herausbilden. Der Anbieter auf dem Fußball-Markt ist dabei der Veranstalter des einzelnen Ligaspiels, also der Verein der Heimmannschaft (ungeachtet der Veranstaltungsfunktion des Deutschen Fußball-Bundes, der sich als Dachorganisation für die reibungslose Durchführung des gesamten Ligabetriebs verantwortlich zeigt), der auf Grund seiner organisatorischen Aufgaben und des damit verbundenen unternehmerischen Austragungsrisikos im Besitz der Veräußerungsrechte ist.

Graphisch lässt sich die Genese der umsatzrelevantesten und voneinander abhängigen Teilmärkte im Rahmen der professionellen Fußballverwertung wie folgt darstellen:

¹ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 56

² Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 40f.

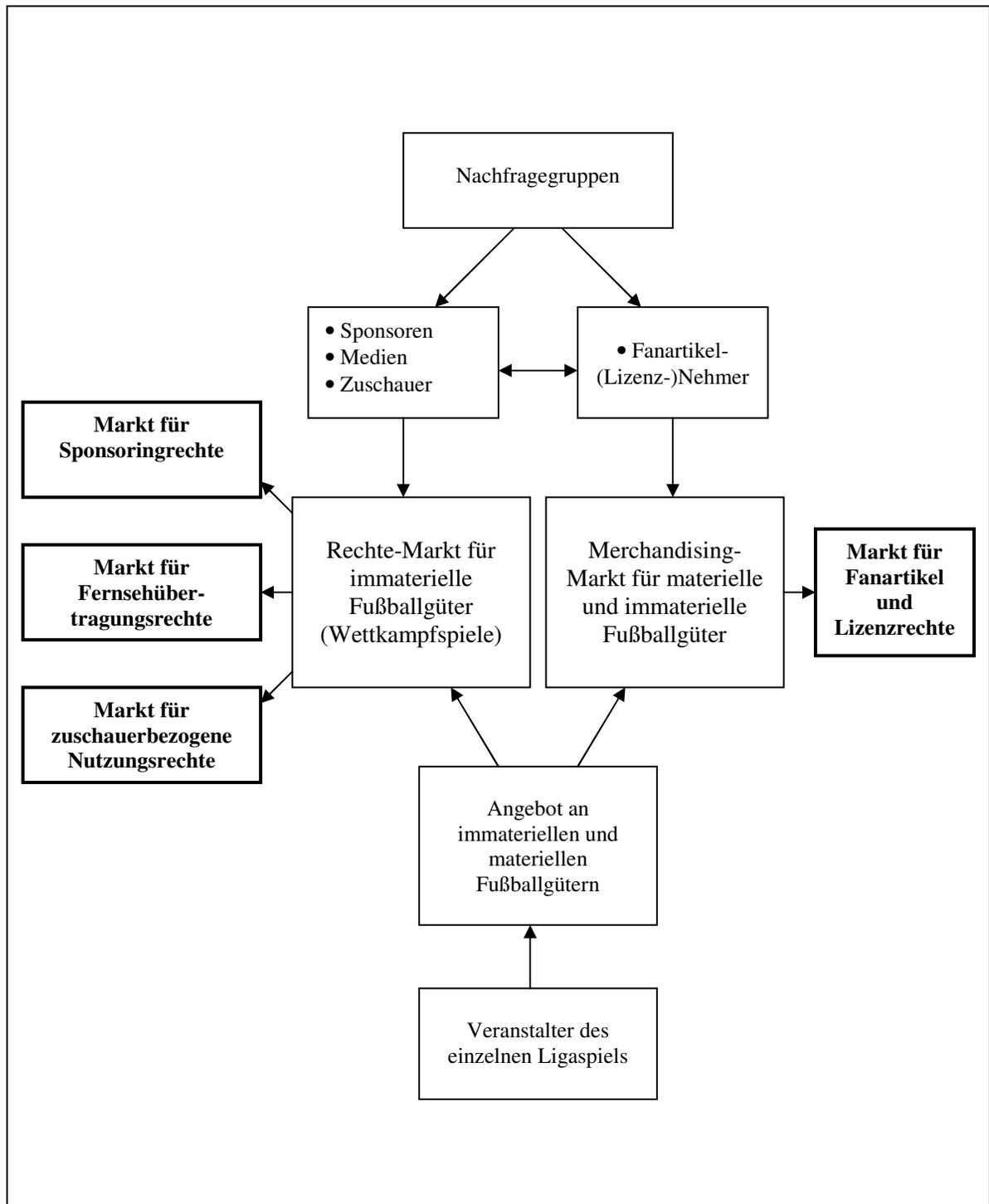


Abbildung 3: Fußball-Teilmärkte als Ort der Leistungsverwertung

Aus der Abbildung (3) geht hervor, dass der Absatz von fußballaffinen Gütern, also der Umsatz, Verkauf und Vertrieb von Produkten, die im unmittelbaren Kontakt zu ligaspezifischen Fußballveranstaltungen stehen, vorherrschend an zwei Märkten stattfindet. An dem einen werden von den Fußballveranstaltern je nach Bedürfnisstruktur der Abnehmer unterschiedliche Verwertungsrechte für Wettkampfspiele angeboten und von Sponsoren, Fernsehanstalten und Zuschauern entsprechend nachgefragt, wodurch sich drei relevante Teilmärkte entfalten (vgl. 4.1.2.3). Der zweite (ergänzende) Absatzmarkt bezieht sich auf die Verwertung des Merchandisinggeschäfts, also nur auf den Handel mit materiellen (Fanartikeln) und immateriellen Fußballgütern (Lizenzrechten) zwischen dem Veranstalter und den Fanartikel- respektive Lizenznehmern, wodurch sich der vierte Teilmarkt des professionellen Fußballs herauskristallisiert.¹

Um der Vollständigkeit der angesprochenen und in sich verflochtenen Teilmärkte zu entsprechen, werden diese im folgenden Abschnitt genauer beleuchtet.

4.3.1 Markt für Fanartikel und Lizenzrechte

Der Terminus „Merchandising“, der für den Handel mit Fanartikeln und Lizenzrechten des Sports eine synonyme Verwendung findet, stammt aus dem angloamerikanischen Sprachraum und ist einer der zahlreichen Anglizismen der heutigen Marketingsprache.² Aus dem Englischen übersetzt ist Merchandising („merchant“ = Händler, „merchandise“ = Ware) mit „Warenhandel treiben“ oder „Handelsgüter verkaufen“ gleichzusetzen.³ Andere

¹ Im Rahmen des Fußballs bzw. einer Ligaveranstaltung (Bundesligaspiel) bilden sich zwar weitere Teilmärkte mit Ertragspotenzialen heraus (z.B. Rechtevergabe für Cateringaktivitäten, Hörfunk- und Internetübertragungen), die aber auf Grund ihrer relativ geringen Umsatzvolumina im Finanzierungsplan des Veranstalters nur eine untergeordnete Rolle spielen. Im Gegensatz zu der Internetvermarktung (ist in die Fernsehvermarktung integriert), der eine wachsende ökonomische Bedeutung bescheinigt wird, sind die Hörfunkrechte mit einer Pauschalgebühr von 0,2 Mio. DM pro Verein eine zu vernachlässigende Größe (vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, Anhang S. VI). Der Spieler-Transfer-Markt, einer der umsatzstärksten Geschäftsbereiche mancher Vereine, bleibt im vorliegenden Beitrag unberücksichtigt, da dieses Transaktionsfeld (Kauf/Verkauf von Fußballspielern) in keinem direkten Zusammenhang zu dem zu verwertenden Outputgut (Bundesligaspiel) steht.

² Vgl. ebenda, S. 57f.

³ Vgl. BÖLL, Karin, Merchandising und Licensing; Grundlagen, Beispiele, Management, München 1999, S. 1

definieren den Begriff im weiteren Sinne als „Verkaufsförderung“¹ oder „umsatzbeschleunigende Unternehmertätigkeiten“.²

Komprimiert gefasst kann beim sportbezogenen Merchandising von einem Imagetransfer³ eines Lizenzartikels (Property) bzw. Markenzeichens (z.B. Vereinsname oder -emblem) auf verschiedenartige Produkte gesprochen werden, um vor dem Hintergrund ökonomischer Zielvorgaben (u.a. Absatzförderung, Vereinfachung und Beschleunigung von Produktrelaunches) positive Verbraucherreaktionen (u.a. unmittelbare Produktidentifikation, erhöhte Aufmerksamkeit, zusätzlicher „Consumer Benefit“) bzw. Wettbewerbsvorteile („unique selling proposition“)⁴ durch den hohen Bekanntheitsgrad des transferierten Lizenzartikels auszulösen.⁵ Die Übertragung eines in der Öffentlichkeit als bekannt und integer geltenden Charakterbildes (Marken- oder Warenzeichen in Form von Symbolen, Logos etc.) auf weniger prominente Produkte stellt somit die Quintessenz des Sport-Merchandising dar. Der entscheidende Stimulus, der beim Merchandising zur Nachfrage bzw. Kaufentscheidung führen soll, liegt im Image der transferierten Marke und nicht so sehr im Absatzprodukt selbst. Das Image einer (übertragenden) Marke (u.a. Bekanntheit, Popularität, Integrität, sportliche Kompetenz), das die Gesamtheit der mentalen

¹ Vgl. MOSCHKAU, Norbert, Was ist Merchandising, in: SPONSOR^S 02/2000, S. 48f.

² Vgl. DTV-Lexikon, Band 12, hrsg. von Brockhaus Mannheim und DTV-Verlag GmbH & Co KG München, Mannheim/München 1995, S. 51

³ Das Image ist der Komplex aller Vorstellungen und emotionalen Einstellungen, die eine Person oder Personengruppe mit einer Marke, einem Unternehmen oder einem Sponsor verbindet. Unter einer Transferleistung wird (vereinfacht gegenüber psychologischen Theorien) der Effekt einer Kommunikationsmaßnahme auf das Image, das Verständnis oder die Bewertung eines Unternehmens oder einer Marke (stattfindend auf individueller Ebene) verstanden. Ein positiver Imagetransfer ist demnach eine Übertragung der durch das Sponsoring bzw. Merchandising vermittelten Assoziationen, Gefühle, Meinungen oder die Übertragung der Eigenschaften einer gesponserten bzw. bekannten Person auf den Sponsor bzw. auf Merchandisingprodukte (vgl. Fachverband für Sponsoring & Sonderwerbformen (Hrsg.); Sponsoring-Begriffe aus Marktforschung und Praxis, Hamburg 1997, S. 9 und S. 19).

⁴ Der sogenannte USP („unique selling proposition“) von Produkten zeigt sich in der Einzigartigkeit des Kundennutzens, was das Produkt von Konkurrenzprodukten in besonderem Maße unterscheidet und daher im Mittelpunkt der Verkaufsargumentation stehen sollte. Ein möglicher Wettbewerbsvorteil (USP) kann beispielsweise die Produktqualität, ein günstiger Preis oder ein vermittelter psychologischer Zusatznutzen (z.B. durch den Imagetransfer bekannter Lizenzartikel (Markennamen, Symbole etc.) auf Merchandisingprodukte) sein (vgl. NIESCHLAG, Robert, DICHTL, Erwin, HÖRSCHGEN, Hans, Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997, S. 90 und BRUHN, Manfred, Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 126).

⁵ Vgl. AUER, Manfred, DIEDERICHS, Frank A., Werbung – below the line; Licensing, TV-Sponsoring, Produkt Placement, Landsberg/Lech 1993, S. 161ff. und BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 57ff.

Repräsentation, der Glaubwürdigkeit oder der Kenntnisse, die man mit einem Objekt (z.B. Bundesligaverein) assoziiert, darstellt,¹ steht also hinsichtlich des Kaufreizes über dem technischen Nutzen des Merchandisingprodukts.

Geht man auf die Vermarktungsstrukturen des Merchandisinggeschäfts näher ein, so lassen sich zwei maßgebliche Verwertungsvarianten erkennen. Zum einen erfolgt der Verkauf des Markenzeichens durch den Markeninhaber unter Vergabe von Lizenzen und Konzessionen (Licensing) und zum anderen durch eine eigenständige und selbstbestimmende Nutzbarmachung in Form eines unabhängigen Selbstmanagement (Eigenverkauf).² Charakteristisch für das Merchandising ist die multimediale Verwertung von Lizenzen, weshalb Merchandising oftmals synonym mit dem Begriff Licensing verwendet wird. Eine Lizenz ist eine Befugnis, ein gewerblich geschütztes Recht, insbesondere im Patent- und Urheberrecht, aber auch im Gebrauchsmusterschutz sowie im Warenzeichenrecht, (kommerziell) zu nutzen.³ Licensing ist demnach die kommerzielle und kommunikative Nutzung und Verwertung eines Bekanntheitsgrades, den ein anderer geschaffen hat, mit der Intention, Produkte und/oder Marken emotional zu positionieren, eine „unique selling proposition“ zu schaffen und dadurch den Absatz zu fördern. Voraussetzung ist immer ein Lizenzvertrag zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer, der festlegt, um welche Rechte es sich explizit handelt und wie die finanziellen Konditionen für die Vertragspartner fixiert sind.⁴ AUER/DIEDERICHS führen als relevantesten Vertragsgegenstand die Festschreibung einer umsatzabhängigen Lizenzgebühr (Royalty) an, die der Lizenznehmer zu entrichten hat.⁵ ENGERT ergänzt als Vertragsinhalte die Verkaufspreise, das Qualitätsmanagement, die Kontrollrechte, die Absatzmengen und die Distributionswege, kurzum alles, was in irgendeiner Form die Wertigkeit der Marke tangieren könnte.⁶ Neben dem Licensing, also die gegen Entgelt gewährte Konzession eines Nutzungsrechts für immaterielle Güter

¹ Vgl. LATOUR, Susanne, Namen machen Marken, Handbuch zur Entwicklung von Firmen- und Produktnamen, Frankfurt a.M. 1996, S. 141

² Vgl. BÖLL, Karin, Merchandising und Licensing; Grundlagen, Beispiele, Management, München 1999, S. 65f.

³ Vgl. BÖLL, Karin, Merchandising – die neue Dimension der Verflechtung zwischen Medien und Industrie, Diss., München 1995, S. 12

⁴ Vgl. BÖLL, Karin, Merchandising und Licensing; Grundlagen, Beispiele, Management, München 1999, S. 5

⁵ Vgl. AUER, Manfred, DIEDERICHS, Frank A., Werbung – below the line; Licensing, TV-Sponsoring, Produkt Placement, Landsberg/Lech 1993, S. 149f.

⁶ Vgl. ENGERT, Wolfgang Stefan, Licensing, in: SPONSOR^S 4/99, S. 42f.

(u.a. Logos, Namen, Figuren), das die unkomplizierteste und gebräuchlichste Merchandisingform verkörpert, besitzen Fußball-Bundesligavereine im Rahmen ihrer Merchandisingaktivitäten auch die Option der Eigeninitiierung („Eigenregie“).¹ Soll heißen, dass der Verein seine Merchandisingstruktur bzw. den Handel mit materiellen Fanartikeln neben dem Lizenzgeschäft eigenständig über verschiedene Vertriebs- und Absatzkanäle (Fanartikelshop, Versandhandel, Shop-in-Shop-System (Verkauf an Einzelhändler), Verkaufsmobile) gestalten, steuern und ausbauen kann. Anstatt das Engagement auf diesem Markt lediglich auf die Rechteveräußerung seiner Marke² (Lizenzartikel) an potentielle Lizenznehmer zu reduzieren, organisiert der Bundesligaverein (zusätzlich) die Produktion von Fanartikeln in eigener Verantwortung, um die fußballaffinen Devotionalien über die angesprochenen Vertriebskanäle am Merchandising-Markt unabhängig und demnach mit größeren Handelsspannen (Deckungsbeiträgen) platzieren zu können.

Im Kontext der Fußball-Leistungsverwertung prophezeien Marktauguren diverser Investmenthäuser dem (vermeintlichen) Wachstumfeld Merchandising auf deutschem Boden ein jährliches Marktpotenzial von etwa 265 Mio. Euro.³ Ohne die im Raum stehende Schätzung auf Grund mangelnden seriösen Datenmaterials verifizieren bzw. falsifizieren zu wollen, weist BÖLL in diesem Zusammenhang auf eine ungleiche Umsatzverteilung mit Fanartikeln unter den Bundesligavereinen hin.⁴ Laut einer UFA-Studie ist der Schal, der in einem mittlerweile stagnierenden Merchandising-Markt vornehmlich über die

¹ Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports:

Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 60f.

² Die dem Lizenzgeschäft zugrundeliegende Verwertung einer Marke besitzt viele Ausprägungsformen, da sie i.d.R. aus verschiedenen Zeichen und Werten zusammengesetzt ist: Namhaft zu machen sind das verbale Element des Marken-Namens (z.B. die akustische Nennung: „FC Bayern München“), die visuelle Darstellung des Marken-Schriftzuges (z.B. FC Bayern München e.V.) und das repräsentierende Marken-Emblem (z.B. Logo des FC Bayern).

Vgl. LATOUR, Susanne, Namen machen Marken, Handbuch zur Entwicklung von Firmen- und Produktnamen, Frankfurt a.M. 1996, S. 29

³ Vgl. o.V.: Fußball ist mehr als die schönste Nebensache der Welt, in: FAZ vom 24.10.00, S. 22

Andere Schätzergebnisse hinsichtlich des Merchandisingvolumens in der Fußball-Bundesliga (160-200 Mio. DM Jahresumsatz) verdeutlichen die nebulöse und äußerst volatile Umsatzbewertung in diesem Markt (vgl. ROHLMANN, Peter, Fußball-Aktien als neue Fanartikel?, in: GoingPublic, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 73).

⁴ Nach deren Recherche vereinnahmen die „Merchandising-Protagonisten“ Bayern München (ca. 30 %), Borussia Dortmund (ca. 15 %), VfB Stuttgart (ca. 8 %) und Schalke 04 (ca. 7 %) 60 Prozent des gesamten Fanartikel-Umsatzes, wonach sich die restlichen (14) Bundesligisten mit bescheidenen 40 Prozent abfinden müssen (vgl. BÖLL, Karin, Merchandising und Licensing; Grundlagen, Beispiele, Management, München 1999, S. 65).

Distributionskanäle Warenhäuser, Stadion, Fan-Shop und Versandhandel (bei Frauen) veräußert wird, der größte Umsatzträger unter den „Identifikationsobjekten“ (Fanartikeln).¹

4.3.2 Markt für Sponsoringrechte

Der noch über eine relativ kurze Historie² verfügende Markt für Sponsoringrechte verdankt seine expansive Entwicklung der Intuition werbender Unternehmen, dass sich der berufsbezogene Sport auf Grund seiner öffentlichen Präsenz und Akzeptanz wirkungsintensiv als Plattform zur Übermittlung von Werbebotschaften eignet.³ Auf dem Sportsponsoringmarkt treffen Anbieter (Gesponserte) und Nachfrager (Sponsoren) von werblichen Nutzungsrechten am sportlichen Outputgut (Ligaspiel) aufeinander, wobei die Sportunternehmen (Bundesligavereine) vor dem Hintergrund der ökonomischen Verwertung ihres Absatzprodukts als Anbieter auf dem Markt für Sponsoringrechte fungieren.⁴ Demnach reduzieren sich – ungeachtet der Mitwirkungsfunktion diverser Kommunikationsagenturen (Mittler) und Medieninstitutionen – die Teilnehmer und Hauptpartner im Markt für Sponsoring-Transaktionen auf die Gesponserten⁵ und die Sponsoren. Sponsoring bezeichnet, im Gegensatz zum altruistischen „Mäzenatentum“,⁶ eine Leistungs-Gegenleistungs-Beziehung zwischen Anbieter des Sports und Wirtschaftsunternehmen, in der

¹ Vgl. UFA SPORTS GmbH (Hrsg.), UFA Fußballstudie 98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung, Hamburg 1998, S. 24f.

² Im Gegensatz zu Amerika und England (wo die Nachfrage nach sportbezogenen Werberechten recht früh einsetzte) entwickelte sich der Markt für Sponsoringrechte in Deutschland zunächst sehr langsam, bevor er Ende der 80er Jahre markante Steigerungsquoten verzeichnen konnte. Als sich die Wissenschaft Mitte der 80er Jahre mit der Problematik des Sports als Gegenstand der Kommunikationspolitik von Wirtschaftsunternehmen zu beschäftigen begann, war der Terminus „Sponsoring“ im deutschsprachigen Raum noch nicht geläufig. So lautete denn auch die erste wissenschaftlich fundierte Studie (HERMANN/DREES/PÜTTMANN 1986) über diese Thematik „Sportwerbung '86“ (vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 31 und HERMANN, Arnold, Die Bedeutung der Eigenschaftsprofile von Sportarten für Sponsoring-Konzeptionen, in: ANDERS, Georg, HARTMANN, Wolfgang (Hrsg.), Wirtschaftsfaktor Sport: Attraktivität von Sportarten für Sponsoren, wirtschaftliche Wirkungen von Sportgroßveranstaltungen; Dokumentation des Kölner Workshops am 2. Juli 1996, 1. Auflage, Köln 1996, S. 15).

³ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 63

⁴ Vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995, S. 47

⁵ Nach einer Sponsoring-Studie entfallen durchschnittlich etwa 72 Prozent der sponsoringsspezifischen Ausgaben auf die Leistungen an den Gesponserten. Die restlichen Ausgaben (28 Prozent) fließen der Leistungs-Umsetzung (Planung, Organisation etc.) zu (vgl. Sponsor Partners (Hrsg.) unter Mitwirkung von HERMANN, Arnold, Sponsoring Trends 98, Bonn 1998, S. 11).

⁶ Zu genaueren Abgrenzungskriterien zwischen dem (uneigennütigen) „Mäzenatentum“ und dem (berechnenden) „Sponsoring“ vgl. BRÜCKNER, Michael, SCHORMANN, Sabine, Sponsoring-Kompaß, Heidelberg 1996, S. 10f. und BOOCHS, Wolfgang, Sponsoring in der Praxis: Steuerrecht, Zivilrecht, Musterfälle, Neuwied 2000, S. 95f.

Wirtschaftsunternehmen etwa Fußball-Bundesligavereine materiell und immateriell (Beratungsgespräche) unterstützen, um eigene Marketing- bzw. Kommunikationsziele zu verfolgen und in der die Sportanbieter eigene Nutzungsrechte gegen Geld-, Sachmittel und Dienstleistungen veräußern, um ihre sportlichen Ziele effizienter realisieren zu können. Kurzum: Am Sponsoringmarkt handelt es sich um einen Transaktionsprozess auf Gegenseitigkeit zwischen zwei Vertragsparteien, bei dem die Leistungen und Gegenleistungen explizit definiert sind.¹

HERMANNNS/GLOGGER merken an, dass die über ein Sponsorship verbundene Vertragspartei der Sponsoren in der Reihenfolge ihrer Bedeutung Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich, dem Dienstleistungsbereich und in geringerem Maße auch aus dem Investitionsgüterbereich darstellen und dass die zweite Vertragspartei (die potentiellen Gesponserten) sich mittels dreier Dimensionen systematisieren lässt. Für Unternehmen respektive Sponsoren, die ein Sponsoring-Engagement mit verschiedenen Partnern des Sports eingehen können und möchten, bildet die erste Dimension die Sportart. Zieht man als zweite Dimension die sportliche Leistungsebene heran, so kann man zwischen Spitzen- und Breitensport unterscheiden. Als dritte Dimension bildet sich dabei die organisatorische Einheit heraus, wonach sich der Sport u.a. in sportartübergreifende Sportinstitutionen (z.B. DSB, IOC), Verbände, Vereine, Einzelsportler oder Ausrichter von Sportveranstaltungen strukturiert.² Vor dem Hintergrund dieser Einteilungskriterien, die im Planungsprozess kommunikationspolitischer Sponsormaßnahmen einen substantiellen Parameter aufzeigen, stellt für die Gesponserten das Sponsoring im Sport mittlerweile ein grundlegendes Finanzierungs- und Beschaffungsinstrument dar,³ wogegen es für die Sponsoren ein effektives Instrument der Marketing-Kommunikation figuriert.⁴ Die zunehmende Bedeutung dieses Finanzierungs- und Beschaffungsinstruments zeigt sich anhand des explosiven Anstiegs der investierten Sponsoringgelder, wodurch eine unverkennbare Globalisierung des

¹ Vgl. HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995, S. 212

² Vgl. HERMANNNS, Arnold, GLOGGER, Anton, Sportsponsoring: eine Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Sport, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 359ff.

³ Vgl. HERMANNNS, Arnold, Charakterisierung und Arten des Sponsoring, in: BERNDT, Ralph, HERMANNNS, Arnold (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 630

⁴ Vgl. HERMANNNS, Arnold, Die Bedeutung der Eigenschaftsprofile von Sportarten für Sponsoring-Konzeptionen, in: ANDERS, Georg, HARTMANN, Wolfgang (Hrsg.), Wirtschaftsfaktor Sport: Attraktivität von Sportarten für Sponsoren, wirtschaftliche Wirkungen von Sportgroßveranstaltungen; Dokumentation des Kölner Workshops am 2. Juli 1996, 1. Auflage, Köln 1996, S. 16

Sports (weltweite Übertragung via TV und Internet) hervorgerufen wird.¹ TROSIEN deutet im Rahmen der sportbezogenen Globalisierung, also vor dem Hintergrund international verbreiteter Sportwettbewerbe, auf weltweit steigende Aufmerksamkeitswerte hin.² Fast 70 Prozent der globalen Sponsoringausgaben von mehr als 20 Milliarden Dollar entfielen 1998 dabei auf den Sport.³ Die quantitative Ausweitung des Marktes bzw. der Sportsponsoringinvestitionen⁴ in Deutschland wird durch Schätzergebnisse, die einen Anstieg von 150 Mio. DM (1985) auf 1,92 Mrd. DM (1996) dokumentieren, zusätzlich unterstrichen.⁵ Für das Jahr 1997 wurden die Aufwendungen, die im Rahmen des Sponsoring in den deutschen Sport flossen, mit etwa 2,2 Mrd. DM beziffert,⁶ die HACKFORTH nach seiner Einschätzung (2,5 Mrd. DM) nach oben korrigierte.⁷ STRAHLENDORF manifestierte in Sachen Sportsponsoring für das Jahr 1999 weitere Wachstumsraten (2,6 Mrd. DM), wobei er insbesondere dem Motorsport-Sponsoring (Formel 1) überproportionale Zuwachsraten bescheinigte.⁸ Allerdings ist die fulminante Entwicklung der Rechteveräußerung am Sponsoringmarkt nicht nur ein Indiz auf wachsende Globalisierungstendenzen, sondern auch auf die Möglichkeit der zugespitzten Kontaktaufnahme. Effizientere und schnellere Kontakte als dort, wo der entspannte Mensch weit ab vom oftmals nervenden Alltag des Berufslebens seinen spielerischen Bedürfnissen nachgeht, kann es gar nicht geben. „Sponsoring ebnet Wege zu Türen, die willig und gern

¹ Vgl. o.V.: Auch das Sport-Sponsoring erlebt die Globalisierung, in: FAZ vom 19.2.01, S. 27

² Vgl. TROSIEN, Gerhard, Zur Einführung: „...und nun zum Sport!“, in: TROSIEN, Gerhard (Hrsg.) Globalisierung und Sport; Business – Entertainment – Trends, Aachen 1998, S. 19

³ Nach Schätzergebnissen für 1999 beliefen sich die Sponsoringausgaben in den USA auf 11,52 Mrd. DM, in Japan auf 4,86 Mrd. DM und in der Bundesrepublik Deutschland auf 4,23 Mrd. DM (vgl. o.V.: Umsatz mit Sport-Marketing und -Sponsoring wächst kräftig, in: FAZ vom 29.3.00, S. 29 und THOMAS, Verena, Zahlen, Daten, Fakten, in: STRAHLENDORF, Peter (Hrsg.), Jahrbuch Sponsoring 2000, Hamburg 2000, S. 9).

⁴ Audi, ein renommierter deutscher Automobilhersteller, engagiert sich schon lange im Sport-Sponsoring (vor allem im Winter-, Reit-, Segel-, Rad- und Golfsport), wobei die investierten Sponsoringgelder etwa 8 Prozent des gesamten Marketingbudgets (über 200 Mio. DM) ausmachen (vgl. SCHLEEF, Andreas, Audi und Spitzensport: Sponsoring und soziale Verantwortung, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Sport-Tourismus als Wirtschaftsfaktor: Produkte – Branchen – Vernetzung, 1. Aufl., Butzbach-Griedel 2001, S. 190f.).

⁵ Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 53

⁶ Vgl. HERMANN, Arnold, GLOGGER, Anton, Sportsponsoring: eine Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Sport, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 361

⁷ Vgl. HACKFORTH, Josef, Medien – Sport – Wirklichkeit, Ungeordnete Gedanken und geordnete Fakten, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 49

⁸ Vgl. o.V.: Sponsoring; veröffentlichte Daten von Peter Stahlendorf aus dem Jahrbuch Sponsoring 2000, in: <http://www.sportvermarktung.de/de/sponsoring/index.php>, 26.2.01

geöffnet werden.“¹ OPASCHOWSKI ergänzt: „Wer heute mit Menschen kommunizieren will, der muss sie in ihrer Freizeit erreichen.“² Kurzum: Der Sport mit seinen Begleiterscheinungen wie etwa Freude, Spaß, Ausgelassenheit und Wohlbefinden ist das vorherrschende Freizeitthema unserer Gesellschaft und somit als Forum für kommunikative Zwecke bestens geeignet. Bezüglich der kommunikativen Intentionen seitens der werbetreibenden Wirtschaft bleibt jedoch anzumerken, dass Sponsoringmaßnahmen erst durch eine multiplikative Verbreitung über die Medien ihre ökonomische Begründung finden. Rein kommerziell motivierte Sponsoringmaßnahmen, die nicht bzw. nur in geringem Maße medienvermittelt werden, verfehlen ihren Zweck. Unter dem Aspekt einer markanten medialen Disbalance, die zu einer fehlenden „Breite“ sponsorunterstützter Sportarten führt (das Interesse potentieller Sponsoren bezieht sich nur auf wenige medienwirksame Sportarten), konstatiert TROSIEN, dass 21 von 30 Spitzensportverbänden des deutschen Sports die zukünftige Entwicklung der Sponsoringinvestitionen für ihre Sportart äußerst zweifelnd beurteilen.³ Neben den bereits eingehend reflektierten Hauptzielen⁴ der im Sportsponsoring engagierten Wirtschaftsunternehmen, die sich nach dem zentralen Ergebnis einer Kommunikationsanalyse vorrangig auf das Erreichen von Bekanntheit und Sympathie für eine Marke reduzieren,⁵ tritt ein weiterer Punkt hinzu. Durch den Einsatz verschiedener Sponsoringaktivitäten treten Wirtschaftseinheiten mit Vertragspartnern in Kommunikation, deren Zweck u.a. in der Darstellung von „gutem Willen“ („Goodwill“), „political correctness“ oder sozialem Engagement besteht.⁶ Hier schließt sich der Kreis zum anfangs

¹ Vgl. ANDRESEN, Claus, Sportler als Werbeträger: Zur Effektivität von Sport-Testimonialwerbung, Diss., Hamburg 1994, S. 67f.

² Vgl. MEIER, Hans-Jürgen, Sportsponsoring in der Marketing- und Mediaplanung, in: Ufa Film- und Fernseh GmbH (Hrsg.), Sportsponsoring, Wirkungsforschung – Status und Perspektiven, Hamburg 1994, S. 17

³ Vgl. TROSIEN, Gerhard, Sichert Sponsoring Breite und Vielfalt im Sport?, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 70

⁴ Zu differenzierteren Erläuterungen der wichtigsten Unternehmensziele im Rahmen des Sportsponsoring vgl. Kapitel 3.1.2

⁵ Vgl. REICHSTEIN, Bernd, Optimierte Umfeld – Sportsponsoring im Fußball, in: STRAHLENDORF, Peter (Hrsg.), Jahrbuch Sponsoring 95/96, Hamburg 1996, S. 42

⁶ Vgl. REINEKE, Wolfgang, GOLLUB, Wolfgang, SCHUNK, Claudia, Gesamtkommunikation; Konzeption und Fallbeispiele, Heidelberg 1997, S. 206f.

erwähnten Mäzenatentum.

Eine Struktur unterschiedlich motivierter Förderaspekte,¹ die die fließenden Grenzen zwischen dem eigennützigem Sponsoring und dem „edelmütigen“ Mäzenatentum veranschaulicht, lässt sich wie folgt darstellen.

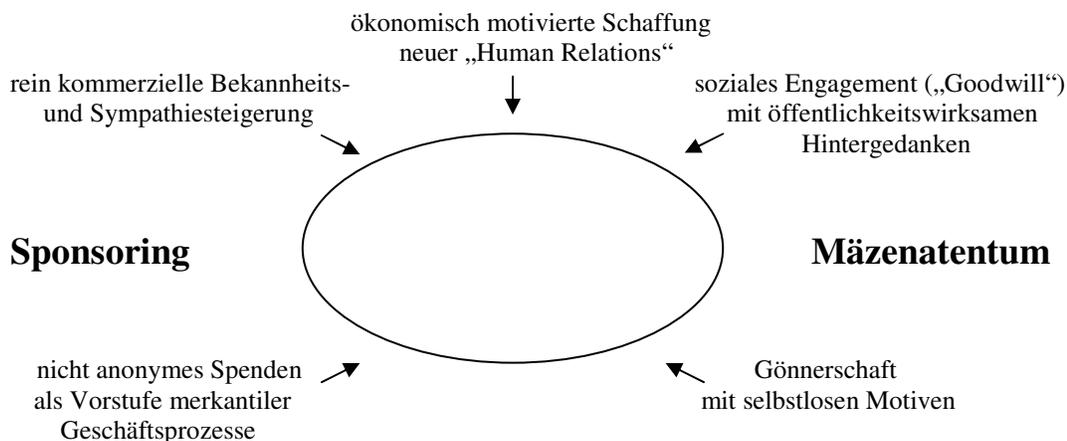


Abbildung 4: Förderkonzept mit unterschiedlich gearteten (kommunikativen) Zielsetzungen

Ohne auf das graphisch vermittelte Förderkonzept weiter eingehen zu wollen, bleibt im Kontext der angesprochenen psychographischen Sponsoringziele festzuhalten, dass nach jüngsten Studien (entgegen ursprünglicher Ergebnisse) die Steigerung des Bekanntheitsgrades zugunsten qualitativer Ziele wie etwa der Schaffung neuer „Human Relations“ (Mitarbeitermotivation, Kunden-Kontaktpflege) oder der Imageprofilierung für die Sponsoren an Bedeutung verliert.²

¹ Unter den unterschiedlich motivierten Förderaspekten sind in diesem Zusammenhang verschiedenartig geprägte unternehmerische oder soziale Ziele gemeint, die sich vor dem Hintergrund einer bestimmten (sportlichen) Projektunterstützung an den Intentionen der Förderer (Gönner) orientieren (vgl. auch Kapitel 3.1.2).

² Vgl. MUSSLER, Dieter, Die Rolle des Sponsoring für den Sport: Facts and Figures, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 34

Vor dem Hintergrund der angeführten sportbezogenen Kommunikationsziele, die den „return on investment“¹ eines potentiellen Sponsors sichern sollen, stellt sich die Frage nach der technischen Umsetzung dieser Absichten. Zu den namhaftesten Umsetzungsmaßnahmen bzw. Verwertungsmöglichkeiten am Markt für Sponsoringrechte, die die Zielsetzungen bzw. ökonomischen Erwartungen der Sponsoren als auch der Gesponserten erfüllen sollen, zählen die Trikot- und Stadionwerbung sowie die Ausrüstungsverträge mit Sportartikelherstellern. Der größte Finanzierungsposten der Fußball-Lizenzvereine im Bereich Sponsoring ist die 1973 eingeführte Trikotwerbung, also das Werben durch Firmennamen oder Warenzeichen auf den Trikots der Spielfeldakteure.² Lagen die Sponsoringinvestitionen der werbetreibenden Wirtschaft in die Trikots der Fußball-Erstligavereine im Jahre 1974 noch bei etwa 0,75 Mio. EUR,³ so schlagen sie in der Spielsaison 2004/05 mit rund 89 Mio. EUR zu Buche. Damit hat die Bundesliga im europäischen Vergleich bei den Einnahmen aus Trikot-sponsoring weiterhin die Spitzenreiterposition.⁴ Die am weitesten verbreitete Fußball-Verwertung am Sponsoringmarkt im Bereich Stadion ist die Bandenwerbung.⁵ Zu einem vollständig neuen Bandenbild in den Stadien und somit zu weiteren Vermarktungseffekten

¹ Der „return on investment“ („Pay-back-Werte“) symbolisiert den ökonomisch zurechenbaren Wert bzw. Erfolg (Umsatz, Absatz, Marktanteil etc.) einer Kommunikationsmaßnahme, der im Rahmen des Sponsoring durch die psychographischen bzw. kommunikativen Zielsetzungen (z.B. positiver Imagetransfer oder Bekanntheitsgradsteigerung) hervorgerufen wird. Sollte ein Unternehmen aus einer Sponsoringmaßnahme jedoch keine wesentlichen „Pay-back-Werte“ erhalten, so wäre es aus steuerrechtlicher Sicht schwierig, die investierten Sponsorengelder als abschreibungsfähige Betriebsausgaben nach EstG, § 4,4 zu deklarieren (vgl. HAASE, Henning, Theoretische Modelle des Sportsponsoring, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 14).

² Vgl. MÜLLER, Christian, Rechtsfragen der Finanzierung im „bezahlten Sport“; dargestellt am Beispiel des Bundesligafußballs, Diss., Frankfurt a.M. 1991, S. 17

³ Vgl. o.V.: kicker Sportmagazin - Sport transparent - , 5/98, S. 10

⁴ Vgl. WGZ-Bank und KPMG (Hrsg.), FC Euro AG, Deutsche Fußballunternehmen in der Umbruchphase, Gemeinsame Pressemitteilung vom 4. November 2004, in: www.kpmg.de/about/press_office/10685.htm, 8.3.05

⁵ Unter Bandenwerbung (klassische Form von Sportwerbung in Stadien) werden alle Formen der Werbung auf Außenwerbeträgern mit Großflächenformcharakter bei Sportveranstaltungen subsummiert. Dabei wird zwischen konventionellen, stationären Banden/Reitern (Permanentbande), Drehbanden (mit intervallweise wechselnden Werbebotschaften) und virtuellen Banden (computeranimierte Einblendungen der Werbebotschaft auf der Bande) unterschieden. Bandenwerbung wird als „wenig aufdringliches“ Werbemedium angesehen, dem auf lange Sicht hohe Akzeptanzwerte zugeschrieben werden (vgl. Fachverband für Sponsoring & Sonderwerbformen (Hrsg.); Sponsoring-Begriffe aus Marktforschung und Praxis, Hamburg 1997, S. 3).

sollen innovative Werbeträger frei nach der viel zitierten Grundregel der Werbeeffizienz „weniger ist mehr“ führen. Dabei sind die Radialbanden (die Bande wird durch eine Krümmung der Werbefläche bis zu einer variablen Tiefe erhöht, wodurch sich die tatsächliche Werbefläche um bis zu 50 Prozent vergrößert), die Powerpacks (zwei übereinander stehende Banden), die Werbeteppeiche (neben dem Tor in drei-dimensionalem Format) und die Bandenbreaker (Abstand zwischen den nebeneinander stehenden Banden) namhaft zu machen.¹ Über die klassische Bandenwerbung (stationäre Permanentwerbung) erzielten die 18 Bundesligavereine in der Spielsaison 1998/99 einen Bruttoumsatz von rund 60 Mio. DM, wobei sich hinter der Zahl etwa 200 Marken und 730 Bandenflächen verbergen.² Für ein Novum in der Geschichte der Bundesligavereine sorgte in diesem Zusammenhang das Sponsoringabkommen der Deutschen Vermögensberatung mit dem 1. FC Kaiserslautern, das dem Finanzdienstleister ein Werbemonopol garantiert. Das Wirtschaftsunternehmen hat für 40 Mio. DM (auf 3 Jahre verteilt) sowohl die Exklusivrechte an der Trikotwerbung als auch an der gesamten Stadionwerbung (alleinige Werbepräsenz) vom Verein erworben.³ Unter dem Aspekt ausgewählter Sponsoringmaßnahmen konstatiert MUSSLER, dass sich die Sponsoren vornehmlich auf die Werbung mit Trikots und Banden konzentrieren.⁴ Wie bereits angesprochen reduziert sich die dritte (allerdings weitaus weniger umsatzträchtige) Verwertungsvariante auf den Ausrüstungsvertrag zwischen einem Sportartikelhersteller und einer Bundesligamannschaft. Grundlage dieser Ausrüsterwerbung, die eine vergleichbare Form der Trikotwerbung darstellt, ist das vertraglich fixierte Ausrüstungsabkommen, wonach sich die Vereine verpflichten, ausschließlich Produkte des Vertragspartners (Wettkampf- und Trainingsbekleidung, Schuhe) von ihren angestellten Spielern tragen zu lassen.⁵

¹ Vgl. KLEWENHAGEN, Marco, Eine neue Zeitrechnung, in: SPONSOR^S 6/00, S. 18ff.

² Vgl. UFA Sports GmbH (Hrsg.), Fußball-Bandenwerbung, Angebot – Wirkung – Planung – Kosten , Hamburg 1999, S. 64

³ Vgl. o.V.: Werbemonopol beim FCK, in: Horizont Sport Business 3/2001, S. 8

⁴ Vgl. MUSSLER, Dieter, Die Rolle des Sponsoring für den Sport: Facts and Figures, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 37

⁵ Vgl. MÜLLER, Christian, Rechtsfragen der Finanzierung im „bezahlten Sport“; dargestellt am Beispiel des Bundesligafußballs, Diss., Frankfurt a.M. 1991, S. 26

4.3.3 Markt für Fernsehübertragungsrechte

Der „mediale Branchenführer“¹ Fernsehen sorgt durch die technische Möglichkeit der entfernungsunabhängigen Zuschauerpartizipation an sportlichen Großereignissen für ein reziprokes Beziehungsnetz zwischen dem audiovisuellen Medium und dem gesellschaftsrelevanten Sport, das HACKFORTH mit folgenden Worten veranschaulicht: „Das Fernsehen und der Sport brauchen einander, das Massenmedium den Sport wegen seiner Attraktivität, des ungeheuren Zuschauerinteresses und seiner publizistischen Relevanz; der Sport und dessen Verbände das Fernsehen wegen des Geldes, der Werbung und der Popularisierung einiger Sportarten.“² Diese weitreichenden Gedanken verdeutlichen die bedeutsame mediale Funktion des Sports. Der Sport, insbesondere der Spitzensport, ist zu einem sozial erwünschten Phänomen geworden, das durch die massenmediale Multiplikation und die zuschauerfreundliche Aufbereitung des Fernsehens zu einem weiterhin günstigen Rezeptionsklima führen wird.³ Für TROSIEN/PREUß besitzt der Sport hinsichtlich der Medien eine Mittlerfunktion, „weil er auf vielfältige Weise ein emotionales Beziehungs- und Bindungsgeflecht zwischen Medium und Nutzern darstellt.“⁴ Dieses Geflecht der emotionalen Bindung war bis Mitte der 80er Jahre am Markt für Fernsehübertragungsrechte durch zwei öffentlich-rechtliche Systeme geprägt, d.h., dass bis zur Liberalisierung der Fernsehlandschaft im Jahre 1984 in Deutschland eine monopolisierte Nachfrage nach Übertragungs- und Senderechten an den Sportveranstaltungen durch die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten (die in der ARD verbündeten Landesrundfunkanstalten und das ZDF) bestand.⁵ Ökonomisch betrachtet lag bis zum Markteintritt der privaten Sender (1984) zwischen dem fußballbezogenen Rechteanbieter (DFB) und dem sportinteressierten Rechteverwerter (ARD, ZDF) ein bilaterales Monopol

¹ Vgl. PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 279

² Vgl. vom STEIN, Artur, Massenmedien und Spitzensport, Diss., Frankfurt am Main 1988, S. 201

³ Vgl. ANDRESEN, Claus, Sportler als Werbeträger: Zur Effektivität von Sport-Testimonialwerbung, Diss., Hamburg 1994, S. 230f.

⁴ Vgl. TROSIEN, Gerhard, PREUß, Holger, Sport – Fernsehen – Ökonomie, Zur Medienpräsenz von Sportleistungen, in: TROSIEN, Gerhard (Hrsg.), Die Sportbranche: Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, 2. aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main 1999, S. 215

⁵ Vgl. DIGEL, Helmut, BURK, Verena, Zur Entwicklung des Fernsehsports in Deutschland, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1999, Heft 1, S. 22 und BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 44

vor.¹ Die damalige Marktsituation führte dazu, dass die beiden tendenziellen Kollektivmonopolisten² (ARD, ZDF) bis zu dem Marktzutritt der rein gewinnorientierten Fernsehanstalten als einzige Nachfrager auftraten und so die Kosten für die sportbezogenen Senderechte (im Gegensatz zu den kostenintensiveren Eigenproduktionen)³ mangels Wettbewerb überwiegend klein halten konnten. Erst als verstärkt private Sendeanstalten (u.a. SAT 1, RTL) auf den Markt drängten, setzte innerhalb der Medieninstitutionen ein nachhaltiger Nachfragewettbewerb um die lukrativen Sportsenderechte mit der marktspezifischen Konsequenz steigender Preise ein.⁴ Seit die Sportverbände⁵ durch den Wechsel zum dualen Rundfunksystem nicht mehr dem Nachfragemonopol der gebührenfinanzierten bzw. gemeinwohlorientierten Fernsehsender als einzigen Verhandlungspartner gegenüberstehen, hat sich der Markt für sportbezogene Fernsehübertragungsrechte zu einem der lebendigsten Märkte in Deutschland entwickelt. Die werbefinanzierten bzw. privaten TV-Unternehmen haben von Anfang an den ökonomischen Gesamtwert von zuschauerwirksamen Sportereignissen erkannt, was die

¹ Vgl. FRANCK, Egon, Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie; eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden 1995, S. 110f.

² Die über den DFB erfolgende Fernsehrechte-Vermarktung aller Produzenten (Vereine) am nationalen Ligabetrieb bzw. die zentrale Verkaufsstelle der Mitgliederprodukte (alle Ligaspiele der Bundesligavereine) stellt nicht nur nach ökonomischen Ansatz ein Syndikat (Kartell mit festen institutionellen Strukturen) dar, sondern verkörpert durch den Produzenten- bzw. Unternehmenszusammenschluss auf der Angebotsseite analog zu der monopolisierten Nachfrage durch ARD und ZDF (bis 1984) ein Kollektivmonopol (vgl. KRUSE, Jörn, Sportveranstaltungen als Fernsehware, in: SCHELLHAAß, Horst M. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 25).

³ Bis Mitte der 80er Jahre waren die TV-Rechte an Sportveranstaltungen in Deutschland in Relation zu den kostspieligen Eigenproduktionen (u.a. Serien, Fernsehfilme) auf Grund der monopolisierten Nachfragestruktur der öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten relativ günstig (vgl. BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995, S. 91).

⁴ Vgl. BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992, S. 62

⁵ Funktional unterscheiden sich die Sportverbände (z.B. DFB) von den –vereinen dadurch, dass sie nicht nur quantitativ mehr Personen zu vertreten haben (DFB/1998 über 6,1 Mio. Mitgliedschaften), sondern auch dadurch, dass sie qualitativ die gemeinsamen Interessen berücksichtigen müssen. Sportverbände sind daher Ausdruck der Notwendigkeit, Interessen über Personengruppen bzw. Institutionen hinweg wirkungsvoll und leistungsgerecht im Sinne des sportlichen Wettbewerbs zu organisieren (vgl. TROSIEN, Gerhard, Finanzanalyse deutscher Sportverbände, in: ders., Die Sportbranche, Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, Frankfurt a.M. 1994, S. 97). Beispielsweise hat der DFB über die zentrale Vermarktung der nationalen Fernsehrechte einen Solidaritätsfond installiert, um somit (gegen den Interessenstand mancher Vereinsfunktionäre) ein sportpolitisches bzw. finanztechnisches Ausgleichssystem zwischen pekuniär schwächer und stärker gestellten Vereinen zu ermöglichen, was letztlich der Aufrechterhaltung des wirtschaftlichen und demnach des sportlichen Wettbewerbs innerhalb der Liga zugute kommen soll (vgl. STRAUB, Wilfried, Zentralvermarktung, Umwandlung von Vereinen der Fußball-Bundesliga – Konsequenzen für den Deutschen Fußball-Bund und die Bundesliga?, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 106).

Bereitschaft erklärt, Konzessionsgebühren für Fußballübertragungen zu zahlen, die weit über das hinausgehen, was sie durch Werbemaßnahmen (u.a. Spots, Programm-Sponsoring, Gewinnspiele) im unmittelbaren Umfeld der Übertragung refinanzieren können.¹ So hat sich beispielsweise die Kirch-Gruppe (u.a. SAT 1, Premiere World, DSF) mit dem Ligaausschuss² des DFB von der Spielsaison 2000/01 an auf einen Vierjahresvertrag für die Fernsehübertragungsrechte (zuzüglich Auslands- und Internetrechte) an der Fußball-Bundesliga geeinigt, der dem rechtheveräußernden Verband weit über 750 Mio. DM p.a. (letzter Vertrag 330 Mio. DM p.a.) einbringt.³ Im Rahmen des Refinanzierungskonzeptes verteilen sich nach SPONSOR^S-Schätzungen die jährlichen 750 Mio. DM für den Kauf der Fußball-Übertragungsrechte auf die Kirch-Sender Premiere (Erstverwertung im Pay-TV, 330 Mio. DM) und SAT 1 (Zusammenfassung im Free-TV, 160 Mio. DM). Die restlichen 260 Mio. DM würden der begründeten Vermutung nach auf den Spartensender DSF, die Internetplattform Sport1 (Joint Venture zwischen Kirch und Springer) und weitere TV-Sender entfallen, die die Zweit- bzw. Drittverwertungsrechte an der Bundesliga halten.⁴ Trotz der horrend erscheinenden Investitionssummen sind sich die nach rationalem Kalkül operierenden Sendeanstalten sehr wohl über die Grenzen der Finanzierbarkeit (u.a. durch Quoten-, Werbezeiten- und -preisanalysen) bewusst. Der ökonomische Gegenwert von

¹ Vgl. SCHELLHAAß, Horst M., Die mediale Verwertung von Sportveranstaltungen, in: SCHELLHAAß, Horst M. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 7

² Die Befugnis, über die nationale Fußball-Fernsehrechtevermarktung vertragliche Entscheidungen zu fällen, besitzt der DFB, wobei der Ligaausschuss die Verhandlungen über die Vergabe der Fernsehkonzessionen führt. Beide Einrichtungen fungieren hinsichtlich der inländischen TV-Veräußerung als kohärente Absatzorganisation der Ligamitglieder bzw. der Bundesligavereine (vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 140f.). Ein wesentliches aber tendenziell vernachlässigtes ökonomisches Kriterium bei der Vergabe der Senderechte über den Ligaausschuss ist hinsichtlich der kommerziellen Nutzung des Werbewertes der Ligamitglieder (Effektivität von Sponsoringmaßnahmen) eine flächendeckende Versorgung (hohe Fernsehquote), die sich auf Grund der Produktdiversifizierung vom Free- zum Pay-TV, zumindest im Hinblick auf die Aktualität der Ereignisse (Erstverwertung im zuschauerlimitierten Pay-TV), reduziert (vgl. VÄTH, Heinrich, Profifußball, Zur Soziologie der Bundesliga, Frankfurt a.M. 1994, S. 178).

³ 80 Prozent der gesamten Fernseherlöse (die Hälfte fix, der Rest variabel nach Maßgabe des sportlichen Erfolges), die mittlerweile in den Bilanzbüchern aller Lizenzvereine den größten Einnahmeposten darstellen (im Mittel etwa ein Drittel an den Gesamtumsätzen), fließen in die Kassen der Erstligavereine. Die restlichen 20 Prozent werden nach einem bestimmten Schlüssel an die rangtieferen Spielklassen verteilt (vgl. HORENI, Michael, Drei Milliarden für die Liga in vier Jahren; Live-Spiele kosten Fans künftig Geld, in: FAZ vom 2.5.00, S. 43 und o.V.: Fußball ist mehr als die schönste Nebensache der Welt, in: FAZ vom 24.10.00, S. 22).

⁴ Vgl. SOHNS, Michael, Kirchs Fußball-Bundesliga TV, in: SPONSOR^S 7/00, S. 44ff.

massenattraktiven Sportveranstaltungen wie etwa der Fußball-Bundesliga liegt neben den direkten Werbeeinnahmen (durch den neu bestimmten Rundfunkstaatsvertrag besitzen die Rechtekäufer umfangreichere Möglichkeiten der Refinanzierung – z.B. über das Programm-Sponsoring) im Prestige.¹ Ungeachtet der hohen Lizenz- und Produktionskosten² untermauert SCHEU den Prestige- bzw. Imagegewinn der übertragenden und sich dadurch profilierenden „Fußball-Sender“: „SAT1 frohlockt, weil „ran“ und „ranissimo“ als Aushängeschilder des privaten Senders gelten.“³ Nach Branchenmeinungen stellt Fußball einen faszinierenden Inhalt dar, für den auch strategische Preise bezahlt werden: „Man kann nicht nur die Kosten gegen Einnahmen verrechnen, denn erst durch Fußball wird ein Sender populär – sowohl für die Zuschauer wie für Werbekunden.“⁴ Die Refinanzierung der fußballorientierten Senderechte findet demnach nicht nur im unmittelbaren Werbeumfeld der Übertragung seine kalkulierende Begründung, sondern auch in der effizienten und langfristig ausgelegten Profilierung⁵ der Sendeanstalt und ihrer Programme. ENDERLE unterstreicht die strategische Bedeutung, das bestehende Programmprofil zu optimieren, was zu einer verbesserten Positionierung im Wettbewerb mit anderen Medieninstitutionen führen soll. Eine den Marktbedürfnissen angepasste Positionierung entscheidet über die Akzeptanz bzw. die Wahrnehmung des Senders durch das Fernsehpublikum. Die Qualität der Wahrnehmung eines Fernsehsenders im Kontext des habitualisierten Sehverhaltens der Rezipienten durch zuschauerwirksame Sportrechte zu verbessern, ist das erklärte Ziel der optimalen

¹ Vgl. HAHN, Jörg, Sport und Fernsehen, in: TROSIEN, Gerhard, Die Sportbranche, Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, Frankfurt a.M. 1994, S. 262

² Eine kongruente Refinanzierung kostenintensiver Fußball-Fernsehlizenzen wird für die ausstrahlenden Sendeanstalten immer diffiziler bzw. weniger möglich (vgl. SCHAFFRATH, Michael, Free-TV, Pay-TV oder Pay-per-View? Fußballerische Televisionen und Vermarktungsoptionen, in: SCHAFFRATH, Michael (Hrsg.) Die Zukunft der Bundesliga; Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 73).

³ Vgl. SCHEU, Hans-Reinhard, Die Entwicklung des Sportsports aus der Sicht eines Sportjournalisten, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1999, Heft 1, S. 14

⁴ Vgl. KOCH, Martin, WERMELSKIRCHEN, Simone, Nach der Decke strecken, Die Ware Fußball wird immer teurer – und kein Fernsehsender verdient damit Geld, in: Wirtschaftswoche, Nr. 24, 8.6.00, S. 159ff.

⁵ Die aus der fußballbedingten Senderprofilierung resultierenden Synergieeffekte (u.a. führen positives Image und Bekanntheitsgrad- sowie Marktanteilssteigerungen des Senders (durch wachsende Zuschauerquoten) zu erhöhter Werbenachfrage) können die Refinanzierung der kostenintensiven Übertragungsrechte maßgeblich unterstützen (vgl. PATH, Thomas, TROSIEN, Gerhard, Fußball als Fernsehprodukt, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 136f.).

Positionierung im Programmspektrum.¹ Unter Berücksichtigung dieser Profilierungsaspekte relativieren sich die von der breiten Öffentlichkeit oftmals als zu hoch empfundenen Übertragungskosten, denen als Entstehungsursache das gegenwärtige Marktinteresse (hoher Nachfragewettbewerb nach dem Fernsehprodukt Fußball), der Status des Deutschen Fußball-Bundes als Angebotsmonopolist der Bundesliga-Fernsehrechte (Syndikatcharakter mit institutionellen Strukturen) sowie die ausgeschlossene Substituierbarkeit der medialen Profifußballware (natürliche Produktverknappung, da ein Konkurrenzprodukt – qualitativ gleichwertige Liga – nicht realisierbar erscheint) zugeschrieben werden.

Da vor dem Hintergrund der angesprochenen Programmprofilierung das Werbepotenzial der gebührenfreien Privatsender im direkten Umfeld von Sportsendungen immer mehr zur Neige geht, sollen die quotenträchtigen Sportrechte auf zahlungspflichtige Fernsehanstalten (Premiere World) diversifiziert werden, um somit renditestärkere Märkte erschließen zu können. Angesichts des (noch) attraktiven Angebots im freizugänglichen Fernsehen werden die Zuschauer allerdings nur dann zu dem kostenintensiven² Einstieg ins Bezahlfernsehen bereit sein, wenn dort nutzenstiftende Programmpunkte (z.B. Fußball-Bundesliga) exklusiv angeboten werden. Ein entscheidender Schritt in diese Richtung ist durch die komplette und ausschließliche Erstverwertung der Übertragungsrechte an der 1. Fußball-Bundesliga ab der Spielsaison 2000/01 erfolgt, wodurch sich das Pay-TV weitere Marktanteilsgewinne erhofft. Der dadurch hervorgerufene strategische Präferenzentzug massenattraktiver Sportrechte, also der bewusst erzeugte Leidensdruck auf potentielle Pay-TV-Abonnenten, unterstützt

¹ Vgl. ENDERLE, Gregor, Die Vermarktung der Senderechte professioneller Sportligen – Strategische und wettbewerbspolitische Implikationen aus Sicht der Fernsehsender, in: SCHELLHAAß, Horst M. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 72f.

² Bei lediglich rund 2,3 Mio. Abonnenten schreibt die Kirch-Gruppe mit ihrem (im Augenblick in Deutschland einzigen) Pay-TV-Sender „Premiere World“ weiterhin rote Zahlen. Der „break-even-point“ wird vor dem Hintergrund der teuren Sportrechte (u.a. Fußball-Bundesliga) bei geschätzten 4-5 Mio. Kunden erreicht. Um zumindest einen Teil der Unternehmenskosten refinanzieren zu können, muss der Premiere-Nutzer für die Fußball-Saison 2000/01 eine monatliche Grundgebühr von 39,90 DM zuzüglich 14,90 DM monatliche Decodergebühr entrichten. Wer alle 306 Bundesligaspiele live im sogenannten Pay-per-View-Verfahren sehen möchte, muss zusätzlich 299 DM bezahlen. Im Vergleich dazu haben sich die monatlichen Rundfunkgebühren (Grund-, Hörfunk- und Fernsehgebühren) der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten von 7,00 DM (1954) auf ebenso beachtliche 31,58 DM (2001) entwickelt (vgl. o.V.: Wer auf das ZDF wartet, spart viel Geld, in: FAZ vom 11.7.00, S. 48, o.V.: Bundesliga im Pay-TV: 299 Mark für 306 Spiele, in: FAZ vom 7.6.00, S. 46 sowie o.V.: Vertrag geschlossen – Klarheit beseitigt, in: Horizont Sport Business, 6/2001, S. 71).

durch die geringe inhaltliche und zeitliche Substitutionselastizität¹ von Fußballübertragungen (zum einen wird kein Fan ein anderes Liga-Produkt (Bundesligaspiel) als das seines Lieblingsvereins als äquivalentes Substitut tolerieren und zum anderen verliert jedes sportliche Ereignis mit zunehmender Zeitversetzung an Wert bzw. Spannung) lässt das gesellschaftliche Interesse am zeitnah und umfangreich berichtenden (privaten) Gebührenfernsehen steigen.² Den Sport, speziell den Fußball, im Rahmen des anfangs angesprochenen emotionalen Beziehungsgeflechts zwischen visuellem Medium und Fernsehzuschauer als effizientes Marktpenetrationsinstrument zu nutzen, findet dem Anschein nach im Geschäftsfeld des Bezahlfernsehens zunehmend seine Anwendung. Eine tendenzielle Diversifizierung der attraktiven Sportrechte vom Free- zum Pay-TV, wovon der Fußball, und dort insbesondere die 1. Bundesliga, in besonderem Maße finanziell profitiert, ist somit unübersehbar.

Die aktuellen Erscheinungsformen des medialen Fußball-Verwertungssplittings (u.a. unterschiedliche Verwertungsinteressen und -umfänge (Erst- oder sublizensierte Berichterstattungsrechte im In- und Ausland) im Fernsehen) lassen als Konsequenz weitere Koalitionen erwarten, die außerhalb der Dichotomisierung von öffentlich und privat liegen: „Ohnehin werden diese traditionellen Organisationsformen sukzessive zugunsten neuer Kooperationen mit ereignisbezogener Zusammenarbeit an Bedeutung verlieren.“³ Einen substantiellen Wert stellen in diesem Zusammenhang, also im Rahmen der medienökonomischen Umorientierung der am Fußball-Markt beteiligten Instanzen, beispielsweise ereignisbezogene Allianzen in Form von Sport-Rechteagenturen dar. Im Bereich der Schnittmenge zwischen dem nationalen Fußballsport (DFB) als Anbieter und den öffentlich-rechtlichen bzw. privaten Fernsehstationen als Nachfrager nach Sportrechten befinden sich die Rechteagenturen (siehe Abb.5), die in diesem interdependenten Verhältnis

¹ Im Gegensatz zu der geringen (zeitlichen und inhaltlichen) Substitutionselastizität einzelner Sportübertragungen ist der Rezipient bei anderen Fernsehprodukten (u.a. Spielfilme) eher bereit, diese zeitversetzt (z.B. nach Erstausstrahlung im Pay-TV) zu konsumieren bzw. mit anderen Produkten zu substituieren (z.B. Action- statt Kriminalfilm), wodurch sich eine höhere Elastizität der Substitutionsbereitschaft ergibt.

² Vgl. SCHELLHAAß, Horst M., Die mediale Verwertung von Sportveranstaltungen, in: SCHELLHAAß, Horst M. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 7f.

³ Vgl. SCHAFFRATH, Michael, Free-TV, Pay-TV oder Pay-per-View? Fußballerische Televisionen und Vermarktungsoptionen, in: SCHAFFRATH, Michael (Hrsg.) Die Zukunft der Bundesliga; Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 77

als Anbieter hochkomplexer Dienstleistungen (strategischer Aufbau von Wertschöpfungsketten) und somit als Bindeglied der Marktprotagonisten fungieren.¹



Abbildung 5: Verflechtungssystematik der marktlichen Fußball-Fernsehverwertung

KIPKER merkt an, dass die am zunehmend sich verdichtenden Verflechtungskomplex beteiligten Rechteagenturen nicht als selbständige Dienstleister bzw. Vermittler handeln, sondern vielmehr für ihre Mutterkonzerne Kirch-Gruppe (ISPR), Bertelsmann (UFA Sports), öffentlich-rechtliche Sendeanstalten (Sport A) und Kinowelt (Sportwelt) nach genauen Unternehmensanweisungen operieren. Aus Sicht der Nachfrager bzw. der Fernsehsender dient die Installation von Rechtevermarktern der Nutzung von Synergieeffekten, die sich in der Gewinnung von Einkaufsmacht sowie der „Schein-Vermeidung“ von Interessenkonflikten äußern. Die durch die elaborierte Managementkompetenz der Agenturen mit hervorgerufene Medienmacht der TV-Anstalten soll in Kooperation mit dem Verband (DFB) gefestigt und ausgebaut werden, um den Zutritt von Außenstehenden in den Fernsehmarkt zu erschweren.² Weitere Interessenverkettungen zeigen sich neben der Interdependenz des Fernsehunternehmens und seiner nach Weisung agierenden Agentur (z.B. Kirch/ISPR) auch anhand geplanter Verbindungen zwischen führenden europäischen

¹ Vgl. SCHELLHAAß, Horst M., Die mediale Verwertung von Sportveranstaltungen, in: SCHELLHAAß, Horst M. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 9

² Vgl. KIPKER, Ingo, Die Beziehung von Sport und Medienkonzernen – Eine ökonomische Analyse der deutschen Fußball-Bundesliga, in: SCHELLHAAß, Horst M. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 42

Sportrechtgruppen, also unter den ausgelagerten Vermarktungsagenturen selbst, die bis hin zu einer Fusion (zusätzliche Machtkonzentration) führen können.¹ Kurzum: Keine der mächtigen Nachfrageinstanzen (im Fernsehsegment der Fußball-Bundesliga vor allem die Kirch-Gruppe) versucht dem fortschreitenden Implikationsprozess am Markt für Fußballübertragungsrechte in alleiniger Regie entgegenzutreten, sondern bedient sich vielmehr der Unterstützung partnerschaftlicher Zusammenschlüsse oder ausdifferenzierter Rechte- und Vermarktungsagenturen, was sich analog auf das Angebotskartell des DFB und auf die fußballorientierten Finanzierungsinstitutionen (Sponsoren) übertragen lässt: „Der Sportrechtmarkt ist längst nicht mehr nur ein bilaterales Geschäft zwischen dem Rechteinhaber (dem Sportveranstalter) und dem Rechteverwerter (einem Fernsehsender), sondern lässt vielfältige Verflechtungen mit verschiedenen Akteuren erkennen.“²

Vor dem Hintergrund der angesprochenen strategischen Interessengemeinschaften auf der Abnehmerseite zeigen sich am Markt für Fußballübertragungsrechte auch tendenzielle Kooperationsbemühungen auf der Angebotsseite. Dies kommt beispielsweise dadurch zum Ausdruck, dass der DFB mit beauftragten Mediaunternehmen zukünftig ein eigenständiges Signal (sendefertige Bilder) sowie redaktionelle Beiträge über die Bundealiga unter eigener Leitung produzieren möchte, was dem Verband eine entscheidende Vermarktungsalternative und demnach eine unabhängigere bzw. bessere Verhandlungsposition gegenüber der Nachfrageseite (vor allem der Kirch-Gruppe) einräumen würde.³ Die sich daraus ergebende Konstellation wäre eine verstärkte Marktstellung des Angebotsmonopolisten für nationale TV-Lizenzen (DFB) und somit die Möglichkeit weitere ligadienliche Impulse in Sachen Wertschöpfung (Preisanhebung für Senderechte) und Professionalisierung zu setzen: „Denn das große Geld im Entertainment-Geschäft Fußball kommt nur noch vom Fernsehen.“

¹ Wie aus Presseberichten zu entnehmen ist, verhandeln die global agierenden Rechtevermarkter UFA Sports (Bertelsmann, Deutschland), Sport Plus (Vivendi Universal, Frankreich/Kanada) und Darmon (hält 28 Prozent der UFA Sports-Anteile, Frankreich) über mögliche Partnerschaften, was die Entwicklung zu weiteren ökonomischmotivierten Kooperationsfeldern im Bereich der Fußball-Fernsehverwertung unterstreicht (vgl. o.V.: RTL und Canal Plus planen Europas Marktführer für Sportrechte, in: FAZ vom 6.3.01, S. 22).

² Vgl. TROSIEN, Gerhard, PREUß, Holger, Sport – Fernsehen – Ökonomie -, Zur Medienpräsenz von Sportleistungen, in: TROSIEN, Gerhard (Hrsg.), Die Sportbranche: Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, 2. aktualisierte Auflage, Frankfurt am Main 1999, S. 226ff.

³ Vgl. DERICHS, Gregor, Bundesliga will sich ins Bild setzen gegen Kirchs Monopol, in: FAZ vom 1.3.01, S. 48

Ansonsten sind die Kapazitäten der einzelnen Vereinsbetriebe (Merchandising, Sponsoring, Zuschauer-Vermarktung) ausgelastet.¹

4.3.4 Markt für zuschauerbezogene Nutzungsrechte

Neben den Teilmärkten für Merchandisingaktivitäten, Sponsoring- und Fernsehrechte formt sich im Kontext des zu verwertenden Ergebnisses zweier koproduzierender Mannschaften (Wettkampfspiel) mit dem Teilmarkt für zuschauerbezogene Nutzungsrechte ein weiteres ertragreiches Absatzgebiet der Bundesligavereine heraus. Das Nutzungsrecht der Zuschauer bezieht sich dabei nicht auf die Befugnis, die Fußballware via Fernsehen oder Internet mittelbar konsumieren zu können (mediale Zugangsberechtigung, die durch die Zahlung von Grund- und Nutzungsgebühren erfolgt), sondern auf die unmittelbar durch den Fußball-Produzenten (Verein) erhaltene Erlaubnis, bestimmte käuflich erworbene Vereinsleistungen (z.B. Präsentation des Ligaspiels, Platzreservierung, Bereitstellung von Verpflegungsständen und sanitären Einrichtungen) in Form eines Stadionbesuchs nutzen zu dürfen. Das Geschäftsfeld des Stadionbesuchs, also der Verkauf von Eintrittskarten² an Zuschauer, zählt zu der traditionsreichsten Einnahmequelle der Fußball-Veranstalter. Obwohl dieser Bereich in Relation zu anderen vereinsbezogenen Wachstumsfeldern (insbesondere zu der überproportional zunehmenden Fernsehvermarktung) an wirtschaftlicher Bedeutung verliert (vgl. Kapitel 3.1.3.5), stellt er immer noch eine wesentliche Finanzierungsquelle

¹ Vgl. KOCH, Martin, WERMELSKIRCHEN, Simone, Nach der Decke strecken, Die Ware Fußball wird immer teurer – und kein Fernsehsender verdient damit Geld, in: Wirtschaftswoche, Nr.24, 8.6.00, S. 161

² Zu der häufigsten Form der Eintrittskarten zählt die Einzel- bzw. Tageskarte, die nur eine einmalige Nutzung des Stadionbereichs am Wettkampftag zulässt. Je nach gewünschter Kategorie (Steh- oder Sitzplatz), Alter und sozialer Gruppenzugehörigkeit muss der Stadionbesucher dafür unterschiedlich viel bezahlen (durchschnittlicher Eintrittspreis aller Bundesligavereine in der Saison 1999/00: 26,70 DM). Eine weitere Variante ist die Dauer- (gilt für alle Heimspiele der deklarierten Spielsaison) oder die Blockkarte (größeres Kartenkontingent, das von Firmen aufgekauft und an Mitarbeiter bzw. Kunden weitergegeben wird). Zunehmende Bedeutung gewinnt die für den Veranstalter äußerst rentable VIP-Karte, die dem Kartenbesitzer das Nutzungsrecht an einer luxuriös ausgestatteten Loge mit umfassendem Serviceangebot sowie einen reservierten Autostellplatz zusichert. Eine solche „Edelkarte“ kostet beispielsweise bei Borussia Dortmund für eine Saison 10000,- DM (588,- DM pro Spieltag), wobei diese nur im Viererpack und über drei Jahre erhältlich ist; macht zusammen 120000,- DM (vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 41f., FRANZKE, Rainer, Immer weniger Besucher in den Stadien, in: FAZ vom 9.10.00, S. 43 und STEINHOFF, Jürgen, Gefährliches Spiel, in: STERN, Nr.44/2000, S. 280).

dar.¹ Dieser vermeintliche Relevanzverlust der noch immer ertragreichen Eintrittskartenerlöse im Haushaltsplan der Bundesligavereine wird allerdings durch eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung und der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung relativiert. Nach deren Ergebnissen ist der Zuschauerzuspruch der entscheidende Faktor für den Wohlstand eines Vereins. Denn nur Vereine mit einem hohen Zuschaueraufkommen im Stadion haben eine günstige Verhandlungsposition gegenüber Sponsoren und Rechtevermarktern.² Dies lässt sich dahingehend interpretieren, dass sich aus dem Zuschauerpotenzial eines Vereins wesentliche Synergieeffekte entfalten, die sich analog zu der bereits angesprochenen Profilierung der fußballübertragenden Fernsehsender (vgl. Kapitel 4.3.3) auch auf andere Geschäftsbereiche effektiv übertragen lassen. So stellt eine hohe Zuschauernachfrage bzw. ein dicht gefülltes Stadion nicht nur eine attraktive Kommunikationsplattform für potentielle Sponsoren dar, sondern führt u.a. auch zu erhöhten Merchandisingumsätzen in stadionnahen Fan-Shops. Ohne auf die monetären Begleiteffekte näher eingehen zu wollen, zeigt sich selbst bei isolierter Betrachtung des stadionbezogenen Fußballzuschauer-Marktes eine beachtliche Umsatzentwicklung. Wurden in der Spielzeit 1975/76 von den achtzehn Erstligavereinen noch ca. 61 Mio. DM über den Ticketverkauf an etwa 7 Mio. Zuschauer erlöst, so waren es in der Saison 1993/94 bereits 175 Mio. DM (insgesamt wurden für den Besuch von Sportveranstaltungen in Deutschland im Jahre 1993 über 1,5 Mrd. DM aufgewendet)³ bei etwa 8 Mio. Zuschauern. Ein weiterer Fortschritt wurde in den Jahren 1997/98 mit über 9,5 Mio. zahlenden Zuschauern registriert, die ca. 246 Mio. DM in die Kassen der Vereine

¹ Nach Studienergebnissen der Deutschen Fußball Liga GmbH (DFL) ist bei den Erstligisten der durchschnittliche Anteil der Eintrittskartenerträge von 26,5 Prozent in 1999/00 auf 16,0 Prozent in 2001/02 gefallen (vgl. MÜLLER, Christian, Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt a. M. 2003, S. 9).

² Vgl. CZARNITZKI, Dirk, Fußball: Wo bleiben die Zuschauer?, in: ZEW, Pressemitteilung vom 20.9.99

³ Anhand einer wegweisenden sportökonomischen Studie von MEYER/AHLERT wurde belegt, dass von den gesamten sportbezogenen Besucheraufwendungen (über 1,5 Mrd. DM) im Jahre 1993 die bundesdeutschen Sportvereine und -verbände mehr als 1,34 Mrd. DM aus Eintrittsgeldern für den Besuch von Sportveranstaltungen, die von ihnen organisiert wurden, erlöst haben (vgl. MEYER, Bernd, AHLERT, Gerd, Die ökonomischen Perspektiven des Sports, eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Bd. 100, 1. Auflage, Schorndorf 2000, S. 127).

spülten.¹ Die sich daraus ergebenden Nettoeinnahmen, die etwa zwei Drittel der erzielten Bruttoeinnahmen ausmachen, stehen allein dem Heimverein, also dem verantwortlichen Organisator des Eintrittskartenverkaufs, zu.² Bemüht man sich um eine entsprechende Charakterisierung der wachsenden Zahl von Stadionbesuchern (bezüglich des angeführten Betrachtungszeitraums),³ so könnte man sie auf Grund ihrer passiven Haltung (alleiniges Miterleben) zum Sport als „Menschen mit Schaudrang“ diffamieren.⁴ Diese Darstellung entspricht aber eher einem antiquierten Zeitgeschmack. Ausschlaggebender für die Organisatoren ist vielmehr, dass der Stadionbesuch eine ausgesprochene Männerdomäne ist. Die meist männlichen Fußballzuschauer im Stadion sind einer GfK-Marktforschungsanalyse zufolge in der Mehrzahl „Extensivbesucher“, die 1-3 Heimspiele pro Saison besuchen.⁵ Darüber hinaus lässt sich die Soziodemographie der Stadionbesucher nach Lebensphasen illustrieren: Danach rekrutiert sich das Besucherpotenzial an der Spitze zu 29 Prozent aus „jungen Unverheirateten“, wogegen der geringste Besucheranteil neben „jungen Familien“ (10 Prozent) auf „ältere Unverheiratete“ (7 Prozent) entfällt.⁶ Demnach steht dem Anbieter (Heimverein) am Markt für zuschauerbezogene Nutzungsrechte eine Nachfragegruppe gegenüber, die sich (auf den einzelnen Besucher bezogen) vorherrschend aus männlichen, jungen, unverheirateten und eher selten anwesenden Stadionzuschauern zusammensetzt.

¹ Vgl. GÄRTNER, Manfred, POMMEREHNE, Werner W., Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus? Eine theoretische und empirische Analyse, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 149f., FRANZKE, Rainer, Milliardenenspiel Bundesliga, in: Kicker Nr.68 vom 17.8.98, S. 10, HILLER von GAERTRINGEN, Christian, Amateurhaft, in: Wirtschaftswoche Nr. 27, 29.6.00, S. 72 und BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 42f.

² Die über den Verkauf von Eintrittskarten erzielten Gesamt- bzw. Bruttoeinnahmen eines Fußballveranstalters mindern sich um die zu entrichtende Körperschaft- und Umsatzsteuer sowie um die Spielabgaben für den DFB, den jeweiligen Regionalverband und die für eventuelle Stadionmiete, Flutlicht und Ordnungsdienst anfallenden Kosten (vgl. MÜLLER, Christian, Rechtsfragen der Finanzierung im „bezahlten Sport“, Diss., Frankfurt am Main 1991, S. 12f.).

³ Im Zuge der aktuellen Diskussionen um einen Zuschauerrückgang in der Fußball-Bundesliga hat der DFB eine Situationsanalyse für die Saison 2000/01 initiiert, die eine Reduzierung der Zuschauerzahlen gegenüber den Spitzenwerten von etwa 5 Prozent konstatiert. Allerdings erreichte nach Angaben des DFB die Bundesliga mit durchschnittlich 27824 Zuschauern pro bisher ausgetragener Spielpartie (2000/01) nur in fünf der 37 Spielzeiten einen höheren Durchschnittsbesuch, als er sich zur Zeit in den Stadien darstellt (vgl. o.V.: Der DFB und die Zuschauer. Straub: „Gejammer auf hohem Niveau“, in: FAZ vom 20.2.01, S. 46).

⁴ Vgl. STOLLENWERK, Hans J., Sport – Zuschauer – Medien, Aachen 1996, S. 112

⁵ Vgl. PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993, S. 18f.

⁶ Vgl. UFA Sports GmbH (Hrsg.), UFA Fußballstudie 98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung, Hamburg 1998, S. 27

Unter dem Veräußerungsaspekt des professionellen Fußballs liegt die gesicherte Behauptung nahe, dass die marktorientierte Leistungsverwertung eines fußballbezogenen Dienstleistungsprodukts zwischen den interagierenden Marktteilnehmern unter Berücksichtigung sportökonomischer Besonderheiten (u.a. Fertigungserfordernis zweier koproduzierender Mannschaften)¹ über vier absatzintensive und nicht unabhängig voneinander systematisierte Teilmärkte erfolgt.

4.4 Zusammenfassung

Die wesentlichen Resultate der fußballökonomischen Analyse können wie folgt resümiert werden:

Bevor auf die Lösung (sport-)ökonomischer Grundprobleme detailliert eingegangen wurde, mussten zunächst die fußballspezifischen Produktionsvoraussetzungen geklärt werden. Dabei sind unter dem Aspekt der richtungsweisenden Voraussetzungen die Entscheidungsträger eines umstrukturierten Bundesligavereins (-gesellschaft), die sich nicht primär an der Rentabilitätsmaximierung, sondern eher an der Umsatzsteigerung sowie an dem Nutzenzuwachs ihres Vereinsbetriebs orientieren, im Vorstand bzw. in der Gesellschafterversammlung zu finden. Neben den Trägern der Entscheidungen und derer zugrundeliegenden Ziele ließ sich als dritte Prämisse der Fußballproduktion hinsichtlich der Entscheidungsfindung weniger das Kriterium sozialmotivierter, als vielmehr das Merkmal rational- bzw. ökonomischorientierter Handlungsprozesse identifizieren.

Vor dem Hintergrund der angeführten Ergebnisse wurde schließlich aus produktionstheoretischer Perspektive ein breiter und vor allem fundierter Zugang zu dem Untersuchungsgegenstand Profifußball hergeleitet, um so auf die bereits angesprochenen ökonomischen Grundprobleme der Fußballproduktion eine Antwort geben zu können. Die erste Prüfung konzentrierte sich dabei auf die Bestimmung der Fußballware, wobei als komplett ökonomisch verwertbares Produkt, das eine Fülle von Merkmalsausprägungen verkörpert, die Kombination eines unter Wettkampfbedingungen ausgetragenen Ligaspiels (interne Produktionsfaktoren) mit den korrelierenden Dienstleistungsabnehmern (externe

¹ Die sportökonomische Besonderheit der Gemeinschaftsproduktion kommt im Rahmen der Fußballverwertung beispielsweise am Markt für zuschauerbezogene Nutzungsrechte dann zur Geltung, wenn der fußballinteressierte Fan seinen potentiellen Stadionbesuch vom subjektiven Attraktivitäts- bzw. Qualitätsbild der mitproduzierenden Gastmannschaft abhängig macht.

Produktionsfaktoren) zu werten ist. Die anschließende Untersuchungskomponente beschäftigte sich mit der Frage, unter welchen Produktionsbedingungen bzw. -verfahren es zu dem veräußerbaren und auf Profit ausgerichteten Dienstleistungsprodukt Profifußball kommt. Als Summe einzelner Resultate konnte dabei die Veranstaltungsfunktion des Sportorganisations (Heimverein) in Verbindung mit dem Einsatz zweier koproduzierender Mannschaften, weiterer interner Produktionsfaktoren wie etwa technische Hilfsmittel und der externe Faktor als vervollständigendes Element der Fußballproduktion ermittelt werden. Der dritte und abschließende Untersuchungsteil hinsichtlich des fußballbezogenen Produktionsprozesses setzte sich mit der Frage der potentiellen Abnehmer eines Wettkampfspiels auseinander. Dabei konnten drei Verbrauchergruppen (Zuschauer, Sponsoren, Medienunternehmen) identifiziert werden, die nach ihren unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen (emotionale Freizeitgestaltung oder kommerzielle Partizipation) den wie auch immer gearteten Nutzen aus der produzierten Fußballware ziehen.

Um die Sportökonomie heutiger Prägung als ein für sich selbst sprechendes Forschungsfeld zwischen den fest positionierten Sport- und Wirtschaftswissenschaften konstituieren zu können, erfordert es eine weiterführende Theorie, die sich u.a. mit den Besonderheiten einer Ökonomie des Sports befasst. So konnte beispielsweise festgestellt werden, dass ein entscheidender Unterschied des Sports mit seinen ökonomisch geprägten Eigenschaften im Vergleich zu traditionellen Wirtschaftssegmenten neben den sporttypischen Produkten, ihrer Produktion sowie der Nachfrage im Verschmelzen von unterschiedlich ausgerichteten institutionellen Arrangements (z.B. gemeinwohlorientiertes versus kommerzielles Vereinsangebot) liegt, wodurch sich ein für den Sport bzw. den Fußball als charakteristisch zu wertendes Institutionengeflecht herausbildet.

Der Beitrag über die marktliche Leistungsverwertung des Profifußballs brachte die fußballökonomische Analyse schließlich zum Abschluss. Als Untersuchungsergebnis konnte dabei konstatiert werden, dass der Verkauf des aus dem fußballspezifischen Dienstleistungsprozess entstammenden Outputguts (Ligaspiel) unter Kenntnisnahme der sportökonomischen Besonderheiten im Wesentlichen über vier kohärente Absatzmärkte (Rechtemärkte für Fanartikel und Lizenzen, Sponsoring, Fernsehübertragungen sowie zuschauerbezogene Nutzung) erfolgt.

5. Exemplarische Professionalisierungsprozesse der Fußballproduktion

Nachdem die unterschiedlichen Grundbausteine bzw. die wesentlichen Entwicklungsvoraussetzungen des Fußballs (medialer Fortschritt, Ökonomiezuwachs und Zuschauernachfrage) hin zum Profifußball im Kontext der vorliegenden Arbeit beschrieben wurden und sich der daraus entwickelnde Gegenstand eines in seiner Struktur ausdifferenzierten Fußballprodukts einer sportökonomischen Prüfung unterzogen wurde, wird nun maßgeblich auf zwei exemplarische Professionalisierungstendenzen innerhalb des bundesdeutschen Fußballs konkret Bezug genommen. Dabei ist zum einen an die in der Öffentlichkeit kontrovers diskutierte Vereinsumwandlung bzw. an den Wandel in der Organisation der Fußballproduktion und zum anderen an die praxisorientierte Umsetzung des sogenannten „Bosman-Urteils“ hinsichtlich der Produzenten (Vereine) und ihrer organisierten (Dienstleistungs-)Produktion zu denken. Bevor im Rahmen der fußballspezifischen Entwicklungsbetrachtung die Institutionalisierung des „Bosman-Urteils“ in den Mittelpunkt der Untersuchung rückt, wird zunächst ein entsprechender Zugang zur Entwicklung der Vereinsumwandlung hergeleitet, indem ein organisationstheoretischer Background geschaffen wird, der die angeführte Professionalisierung des fußballbezogenen Organisationswandels (Rechtsformwechsel der Bundesligavereine in Kapitalgesellschaften) in seinen Ausführungen adäquat untermauern soll.

5.1 Vereinsumwandlung als Symbol der postmodernen Fußballgenese

Die Globalisierung und Ausdehnung der Wettbewerbsstrukturen hat auch im Sport und dort vor allem im Fußball Einzug gehalten. Demzufolge kann im heutigen Fußballgeschäft nicht mehr nur von einem sportlichen Wettbewerb der am Ligabetrieb beteiligten Vereine gesprochen werden. Die Betrachtung und Einschätzung der fußballorientierten Wettbewerbsdimensionen muss vielmehr weiter gehen. Die Komponenten des professionellen Fußballprodukts lassen sich vor dem Hintergrund des wachsenden öffentlichen Erfolgsdrucks nicht mehr nur auf die sportliche Leistung reduzieren, sondern stellen zusätzlich in zunehmenden Maße ökonomische Werte dar, die letztlich dazu beitragen sollen, den erfolgsorientierten Erwartungen gerecht zu werden. Die prosperierende

ökonomische Bedeutung des Profifußballs hat zur Folge, dass der Ruf nach weiteren vereinspezifischen Ressourcen bzw. Finanzierungsinstrumenten immer lauter wird. Da die klassischen Kapitalquellen der Bundesligavereine wie etwa das Sport-Sponsoring oder der Eintrittskartenverkauf kurz- bis mittelfristig an Wertschöpfungsgrenzen stoßen und somit den erforderlichen Kapitalbedarf der am sportlichen Erfolgsprinzip sich orientierenden Bundesligisten nur noch bedingt abdecken, findet schon seit längerer Zeit ein finanzbezogener Umdenkungsprozess im „Vereins-Establishment“ statt. Die Vereine sind mehr und mehr dazu bereit bzw. gezwungen sich in finanzpolitischer Hinsicht zu „öffnen“. Einen Bundesligaverein hinter verschlossener Tür zu managen und dabei auf jegliche externe Unterstützung zu verzichten entspricht nicht mehr dem heutigen Zeitgeist. Unter dem Aspekt des sportlichen Erfolgsdrucks und dessen korrelierendem Kapitalbedarf (in der Regel erzielt ein finanzkräftigerer Verein überproportionale sportliche Erfolge) rückt der Schlüsselfaktor der externen Vereins-Partizipation immer stärker in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Mit der „Öffnung“ der Bundesligisten bzw. mit der externen Partizipation an Vereinsanteilen ist jener angesprochene Umdenkungsprozess gemeint, der sich bereits in Form diverser Vereinsbeteiligungen namhafter Vermarktungsfirmen vollzogen hat. So sind u.a. UFA Sports (beim Hamburger SV und BSC Berlin) und IMG (beim 1. FC Köln und VFL Wolfsburg) eine strategische Kooperation mit Fußballvereinen eingegangen. Angesichts dieser Entwicklung richtet sich der weitere Prüfungsfokus auf die viel diskutierte Umwandlung der Bundesligavereine in Kapitalgesellschaften, wodurch sich die untersuchungsrelevante Frage nach den Umwandlungskonsequenzen, also die mit dem organisationsbezogenen Fußball-Wandlungsprozess in Verbindung stehenden Entwicklungsindizien, wie etwa der besseren Kapitalbeschaffungsmöglichkeit, aufdrängt.

Bevor jedoch auf die fußballkennzeichnende Umwandlungsthematik explizit eingegangen wird, soll zunächst, wie bereits angeklungen, ein organisationstheoretischer Zugang hergeleitet werden, der die Betrachtung des Institutionswandels innerhalb des Fußball-Ligabetriebs entsprechend ergänzt.

5.1.1 Theoretische Aspekte zur Umgestaltung von Organisationen

Eine ökonomische Organisation ist ein Gebilde, in dem verschiedene Personen miteinander interagieren, um individuelle und kollektive ökonomische Ziele zu erreichen. Diese in der angelsächsischen Literatur gebräuchliche Beschreibung erweitert den instrumentellen Organisationsbegriff, bei dem die Organisation als System von Regeln definiert wird. Die an einer wirtschaftlichen Organisation beteiligten Personen werden als Organisationsteilnehmer bezeichnet. Die Organisationsteilnehmer, die ihr ökonomisches Ziel an der Befriedigung eines Bedürfnisses festmachen, können ihrerseits wiederum Organisationen oder einzelne Individuen sein. Die Teilnehmer der Organisationsform Unternehmen (Bundesligaverein) sind somit beispielsweise ihre Arbeitnehmer (u.a. Trainer, Spieler, Managementpersonal), Lieferanten (z.B. für Fan-Devotionalien), Kapitalgeber (z.B. Beteiligungsgesellschaften wie etwa UFA Sports oder ISPR) oder Kunden (u.a. Zuschauer und Sponsoren).¹ SCHULTE-ZURHAUSEN als auch FRANCK ergänzen, dass die Organisationstheorie ein Konglomerat aus vielfältigen und äußerst nuancenreichen Ansätzen darstellt, die ihren Ursprung in vielen wissenschaftlichen Disziplinen finden. So sind organisationstheoretische Ansätze Forschungsgegenstand der Soziologie, der Psychologie, der Wirtschaftswissenschaft, der Ingenieurwissenschaft, der Politologie, der Rechtswissenschaft und der Erziehungswissenschaft. All diese wissenschaftlichen Ansätze dienen dem Zweck, Organisationen zu erklären und zu begreifen.² Im Hinblick auf die Entwicklung einer allgemeinen Organisationstheorie und deren Interdisziplinarität spricht BÜHNER von der Ausweitung des Organisationsbegriffs auf alle sozialen Systeme (Unternehmen). Der Tatbestand des Strukturiertseins als Abgrenzungskriterium der Organisation dient nach seinen Analysen als Grundlage, ein Unternehmen (Verein) als Organisation zu charakterisieren, da sie eine Organisation bzw. Struktur besitzt.³ Strukturbezogene Eigenschaften eines Bundesligavereins, die diese These stützen, zeigen sich beispielsweise anhand der Vereinssatzung, nach deren Vorgabe unterschiedliche Organe (Vorstand, Aufsichtsrat etc.) mit spezifischen Kompetenzen und Verfügungsrechten installiert werden.

¹ Vgl. JOST, Peter-J., Ökonomische Organisationstheorie, Eine Einführung in die Grundlagen, Wiesbaden 2000, S. 12f.

² Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN, Manfred, Organisation, 2. Aufl., München 1999, S. 7 und FRANCK, Egon, Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie, eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden 1995, S. 5

³ Vgl. BÜHNER, Rolf, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4. Aufl., München 1989, S. 4

Betrachtet man die Organisation als Ort ökonomischer Aktivitäten, also als ein Gebilde, das auf die Erreichung ökonomischer Ziele ausgerichtet ist, so führt jede Organisation entsprechende ökonomische Aktivitäten durch. Nach JOSTs Auffassung kann die Organisation (Bundesligaverein) durch die Bereitstellung von Sachgütern (u.a. Tickets, Stadionhefte) und Dienstleistungen (u.a. Wettkampfspiel, Catering, Sicherheitsdienst) als ökonomischer Akteur verstanden werden. Die Art und Weise, wie eine Organisation bzw. der ökonomische Akteur die wirtschaftlichen Aktivitäten gestaltet, wird als Architektur der Organisation bezeichnet. Die Architektur einer (Fußball-)Organisation umfasst dabei eine Reihe von Elementen: Neben dem Organisationsvertrag (z.B. DFB-Lizenz) als konstitutionellem Rahmen einer Organisation sind dies beispielsweise die Zuweisung von Entscheidungsrechten (z.B. des Trainers) an die einzelnen Organisationsteilnehmer (u.a. Spieler), die Gestaltung von Kommunikationsstrukturen (z.B. Sponsoringmaßnahmen) innerhalb der Organisation, die Abwicklung von Innovationsprozessen (wie etwa die Vereinsumwandlung), Kontrollsysteme (u.a. quantitative Medienanalysen oder qualitative Marktforschungen über vereinsinterne Kommunikationsmaßnahmen) für die einzelnen Tätigkeiten der Organisationsteilnehmer (z.B. Vereinsmanager) und die Methoden der Entlohnung und der Arbeitsplatzgestaltung (u.a. Ablöse- und Transferbestimmungen der Spieler). Die Gesamtheit der angesprochenen Elemente, die die Architektur einer Organisation ausmachen, kann prinzipiell in zwei Klassen eingeteilt werden: Dabei zielen die Elemente der Organisationsstruktur darauf ab, die Interaktionen zwischen den einzelnen Organisationsteilnehmern festzulegen, also beispielsweise die Entscheidungsrechte zwischen dem interagierenden Trainer- und Spielerpersonal zu definieren. Elemente der Anreizstruktur zielen hingegen darauf ab, ein konformes Verhalten des einzelnen Organisationsteilnehmers mit seiner organisatorischen Funktion sicherzustellen,¹ indem z.B. Verträge mit Spielern ausgearbeitet werden, die bestimmte Leistungen bzw. Pflichten fixieren.

Die Architektur einer Organisation, also die Gestaltung der Organisationsabläufe (u.a. Dispositions- und Durchführungsprozesse) eines Unternehmens (Bundesligavereins) unterliegen im Laufe der Zeit einem Wandel. Infolge von direkten und indirekten Einflüssen

¹ Vgl. JOST, Peter-J., *Ökonomische Organisationstheorie, Eine Einführung in die Grundlagen*, Wiesbaden 2000, S. 23ff.

seitens der Umwelt (wie etwa die sportbezogene Erwartungshaltung der Zuschauer am Lieblingsverein im Sinne nationaler/internationaler Konkurrenzfähigkeit) sowie von internen Kräften, insbesondere durch Wachstumsprozesse, entsteht eine gewisse Entwicklungsdynamik.¹ Organisationen erfahren also während ihrer Existenz (bzw. Ligazugehörigkeit) mannigfaltige Transformationen,² die in Form des Wachsens oder Schrumpfens, der Modifizierung des Leistungsprogramms (u.a. Spielerkäufe bzw. –verkäufe) oder der Anwendung neuer Technologien (u.a. Rasenheizung oder Internetauftritt des Vereins) zum Ausdruck kommen.³ BLEICHER merkt an, dass die größte Gefahr für das Überleben von Unternehmen im unkritischen Festhalten an dem besteht, was sich in der Vergangenheit als besonders erfolgreich erwiesen hat.⁴ Vor diesem Hintergrund kann nicht nur die Faktizität des organisatorischen Wandels, sondern auch dessen ökonomische Bedeutung hervorgehoben werden.

SCHANZ sieht als Auslöser für Prozesse des organisatorischen Wandels in der Regel betriebliche Tatbestände, die als unzulänglich betrachtet werden (z.B. marode Stadionbauten) bzw. zu negativen Konsequenzen geführt haben (z.B. Umsatzrückgänge durch kürzere Verweildauer der Stadionbesucher) sowie außerbetriebliche Sachverhalte (z.B. überproportionale Ticketnachfrage), auf die das Unternehmen nicht mehr adäquat reagieren kann. Derartige Tatbestände zeigen Diskrepanzen zwischen der Selbstdarstellung der Organisation und den Anforderungen auf. Das Anforderungsprofil wird dabei von der Umwelt (u.a. Fangemeinde, Sponsorenlandschaft) formuliert, in die eine Fußball-Organisation eingebettet ist und mit der sie in verschiedenartigen Beziehungen steht. Der Umfang des organisatorischen Wandlungsprozesses hängt demnach von der

¹ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN, Manfred, Organisation, 2. Aufl., München 1999, S. 305

² Transformationsprozesse werden im Kontext eines sich fundamental wandelnden Management- bzw. Organisationskonzeptes in der einschlägigen Literatur mit dem Begriff „Corporate Transformation“ umschrieben. „Corporate Transformation“ umfasst das Zusammenspiel von destabilisierenden (bzw. bezogen auf ein neues Unternehmensparadigma stabilisierenden) Aktivitäten der Führung und daran anschließenden Reaktionen der restlichen Organisation (vgl. GOMEZ, Peter, MÜLLER-STEWENS, Günter, Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen, in: GOMEZ, Peter, HAHN, Dietger, MÜLLER-STEWENS, Günter, WUNDERER, Rolf (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 150).

³ Vgl. SCHANZ, Günther, Organisationsgestaltung, Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Aufl., München 1994, S. 382

⁴ Vgl. HAHN, Dietger, Unternehmungsziele im Wandel, in: GOMEZ, Peter, HAHN, Dietger, MÜLLER-STEWENS, Günter, WUNDERER, Rolf (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 60

innerbetrieblichen Motivation und vom Grad der beeinflussenden Umweltdynamik ab.¹ „Einigkeit besteht in der Literatur darüber, daß Organisationen dann komparative Vorteile besitzen, wenn deren Strukturen und Prozesse den Anforderungen der Organisationsumwelt entsprechen und organisationale Strategien das Ergebnis einer gelungenen Anpassung zwischen eigenen Kernkompetenzen bzw. Chancen und Risiken der Organisationsumwelt darstellen.“²

Im Kontext der gesamten Fußballökonomie lässt sich unter dem Aspekt des umweltbezogenen Anspruchsgedankens konstatieren, dass die Bundesligavereine einem massiven Erwartungsdruck seitens ihres Organisationsumfeldes³ ausgesetzt sind. Der Verein, der in seinen Grundstrukturen ein Dienstleistungsunternehmen darstellt, muss verstärkt den Bedürfnissen seiner Umfeldteilnehmer wie etwa den Fans, Sponsoren oder Medienpartnern entsprechen, da diese nicht nur für die essentiellen Kapitalströme Sorge tragen, sondern auch einen Teil der Dienstleistungsproduktion (externer Produktionsfaktor) verkörpern. Die angesprochenen Anforderungen oder Erwartungen seitens des fußballspezifischen Organisationsumfeldes lassen sich dabei primär auf den sportlichen

¹ Vgl. SCHANZ, Günther, Organisationsgestaltung, Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Aufl., München 1994, S. 382f.

² Vgl. WUNDERER, Rolf, Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel, Ansätze zur unternehmerischen Mitarbeiterführung, in: GOMEZ, Peter, HAHN, Dietger, MÜLLER-STEWENS, Günter, WUNDERER, Rolf (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 234

³ HEINEMANN berücksichtigt, dass der Erfolg eines Bundesligavereins (Sportanbieter) durch sein Umfeld (Personen, Gruppierungen bzw. Organisationen) maßgeblich bestimmt wird. Zur Abgrenzung unterteilt er das Umfeld eines Sportanbieters in vier verschiedenartige Grundtypen (Organisationen). Namhaft zu machen sind:

1. Input-Organisationen (Förderer, Lieferanten, Kapitalgeber), die sich dadurch auszeichnen, dass der Anbieter (Bundesligist) von ihnen Ressourcen (Güter, Dienstleistungen, Kapital, Informationen) erhält und in Leistungen für die Kunden (u.a. Stadionbesucher) bzw. Output-Organisationen transformiert.

2. Regulative Organisationen wie etwa die gestaltenden Organisationen des Staates mit ihren Gesetzen und dem behördlichen Verwaltungshandeln oder die der Fachverbände und der Sportbünde mit der Festlegung der Regelwerke und Wettkampfbestimmungen sowie kooperative Organisationen, die sich gegenseitig in der Realisierung ihrer Ziele und Aufgaben (z.B. durch Informationsaustausch) unterstützen, oder konfligierende Organisationen, die sich in der Verwirklichung ihrer Ziele z.B. durch Bürgerinitiativen (z.B. „Pro-15:30 Uhr-Zuschauerbewegung“) behindern können, zählen zu den regulativen Organisationen und haben somit wesentlichen Einfluss auf die (fußballspezifische) Leistungserstellung.

3. Interessengruppen (u.a. Mitarbeiter, Kunden, Trainer, Managementpersonal) innerhalb des Vereins.

4. Output-Organisationen (u.a. Medienanstalten, Sponsoren, Stadionbesucher), von denen der Sportanbieter dadurch abhängig ist, dass sie seine Leistungen nachfragen bzw. verbrauchen (vgl. HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995, S. 150ff.).

Erfolg des Vereins reduzieren, der wiederum mit dem ökonomischen und demnach umweltdienlichen Fortschritt (z.B. Stadionneubau) in engem Zusammenhang steht. Sowohl das innerbetriebliche als auch das öffentliche Verlangen nach nationaler und internationaler Konkurrenzfähigkeit nimmt im Rahmen fußballökonomischer Überlegungen die entscheidende Schlüsselfunktion ein, d.h., dass sich das eigentliche Orientierungsmaß einer professionellen Fußball-Organisation auf die Fähigkeit bezieht, einem zu ihr in sportlicher Konkurrenz stehenden Unternehmen (Verein) mindestens Paroli bieten zu können. Diese Fähigkeit, die mit dem Anforderungsprofil der externen Organisationsteilnehmer (Fans etc.) korrespondiert, kann allerdings nur durch einen systematisierten und den Umweltbedingungen angepassten Umgestaltungsprozess der Vereine realisiert werden, da ohne innovative Elemente des Wandels keine Leistungsunterscheidung in organisationsstruktureller bzw. konkurrenzorientierter Hinsicht möglich wäre.

Bezogen auf den Umgestaltungsprozess eines (Fußball-)Vereins merkt FISCHER an, dass Transformationen bzw. Professionalisierungstendenzen in allen Bereichen der Organisation ihre Auswirkungen haben. Für Außenstehende sind diese Entwicklungen zuerst auf der Ebene der Aktiven zu beobachten, insofern diese u.a. bei ihrer Arbeit (Training) von einer größeren Medienlandschaft begleitet werden und die Vereine ihre Leistungen mit höher dotierten Spielerverträgen vergüten, wogegen Verhaltensänderungen im Sinne höherer Organisiertheit auf der Ebene des Vereins-Management von Außenstehenden kaum bemerkt werden.¹ BAUR u.a. fügten hinzu, dass modernitätsorientierte Vereine, die ein hohes Maß an „Öffnung“ gegenüber den exemplarisch angeführten Modernisierungstendenzen (u.a. Bereitschaft zu Pressekonferenzen oder höheren Gehaltszahlungen) aufzeigen, sich als Dienstleistungseinrichtungen verstehen, deren Angebote nachfrageorientiert zu organisieren sind, indem die Angebotspalette (z.B. Stadionkomfort, Spielertransfers) variabel auf die heterogenen und sich verändernden Interessen ihres Organisationsumfeldes ständig neu abgestimmt wird.²

¹ Vgl. FISCHER, Harald, Sport und Geschäft – Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Berlin 1986, S. 19

² Vgl. BAUR, Jürgen, KOCH, Uwe, TELSCHOW, Stephan, Sportvereine im Übergang: Die Vereinslandschaft in Ostdeutschland, Bd. 21, Aachen 1995, S. 28

Eine modernitäts- bzw. nachfrageorientierte Fußball-Organisation muss aus ökonomischer Perspektive sowohl der Vorgabe ihrer (Liga-)Konkurrenten als auch der damit kohärenten Bedürfnisstruktur ihres Konsumentenkreises Rechnung tragen. Beide Orientierungsansätze fokussieren dabei den sportlichen Erfolg: „Je höher, d.h. aufwendiger, die sportlichen Ziele, desto notwendiger muss der Sportverein entsprechende Organisationsleistungen erbringen, was häufig bedeutet, vielfältige Ressourcen zu nutzen!“¹ Folgerichtig verpflichtet der DFB mithilfe einer innovativen Organisations-Ressource (Rahmenbedingungen für die Satzung eines Lizenzvereins) die Bundesligavereine, sich eine an die aktienrechtliche Organisation adaptierte Struktur zu geben, indem die Mitgliederversammlung einen Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat wählt, der den Vorstand bestellt und überwacht.² Eine weitere bzw. modifizierte Organisationsleistung ist im Rahmen der fußballbezogenen Professionalisierung die vollständige Ausgliederung der unter dem Deckmantel der Gemeinnützigkeit stehenden Lizenzspielerabteilung eines Vereins in eine nach den DFB-Statuten legitimierte Kapitalgesellschaft, auf deren Umwandlungsmodalitäten im Folgenden konkret Bezug genommen wird.

5.1.2 Vom traditionellen Verein zur progressiven Kapitalgesellschaft

Im Rahmen der voranschreitenden Professionalisierung und des damit zusammenhängenden Konkurrenzdenkens dürfen lizenzierte Fußball-Bundesligavereine³ seit dem DFB-Bundestagsbeschluss vom 24. Oktober 1998 die Umwandlung respektive Ausgliederung der

¹ Vgl. GECKLE, Gerhard, Von idealtypischen Sportgemeinschaften über wirtschaftliche Geschäftsbetriebe zu Sport-Aktiengesellschaften?, in: TROSIEN, Gerhard, Globalisierung und Sport; Business, Entertainment, Trends, Aachen 1998, S. 150

² Vgl. MÜLLER, Christian J., Fußball-Klubs als Kapitalgesellschaften – institutionen-ökonomisch betrachtet, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 126

³ Laut BGB wird zwischen dem Verein, dessen Zweck nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist, dem sogenannten Idealverein (§21 BGB) sowie dem wirtschaftlichen Verein (§22 BGB), dessen Zweck auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb hinausläuft und damit das Ziel verfolgt, Vermögensvorteile, gleich welcher Art, für die Mitglieder anzustreben, unterschieden (vgl. GECKLE, Gerhard, Vereins-Ratgeber, 10. Aufl., Planegg 1998, S. 9). Zu weiteren Erläuterungen der beiden Vereinstypen vgl. auch AGRICOLA, Sigrud, Vereinswesen in Deutschland, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bd. 149, 1. Aufl., Stuttgart u.a. 1997, S. 17ff. bzw. ORTH, Manfred, Umstrukturierungsmöglichkeiten für Vereine nach dem neuen Umwandlungsrecht, in: Führungs- und Verwaltungs-Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes (Hrsg.), Profigesellschaften – Patentrezept für alle Ligen?, Akademieschrift 44, 1. Aufl., Frankfurt a.M. 1996, S. 85f. sowie zu vereinsrechtlichen Fragen STRUTZ, Harald, Rechtsfibel für Vereine, Schriftenreihe zum Deutschen Sporthandbuch, Bd. 7, 2. Aufl., Wiesbaden 1993. Die Fußball-Bundesligisten sind nach den DFB-Statuten ausnahmslos als eingetragene bzw. rechtsfähige Idealvereine im Sinne des §21 BGB organisiert, obwohl sich längst die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass diese Rechtsform nicht mehr das passende Organisationskleid für Vereine mit zwei- bis dreistelligen Millionenumsätzen darstellt (vgl. u.a. FLORY, Marcus, Der Fall Bosman – Revolution im Fußball?, Kassel 1997, S. 28ff.).

Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft vornehmen,¹ d.h., dass die für eine Umwandlung in Frage kommenden Bundesligavereine ihre Lizenzspielerabteilung oder andere wirtschaftliche Geschäftsbetriebe auf eine Tochterkapitalgesellschaft ausgliedern, selbst als eingetragener Verein bestehen bleiben und Hauptaktionär bzw. alleiniger Gesellschafter werden. In Rede steht also nicht die in §272 UmwG geregelte vollständige bzw. direkte Umwandlung des Vereins in eine Kapitalgesellschaft.² STRAUB konstatiert in diesem Zusammenhang, dass der DFB-Bundestag mit seiner Entscheidung, neben rechtsfähigen Vereinen auch Kapitalgesellschaften (AG, GmbH, KGaA) als außerordentliche Mitglieder des DFB zur Teilnahme am Spielbetrieb zuzulassen, die Weichen für die Umwandlung der Lizenzspielerabteilungen der Bundesligavereine in Kapitalgesellschaften gestellt hat und somit den zahlreich geäußerten Vereinswünschen nach neuen Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung und des organisatorischen Aufbaus Rechnung getragen wurde.³ Im Zuge dieser Professionalisierungstendenz wandelte Bayer Leverkusen als erster Verein seine Profiabteilung 1999 in eine GmbH um.⁴ Eintracht Frankfurt gliederte die Lizenzspielerabteilung zum 1. Juli 2000 in eine nicht börsennotierte Aktiengesellschaft aus, wogegen Borussia Dortmund am 31. Oktober 2000 als erster Bundesligaverein den

¹ Nach §272 UmwG kann ein rechtsfähiger (Bundesliga-)Verein durch die Umwandlung nur die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft oder einer eingetragenen Genossenschaft annehmen; die Möglichkeit der Umwandlung ist darüber hinaus durch entgegenstehende Vorschriften der Satzung oder des Landesrechts beschränkt, §272 UmwG (vgl. SAGASSER, Bernd, BULA, Thomas, Umwandlungen: Verschmelzung – Spaltung – Formwechsel – Vermögensübertragung, München 1995, S. 351 sowie SCHÄFER, Ulrich, Professionalität durch Professionalisierung; Möglichkeiten und Gefahren der Umwandlung in Kapitalgesellschaften, in: SCHAFFRATH, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga; Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 97).

² Vgl. LENZ, Tobias, Vom Verein zur AG; Rechtliche Gesichtspunkte im Vorfeld des Börsenganges, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 77

³ Vgl. STRAUB, Wilfried, Zentralvermarktung, Umwandlung von Vereinen der Fußball-Bundesliga – Konsequenzen für den Deutschen Fußball-Bund und die Bundesliga?, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 110

⁴ Grundsätzlich gilt nach den Vorgaben des DFB (bzgl. der Mehrheitsverhältnisse) auch für die GmbH, dass der Mutterverein die Mehrheit an dieser ausgegliederten Gesellschaft halten soll. Unter dem Begriff „Lex Leverkusen“ wurde allerdings auf Grund der langjährigen Kooperation (Sponsorship) zwischen dem Bayer Konzern und dem Verein eine Ausnahme gemacht, wonach die Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH seit der Saison 1999/00 als 100% Marketing-Tochter der Bayer AG firmiert (vgl. WGZ-Bank und Deloitte & Touche (Hrsg.), FC Euro AG, Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, 2. Aufl., Düsseldorf 2001, S. 51).

Börsengang der Lizenzspielerabteilung in Form einer GmbH & Co. KGaA umsetzte.¹ Der Rechtsformwandel in eine Kapitalgesellschaft mit einer fußballaffinen Organisationsstruktur stellt die ausgegliederte Vereinsinstitution auf ein Fundament, das ihrem schon seit langer Zeit unterstellten Handeln („Insgesamt verändert sich der Sport zunehmend hin zu einer rein kommerziell, gewinnorientierten Organisation.“)² gerechter wird. Auch ist nach Ansicht diverser Marktauguren der Trend zur offenen Umwandlung begrüßenswerter, als die schleichende Umwandlung, die von den Bundesligavereinen schon seit Jahren betrieben wird. De facto haben nämlich die professionellen Fußball-Organisationen ihre Strukturen und Unternehmensprozesse längst (ergo vor dem 24. Oktober 1998) den Marktbedingungen sukzessive angepasst, indem unter der vorherrschenden Präsenz des Mutterunternehmens (Verein) bestimmte Geschäftsfelder wie etwa das Merchandising oder die Sponsoringakquise aus wirtschaftlichen Gründen ausgelagert und über eigens dafür konstituierte Gesellschaften abgewickelt wurden.³ Eine Analogie zu der schrittweisen Organisationsumgestaltung in Form der Gründung vereinseigener Tochterunternehmen stellt das Vermarktungs-Outsourcing an externe Dienstleistungsunternehmen dar, infolgedessen klar definierte Vereinsrechte an eigenständige Vermarktungsfirmen (u.a. UFA Sports, ISPR) auf Provisionsbasis oder durch Fixzahlungen veräußert werden (vgl. Kapitel 2.1).

Vor diesem Hintergrund bleibt festzuhalten, dass der ursprüngliche Nebenzweck im Sinne des §21 BGB, also die wirtschaftliche Aktivität, sich mittlerweile bei den Bundesligisten

¹ Die Umwandlung der angesprochenen Vereine war allerdings nach dem Eckwertepapier des DFB neben dem geforderten Mindestkapital von 5 Mio. DM an einen umfangreichen Anforderungskatalog gebunden: Entscheidet sich ein Verein für die Rechtsform der AG, so muss er 50% plus eine Aktie in eigenem Besitz halten (Fremdübernahme ist somit ausgeschlossen). Entscheidet sich der Verein für die Rechtsform einer KGaA, dann reicht es, wenn der Verein als Komplementär, ergo als persönlich haftender Gesellschafter, auftritt (die Kommandit-Aktionäre haften nur mit ihren Aktien). Diese Auflagen dienen der Sicherung der sportlichen Eigenständigkeit des Vereins. Bei Verletzung dieser Bestimmungen kann dem Verein die Lizenz entzogen werden. Weiterhin ist die Übernahme eines Vereins durch einen anderen ausgeschlossen. Auch darf keine Person mehrere Aufsichtsratsmandate bei verschiedenen Fußballunternehmen besitzen. Schiedsrichter dürfen keine Beteiligung an einem Bundesligaclub halten und Spieler nur an dem Verein, bei dem sie unter Vertrag stehen (vgl. DIETL, Helmut, PAULI, Markus, Die private Finanzierung von Fußballstadien – eine rentable Investition?, in: Die Bank, Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis vom 02/2001, S. 95 sowie o.V.: Fußball ist mehr als die schönste Nebensache der Welt, in: FAZ vom 24.10.00, S. 22).

² Vgl. vom STEIN, Artur, Massenmedien und Spitzensport, Diss., Frankfurt a.M. 1988, S. 392

³ Vgl. KISTNER, Thomas, WEINREICH, Jens, Das Milliardenspiel; Fußball, Geld und Medien, Frankfurt a.M. 1998, S. 272

verselbständigt und zum Hauptzweck entwickelt hat.¹ Dies stieß allerdings auch auf massive Kritik: „Der Hauptzweck darf nicht zum Nebenzweck verkommen. Kapitalgesellschaften können andere Aktivitäten entwickeln, doch Kerngeschäft muß Fußball bleiben.“² Ohne in die Materie weiter eindringen zu wollen, spitzt sich unter dem Standpunkt des zweckbezogenen Prioritätenwandels die Frage zu, ob es sich bei den (vermeintlich) rechtsfähigen Bundesligavereinen noch um eine tätigkeitsadäquate Rechtsform handelt. Nur so viel: Unter juristischen Gesichtspunkten kann das sogenannte Nebenzweckprivileg einem Idealverein einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb zugestehen, sofern dieser dem ideellen Hauptzweck (u.a. Förderung der Allgemeinheit) funktional untergeordnet ist und die nichtwirtschaftliche Betätigung noch das Erscheinungsbild des Vereins prägt bzw. dominiert.³ Bezüglich der Bundesligavereine wird man allerdings von einer funktionalen Unterordnung der wirtschaftlichen Aktivitäten nicht mehr sprechen können, da die Erlöspotenziale, die über das professionelle Fußballprodukt generiert werden, Dimensionen erreicht haben, die den Schluss zulassen, dass der Berufsfußball (Lizenzspielerabteilung) diese Vereine nach innen und außen prägt.⁴ Folglich stellt der Verein zumindest aus dieser Perspektive keine eindeutig tätigkeitsadäquate Rechtsform mehr dar.

Im Kontext der vereinsbezogenen Modernisierungskampagne soll nun auf Entwicklungspotenziale bzw. Umwandlungskonsequenzen eingegangen werden, die sich u.a. anhand der Umgestaltungsmotive wie etwa des größeren Kapitalbeschaffungsrahmens, des verbesserten Organisationsaufbaus oder des vor dem Hintergrund der begründeten

¹ Vgl. BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter, Die Kommerzialisierung des Sports:

Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998, S. 78

² Vgl. KISTNER, Thomas, WEINREICH, Jens, Das Milliardenenspiel; Fußball, Geld und Medien, Frankfurt a.M. 1998, S. 273

³ Vgl. KEBEKUS, Frank, Alternativen zur Rechtsform des Idealvereins im bundesdeutschen Lizenzfußball, Diss., Frankfurt a.M. 1991, S. 29ff. und FLORY, Marcus, Der Fall Bosman: Revolution im Fußball?, Kassel 1997, S. 28ff.

⁴ Nahezu sämtliche Einnahmen eines Bundesligavereins werden über die Lizenzspielerabteilung eingespielt. Die Einnahmen, die aus dem gemeinnützigen Bereich, also aus der vermeintlich ideellen Haupttätigkeit stammen (u.a. Mitgliedsbeiträge), machen beispielsweise beim VfB Stuttgart weniger als ein Prozent des Gesamtertrags aus (vgl. SCHÄFER, Ulrich, Professionalität durch Professionalisierung; Möglichkeiten und Gefahren der Umwandlung in Kapitalgesellschaften, in: SCHAFFRATH, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga; Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 98f.).

Rechtsformverfehlung (nach §21 BGB) juristisch zweckmäßigeren Organisationskleides¹ (u.a. AG, GmbH, KGaA) reflektieren lassen.

5.1.2.1 Folgeerscheinungen des organisationsbezogenen Produktionswandels

Die Umgestaltung eines Bundesligisten heutiger Prägung zeigt sich vordergründig an der Neuausrichtung seiner Vereinskonzption, indem er sich von einer traditionell geprägten Solidargemeinschaft hin zu einer profitorientierten Dienstleistungseinrichtung entwickelt und die ursprüngliche Ehrenamtlichkeit sich mehr und mehr zu Gunsten eines professionalisierten Personalwesens auflöst. Auch lässt sich (historisch betrachtet) der vereinsbezogene Umbruch anhand der sich verändernden Produktionsphilosophie erkennen. Soll heißen, dass der anfangs mitgliederorientierte Verein seine Bemühungen und Tätigkeiten, also Dienstleistungen, überwiegend auf das Mitgliederangebot konzentrierte (Tendenz zur sozialen Schließung), wogegen sich heute die Dienstleistungsproduktion eines konkurrenzorientierten Fußballunternehmens fast ausschließlich am Nicht-Mitglied, ergo an der Nachfrage des zahlenden Kunden, orientiert.² Vor dem Hintergrund dieser allgemeinen Situationsbetrachtung bzw. des prosperierenden Organisationswandels³ (sukzessive Ausgliederung der am Ligabetrieb beteiligten Lizenzspielerabteilungen) lässt sich eine steigende Anzahl an vereinspezifischen Entwicklungsprozessen konstatieren. Dies bedeutet,

¹ Bezüglich des geeigneten Organisationskleides bzw. der richtigen Rechtsformwahl einer ausgelagerten Fußball-Lizenzspielerabteilung bleibt anzumerken, dass es dafür kein Patentrezept gibt. Vielmehr müssen Einzelfalllösungen geschaffen werden, die in der einschlägigen Literatur als „genetischer Code“ eines Unternehmens beschrieben werden, d.h., dass umwandlungswillige Bundesligavereine die Wahl ihrer zukünftigen Rechtsform nach der Kompatibilität ihrer tatsächlichen Unternehmensstruktur und der damit korrelierenden Anhängerschaft (Organisationsumfeld) individuell ausrichten müssen, da beispielsweise weniger potente Vereine (hinsichtlich der Fan- und Finanzstruktur) als börsennotierte Aktiengesellschaft nur geringe Chancen besitzen, über den Kapitalmarkt (Börse) frische Geldmittel zu rekrutieren (vgl. THEISEN, Manuel René, Der genetische Code internationaler Aktivitäten, in: FAZ vom 16.7.01, S. 25).

² Vgl. BAUR, Jürgen, KOCH, Uwe, TELSCHOW, Stephan, Sportvereine im Übergang: Die Vereinslandschaft in Ostdeutschland, Bd. 21, Aachen 1995, S. 26

³ Hinsichtlich der Vereinsumwandlung sei kurz auf die Situation in Italien verwiesen. Dort ist die Rechtsform der Kapitalgesellschaft für Fußballunternehmen bereits seit 1966 selbstverständlich. Im Gegensatz zu Deutschland, wo erst im Oktober 1998 die rechtlichen Voraussetzungen für die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung geschaffen wurden, verordnete der italienische Verband in jenem Jahr allen Profivereinen, die Rechtsform der „società par azioni“, die der deutschen AG entspricht, anzunehmen. Seit Beginn der 80er Jahre existiert eine gesetzliche Regelung, nach der alle Sportunternehmen, die Berufssportler beschäftigen, als GmbH oder AG firmieren müssen (vgl. SOHNS, Michael, Lazio Rom: Erst Flop, dann Top, in: SPONSOR^S 5/01, S. 35).

dass ein Bundesligaverein auf Grund seines Drangs nach innovativen Wettbewerbsmethoden, also auf der Suche nach weiteren Lösungen, die seine angestrebte wirtschaftliche (und demnach sportliche) Konkurrenzfähigkeit gewährleisten soll, mit einer Fülle an Neuerscheinungen konfrontiert wird.

Bei der Frage nach den konkreten Konsequenzen eines organisationsbezogenen Produktionswandels im Sinne der Ausgliederung vereinsaffiner Geschäftsfelder lässt sich zur Beantwortung das Modell „Borussia Dortmund“ (als u.a. erste börsennotierte Lizenzspielerabteilung im bundesdeutschen Fußball-Ligabetrieb) exemplarisch anführen.

Für den Bundesligisten Borussia Dortmund bzw. dessen Lizenzspieler-Unit stellt die gewählte Rechtsform der GmbH & Co. KGaA eine überzeugende Alternative zur ebenfalls börsenfähigen Aktiengesellschaft dar. Dieser Gesellschaftstypus setzt sich zum einen aus einer GmbH und zum anderen aus einer Kommanditgesellschaft auf Aktien zusammen. Die GmbH fungiert dabei als Kapitalgesellschaft und vollhaftendes Organ, wobei die KGaA (die KG ist eine reine Personengesellschaft) ebenso der Kapitalgesellschaft nähersteht als der Personengesellschaft. Die Konstellation zweier Kapitalgesellschaften bietet somit den Vorteil, dass die GmbH als Komplementär der GmbH & Co. KGaA eine Haftungsbeschränkung seitens der Gesellschafter ermöglicht. Auch wird die Entscheidungsgewalt des Vereins an seiner Tochtergesellschaft (Profiabteilung) bei dieser Konstruktion dadurch sichergestellt, dass er als alleiniger Gesellschafter der Komplementär-GmbH deren Geschäftsführer bestellt und absetzt. Kurzum: Der Geschäftsführer der vom Vorstand des Vereins kontrollierten Komplementär-GmbH ist der personifizierte Strippenzieher der Fußball-KGaA.¹ In der einschlägigen Literatur wird an zahlreicher Stelle die Eigenkapitalstärkung (Substitution von Fremd- durch Eigenkapital) bei der Gründung einer (solchen) börsenfähigen Fußball-Gesellschaft als maßgebliches Motivationskriterium

¹ Vgl. ZACHARIAS, Erwin, Die Aktiengesellschaft, in: SPONSOR^S 7/01, S. 54f. sowie SCHUMANN, Frank, Ökonomisierung in der 1. Fußball-Bundesliga; dargestellt am Beispiel Fußball-Vereinsumwandlung in Kapital-, insbesondere Aktiengesellschaften, unveröffentlichte Magisterarbeit an der Universität Heidelberg, 1999, Kapitel 5.6

angeführt.¹ Durch den Verkauf von Geschäftsanteilen, also dem Zugang zum Kapitalmarkt, kann die Stärkung des Eigenkapitals die wirtschaftliche bzw. sportliche Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Daneben lassen sich Image- und Marketingvorteile durch die mit dem Börsengang verbundene Publizität („Spill-over-Effekte“)² – u.a. im Zusammenhang mit dem Merchandising oder dem Kartenverkauf – gewinnbringend nutzen. Eine Studie der WGZ-Bank und der Deloitte & Touche-Unternehmensberatung über Börsengänge von Fußballvereinen kam u.a. zu dem Ergebnis, dass die Eigenkapitalstärkung respektive der Emissionserlös zu einem großen Teil in profitable, vom sportlichen Erfolg weniger abhängige fußballnahe Geschäftsfelder (z.B. Installierung von Nachwuchszentren, Aufbau internationaler Beziehungen oder Ausbau von Stadioneinrichtungen wie etwa öffentliche Fitness-Studios) investiert werden und auf keinen Fall ausschließlich für neue Spieler ausgegeben werden sollte.³ Die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA orientiert sich an diesem Untersuchungsergebnis, indem sie von ihrem erzielten Emissionserlös in

¹ Vgl. u.a. STRAUB, Wilfried, Zentralvermarktung, Umwandlung von Vereinen der Fußball-Bundesliga – Konsequenzen für den Deutschen Fußball-Bund und die Bundesliga?, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 111, KEBEKUS, Frank, Alternativen zur Rechtsform des Idealvereins im bundesdeutschen Lizenzfußball, Diss., Frankfurt am Main 1991, S. 57f., SCHLINDWEIN, Hermann, Fallstudie: Gestaltung einer Vermarktungsstruktur, in: Führungs- und Verwaltungs-Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes (Hrsg.), Profigesellschaften – Patentrezept für alle Ligen?, Akademieschrift 44, 1. Aufl., Frankfurt a.M. 1996, S. 80 sowie MÜLLER, Christian, Rechtsfragen der Finanzierung im „bezahlten Sport“, dargestellt am Beispiel des Bundesligafußballs, Diss., Frankfurt a.M. 1991, S. 125f., der neben der Aktie als übliche Finanzierungsvariante, um sich Geldmittel zu beschaffen, die Kreditaufnahme gegen Ausgabe von Obligationen, die Erhöhung des Grundkapitals gem. §§182 ff. AktG, die Verteilung von Genussrechten (Genussscheine) gem. §221 Abs. 3, 1 AktG als auch die Möglichkeit, Dritten eine gesellschaftliche Beteiligung einzuräumen, in Erwägung zieht.

² Durch „Spill-over-Effekte“ (Publizitätseffekte) ließen sich beim Going-Public von Borussia Dortmund – anhand der Synergie-Übertragung der Aktie auf das Fußballteam und umgekehrt – Unternehmensvorteile wie etwa ein verbessertes Gesamtimage oder ein gestärkter Markenname realisieren. Nach einer Medien-Resonanz-Analyse, im Rahmen derer Artikel in Printmedien untersucht wurden, die sich mit der Vermarktung bzw. wirtschaftlichen Lage von Bundesligavereinen beschäftigten, kam man zu dem Ergebnis, dass Borussia Dortmund durch den öffentlichkeitswirksamen Börsengang ein mehrfaches Anzeigenpreis-Äquivalent (11,48 Mio. Euro für den Betrachtungszeitraum 10/2000 bis 3/2001) gegenüber dem (in diesem Ranking) zweitplazierten FC Bayern München (1,64 Mio. Euro) aufwies und somit die Theorie der „Spill-over-Effekte“ untermauerte. Demnach führt eine solche publizitätsfördernde Unternehmenswandlung zur Ausweitung der Presseberichterstattung über die einzelnen Ressortgrenzen hinweg, d.h., Berichte über die Dortmunder Fußball-Kapitalgesellschaft finden sich nicht mehr nur in der Sport-, sondern auch in der Wirtschaftsredaktion, was letztlich zu weiteren gewinnbringenden Vermarktungsansätzen führt (vgl. VETTEN, Detlef, Die Leser nicht zermürben, in: Horizont Sport Business, 8/2001, S. 67f. und o.V.: Erfolgreicher Börsengang – zumindest werblich, in: Horizont Sport Business, 6/2001, S. 37).

³ Vgl. WGZ-Bank und Deloitte & Touche (Hrsg.), FC Euro AG, Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, 2. Aufl., Düsseldorf 2001, S. 6ff.

Höhe von über 250 Mio. DM (71,7% der gezeichneten Aktien erworben institutionelle Anleger)¹ lediglich 20 bis 30 Prozent in die Ablöse neuer Spieler investiert.² Die Spielerkosten (Gehälter) in der deutschen Bundesliga,³ die sich in den vergangenen Jahren durchschnittlich um etwa 50 Prozent erhöht haben,⁴ werden im Gegensatz zu der englischen Premier League, wo die Spielergehälter mittlerweile auf mehr als zwei Drittel der Vereinseinnahmen gestiegen sind,⁵ für die Saison 2000/01 („nur“) mit etwa 52 Prozent des Vereinsumsatzes (im Mittel 95 Mio. DM) taxiert.⁶ Diese auch in Deutschland zu konstatierende Gehaltsexplosion erfordert allerdings neue Denkansätze. So haben beispielsweise die fußballorientierten Arbeitgeber anstelle der alten Arbeitsverträge den Abschluss befristeter Kooperationsverträge, bei denen die Profis als selbständige Mitunternehmer bzw. Gesellschafter der Spielbetriebsgesellschaft eingebunden werden (schafft ein höheres Maß an Identifikation als der reine Angestelltenstatus), in ihr Kalkül gezogen. Eine weitere Variante den überproportional wachsenden Spielerkosten entgegenzutreten, ist die Installation von sogenannten Aktienoptionsplänen. Das „Stock-options-Programm“ stellt für Bundesligavereine ein innovatives Vergütungsmodell dar, das dem Verein zahlreiche Vorteile bringt, da die überhöhten Spielergehälter nicht aus der Liquidität bezahlt werden müssen und somit die weitere wirtschaftliche Entwicklung gewährleistet ist. Falls die Fußballprofis anstelle eines Teils der Anstellungsvergütung Aktienoptionen erhalten, die ausgeübt werden können, wenn ein bestimmter (oberer) Tabellenplatz erreicht wird, können daraus Kapitalertragsvorteile gegenüber Bundesligisten in der Form von Vereinen entstehen, die das Vergütungsmodell nicht anwenden können. Die ersparte Vergütung kann etwa in Marketing oder strategische Kooperationen investiert werden. Allerdings ist ein solches Modell akribisch zu prüfen, da ein guter

¹ Vgl. o.V.: Borussia Dortmund ist zufrieden, in: FAZ vom 2.11.00, S. 33

² Vgl. HORENI, Michael, Platz zwei – Die Börse gibt Sammer das Ziel vor, in: FAZ vom 24.10.00, S. 46

³ Nach Schätzergebnissen schlagen die Spielerkosten in der Spitze für die Spielsaison 2001/02 bei Bayern München mit ca. 110 Mio. DM, bei Borussia Dortmund mit ca. 90 Mio. DM und bei Bayer Leverkusen mit ca. 80 Mio. DM zu Buche (vgl. MEYER, Marcus, Marken gesucht, in: Horizont Sport Business, 8/2001, S. 15).

⁴ Vgl. KAUBE, Jürgen, Gebaren der Fußballvereine als ökonomisches Rätsel, in: FAZ vom 10.6.00, S. 37

⁵ Vgl. SCHUBERT, Christian, Ein Vorbild für Borussia, in: FAZ vom 1.11.00, S. 34

⁶ Vgl. FRANZKE, Rainer, Rekordumsätze – aber viele kränkeln, in: FAZ vom 31.7.01, S. 39

Tabellenplatz und ein hoher Unternehmenswert nicht unmittelbar korrelieren.¹ Vor dem Hintergrund der kostenintensiven Spielergehälter zeigt sich neben dem angesprochenen Börsenzutritt der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA eine weitere Finanzierungsvariante auf. Auf Grund des Mangels an strategischen Impulsen aus der Akquirierung anonymen Börsenkapitals hat die Unternehmensberatung Arthur Andersen bereits mehrfach die Ausrichtung auf sogenanntes „Private Equity“;² d.h. die Beteiligung von strategischen Partnern am Eigenkapital von Fußballvereinen, als ergänzendes Finanzierungsinstrument empfohlen.³ Diesen Weg schlägt im Augenblick der FC Bayern München ein, sofern mindestens 75 Prozent der Mitglieder im Herbst 2001 einer Vereinsumwandlung in eine nicht börsennotierte Aktiengesellschaft zustimmen.⁴ Demnach wird es höchst wahrscheinlich zu einer weitreichenden Strukturreform kommen, wonach etwa zehn Prozent der zukünftigen Gesellschaftsanteile an den größten europäischen Sportartikelhersteller Adidas-Salomon AG veräußert werden. Adidas-Salomon zahlt für die anstehende strategische Partnerschaft mit Bayern München 150 Mio. DM in eigenen Aktien aus einer genehmigten Kapitalerhöhung.⁵ Der türkische Spitzenklub Galatasaray Istanbul hat dieses Vorhaben bereits in die Praxis umgesetzt, indem AIG Capital Partners, ein global tätiges Sportmarketing-Unternehmen, Anteile in Höhe von rund 21 Prozent an der Marketinggesellschaft Galatasaray Sportif A.S. übernommen hat.⁶

¹ Vgl. SCHMITZ-ELSEN, Alexander, Fußball-AG bietet Managementvorteile, in: FAZ vom 11.10.00, S. 28, o.V.: BVB-Profis sollen Unternehmer werden, in: FAZ vom 22.9.00, S. 40 sowie o.V.: Stock Options statt Lohntüte?, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 88ff.

² Unter „Private Equity“ versteht man die Investition in das Eigenkapital von nicht börsennotierten (Fußball-)Unternehmen. Dabei stellt der Private-Equity-Kapitalgeber einem (renditeträchtigen) Unternehmen finanzielle Mittel zum u.a. innerbetrieblichen Ausbau zur Verfügung und übernimmt dafür im Gegenzug Anteile oder Aktien des nicht börsennotierten Unternehmens. Ziel jeder Private-Equity-Finanzierung ist der Ausstieg (Exit) des Kapitalgebers nach einigen erfolgreichen Jahren – zumeist über den Gang an die Börse (vgl. ZEYER, Fred, Mit Private Equity Ertragschancen verbessern und Risiken senken, in: FAZ vom 27.8.01, S. 27).

³ Vgl. MEYER, Lutz, Bayern als Trendsetter, in: Horizont Sport Business, 6/2001, S. 56

⁴ Vgl. DRESSLEIN, Detlef, Hitzfeld ist auf das Schlimmste gefaßt; Beckenbauer hofft auf mehr Ästhetik, in: FAZ vom 3.7.01, S. 39

⁵ Vgl. KLEIN, Heribert, Kein Manager für Analysten, in: FAZ vom 7.4.01, S. 19, o.V.: Der FC Bayern München wird zur AG, in: FAZ vom 10.5.01, S. 48 sowie o.V.: Adidas steigt bei Bayern München ein, in: FAZ vom 19.9.01, S. 21

⁶ Vgl. RETTBERG, Udo, Galatasaray auf dem Sprung an die Börse, in: Handelsblatt vom 19.4.01, S. 48

Ist ein Fußballverein börsennotiert, so wäre es von entscheidendem ökonomischen Vorteil, wenn der mit dem Spektrum an Kapitalbeschaffungsmaßnahmen kohärente sportliche Erfolg keinen unmittelbaren Einfluss auf den Aktienkurs hätte.¹ Manchester United, die höchst bewertete Fußball-Aktiengesellschaft der Welt (kumuliert über 3 Mrd. DM Börsenkapitalisierung), versucht auf vorbildliche Art und Weise diesen Grundsatz umzusetzen, indem der Übergang von einem reinen Sportverein mit Erlösen ausschließlich aus dem Fußball-Lizenzgeschäft zu einem in verschiedenen Wirtschaftsbereichen operierenden Unternehmen (z.B. wurde, um das Potenzial des amerikanischen Marktes auszuschöpfen, eine Kooperation mit den New York Yankees aus der branchenfremden nordamerikanischen Baseball-Liga eingegangen)² erfolgreich gelungen ist.³ Auch Borussia Dortmund orientiert sich an dieser modifizierten Strategie. HOCKENJOS, Marketingleiter der Dortmunder Fußball-Gesellschaft, gibt zu verstehen, dass die Bundesligisten immer mehr neue fußballaffine Geschäftsfelder konstituieren müssen, da sie neben der angestrebten wirtschaftlichen Unabhängigkeit (vom sportlichen Erfolg) auch im europäischen Vergleich weit weniger Einnahmen aus TV-Rechten erzielen und demnach weitere Kapitalquellen erschließen müssen.⁴ Infolgedessen wurde in Dortmund ein sorgfältig durchdachtes Geschäftsnetz mit fußballnaher Ausrichtung aufgebaut (siehe Abb. 6), das über den Profifußballbetrieb hinaus Entwicklungspotenziale aufzeigt. Dazu zählt die Vermarktung des Westfalenstadions (Besitzanteil von 46,2 auf 75 Prozent erhöht), der Sport-Kleiderkollektion „Gool.de“ und des Internetportal „Absolute Sports“ (in dessen Rahmen bereits Kooperationen mit der Deutschen Eishockey Liga und Hannover 96 eingegangen wurden), aber auch die Organisation und Durchführung des Reisebüros „B.E.S.T.“ und des Sport-Rehabilitationszentrums „Orthomed“.

¹ Welche expliziten Faktoren zukünftig den Aktienkurs einer Fußball-AG beeinflussen werden, lässt sich heute nicht prognostizieren. Allerdings kann man übergeordnete Einflussgrößen identifizieren, die immer ursächlich für die Volatilität sein werden. Namhaft zu machen ist vor allem die sportliche Leistung, die allerdings durch entsprechende Management-Qualitäten bzw. wirtschaftliche Effizienz kursbezogen relativiert werden kann (vgl. o.V.: Fußball in Formeln, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 79).

² Vgl. DRESSLEIN, Detlef, Nicht nur deutsch als Standortnachteil: Manchester empfiehlt Bayern die Börse, in: FAZ vom 19.4.01, S. 48

³ Vgl. o.V.: Gute Zeiten, schlechte Zeiten, in: Horizont Sport Business, 3/2001, S. 49

⁴ Vgl. KLODWIG, Peter, Neue Märkte sind gefragt, in: Unispiegel, Universität Heidelberg, 33. Jahrgang, Juli-September 3/2001, S. 7

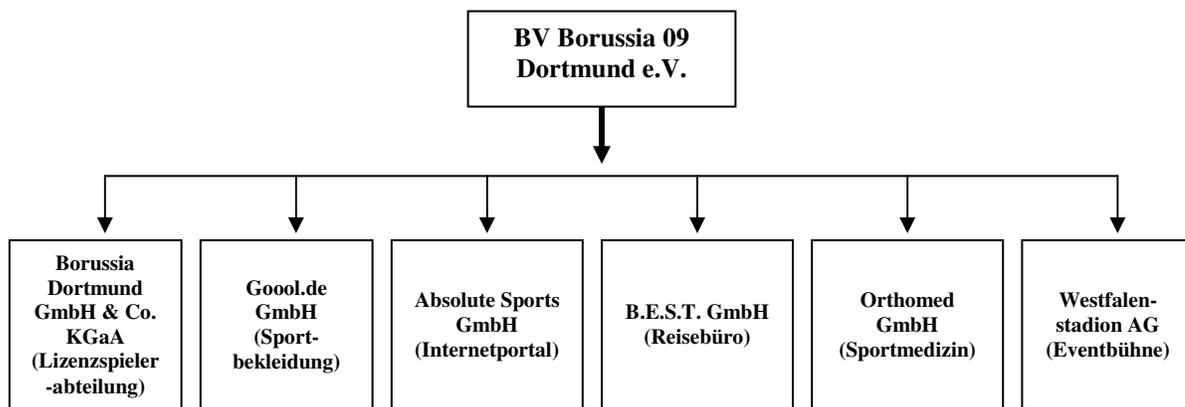


Abbildung 6: Geschäftsstruktur des BV Borussia 09 Dortmund e.V.

Die Tochtergesellschaften des BV Borussia 09 Dortmund e.V. (exklusive der Profifußball GmbH & Co. KGaA), die mit den Einnahmen des Börsengangs weiter ausgebaut werden sollen, trugen im ersten Halbjahr des Geschäftsjahres 2000/01 sieben Prozent (mit steigender Tendenz) zum Konzernumsatz bei.¹ Demnach liegt die Kernkompetenz in dem durch die neuen Tochtergesellschaften angereicherten Synergie-Pool nach wie vor mit weitem Abstand im Spielbetrieb der Profifußballabteilung. So sehr sich Borussia Dortmund auch um andere Einkünfte außerhalb des 90-minütigen Geschehens bemüht – der elementare Wirtschaftsfaktor eines Fußballunternehmens ist der sportliche Erfolg. Unzulängliche Leistungsergebnisse auf dem Spielfeld können zu dramatischen Kurseinbrüchen führen (das frühzeitige Ausscheiden des BVB im DFB-Pokal 2001/02 führte dazu, dass die Aktie am nächsten Handelstag acht Prozent tiefer notierte), wogegen im Umkehrschluss gilt, dass eine Siegesserie mit Kursgewinnen einhergeht (der gelungene Saisonstart 2001/02 des BVB mit vier Siegen in Folge sorgte bis zu einer Verdreifachung der Aktiennachfrage).²

Durch den reflektierten Konstitutionswandel des Vereins ergibt sich allerdings nicht nur ein größerer Kapitalbeschaffungsrahmen (anhand des Börsengangs, der strategischen

¹ SCHÜRMAN, Christof, Doppelter Kitzel, Der erste deutsche Fußballclub wagt den Gang auf das Börsenparkett, in: Wirtschaftswoche vom 19.10.00, S. 319, STEINHOFF, Jürgen, Gefährliches Spiel, in: STERN, 44/2000, S. 280, BECK, Hanno, „Der Fußballfan ist nicht nur ein Homo ludens“, in: FAZ vom 14.10.00, S. 25 und o.V.: Borussia Dortmund zur Halbzeit im Minus, in: FAZ vom 28.2.01, S. 26

² Vgl. o.V.: Das Aus im Pokal läßt den BVB-Kurs absacken, in: FAZ vom 28.8.01, S. 27

Partnerschaft oder der Gründung neuer Geschäftsfelder), sondern auch eine verbesserte Organisationsstruktur. Wie bereits gezeigt (vgl. auch Kapitel 4.1.1.1), lässt sich durch die Auslagerung des Profifußballbetriebs eine von den Vereinsmitgliedern losgelöste und den marktlichen Erfordernissen angepasste Führungs- und Kontrollstruktur verwirklichen, indem entsprechende Gesellschafts- bzw. Organisationsorgane (Vorstand, Aufsichtsrat, Haupt-/Aktionärsversammlung) unter rein ökonomischen Aspekten installiert werden.¹ In diesem Kontext erweist sich für LEHMANN neben der Substitution ehrenamtlicher Arbeitsplätze durch hauptberufliche Stellenbesetzungen als wesentlicher Organisationsvorteil, dass durch das AktG bzw. GmbHG der Vorstand und die Geschäftsführung für Obliegenheitsverletzungen haftbar gemacht werden können. Dies fördert eine pflichtgemäße Aufgabenerfüllung, die sich eher an der Gewinn- bzw. Absatzfunktion des Lizenzspielerbetriebs orientiert und weniger an der persönlichen Nutzenmaximierung des jeweiligen Vereinsvorstands.² MOHR, verantwortlich für die Competencegroup „Sport“ bei der Unternehmensberatung Roland Berger, ergänzt, dass nur ein professionelles Management mit unternehmerischen Strukturen den Weg vom Sportverein zu einem profitablen Markenartikelunternehmen ebnen kann und den wirtschaftlichen Kompetenzen der Markenbildung mindestens so viel Bedeutung beigemessen werden muss wie den sportlichen Belangen.³ Aus der Perspektive des Fußballvereins geht es um den marketingstrategischen Ansatz, den eigenen Verein als nationale bzw. internationale Marke zu positionieren:⁴ „Zwecks Schaffung einer langfristigen Identifikations- und Treuebasis in der Anhängerschaft wird der Clubname markentechnisch und marketingpolitisch so herausgestellt, daß nicht nur das Kernprodukt,

¹ Vgl. KEBEKUS, Frank, Alternativen zur Rechtsform des Idealvereins im bundesdeutschen Lizenzfußball, Diss., Frankfurt a.M. 1991, S. 58

² Vgl. LEHMANN, Erik, Konsequenzen aus der Umwandlung von Vereinen in erwerbswirtschaftliche Organisationen und deren Auswirkung auf das Sponsoring, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 89

³ Vgl. KARLE, Roland, „Ein gnadenloser Ausleseprozess droht“, in: Horizont Sport Business, 7/2001, S. 50f.

⁴ SCHÄFER, Ulrich, Professionalität durch Professionalisierung; Möglichkeiten und Gefahren der Umwandlung in Kapitalgesellschaften, in: SCHAFFRATH, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga; Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 110

die sportliche Leistung der Mannschaft, sondern auch Image und Zusatzaktivitäten des Clubs vermarktet werden können („club branding“).¹ Ein Trend, der sich in diesem Zusammenhang herausbildet, ist, dass kleinere Vereine zahlungskräftige Partner nur noch durch sportlichen Esprit (z.B. verkörpert der SC Freiburg durch seine bescheidene Art der Präsentation hohe Sympathiewerte) oder kreative und klare Markenpositionierung (z.B. hat der FC St. Pauli in der Saison 2001/02 eine Print-Kampagne mit dem Claim „Wir spielen traditionell in braun-weiß“ lanciert, wobei mit „weiß“ die Farbe des Trikots gemeint ist und mit „braun“ die Farbe des Drecks, mit dem sich der „tüchtige“ Arbeiterverein in Verbindung bringt) gewinnen werden.² Weitere Entwicklungsindizien, die sich im Rahmen des Vereinswandels aufzeigen, sind beispielsweise die innovative Finanzaktion der englischen Chelsea Village Fußballgesellschaft, die unter konsortialer Führung der SBC Warburg Dillon Reed eine Eurobond-Anleihe (in Höhe von ca. 218 Mio. DM) mit einem Zins von 8,875 Prozent und einer Laufzeit von 10 Jahren auflegte oder die gezielte Annäherung deutscher Spitzenvereine an das Thema Versicherungen. Im Gegensatz zu rechtsfähigen Vereinen, die über die jeweiligen Landessportbünde versichert sind, muss Borussia Dortmund etwa als Kapitalgesellschaft eine eigene Haftpflichtversicherung für Schäden und Unfälle an und im Stadion abschließen. So hält man es in Dortmund auch nicht für abwegig, sich gegen sportlichen Misserfolg abzusichern. Auch der mangelnde Informationsfluß zwischen Fußballgesellschaft und Investoren hat bei Newcastle United zu weiteren Trends in der internationalen Fußballökonomie geführt. So wird der Bereich Investor Relation³ neu ausgerichtet, indem kontinuierlich Analysten-Meetings einberufen werden und die wirtschaftlichen Ergebnisse von den Fans und Anteilseignern auf der vereinseigenen Internethomepage eingesehen werden können.⁴ Zu guter Letzt muss noch die

¹ Vgl. ROHLMANN, Peter, Fußball-Aktien als neue Fanartikel?, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 73

² MEYER, Marcus, Marken gesucht, in: Horizont Sport Business, 8/2001, S. 20

³ „Bis zu 40% der Börsenbewertung eines Unternehmens hängen von der Kommunikation nach außen ab“ (vgl. PRASCHELIK, Yvonne, WERUM, Andreas, Spagat bei Fußballaktien, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 94)

⁴ Vgl. SOHNS, Michael, FC Chelsea: Gehälter stören Erfolg, in: SPONSOR^S 6/01, S. 37, RICHTER, Nic, Erfolg als Schadensfall, in: Horizont Sport Business, 8/2001, S. 55 sowie SOHNS, Michael, Der „FC No Comment“ mausert sich, in: SPONSOR^S 4/01, S. 39

Informationspflicht eines an der Börse notierten Fußballunternehmens in den Kanon der umgestaltungsbezogenen Folgeerscheinungen mit aufgenommen werden. Die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ist nach dem Aktienrecht verpflichtet, neben kursrelevanten Quartalsberichten¹ nicht minder entscheidende Ad-hoc-Meldungen über die Deutsche Gesellschaft für Ad-hoc-Publizität zu veröffentlichen. Die Mitteilung über die Erkrankung (Gehirntumor) des BVB-Spielers Heiko Herrlich hat allerdings eine Diskussion darüber ausgelöst, inwieweit ein an der Börse notiertes (Fußball-)Unternehmen über den Gesundheitszustand seiner Mitarbeiter berichten darf bzw. muss.² Demnach erfordert die Verschmelzung einer Vereinsorganisation mit Strukturen einer börsennotierten bzw. publizitätspflichtigen Fußball-Kapitalgesellschaft eine äußerst hohe Sensibilität im Hinblick auf die insiderrechtlichen Bestimmungen des Wertpapierhandelsgesetzes und den darin enthaltenen Anforderungen zur Wahrung der Ad-hoc-Publizität.³

Unter dem Aspekt der Folgen eines rechtsform- bzw. organisationsbezogenen Fußballproduktionswandels lässt sich die gesicherte Annahme heranzuführen, dass sich etwa bei der neu konstituierten Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA hinsichtlich ihrer Finanz-, Organisations- und Verwaltungspolitik zahlreiche Entwicklungshinweise identifizieren lassen.

5.2 „Bosman-Urteil“ und seine Konsequenzen für den Berufsfußball

Am 15. Dezember 1995 hat der Europäische Gerichtshof (EuGH) auf Initiative des Klägers Jean-Marc Bosman entschieden, dass Transfersummensysteme, also Sportverbandsregelungen über den Spielertransfer, die den neuen Verein zur Zahlung einer

¹ Bezüglich des pflichtgebundenen Quartalsberichts eines börsennotierten Wirtschaftsunternehmens bleibt anzumerken, dass eine an der Börse gelistete Fußballgesellschaft einer zusätzlichen Aktien-Volatilität unterliegt, da sie in Form öffentlich ausgetragener Wettkampfs Spiele gewissermaßen wöchentlich Unternehmensberichte preisgibt (vgl. SÜBMILCH, Ingo, KUV, KGV und DCF, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 85).

² Vgl. o.V.: Borussia Dortmund meldet der Börse die Erkrankung eines Spielers, in: FAZ vom 15.11.00, S. 32 und o.V.: Gläserne Borussia, in: FAZ vom 15.11.00, S. 46

³ Vgl. LENZ, Tobias, Vom Verein zur AG, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 77

nach bestimmten Regeln zu ermittelnden Ablösesumme an den alten Verein verpflichten, gegen die Arbeitnehmerfreizügigkeit (freie Arbeitsplatzwahl der Spieler) gemäß Artikel 48 EG-Vertrag verstoßen. Neben dem daraus resultierenden Wegfall der Ablösesummen im Berufsfußball nach Vertragsende bei einem grenzüberschreitenden Transfer innerhalb der Europäischen Gemeinschaft (EG) wurde vom EuGH auch die Auflösung der bis dato rechtsgültigen Ausländerklausel (sogenannte 3+2-Regel) verkündet. Bis zur Urteilsverkündung konnte jeder nationale Mitgliedsverband der UEFA die Zahl der Spieler mit der Staatsangehörigkeit eines anderen Mitgliedstaats, die ein Verein jeweils für ein Spiel aufstellen durfte, auf drei beschränken, zuzüglich zweier Spieler, die fünf Jahre ununterbrochen, davon drei Jahre in Juniorenmannschaften, gespielt haben. Dieser Verstoß gegen demokratisches Recht wurde damit begründet, dass den ausländischen Spielern durch die 3+2-Regel hinsichtlich des Zugangs zu den Arbeitsplätzen in anderen EU-Ländern Nachteile entstünden.¹ Es ist wenig erstaunlich, dass dieses Urteil bei allen im Deutschen Fußball-Bund (DFB) geführten Profivereinen großes Aufsehen erregte. Sämtliche am professionellen Fußball-Ligabetrieb beteiligten Institutionen waren sich schnell darüber im Klaren, dass sowohl das Verbot der Transferentschädigung nach Vertragsende zwischen Vereinen einzelner EU-Mitgliedsstaaten als auch die Aufhebung der Ausländerbeschränkung für Spieler der selben Staaten zu ökonomischen Verwerfungen führen werden. Ökonomisch bedeuten Regelmodifikationen Änderungen der Vermögenspositionen der von der Regel Betroffenen. Wer bisher damit rechnen konnte, bei der Abgabe eines Spielers eine Transferentschädigung zu erhalten, konnte anders planen und handeln als jemand, der wusste, keine Ablösesumme für einen wechselwilligen Spieler zu erhalten. Wer weiß, dass er Spieler aus den Staaten der Europäischen Union ohne Transferentschädigungen

¹ Vgl. KAHLENBERG, Harald, Kartellrechtliche Grenzen von Vermarktungsmaßnahmen im Sport, in: Führungs- und Verwaltungs-Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes (Hrsg.), Profigesellschaften – Patentrezept für alle Ligen?, Akademieschrift 44, 1. Aufl., Frankfurt a.M. 1996, S. 153

verpflichten kann, wird Überlegungen anstellen, inwieweit er seine praktizierte Ausbildung¹ junger Fußballspieler auch weiterhin betreiben soll. Es wird evident, dass das „Bosman-Urteil“ ein bislang funktionierendes System mit Anreiz- und Ausgleichmechanismen (die Transferentschädigung bildet ein Regulativ zwischen den Interessen der Vereine untereinander, aber auch der Spieler) mit der Intention zerstört hat, Berufssportler als normale Arbeitnehmer zu betrachten und ihnen Freizügigkeit zu garantieren.²

Vor dem Hintergrund der integrations- und transferpolitischen Bestimmungen des EuGH stellt sich analog zu dem vorher reflektierten Beitrag der Vereinsumwandlung die prüfungsrelevante Frage, mit welchen wesentlichen sportökonomischen Konsequenzen die Bundesligavereine und deren Spieler im Rahmen ihrer Dienstleistungsproduktion konfrontiert wurden (werden).

5.2.1 Zunahme des ausländerbezogenen „Produktionsfaktors“

Im Kontext dieser Fragestellung bleibt als mitentscheidend zunächst der uneingeschränkte Integrationsprozess von EU-Ausländern im bundesdeutschen Fußball-Ligabetrieb zu konstatieren. Um eine Wettbewerbsverzerrung innerhalb der Liga zu verhindern, wurde allerdings die Auflösung der Ausländerbegrenzung zuerst nur partiell ausgenutzt. Die Bundesligavereine schlossen ein sogenanntes „Gentlemen Agreement“ und verzichteten zu Beginn freiwillig auf die Ausnutzung der für nichtig erklärten Beschränkung (3+2-Regel). Dieses kollektive Verhalten ist eine Bestätigung des kartellistischen Gebarens zur

¹ Viele Marktauguren befürchten, dass der ersatzlose Wegfall von Transfererlösen mittel- bis langfristig die Nachwuchsarbeit der Vereine erheblich beeinträchtigen wird. Da die Bundesligisten nicht mehr damit rechnen könnten, ihre Aufwendungen ersetzt zu bekommen, seien sie auch nicht mehr bereit, in die Ausbildung des Nachwuchses zu investieren. Da Transferzahlungen aber nach wie vor zulässig sind, wenn sie für einen Spieler entrichtet werden, der aus einem laufenden Vertrag herausgekauft werden soll, ist eine solche Entwicklung keineswegs sicher. Zum einen wird dieser Sachverhalt sehr bald dazu führen, dass insbesondere die finanzschwachen Vereine ihre Nachwuchsarbeit intensivieren, um den besten Talenten langfristige Verträge anzubieten – mit der Absicht, den einen oder anderen zu einem erheblich höheren Preis verkaufen zu können, als es unter den „Vor-Bosman-Bedingungen“ möglich gewesen wäre – und zum anderen werden die finanzstarken Bundesligavereine mit großer Wahrscheinlichkeit organisatorische Lösungen anstreben, indem sie Kooperationen mit „Provinzvereinen“ eingehen, deren Inhalt die Ausbildung des Nachwuchses gegen entsprechende Bezahlung vorsieht (vgl. FRICK, Bernd, Betriebliche Arbeitsmärkte im professionellen Sport: Institutionenökonomische Überlegungen und empirische Befunde, in: BÜCH, Martin-Peter, Märkte und Organisationen im Sport, Schorndorf 2000, S. 52).

² Vgl. BÜCH, Martin-Peter, Das „Bosman-Urteil“ – Transferentschädigungen, Ablösesummen, Eigentumsrechte, Freizügigkeit: Sportökonomische Anmerkungen zu einem sportpolitischen Thema, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 284ff.

Beschränkung des Fußball-Wettbewerbs. Da bei einer Loslösung der Vereinbarungen keine Sanktionen seitens des Verbandes (DFB) mehr ergriffen werden können, war ein langes Andauern dieses Zustandes von vornherein äußerst unwahrscheinlich. Sobald eine Mannschaft in eine sportliche Misere gerät, schreckt sie nicht mehr davor zurück, eine beliebige Anzahl an spielstarken bzw. produktionsfördernden EU-Ausländern in den sportlichen Wettkampfbetrieb aufzunehmen.¹ Folglich kam es in der Saison 2000/01 dazu, dass der FC Energie Cottbus als erste Bundesligamannschaft ausschließlich mit ausländischen Spielern der Europäischen Union zum Meisterschaftsspiel antrat. Die zunehmende Professionalisierung bringt demnach eine wachsende Internationalisierung mit sich. Die inflationäre Tendenz an ausländischen Spielern innerhalb der Fußball-Bundesliga nach dem „Bosman-Urteil“ wird auch an anderer Stelle deutlich. So lässt sich aus der einschlägigen Literatur extrahieren, dass in der Spielsaison 1995/96 (Aufhebung der Ausländerbegrenzung) 91 und in der Saison 1998/99 185 Ausländer den Spielbetrieb der 18 Lizenzmannschaften bereicherten. Um im Duktus der Fußballproduktion zu bleiben, entspricht dies einer guten Verdoppelung des aus dem Ausland stammenden internen Produktionsfaktors, der in Form von Arbeitsleistung als elementarer Faktor in den fußballspezifischen Produktionsprozess miteinfließt. Der prozentuale Anteil an ausländischen „Produktionsfaktoren“ in den einzelnen Vereinen ist dabei sehr unterschiedlich. Während in der Saison 1998/99 bei Hertha BSC Berlin, Bayer Leverkusen und dem FC Schalke 04 mehr als 50 Prozent des Spielerkaders Ausländer waren, lag die Quote bei Bayern München und dem 1. FC Nürnberg unter 30 Prozent.² Die Personalpolitik dieses überproportionalen Ausländerzuwachses lässt sich durch das ökonomische Prinzip apologisieren, nach dem die ausländischen Spielfeldakteure zu mehr Spielkultur und damit zu einer erhöhten Produktqualität zu reduzierten Kosten innerhalb des Ligabetriebes beitragen.³ Neben der integrationsbedingten Ergänzung an weniger kostenintensiver

¹ Vgl. KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport: eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998, S. 81

² Vgl. LEMKE, Willi, Alle Macht den Spielern, oder: Die Ohnmacht der Vereine, in: SCHAFFRATH, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga; Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 118f.

³ Vgl. FLORY, Marcus, Der Fall Bosman; Revolution im Fußball?, Kassel 1997, S. 148f.

Spielqualität werden im Folgenden vor allem die transferökonomischen Auswirkungen des „Bosman-Urteils“ Raum für detaillierte Überlegungen finden.

5.2.2 Entfaltung von Gehaltsdisparitäten

Wie bereits angeklungen führen wirtschaftliche Regelmodifikationen zu Veränderungen der Vermögensposition der von dem Richtsatz Betroffenen. Ergo müssen Reformen der Regelreform zu weitläufigeren Vermögensänderungen führen. In diesem Zusammenhang hält die Europäische Kommission die durch Bosman geprägte Transferpraxis im Profifußball für europarechtswidrig und hat die Verbände (FIFA, UEFA) aufgefordert, die Transferreform nach dem Bosman-Urteil zu überarbeiten. Bei dem Kompromiss zwischen den beiden Verbänden und der EU-Kommission, der gravierendsten Änderung im internationalen Fußball seit dem Bosman-Beschluss, geht es um verbindliche Grundregeln beim Vereinswechsel. Dabei soll ein Gleichgewicht zwischen Vertragsstabilität für die Vereine sowie der Forderung der Spieler nach Freizügigkeit (den Spielern soll ein prinzipielles, also von der Vertragslaufzeit unabhängiges Kündigungsrecht eingeräumt werden) gleichermaßen gewährleistet werden. Die Kommission ist der Ansicht, mit den aktuellen Ablöseregeln werde das „Bosman-Urteil“ aus dem Jahre 1995 umgangen. Als Reaktion auf die Bosman-Entscheidung werden derzeit zumeist auf mehrere Jahre befristete Arbeitsverträge geschlossen, um die Spieler an ihren Verein zu binden. In dieser Zeit ist es ausgeschlossen, den Vertrag durch eine ordentliche Kündigung vorzeitig aufzulösen. Zu Ablösezahlungen kommt es allerdings dann, wenn der Arbeitsvertrag einvernehmlich vorzeitig beendet wird. Die Höhe dieser Transferzahlung, die mittlerweile dreistellige Millionenbeträge (DM) erreicht, kann zwischen den beiden Vereinsparteien fakultativ ausgehandelt werden. Diese Ablösepraxis im Zeitalter nach Bosman bietet keinerlei juristische Beanstandung, da die Spieler nach Vertragsablauf ohne jede verbandsrechtliche Transferbeschränkung wechseln können. Auch stellt sich bei allen abseits der EU-Kommission Beteiligten die Frage, worin denn das die Freizügigkeit der Spieler beeinträchtigende Kartell liegen soll. Die Bedenken der Europäischen Kommission sind

vielmehr allein politisch motiviert.¹ Dennoch kam es im Rahmen der Transfer-Neuregelung zu elf grundlegenden Vereinbarungen zwischen der EU-Kommission und den beiden Verbandsparteien (FIFA, UEFA). Der Beschluss sieht u.a. vor, für Spieler bis 23 Jahre ein System des finanziellen Ausgleichs bei Vereinswechseln zu entwickeln, das kleine Vereine ermutigen soll, in die Ausbildung von Talenten zu investieren. Verträge dürfen über einen Zeitraum zwischen einem und fünf Jahren abgeschlossen werden. Bei Spielern, die das 28. Lebensalter noch nicht überschritten haben, dürfen Verträge bis zu einer Dauer von drei Jahren nicht einseitig gekündigt werden. Bei älteren Fußballspielern gelten zwei Jahre. Bei einseitiger Vertragskündigung wird ein Sanktionsprogramm wirksam, nach dem Spieler bis zu sechs Monate gesperrt werden können. RUMMENIGGE, Sprecher der an den EU-Gesprächen beteiligten Gruppe von 14 der mächtigsten europäischen Vereine, resümiert das Verhandlungsergebnis für die Bundesligavereine mit lapidarem Wortlaut: „Das neue Transfersystem verbessert den Status der Spieler und geht zu Lasten der Vereine.“² Genau diese Einschätzung wird auch durch den zweiten Absatz des Paragraphen 3.4 des beschlossenen Transferrichtlinien-Papiers untermauert, der die Stärkung der Spielerposition hervorhebt. Was in diesem Paragraphen so harmlos als „sporting just cause“ bezeichnet wird, könnte das internationale Fußballgeschäft ähnlich beeinflussen wie das damalige „Bosman-Urteil“. Es bedeutet nämlich nichts anderes, als dass künftig Berufs-Fußballer ihren Arbeitsvertrag mit ihrem Verein einseitig aus sportlichen Gründen kündigen können. Soll heißen: Ist ein Spieler, der gerade einen Vertrag bei einem Verein abgeschlossen hat, unzufrieden, weil sein Verein einen anderen Spieler auf seiner angestammten Position gekauft hat, so kann dieser Profi seinen Vertrag vorzeitig auflösen. Denn er hat dann laut Richtsatz einen sportlichen Grund. Zwar erhält der abgebende Verein im Falle einer solchen Kündigung eine Transferentschädigung, doch Planungen mit einem doppelt besetzten Spieler-Kader, wie sie bei Spitzenmannschaften längst Usus sind, werden durch diesen

¹ Vgl. WERTENBRUCH, Johannes, Montis Vorstoß gegen das Fußballmonopol – ein Fehlpaß, in: FAZ vom 10.10.00, S. 46, KELBER, Markus, Transferregeln im Fußball verstoßen nicht gegen Europarecht, in: FAZ vom 18.11.00, S. 23 sowie o.V.: Schröder jongliert, Blatter applaudiert, in: FAZ vom 26.3.01, S. 42

² Vgl. STABENOW, Michael, Brüssel glaubt an Einigung mit der FIFA; Rummenigge poltert gegen Blatter, in: FAZ vom 31.8.00, S. 47, o.V.: Nach dem „Akt der Hilflosigkeit“ drohen neue Klagen, in: FAZ vom 7.3.01, S. 46 sowie o.V.: „Unlösbare Probleme für die Bundesliga“, in: FAZ vom 16.3.01, S. 38

Beschluss ad absurdum geführt.¹

Die reflektierten Ergebnisse des aktualisierten Transfersystems, aber auch die gestiegenen Vereinseinnahmen aus Fernsehübertragungsrechten, Sponsoring und Stadionvermarktung, haben die Verhandlungsmacht der Spieler unter ökonomischen Aspekten weitreichend verbessert. Die Gehälter von professionellen Fußballspielern sind in Deutschland in Dimensionen vorgestoßen, die in der breiten Zuschauerschaft angesichts nur schwerlich erkennbarer Qualitätssteigerung der sportlichen Darbietung auf massives Unverständnis stoßen.² BÜCH, der die Funktion der Transferentschädigung als Bindeglied zwischen dem Schutz der Vermögensposition der Vereine und der Freizügigkeit der Spieler beschreibt, zählt als wesentliche Folgen der Transferentschädigungsauflösung nach Vertragsende langfristige Verträge für gerade junge und talentierte Spieler, den Anreiz, ausgebildete EU-Spieler zu beschäftigen und vor allem die steigenden Einkommen bei etablierten Spielern auf.³ Der durch die neuen Transferbestimmungen hervorgerufene Abbau der Marktbarrieren auf dem Faktormarkt für Fußballspieler führte vor allem bei Spitzenspielern zu explodierenden Gehältern. War die Zeit vor Bosman durch hohe Ablösesummen und vergleichsweise niedrige Löhne bei sogenannten Stars geprägt, so zeichnet sich die Zeit nach Bosman durch noch höhere Ablösesummen und Spielerhonorare, insbesondere bei Stars, aus.⁴ FRANCK, der bei den Einkommen der Hauptdarsteller des Sports die gleichen Gesetzmäßigkeiten wie etwa bei Unterhaltungsstars der Filmindustrie erkennt, führt diese Entwicklung auf die Massenmedien allen voran auf das Fernsehen zurück. Schließlich haben erst die Massenmedien den Absatzkanal zu den vielen Zuschauern, die

¹ Vgl. ZILS, Oliver, „Es ist einfach nur deprimierend“, in: Horizont Sport Business, 6/2001, S. 62f.

² Vgl. LEHMANN, Erik, WEIGAND, Jürgen, Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga, in: MATSCHKE, Manfred, SIEBEN, Günter, SCHILDBACH, Thomas (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Herne/Berlin 2/1999, S. 124f.

³ Vgl. BÜCH, Martin-Peter, Das „Bosman-Urteil“ – Transferentschädigungen, Ablösesummen, Eigentumsrechte, Freizügigkeit: Sportökonomische Anmerkungen zu einem sportpolitischen Thema, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 290ff.

⁴ Vgl. LEHMANN, Erik, Konsequenzen aus der Umwandlung von Vereinen in erwerbswirtschaftliche Organisationen und deren Auswirkungen auf das Sponsoring, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 82

Unterhaltungsleistungen mit progressiven Maßstäben bewerten, eröffnet.¹ Unterstützt durch das unterhaltungs- und demnach publikumswirksame Produkt „Profifußball“, den Absatzkanal Fernsehen und die transferrechtliche Erweiterung des Arbeitsmarktes fließen nun die früheren Ablösesummen als einmalige „Handgelder“ bei Vertragsabschluss oder in Form höherer Gehälter in erster Linie den Top-Spielern zu, da sie auf Grund ihres Renommées eine entsprechend gute Verhandlungsposition besitzen und sich unter den interessierten Vereinen den meistbietenden aussuchen können. Die Vereine sind sich über die zusätzliche Erlöswirkung solcher Leistungsträger sehr wohl bewusst. Denn diese Spieler vermögen über ihren individuellen Beitrag zur Leistungserstellung der Mannschaft hinaus die Zuschauernachfrage zu steigern und die Einschaltquoten zu erhöhen, was wiederum die Fernseh- bzw. Sponsoreneinnahmen und somit die Produktionseffizienz des Vereins deutlich positiv beeinflusst. Zwar ist im Zuge der transferrechtlichen Neustrukturierung auch das Gehaltsniveau der Durchschnittsspieler innerhalb der Bundesliga gestiegen, allerdings mit einer weitaus geringeren Dynamik als bei den Top-Spielern. Ein Grund des prinzipiellen Anstiegs liegt darin, dass die Vereine den Unterschied in der Bezahlung zwischen den Starspielern und den sogenannten „Wasserträgern“ in der Mannschaft nicht zu groß werden lassen dürfen, da durch unterbezahlte und unzufriedene „Wasserträger“, vor allem bei schwacher Leistung der Stars, der Mannschaftsgeist und damit die Produktivität der Mannschaft in Mitleidenschaft geraten würde. Eine Begründung für den prozentual geringeren Gehaltsanstieg der Durchschnittsspieler gegenüber ihren mit mehr Renommée behafteten Arbeitskollegen lässt sich an der Zunahme der osteuropäischen „Billiglohnkonkurrenz“ ableiten. Durch die Auflösung der Ausländerbeschränkung ist die Anzahl an leistungsstarken und verhältnismäßig kostengünstigen Arbeitskräften gestiegen, wodurch das Angebot an „durchschnittlichen“ Spielern auf dem deutschen Fußballmarkt wächst und demnach das Gehaltsniveau *ceteris paribus* drückt.² FRICK merkt in diesem

¹ Vgl. FRANCK, Egon, Die ökonomischen Institutionen der Team sportindustrie: Eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden 1995, S. 93f.

² Vgl. LEHMANN, Erik, WEIGAND, Jürgen, Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga, in: MATSCHKE, Manfred, SIEBEN, Günter, SCHILDBACH, Thomas (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Herne/Berlin 2/1999, S. 125 sowie FLORY, Marcus, Der Fall Bosman; Revolution im Fußball?, Kassel 1997, S. 113 und S. 152ff.

Zusammenhang an, dass bei den für die Vereine kaum substituierbaren Top-Spielern die Differenz zwischen Wertgrenzprodukt und Entlohnung unter sonst gleichen Bedingungen geringer ist als bei Durchschnittsspielern.¹ An anderer Stelle gehen ROSEN und FRICK/WAGNER noch weiter, indem sie argumentieren, dass Top-Spieler tendenziell über ihrem Grenzwertprodukt entlohnt werden und eine Quasi-Subventionierung durch die weniger begabten Durchschnittsspieler vorliegt. Angesichts der dargestellten Gehaltsdisparität stellt sich die Frage, welches Lehrgebäude der Lohnbildung den Fußballunternehmen zugrunde liegt. In der traditionellen ökonomischen Theorie der Unternehmen werden Produktionsfaktoren unter Wettbewerbsbedingungen nach ihrer Grenzproduktivität entlohnt. Jedes Unternehmen entscheidet dabei, wieviele Arbeitskräfte aus jeder Qualifikationsklasse zur Maximierung des Unternehmensgewinns einzusetzen sind. Arbeitskräfte mit einer höheren Qualifikation infolge von Talent, Bildung und Einsatzbereitschaft werden im Prozess der Leistungserstellung marktbewertet höher entlohnt, da sie einen größeren Grenzbeitrag leisten. Die neoklassische Vorstellung einer marktbewerteten Entlohnung nach der Grenzproduktivität ist allerdings in der Realität kaum anzuwenden, da Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen u.a. auf Grund von Kooperationserfordernissen (Koproduktion unter den Mannschaftsteilnehmern) und demnach nicht vollständig spezifizierbaren Arbeitsleistungen wesentlich komplexer sind, als im neoklassischen Modell vorausgesetzt. Trotz des ausgeprägten Kooperationserfordernisses in Mannschaftssportarten wie etwa im Fußball, das nach vorliegenden empirischen Untersuchungen die Einkommensungleichheit signifikant geringer darstellt als in Individualsportarten, die im weniger kooperativen Team-Kontext ausgeübt werden (z.B. Tennis-Mannschaftswettbewerb), lässt sich der Beitrag eines einzelnen Fußballspielers deutlicher erkennen, als etwa der Leistungswert des Arbeitseinsatzes eines konventionellen Industriearbeiters. Dieser Umstand, sportliche Leistung für jedermann kontrollierbar in Form eines Wochenberichts (Meisterschaftsspiel) zu erbringen, führt zu mehr Transparenz und

¹ Vgl. FRICK, Bernd, Betriebliche Arbeitsmärkte im professionellen Sport: Institutionenökonomische Überlegungen und empirische Befunde, in: BÜCH, Martin-Peter, Märkte und Organisationen im Sport, Schorndorf 2000, S. 52

somit weniger Informationsasymmetrie bezüglich der Qualität und der Leistungsbereitschaft, was wiederum den individuellen Beitrag eines Fußballakteurs gegenüber einem auf einem anonymen Arbeitsmarkt Tätigen, den die ökonomische Theorie normalerweise fokussiert, differenzierbarer macht.¹ Sportliche Defizite wie etwa mangelnde Einsatzbereitschaft oder Spielkompetenz (Talent) lassen sich bei jedem Spieler ebenso beobachten wie mannschaftsdienliches bzw. produktivitätssteigerndes Geschick. Diese für die breite Öffentlichkeit verfügbare Transparenz ist der elementare Faktor der im professionellen Fußball-Betrieb existierenden Gehaltsunterschiede. Soll heißen, dass den popularitätsbestimmenden Fans und Fußballinteressierten eine „gläserne“ Plattform geschaffen wird, die Personaldiskussionen freien Lauf lässt. Die mediale Umsetzung einer solchen in Szene gesetzten Spielerdebatte führt schließlich zu einer öffentlichkeitswirksamen Klassifizierung der Spieler und demnach zu einer honorarbezogenen Dichotomie. Dies bedeutet natürlich nicht, dass der Zuschauerschaft die Gehaltsentscheidung der Fußballspieler obliegt. Vielmehr soll die Macht der Vereinsanhänger und Medien dokumentiert werden, die beispielsweise Sanktionen für den Fall ankündigen, dass ein Star- oder Lieblingsspieler wegen unerfüllter Gehaltsforderungen den Verein wechselt. Dieser Umstand, als auch das Angebot an Top-Spielern, das eng begrenzt und unelastisch ist, führt zu einer verstärkten Verhandlungsmacht der Stars bzw. zu einer Zweiteilung der Gehaltsstruktur.² KUBAT untermauert diesen Ansatz, indem er die ungleiche Einkommensverteilung der Berufssportler hervorhebt. Nach seiner Einschätzung ist der gehaltsstimulierende „Superstar-Effekt“ auf die mit den Spitzensportleistungen korrelierenden Informationskosten (Mehrkonsum der mit Stars angereicherten Fußball-Dienstleistungen) zurückzuführen.³

¹ Vgl. FRICK, Bernd, WAGNER, Gert, Sport als Forschungsgegenstand der Institutionen-Ökonomik, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 334ff. sowie LEHMANN, Erik, WEIGAND, Jürgen, Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga, in: MATSCHKE, Manfred, SIEBEN, Günter, SCHILDBACH, Thomas (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Herne/Berlin 2/1999, S. 126ff.

² Vgl. BÜCH, Martin-Peter, SCHELLHAASS, Horst-Manfred, Ökonomische Aspekte der Transferentschädigung im bezahlten Mannschaftssport, in: HEINEMANN, Klaus, Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 227

³ Vgl. KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport: eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998, S. 84

Auch das Autorenteam LEHMANN/WEIGAND stellt als empirisches Ergebnis ihrer Regressionsanalyse heraus, dass sich die Jahresgehälter aller 468 zu Beginn der Spielsaison 1998/99 lizenzierten Bundesliga-Spieler sehr unterschiedlich verteilen, was durch die Feststellung, dass 60 Prozent der gesamten Gehaltssumme auf etwa 20 Prozent der Spieler entfallen, deutlich unterstrichen wird. Das Verhältnis der Gehaltszahlungen zum Gesamtumsatz der Bundesligisten stieg (unter Berücksichtigung des überproportionalen Umsatzwachstums der Vereine) von 37,6 Prozent vor dem „Bosman-Urteil“ (1994/95) auf etwa 52 Prozent in der Saison 2000/01 an (vgl. 5.1.2.1). Der Mittelwert aller Spielergehälter für die Saison 1998/99 wurde dabei mit 1,91 Mio. DM festgehalten. Massive Abweichungen lassen sich auch hier konstatieren. Nach MEIER, Geschäftsführer der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, „machen die Löhne für den 26-köpfigen Spielerkader rund 50 Millionen Euro aus.“ Obwohl sich die Angaben von MEIER auf die Spielsaison 2000/01 beziehen, lässt sich trotzdem ein fast doppelt so hoher vereinsbezogener Mittelwert (ca. 3,7 Mio. DM) errechnen. Weitere der Untersuchung zugrundeliegende Gehaltsdeterminanten sind die Spielposition (Mittelwerte für 1998/99: Torwart 1,05 Mio. DM, Verteidigung 1,60 Mio. DM, Mittelfeld 2,16 Mio. DM und Sturm 2,21 Mio. DM), die Trefferquote (Anzahl der in der Bundesliga insgesamt erzielten Tore dividiert durch die Anzahl der absolvierten Erstligaspiele) sowie die Anzahl der absolvierten Wettkampfspiele.¹ Neben den gehaltsbestimmenden Variablen zeigt sich die Unterscheidung der beiden zur Disposition stehenden Spielercharaktere (Star- versus Durchschnittsspieler) auch darin, dass auf Grundlage der ausgehandelten Verträge, die bei den meisten Bundesligavereinen auf den Säulen Grundgehalt, Sieg- oder Punkteprämien und Einsatzprämien basieren, die Vereine die Lohnsteuer der Top-Spieler indirekt mitfinanzieren, da diese Spielergattung auf Grund ihrer Vormachtstellung sehr häufig in Netto rechnet und die vormals abzuführende Lohnsteuer den Bundesligisten in Rechnung stellt.²

¹ Vgl. LEHMANN, Erik, WEIGAND, Jürgen, Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga, in: MATSCHKE, Manfred, SIEBEN, Günter, SCHILDBACH, Thomas (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Herne/Berlin 2/1999, S. 130ff., PEITSMEIER, Henning, „Unsere Aktie ist kein Toto-Schein“, in: FAZ vom 29.9.01, S. 17 sowie WGZ-Bank und Deloitte & Touche (Hrsg.), FC Euro AG, Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, 2. Aufl., Düsseldorf 2001, S. 83

² Vgl. LEMKE, Willi, Alle Macht den Spielern, oder: Die Ohnmacht der Vereine, in: SCHAFFRATH, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga; Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 114

An die integrations- und transferpolitische Direktive des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) lässt sich die gesicherte Vermutung anknüpfen, dass sowohl die eingliederungsintensive Ergänzung an produktionsfördernder Spielqualität (Zunahme an ausländischen Spielern) als auch die Entfaltung von Gehaltsdisparitäten, die durch die gehaltsbestimmenden Variablen Spielerstatus (Renommee, Popularität etc.), Spielposition, nationale Herkunft, Trefferquote, Anzahl absolvierter Wettkampfspiele und Vereinszugehörigkeit determiniert wird, als maßgebliche sportökonomische Konsequenzen für die am direkten Fußballbetrieb beteiligten Institutionen (Vereine/Spieler) bestimmt werden können.

5.3 Weitere Entwicklungsindizien

Die dargestellten Professionalisierungstendenzen einer in sich immer ausdifferenzierteren Fußballökonomie ziehen eine Fülle an weiteren Entwicklungsprozessen nach sich. So wird beispielsweise der Ruf nach praxisnaher Hilfe für Berufssportler immer lauter. Die neu gegründete Fachgruppe „Sports-Union“ der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di) will sich als Rechtsberater und sportpolitische Interessenvertretung für Profisportler und Trainer konstituieren. Zum Ziel setzt sie sich in den nächsten drei Jahren 500 Profisportler und Trainer als Mitglieder zu werben. Nach Einschätzung der Initiatoren hätte man mit dieser Solidargemeinschaft die Chance, die Rechtsansprüche von Aktiven und Trainern gegenüber Arbeitgebern, Ligen, Vereinen, Medien und Politik mit Nachdruck zu vertreten. Für einen Jahresbeitrag von 500,- DM bietet Ver.di ein Beratungspaket, zu dem u.a. Hilfe bei Vertragsverhandlungen, Steuerklärungen, Asset-Management, Berufsförderung neben der Sportkarriere oder der Unterstützung in juristischen Streitfällen gehören. Ein Korrelat zu dieser angedachten Initiative ist die bereits etablierte, aber ausbaubedürftige Vereinigung der Vertragsfußballspieler (VdV). Als gewerkschaftlicher Zusammenschluss von Berufsfußballern versucht die VdV nach amerikanischem Vorbild (die dortigen Spielergewerkschaften haben auf Grund ihrer langjährigen Tradition und ihres hohen Mitgliederaufkommens viel mehr Handlungsspielraum) und im Sog der Ver.di-Aktivitäten, weitere sportpolitische Hürden zu nehmen, um ihr Mitgliedervolumen in der Fußball-

Bundesliga von derzeit 72 Prozent weiter auszubauen.¹ Auch in Sachen Stadionbauten zeigen sich weitreichende Veränderungen. Für ein Novum sorgte in letzter Zeit der Bundesligist FC Schalke 04, der eine Wettkampfstätte für 62.000 Zuschauer mit einem voll funktionstüchtigen Schiebedach errichtete. Die Möglichkeit den Spielfeldrasen aus Qualitätsgründen (in einer geschlossenen Halle fängt ein Naturrasen schnell an zu faulen) auf Knopfdruck in einer elftausend Tonnen schweren Wanne über vier Hydraulikpressen in das Stadion – und umgekehrt – fahren zu können, kann im Rahmen des 358 Mio. DM teuren Neubaus als weitere bundesweite Innovation bewertet werden.² Vor dem Hintergrund der Finanzierungsfrage einer solch aufwendigen Technik wurde mit dem Verkauf des Namensrechts am Stadion eine neuartige Sponsoringmöglichkeit gefunden. So wurden mit den bisherigen Umbenennungen BayArena statt Ulrich-Haberland-Stadion in Leverkusen, Gottlieb-Daimler-Stadion statt Neckarstadion in Stuttgart, Playmobil-Stadion statt Ronhof in Fürth oder der AOL-Arena statt Volksparkstadion in Hamburg neue Finanzierungskonzepte initiiert.³ Diese Konzepte berücksichtigen neben dem Stadion-Sponsoring u.a. auch die wirtschaftliche Risikominimierung. Soll heißen, dass mit der wachsenden Kommerzialisierung die Bundesligavereine sich immer häufiger nach Abstiegsversicherungen erkundigen. Hier zählt die Hamburg-Mannheimer Sports GmbH, eine Tochtergesellschaft der Hamburg-Mannheimer Versicherungsgruppe, zu einer der ersten Adressen. Nach Branchenschätzungen haben inzwischen fünf bis sechs Bundesligavereine das Abstiegsrisiko abgedeckt. Darüber hinaus können mittlerweile die ökonomischen Gefahren eines Fußballbetriebs reduziert werden, indem man sich beispielsweise gegen Siegprämienausschüttungen (auch der sportliche Erfolg kann den Charakter eines Schadensereignisses annehmen) oder gegen den Ausfall einer

¹ Vgl. ASHELM, Michael, Wenn Profis mitreden wollen, haben sie keine Stimme, in: FAZ vom 20.9.01, S. 43, o.V.: Verdi gründet die Fachgruppe Berufssport, in: FAZ vom 8.11.01, S. 44 sowie o.V.: Verbände skeptisch gegenüber Verdi, in: FAZ vom 9.11.01, S. 42

² Vgl. LEIPOLD, Richard, Prozessionen ins Heiligtum der Schalker Fußball-Gemeinde, in: FAZ vom 5.7.01, S. 38 sowie o.V.: „Auf Schalke“ bewegt die Fans – und den Rasen, in: FAZ vom 19.5.01, S. 18

³ Vgl. DRESSLEIN, Detlef, Auch der „Vormeister“ kassiert Millionen, in: FAZ vom 4.7.01, S. 41, o.V.: Geld statt „uns Uwe“, in: FAZ vom 3.7.01, S. 40 sowie o.V.: Aus dem Hamburger Volksparkstadion wird die AOL-Arena, in: FAZ vom 30.6.01, S. 20

Wettkampfveranstaltung aus Furcht vor terroristischen Anschlägen versichert.¹ Hinweise, die die Ökonomisierung des Fußballs dokumentieren, lassen sich auch daran festmachen, dass die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA im November 2001 als erster Bundesligist eine offizielle Aktionärsversammlung mit 4000 anwesenden Shareholdern organisierte.² Das vor allem durch den Emissionserlös generierte Kapitalvermögen der Dortmunder Fußball-Gesellschaft erlaubt derweil Spielerinvestitionen (Spitzenablöse für Marcio Amoroso: 50 Mio. DM), die weit über den Ausgaben der nicht börsennotierten Konkurrenz liegen.³ Im Kontext dieses innovativen Kapitalgeschäfts zeigt ein Blick auf englische Spitzenvereine, dass das weitere Vordringen in die Finanzmärkte vielleicht auch in der Fußball-Bundesliga bald zur Realität wird. So bemüht sich beispielsweise der Branchenprimus Manchester United weitere Betätigungsfelder zu erschließen, indem er seinen Fans in Zusammenarbeit mit internationalen Bankgesellschaften Finanzmarktprodukte wie etwa Kreditkarten (30.000 Stück sind bereits im Umlauf) oder Sparkonten (bisher wurden 8.000 Konten für United-Fans eingerichtet) anbietet. Im Jahr 2000 flossen daraus der Fußballgesellschaft immerhin etwa 1,5 Mio. DM als Ertrag zu. Derzeit wird daran gearbeitet, das Finanzangebot um Hypotheken, andere Sparformen und Kapitalanlagen bis hin zu Renten- oder Pensionsverträgen zu erweitern, wobei der klassische Vertriebsweg dieser Produkte dann über vereinseigene Einrichtungen erfolgen soll.⁴ Als neuartiges Kommunikationsinstrument der Bundesligavereine hat sich unterdessen das Fernsehmagazin als Kooperation zwischen Verein, Sender und Sponsor etabliert. Klassische Win-Win-Situationen sind das Ergebnis dieses Sendeformats. Dies bedeutet, dass bei den bisher auf dem Deutschen Sport-Fernsehen (DSF) ausgestrahlten Club-Formaten „Auf Schalke“ (Schalke 04) und „Borussia“ (Borussia Dortmund) gegenseitige Ophelimitäten zu konstatieren sind. „Der Sponsor ist im Vordergrund, der Sender erzielt gute Quoten und der Klub kann etwas fürs Image tun.“⁵ Zu weitreichenden organisatorischen Veränderungen führte auch die Strukturreform der

¹ Vgl. HEIKE, Frank, Höhere Prämien, die Unsicherheit bleibt, in: FAZ vom 17.10.01, S. 47 sowie o.V.: „Auf Schalke“ bewegt die Fans – und den Rasen, in: FAZ vom 19.5.01, S. 18

² Vgl. PEITSMEIER, Henning, Mit Herz und Seele ein Borusse, in: FAZ vom 7.11.01, S. 27

³ Vgl. o.V.: Amoroso ist Dortmund 50 Millionen wert, in: FAZ vom 5.7.01, S. 39

⁴ Vgl. o.V.: Finanzanlagen vom Fußball-Club, in: FAZ vom 2.7.01, S. 27

⁵ Vgl. ZILS, Oliver, Bildschirm in Blau-Weiß, in: Horizont Sport Business, 8/2001, S. 60ff.

Fußball-Bundesliga. Auf Initiative des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) hat sich der Profifußball als Liga-Verband e.V. selbständig gemacht. Dieser in einem Grundlagenvertrag zwischen dem DFB und der Liga festgelegte Schritt ist der entscheidende Punkt einer großen Strukturreform im deutschen Fußball. Der neue Liga-Verband e.V. sagt sich allerdings nicht vom DFB los. Die 18 Bundesligisten werden in Zukunft als Verband im Verband ihre eigene Heimat unter dem Dach des DFB finden. Als Konsequenz erfährt der professionelle Fußball einen enormen Machtzuwachs. Statt mit bisher 36 von 206 Stimmen wird er künftig 92 der dann 254 Stimmen auf sich vereinen.¹ Damit der DFB finanziell nicht schlechter dasteht als zuvor, muss der Liga-Verband e.V. drei Prozent seiner Gesamteinnahmen per anno an den Deutschen Fußball-Bund entrichten, mindestens aber 25 Millionen DM.² Genau genommen wird der professionelle Spielbetrieb seit der Saison 2001/02 über zwei Institutionen innerhalb des DFB organisiert. Da der angesprochene Liga-Verband e.V. die meisten seiner Zuständigkeiten nicht selbst wahrnimmt, handelt er über die Deutsche Fußball Liga GmbH, die das operative Geschäft betreibt. Auf Grund der Neustrukturierung der Bundesliga ist der DFB schließlich nur noch für den Amateurbereich (inkl. der semiprofessionellen Regionalliga) und die Fußball-Nationalmannschaft zuständig. Die organisatorische Zweiteilung zwischen Amateur- und Profibetrieb ist demnach ein gelungener Kompromiss, denn er wird den vorwiegend ideellen Interessen des Deutschen Fußball-Bundes und den überwiegend kommerziellen Interessen der Liga gleichermaßen gerecht.³

5.4 Zusammenfassung

Die Untersuchungsergebnisse der aufgezeigten Entwicklungsprozesse im professionellen Fußball verdeutlichen die enorme Kreativität und Dynamik in diesem noch verhältnismäßig jungen Geschäftsfeld. Die Fußballökonomie heutiger Prägung erhebt nicht nur mit Recht den Anspruch ein eigenständiges Forschungsgebiet in sich zu vereinen, was zahlreiche Studien, Berichte und wissenschaftlich fundierte Aufsätze nachhaltig unterstreichen, sondern zeigt

¹ Vgl. FRANZKE, Rainer, Neue Strukturen gefunden, neue Personen gesucht, in: FAZ vom 29.9.00, S. 39 sowie ZORN, Roland, Die Fußball-Bundesliga macht sich selbständig, in: FAZ vom 2.10.00, S. 44

² Vgl. KLEWENHAGEN, Marco, Under Construction, in: SPONSOR^S 6/01, S. 17

³ Vgl. SIEBOLD, Michael, WICHERT, Joachim, Neue Struktur der Fußball-Bundesligen, in: SPONSOR^S 5/01, S. 52f.

wegen ihrer wachsenden gesellschaftspolitischen Bedeutung vor allem auch produktionsbezogene Effizienzsteigerungen auf, deren Innovationskraft im bundesdeutschen Sport ihresgleichen sucht. Dieser Ansatz wird beispielsweise durch den akribischen Wandel in der Organisation der Fußballproduktion dokumentiert. Die zur Disposition stehende Umgestaltung vom Verein zur Kapitalgesellschaft weist dabei eine Fülle an nutzenstiftenden Trends auf. So kann am Beispiel der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA insbesondere die mit dem Börsengang korrelierende Eigenkapitalstärkung, also die Substitution von Fremd- durch Eigenkapital, aber auch der mit der Publizität des Going-Public in Verbindung stehende Image- und Marketingvorteil festgehalten werden. Vor dem Hintergrund der Kapitalrahmenerweiterung eines umwandlungswilligen Bundesligavereins können u.a. auch strategische Partnerschaften am Eigenkapital („Private Equity“) oder die Gründung fußballaffiner Geschäftsbereiche als weitere Finanzierungsvarianten identifiziert werden.

Analog zur Vereinsumwandlung konnte im Kontext des „Bosman-Urteils“ als zweiten maßgeblichen Untersuchungsbereich ein hohes Potenzial an fußballökonomischen Konsequenzen aufgezeigt werden. Namhaft zu machen sind neben dem uneingeschränkten Integrationsprozess von EU-Ausländern in der Fußball-Bundesliga (überproportionaler Zuwachs an EU-Spielern nach dem Bosman-Beschluss) insbesondere die augenscheinlichen Gehaltsdisparitäten unter den Fußballspielern. Unter Berücksichtigung der Leistungstransparenz (die Arbeitsleistung eines Fußballprofis ist für Außenstehende leicht bewertbar) können zur Begründung dieses markanten Einkommensungleichgewichts die gehaltsbestimmenden Variablen des reformierten Transfersystems (auf Grund des Transferentschädigungswegfalls nach Vertragsende werden Spitzenspieler stärker umworben) sowie der Spielerstatus (Verhandlungsmacht der Spieler richtet sich u.a. nach ihrer sportlichen Kompetenz und Reputation), die Trefferquote, die Vereinszugehörigkeit, die Spielposition, die nationale Herkunft als auch die Anzahl der absolvierten Wettkampfspiele konstatiert werden.

6. Interpretation der Ergebnisse

Nachfolgend sollen die wesentlichen Untersuchungsergebnisse nach ihrem jeweiligen Themenbereich einer eigenen Wertung unterzogen werden, um die in der Einleitung formulierte Leitfrage beantworten zu können.

1. Voraussetzungen einer Entwicklung zum professionellen Fußball

Der Wandel vom Amateur- zum Profifußball setzt ein Anreizsystem voraus, das durch drei zusammenwirkende Entwicklungsvariablen bestimmt wird. Zum einen ist dies der mediale Fortschritt, der vor allem durch innovative Übertragungstechniken wie das Kabel-, Satelliten- oder Digitalfernsehen eine audiovisuelle Qualitätsverbesserung der Fußballdarbietung ermöglicht. Die zweite Entwicklungsvariable stellt das mit den hohen Fußball-Fernsehschaltquoten korrelierende Sponsoringinvestment der werbetreibenden Unternehmen dar. Durch das gestiegene Fußball-Fernsehangebot gewinnt die 1. Bundesliga als Kommunikationsplattform bei den renditeorientierten Investoren zunehmend an Akzeptanz, was weitere Finanzierungsprogramme und somit Entwicklungsimpulse erwarten lässt. Die dritte und maßgebende Entwicklungsvariable, an der sich die beiden vorgenannten Anreizkomponenten streng orientieren, ist die Zuschauernachfrage nach Fußballsportleistungen. Die überdurchschnittliche Begeisterung und Anteilnahme der Bevölkerung am Fußball ist die Grundvoraussetzung für weitere Professionalisierungsmaßnahmen bzw. Effizienzsteigerungen. Die Relevanz – aber auch die Komplexität – der Nachfrage nach Fußball macht es unausweichlich, diese etwas differenzierter zu betrachten. So geht aus der theoretischen Zuschaueranalyse hervor, dass sich die Nachfrage der Stadionbesucher in einzelne Determinanten unterteilen lässt, die in ihren Wirkungen, also in ihren Einflussnahmen auf die gesamte Zuschauernachfrage unterschiedliche Werte aufzeigen. Beispielsweise ist der Einfluss einer gewaltbereinigten Sportveranstaltung und die Qualität der sportlichen Leistungserbringung bezüglich der Fußballnachfrage signifikant, während die Untersuchungen des verfügbaren Freizeitbudgets und des Einkommens der Stadionzuschauer keine sinnvollen Ergebnisse über die Bedeutung und die Richtung des Einflusses hervorbringen. Als Erklärung kann herangezogen werden, dass die Bewertung des Nutzens der nachgefragten Fußballdienstleistung in höchsten Maße subjektiv ist. Jeder einzelne Zuschauer besitzt seine eigene Bedürfniskalkulation, die sich aus den untersuchten

Nachfragedeterminanten und weiteren Erlebniswerten wie Spaß, Unterhaltung und Integrationsgefühl zusammensetzt und die Fußballnachfrage entscheidend beeinflusst. Aus diesem Grunde hält möglicherweise ein Stadionbesucher den Preis einer Eintrittskarte für überteuert, wogegen ein einkommensschwächerer Zuschauer den selben Preis angesichts übersteigerter Vereinssympathie als angebracht empfindet.

2. Ökonomische Analyse des durch die Professionalisierung entstandenen Fußballprodukts

Es bleibt festzuhalten, dass sich aus dem obengenannten Anreizsystem ein immer verflochteneres – professionelleres – Fußballprodukt entwickelt. Zum besseren Verständnis dieses intransparenten Produkts dient die produktionstheoretische Analyse, die die Identität der Ware Fußball, ihre genauen Produktionsabläufe sowie die Abnehmer dieser Ware untersucht. Ohne die Summe dieser Untersuchungsergebnisse nochmals aufgreifen zu wollen, sollte allerdings die Besonderheit des aus dem Fußballproduktionsprozess entstammenden Outputguts (Ligaspiel) wegen des erhöhten Erklärungsbedarfs nicht unerwähnt bleiben. Die Ergebnisse der Wirtschaftstheorie, die sich in marktwirtschaftlich gesteuerten Wirtschaftssystemen ergeben, lassen sich nicht uneingeschränkt auf die Wirtschaft des Fußballs übertragen, da der Fußball nicht wenige Besonderheiten in sich trägt. Zu nennen sind zum Beispiel die Irrelevanz der Produktqualität (der Wettkampfsieg, und nicht so sehr die Qualität der sportlichen Leistungserstellung – „Schönspielerei“ – steht bei den Fußballproduzenten im Vordergrund) oder die Notwendigkeit der Gemeinschaftsproduktion (da ein Bundesligist alleine kein ökonomisch verwertbares Produkt (Wettkampfspiel) erzeugen kann, wird der Zusammenschluss gegenseitig kooperierender – aber auch konkurrierender – Wirtschaftsunternehmen („Kooperenz“¹ der Bundesligavereine) bezüglich ihrer reziproken Produktionsabsicht verpflichtend). Auf der anderen Seite ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Wirtschaft des Fußballs keine einzigartige Erscheinung ist. Soll heißen, dass viele ihrer Tätigkeitsbereiche auch in klassischen Wirtschaftssegmenten zu finden sind. So ist ein Bundesligaverein genauso wie

¹ Der Begriff „Kooperenz“ kennzeichnet – insbesondere für die Sportbranche – die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz im Sinne konkurrenzbedingter Integrativität, die grundlegend für viele Dienstleistungsmärkte ist (vgl. o.V., Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie, „Kooperenz im Sportmanagement“, in: www.sport.tu-muenchen.de/pages/sportfakultaet_AK_Sportoeko.html, 23.5.03).

ein klassisches Wirtschaftsunternehmen an äußeren Märkten tätig, an denen – im Falle des Fußballs – Eintrittspreise, Sponsoringarrangements, Übertragungsrechte etc. nach betriebswirtschaftlichen Kalkülen bestimmt werden. Dieser komplexe Sachverhalt zwischen Besonderheit und Normalität lässt sich folgendermaßen deuten: Isoliert man die einzelnen Besonderheiten der Fußballproduktion, so zeigen sich viele Überschneidungen mit traditionellen Industriebetrieben. Um eine obenerwähnte Eigenart des Fußballs aufzugreifen, gilt der Grundsatz der Gemeinschaftsproduktion beispielsweise auch für die Automobilindustrie. Jeder Autohersteller ist bei der Produktion auf die Mitwirkung seiner eigenständigen Kooperationspartner/Zulieferer angewiesen, ohne die eine vollständige wirtschaftliche Verwertung der erzeugten Produkte nicht realisierbar wäre. Betrachtet man aber die Wirtschaft des Fußballs im Ganzen, also die Kombination aller Besonderheiten (vgl. Kapitel 4.2), so kommt man schnell zu der Erkenntnis, dass der Fußball und seine Produktion ein gesondert zu wertendes Gebilde darstellt.

Nach bzw. während der Herstellung (uno actu-Prinzip = Gleichzeitigkeit von Produktion und Absatz bei der Dienstleistungserbringung) wird das mit typischen Merkmalen behaftete Fußballprodukt schließlich über vier Teilmärkte veräußert. Die vier voneinander abhängigen Absatzmärkte (Rechtemarkt für Fanartikel/Lizenzen, Sponsoring, Fernsehübertragungen und zuschauerbezogene Nutzung) zeigen dabei unterschiedliche Entwicklungspotenziale auf. Während am Markt für Fanartikel und Lizenzen erste Sättigungsgrenzen zu erkennen sind, kann an den drei übrigen Absatzmärkten weiteres Umsatzwachstum mit leicht volatilen Charakter konstatiert werden. Insgesamt betrachtet herrscht somit an den Teilmärkten des professionellen Fußballs eine zunehmende Nachfrage, die sich allerdings weniger in ihrer Quantität als vielmehr in ihrer Qualität äußert. Dies bedeutet, dass sich der gesamte Konsumentenkreis (Zuschauer, Sponsoren, TV-Stationen) auf einem mengenmäßig hohen Niveau eingependelt hat, wobei die Investitionsbereitschaft in den Profifußball weiter steigt. Nach der griffigen Werbeformel „weniger ist mehr“ verfahren beispielsweise die Bundesliga-Sponsoren, die sich in ihrer Anzahl in den einzelnen Stadien reduziert haben – wegen ihrer dadurch erhöhten Werbeeffizienz aber auch bereit sind überproportional zu investieren.

3. Konsequenzen der Fußball-Professionalisierung

Analog zum Geschäft mit Fanartikeln und Lizenzen werden wohl auch klassische Kapitalquellen wie etwa das angesprochene Sponsoring mittel- bis langfristig an Wertschöpfungsgrenzen stoßen und somit den erforderlichen Kapitalbedarf der sich am sportlichen Erfolgsprinzip orientierenden Bundesligisten nur noch bedingt abdecken. Aus diesem Grunde findet schon heute ein finanzbezogener Umdenkungsprozess bei den verantwortlichen Fußballmanagern statt, der eine Fülle an Professionalisierungstendenzen nach sich zieht. Dabei ist vor allem an den organisationsbezogenen Produktionswandel (Ausgliederung der Lizenzspielerabteilungen in Kapitalgesellschaften) zu denken. Zahlreiche Entwicklungsindizien wie beispielsweise die Liquiditätserweiterung durch den Verkauf von Geschäftsanteilen (Börsengang) oder die Beteiligung von strategischen Partnern am Eigenkapital der Fußballunternehmen (Private Equity) lassen sich im Zuge der Vereinsumwandlungen erkennen. Weitere Untersuchungsergebnisse, die den dynamischen Entwicklungsprozess des professionellen Fußballs nachhaltig dokumentieren, sind zum Beispiel die Gründung neuer fußballaffiner Geschäftsfelder (vereinseigene Reisebüros, Gesundheitszentren etc.), die Gehaltsexplosion der Fußballspieler (mit allerdings ungleicher Einkommensverteilung), die Errichtung multifunktionaler Stadien, der Abschluss sportspezifischer (Abstiegs-)Versicherungen oder die verbandsrechtliche Neustrukturierung der gesamten Bundesliga (Liga-Verband e.V./Deutsche Fußballliga GmbH). Ein innovatives Finanzierungsmodell (nach englischem Vorbild) in der neustrukturierten Bundesliga zeigt sich auch am Beispiel FC Schalke 04. Der Bundesligist hat im Jahre 2002 eine Anleihe (langfristiger Kredit, der durch die Ausgabe von Schuldverschreibungen am Kapitalmarkt aufgenommen wird) in Höhe von 85 Mio. EUR von amerikanischen Versicherungsunternehmen und Pensionfonds aufgenommen. Im Gegenzug wird das Fußballunternehmen zur Sicherung der Anleihe über die Laufzeit der Vereinbarung einen Teil seiner Einnahmen aus dem Zuschaueraufkommen abtreten. Die Anleihe gegen Verpfändung eines Teils der Ticketerlöse soll zum Bau von Trainingsplätzen, Rehabilitationseinrichtungen und Parkhäusern, zur Schuldentilgung sowie für die Verpflichtung neuer Spieler verwendet werden.

Die Summe der aufgezeigten Entwicklungen, also die gewachsene Menge der internen Produktionsfaktoren, die in den gesamten Fußball-Prozess eingesetzt und verbraucht wird,

wird somit bei den am Ligabetrieb beteiligten Unternehmen (Bundesligavereinen) zu einer insgesamt höheren Produktionseffizienz führen, was weitere Professionalisierungsmaßnahmen sicherstellt.

Die identifizierte Erhöhung der Produktionseffizienz im Fußball wird aber nicht nur durch die Praxis (Umsetzung bestimmter Ideenansätze) ermöglicht, sondern auch durch die zunehmende Anwendung der an Umfang und wissenschaftlicher Tiefe gewinnenden sportökonomischen Forschungsergebnisse. So bringt LEMKE, ehemals verantwortlich für das Management des SV Werder Bremen und heutiger Senator für Bildung und Wissenschaft des Landes Bremen, den Sachverhalt auf den Punkt: „Wirtschaft und Wissenschaft sind Partner geworden, die voneinander profitieren.“¹ SCHÄFER, geschäftsführendes Vorstandsmitglied des VfB Stuttgart, wird noch deutlicher, indem er der Wissenschaft in unternehmerischen Fragestellungen eine hohe Bedeutung zuspricht. Folglich wurde an der Universität Hohenheim eine Untersuchung über das Für und Wider einer VfB-Vereinsumwandlung in Auftrag gegeben. „Diese Studie wird eine wichtige Diskussions-, eventuell sogar Entscheidungsgrundlage für die Gespräche innerhalb des Vorstandes darstellen.“² Auf der Basis dieser Studienergebnisse will der VfB Stuttgart noch in diesem Jahr die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung auf eine Kapitalgesellschaft vollziehen.³ Es bleibt anzumerken, dass das Arrangement zwischen dem VfB Stuttgart und der Universität Hohenheim stellvertretend für eine insgesamt stark wachsende Nachfrage aller Bundesligisten nach wissenschaftlichem Datenmaterial zu verstehen ist.

Unter Einbeziehung aller ermittelten Ergebnisse werden die produktionsfördernden Effekte der untersuchten Fußballökonomie, also die ungebremste Popularität des Fußballs, die steigende Tatkraft und Kreativität der am direkten Fußballbetrieb beteiligten Personen (Fußballmanager, externe Kommunikationsberater etc.) sowie die zunehmend unterstützende Ökonomie des Sports (Reduzierung des Theoriemangels), zukünftig weitere

¹ Vgl. LEMKE, Willi, „Mit das Beste, was Bremen zu bieten hat“, in: Bremer Universitätsredaktion (Hrsg.), Bremer Uni-Schlüssel – Sonderausgabe, Dezember 2001, S. 5

² Vgl. SCHÄFER, Ulrich, Professionalität durch Professionalisierung, Möglichkeiten und Gefahren der Umwandlung in Kapitalgesellschaften, in: SCHAFFRATH, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga, Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 103

³ Vgl. o.V., Bundesliga, VfB Stuttgart vor der Umwandlung, in: www.sportbild.de, 6.6.03

Effizienzsteigerungen im Rahmen der Fußballproduktion ermöglichen, womit die eingangs formulierte und dem gesamten Dissertationsprojekt zugrundeliegende Leitfrage beantwortet ist.

7. Theorieansatz der Effizienzsteigerung als Zeichen der Professionalisierung

Die Effizienz der Fußballproduktion zeigt sich im Verhältnis zwischen Ressourceneinsatz und erzielter Leistung. Im Sinne dieser Input-Output-Relation versucht jeder Akteur (Bundesligist) seine Faktorkombination zu optimieren, um ein bestmögliches sportliches sowie wirtschaftliches Ergebnis zu erreichen. Es geht also um die Verwendung von knappen Ressourcen, die in Form von Arbeit (Vereinsmanagement, Spielereinsatz etc.), Kapital (Investitionen, Liquidität etc.), Informationen (Insiderwissen über Spielermärkte etc.), Betriebsmitteln (Stadion, Trainingsgelände etc.), Rechten (Vermarktungsrechte, Teilnahmerecht am Ligabetrieb etc.) und fremdbezogenen Dienstleistungen (Beratungsleistungen etc.) in den Produktionsprozess einfließen und verbraucht werden. Die Produktionseffizienz im Profifußball steht aber auch im Zusammenhang mit der gewählten Organisationsform als auch mit strategischen Partnerschaften und Kooperationen. Für den Erfolg eines Bundesligavereins ist demnach der gesamte Input entscheidend. Die Qualität des Inputs äußert sich in der Zusammensetzung und Transformation von internen und externen Produktionsfaktoren (vgl. Abb. 2, S. 89). Da sich der externe Faktor (z.B. Unterstützung durch Stadionzuschauer) aber der Dispositionsmacht des organisierenden Fußballproduzenten (gastgebende Bundesligist) entzieht, richtet sich die weitere Konzentration auf die bestimmbaren internen Produktionsfaktoren. Auf Faktoren, denen – anhand der Ermittlung – neben ihrer freien Verfügbarkeit auch ein relativ hoher Innovationsgrad zugesprochen werden kann. Namhaft zu machen sind: Der organisationsbezogene Wandel der Produktion (die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilungen in Kapitalgesellschaften zieht Eigenkapitalstärkungen und Marketingvorteile nach sich), kooperative Zusammenschlüsse (Beteiligungen von Unternehmen am Eigenkapital des Vereins fördern die Finanzkraft), zuschauerfreundliche Produktionsstätten (multifunktionale Stadien generieren zusätzlich Nachfrageeffekte), erweiterte Sponsoringmöglichkeiten (Verkauf des Namensrechts am Stadion stärkt die

Liquidität), ergänzende Geschäftsfelder (Angebot an Reise-, Gesundheits-, Internet- und Finanzdienstleistungen reduziert die wirtschaftliche Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg), ökonomische Vorsichtsmaßnahmen (Abschluss von u.a. Abstiegsversicherungen begrenzt das wirtschaftliche Risiko) oder öffnende Spielermärkte (unbegrenzter Einsatz günstiger Spieler aus dem EU-Ausland nach „Bosman“ entlastet den Spieleretat). In der Summe erhöhen diese Faktoren die Inputqualität und beeinflussen das Outputniveau entscheidend, das HAAS in einer wegweisenden Untersuchung in die Bereiche „athletischer Output“ (erspielte Tabellenpunkte), „sozialer Output“ (Stadionauslastung) und „kommerzieller Output“ (Jahresumsatz) unterteilt.¹ Soll heißen, dass sich das erzielte Outputergebnis eines Bundesligavereins nach seiner Einschätzung aus den drei oben genannten Outputvariablen zusammensetzt. Hinsichtlich einer detaillierteren Bewertung der Produktionseffizienz gilt es allerdings zu prüfen, ob eine Ergänzung der angesprochenen Variablen um z.B. den Bereich „internationaler Output“ nicht angebracht wäre. Durch die belastende Teilnahme einer Mannschaft am internationalen Wettbewerb kann die sportliche Leistungserbringung („athletischer Output“) im nationalen Ligabetrieb negativ beeinflusst werden. Wenn eine deutsche Spitzenmannschaft mit einem entsprechend hohen Spieleretat den UEFA-Cup oder die Champions-League gewinnt, gleichzeitig aber keine vergleichbar hohe bzw. erfolgreiche Wettbewerbsleistung in der Bundesliga produziert, so würde diese Mannschaft nach dem zitierten Outputmodell als ein ineffizient agierendes Fußball-Unternehmen gelten.

Um das Konzept der aufgezeigten Input-Output-Relation in Form einer Effizienzmessung an einem Beispiel deutlich machen zu können, wird auf valide Daten² der Deutschen Fußball Liga GmbH zurückgegriffen. Dabei wird für die Bundesliga die Entwicklung der Personalkosten für Lizenzspieler (kostenintensivste Inputfaktor eines Bundesligavereins) in das Verhältnis zu der Entwicklung der Gesamterträge gesetzt. Als Ergebnis kommt heraus, dass sich der Inputanteil (Spielerinvestitionen) in Relation zum Output (Ertrag) von 50,4 Prozent (1999/2000) auf 45,9 Prozent (2001/2002) reduziert hat. Somit kann festgehalten werden, dass bei einem überproportional wachsendem Gesamtertrag der letzten drei

¹ Vgl. HAAS, Dieter-Jörg, Institutionen und ihr Einfluss auf Produktionseffizienz im Profi-Fußball, in: DIETL, Helmut M., Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs im Sport, Schorndorf 2003, S. 216f.

² Vgl. MÜLLER, Christian, Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt a. M. 2003, S. 34

Spielperioden der Anteil der Personalkosten um 4,5 Prozent gesenkt werden konnte und dadurch eine klare Effizienzsteigerung der Fußballproduktion vorliegt. Das Ergebnis der Effizienzsteigerung in der Liga (bezieht sich auf das analysierte Spielerkosten-Ertrag-Verhältnis) resultiert dabei aus einem überdurchschnittlich ausgeprägten Nachfragevolumen der am Fußballprodukt interessierten Verbraucher, was durch eine innovative Untersuchung zu den ökonomischen Perspektiven des Sports indirekt verifiziert wird.¹

Diese (scheinbar) verheißungsvollen Aussichten über den Fortbestand des Profifußballs dürfen allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass Produktionseffizienz und Profitabilität in keinem direkten Zusammenhang stehen müssen. Hinsichtlich der Profitabilität stehen die Bundesligavereine im Augenblick vor schweren Zeiten. Ausgelöst durch die aktuell stark reduzierte Erlöskraft der Fernsehrechtevermarktung (durch die Insolvenz der Kirch-Gruppe und des damit in Verbindung stehenden Management Buy-Out muss jeder einzelne Bundesligist mit weniger Fernsehgeldern auskommen) und des weiterhin überhöhten Gehaltsniveaus der Profispieler steht die Fußball-Bundesliga vor besorgniserregenden Finanznöten. Nach Erhebungen der Deutschen Fußball Liga GmbH und Einsicht in die Vereinsbilanzen zum 30. Juni 2002 „ist jeder Bundesligaverein derzeit mit durchschnittlich 24 Millionen Euro verschuldet.“² MÜLLER konkretisiert, dass der Stand der Verschuldung in der Bundesliga von 271,3 Mio. EUR (30.6.1999) auf 442,7 Mio. EUR (30.6.2002) zugenommen hat.³ Einzig der FC Bayern München ist gegenwärtig ohne Verbindlichkeiten. Durch die Anhäufung an Restrukturierungsfällen gewinnt bei den betroffenen Vereinen die Suche nach effektiven Sanierungsprogrammen zur Bekämpfung der Krisensymptome (aufgeblähte Spielerkader, zu hohe Gehälter und Ablösesummen, fehlende Controllingsysteme, personelle Fehlbesetzungen im operativen Geschäftsbetrieb,

¹ Aus diesen bundesweit bisher einmaligen Simulationsrechnungen für die Beantwortung vielfältiger sportökonomischer Fragestellungen geht zum Beispiel hervor, dass die reale Entwicklung des sportbezogenen Bruttoinlandsprodukts für den Prognosezeitraum 1999 bis 2010 im Jahresdurchschnitt ein Wachstum von über 4,1 Prozent aufzeigt, womit der Sport (und hier vor allem der nachfrageintensive Fußball) deutlich stärker wächst, als die Volkswirtschaft (2,3 Prozent p.a.) insgesamt (vgl. MEYER, Bernd, AHLERT, Gerd, Die ökonomischen Perspektiven des Sports, eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Band 100, 1. Aufl., Schorndorf 2000, S. 174f.).

² Vgl. ZORN, Roland, Die große Finanznot macht die Liga erfinderisch, in: FAZ vom 13.11.02, S. 32

³ Vgl. MÜLLER, Christian, Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt a. M. 2003, S.7

mangelhafte Markenpolitik etc.) zunehmend an Bedeutung.

In diesem Kontext kann den Beteiligten im Fußballgeschäft nur empfohlen werden, die akute Hyperinvestition durch Fremdkapital in „Spielermaterial“ einzudämmen. Zumal – nach einer durchaus plausiblen „Überinvestitionshypothese“¹ – überhöhte Spielerinvestitionen aufsummiert über alle Vereine nicht durch entsprechende Mehreinnahmen der Liga aufgewogen werden. Eine Reduzierung der Spielerinvestitionen über die ganze Liga – und darüber hinaus – führt gar nicht zu einer Minderung der Produktqualität und somit zu einem Abfall der absoluten Spielstärke. Als probate Input-Begrenzung bietet sich daher für alle Bundesligisten der so genannte „Salary Cap“, also ein liga-homogener Maximumbetrag für die Summe der Spielergehälter der Bundesligavereine an. Diese Restriktionsmaßnahme wäre allerdings wohl mehr dem allgemeinen Schuldenabbau in der Liga, als der Effizienzsteigerung der einzelnen Vereine dienlich. FRANCK merkt in diesem Zusammenhang an, dass durch die Einführung institutioneller Rahmenbedingungen (liga-homogener „Salary Cap“) die Inputqualität der Bundesligisten standardisiert werde. Die Konsequenz sei, dass alle Vereine ein vergleichbares Input-Output-Verhältnis realisieren werden.² Die Lösung dieses ökonomischen Zwiespalts (Schuldenabbau vs. Effizienzsteigerung) könnte ein Umdenkungsprozess von der Standardisierung zur Individualisierung sein. Der „Salary Cap“ müsste individuell bzw. vereinsbezogen angewendet werden, indem sich die maximale Gehaltssumme der Spieler an den Bruttoeinnahmen der einzelnen Vereine und weniger an der Finanzkraft der ganzen Liga orientiert. Somit könnte neben einer gezielten Schuldenreduzierung bei den durchschnittlich mit über 24 Millionen EUR belasteten Bundesligavereinen auch eine finanzadäquate Produktion aufrecht erhalten bleiben. Um den Zielerreichungsgrad der Produktion durch die vereinsbezogene Spielerinvestitions-Begrenzung halten zu können, müssten zusätzliche Produktionsanreize geschaffen werden, die den wirkungsvollen Einsatz alternativer Inputfaktoren (z.B. Kapitalerträge durch den Aufbau neuer Geschäftsfelder) belohnen.

¹ Vgl. DIETL, Helmut M., FRANCK, Egon, Effizienzprobleme in Sportligen mit gewinnmaximierenden Kapitalgesellschaften – Eine modelltheoretische Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg., 2000, S. 1159f.

² Vgl. FRANCK, Egon, „Institutions matter“ – Einige Probleme mit der Effizienzgrenze im Profi-Fußball, in: DIETL, Helmut M., Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs im Sport, Schorndorf 2003, S. 229ff.

Folglich müsste einem nachweislich innovativ agierenden bzw. effizienter produzierenden und fremdkapitaleinsparenden Verein seitens der Deutschen Fußball Liga GmbH die Erlaubnis zugesprochen werden, seine Gehaltssummengrenze nach oben setzen bzw. an seine gesteigerte Produktionseffizienz anpassen zu dürfen, wodurch weitere Produktionsimpulse freigesetzt werden.

Der Schlüssel aus der Finanzkrise könnte aber auch ein optimiertes Vereinsmarketing sein. In vielen Vereinen herrscht keine Vorstellung von der eigenen konzeptionellen Ausrichtung. Zumeist mangelt es an einem klaren von den unmittelbaren Wettbewerbern differenzierten Markenaufbau. Benutzt man die Marketingsprache, so muss die überwiegend substanzlose Marke eines Bundesligavereins mit emotionalen Werten aufgeladen werden, um sie für die fußballinteressierte Öffentlichkeit zugänglich bzw. erlebbar machen zu können. Hierzu gehören vor allem eine gezielte Marktforschung inklusive Imageanalyse (für welche Bilder und Assoziationen der Verein in der Gesellschaft steht), die sich daraus ableitende Bestimmung eines Markenkerns, die darauf folgende Umsetzung der Markenstrategie in den gesamten Kommunikationsmix und schließlich der Ausbau in der Organisation – wie etwa durch die Gründung eines vereinseigenen Brand-Management. Erst durch die Realisierung dieser Konzeptsschritte bekommt die Vereinsmarke eine Persönlichkeit, ein unverwechselbares „Gesicht“, das dem eindeutig positionierten Bundesligisten gewinnbringende Akquisitionsvorteile und demnach eine verbesserte Inputqualität verschafft.

Darüber hinaus sollte auch – im Sinne einer allgemeinen fußballökonomischen Belebung – weniger über den Börsengang einzelner Vereine als vielmehr über den der gesamten Liga nachgedacht werden. Nach der gültigen Produktionstheorie ist die (Fußball-)Produktion die zweckbestimmte Kombination von Produktionsfaktoren mit dem Ziel der Hervorbringung neuer Produkte (Ligaspiele) für den Absatz oder zur Verwendung in weiteren Produktionsstufen. Genau hier setzt die Auffassung der sportökonomischen Lehre an: Bei genauer Deutung des Sachverhalts, also bei der Betrachtung der weiteren Produktionsstufen eines Ligaspiels fällt auf, dass das Endprodukt im Fußball nicht das einzelne Ligaspiel, sondern der gesamte Ligawettbewerb ist. Der ökonomische Wert eines Ligaspiels (im eigentlichen Sinne ein Zwischenprodukt) entsteht erst durch die Integration in eine vom

Organisator (DFB/DFL) veranstaltete Meisterschaft. Demnach ist nicht der Verein, sondern einzig die Liga in der Lage, ein vollständig verwertbares Fußballprodukt (organisatorische Koordination mehrerer koproduzierender Mannschaften im Rahmen einer Meisterschaftsrunde) zu erzeugen. Durch das Einfließenlassen aller Produktionsbeiträge (der achtzehn Bundesligisten) in eine börsennotierte Ligaorganisation könnte man beispielsweise der abschreckenden Schwankungsbreite einer einzelnen Vereins-Aktie (der Aktienverlauf eines Fußballvereins steht in enger Korrelation mit seinem sportlichen Erfolg bzw. Misserfolg) entgegentreten und somit eine vielversprechende bzw. risikoverminderte Anlageplattform für interessierte Fußball-Aktionäre generieren. Mit den gewonnenen Investitionsgeldern könnte die für alle Vereinsbelange verantwortliche Ligaorganisation dann erforderliche Sanierungs- bzw. Produktionsoptimierungsprogramme (Beratungsleistungen, Ausgleichzahlungen etc.) für alle bedürftigen Bundesligavereine unter bestimmten Auflagen in Gang setzen. Somit könnte durch entsprechende Unterstützungsarrangements die gesamte Ligaökonomie profitabler gestaltet werden.

Es bleibt zu konstatieren: Wenn zukünftig neben der thematisierten Produktionseffizienz auch die Profitabilität der Vereine gesteigert werden soll, so müssen die (überwiegend fremdfinanzierten) Spielerinvestitionen durch Input-Begrenzungsmechanismen (vereinsbezogener „Salary Cap“) reglementiert, ein professioneller Aufbau der einzelnen Vereinsmarken realisiert und eine börsennotierte Ligaorganisation konstituiert werden. Unterstützt durch Fremdkapitalreduzierungen und Inputfaktorenerweiterungen (Entwicklung fußballaffiner Geschäftsfelder etc.) wird die deutsche Bundesliga vor ökonomisch besseren Zeiten stehen. Schließlich wird der deutsche Fußballmarkt trotz der diskutierten Wirtschaftsmisere „als Gewinner aus der aktuellen Finanzkrise vieler europäischer Fußballunternehmen hervorgehen.“¹ Ein Argument, das diese Einschätzung deutlich unterstreicht, ist die Fußball-WM 2006 in Deutschland. Dieses Großereignis wird durch das globale Medieninteresse eine kräftige Nachfragebelebung nach der inländischen Fußballware (Bundesliga) auslösen und zahlreiche produktionsunterstützende Impulse (WM-Infrastrukturinvestitionen, Beschäftigungseffekte etc.) freisetzen.

¹ Vgl. WGZ-Bank (Hrsg.), FC Euro AG, Analyse der börsennotierten europäischen Fußballunternehmen – Entwicklung und Chancen des deutschen Fußballmarktes, 3. Aufl., Düsseldorf 2002, S. 119

Impulse, die den Produktionskurs des ligabetriebenen deutschen Profifußballs – unter Berücksichtigung einschlägiger Sanierungsaspekte (reduzierte Spielergehälter bzw. Ablösesummen, installierte Controllingsysteme, optimierter Markenaufbau etc.) – weiter forcieren werden.

Ausblick

Die Beiträge zur Formulierung einer eng gefassten Sportökonomik, mit der die Ökonomie des Sports wissenschaftlich systematisiert wird, haben in jüngster Vergangenheit erfreulicherweise an Quantität und Qualität gewonnen. Insbesondere der Profifußball steht dabei im Mittelpunkt wissenschaftlicher Interessen, was zahlreiche abgeschlossene Forschungsprojekte mit fußballaffiner Ausrichtung belegen. So wurden etwa die ökonomischen Strukturen von Teamsportwettbewerben (KIPKER, Ingo),¹ die Stadionfinanzierung im Profifußball (PAULI, Markus)² oder das Controlling von Fußballorganisationen (DÖRNEMANN, Jörg)³ aufgegriffen und entsprechend problematisiert. Darüber hinaus steht die Auseinandersetzung mit der Ökonomie des Fußballs neuerdings auch immer häufiger auf dem Lehrplan der Hochschulen. Interdisziplinäre Seminare beispielsweise über fußballadäquate Marketingkonzeptionen, Realloptionsmethoden zur Bewertung von Fußballinvestitionen oder Entlohnungsmöglichkeiten von Profifußballern mit Aktienoptionen werden an den Universitäten angeboten und durchgeführt, wodurch für alle Teilnehmer ein zukunftsweisendes Diskussionsforum entsteht. Bringt man die wachsenden fußballökonomischen Erkenntnisse mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit in Verbindung, so lassen sich durchaus wissenschaftlich fundierte Trendaussagen über weitere Effizienzsteigerungen im Profifußball bestimmen. Aussagen, die Aufschluss über die aktuelle Professionalisierungslage der Fußballproduktion geben, indem eine erhöhte Produktionseffizienz – durch zunehmend leistungsstärkere Inputfaktoren (umwandlungsbezogene Kapitalrahmenerweiterungen, kostengünstige Spielerqualität aus dem EU-Ausland etc.) – identifiziert werden kann. Die Feststellung relevanter Variablen (einflussnehmende Nachfragedeterminanten, liquiditätsstärkende Vereinsumwandlungen, öffnender Spielermarkt etc.), die einen produktionsfördernden Charakter implizieren, kann einen Ansatz für weiterführende empirische Studien mit produktionstheoretischen Fragestellungen im Forschungsfeld Fußballökonomie liefern, wodurch das gesetzte Ziel des Dissertationsprojektes erreicht ist.

¹ Vgl. KIPKER, Ingo, Die ökonomische Strukturierung von Teamsportwettbewerben, Diss., Aachen 2002

² Vgl. PAULI, Markus, Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball, eine institutionenökonomisch fundierte, modelltheoretische Untersuchung, Diss., Tübingen 2002

³ Vgl. DÖRNEMANN, Jörg, Controlling für Profi-Sport-Organisationen, dargestellt am Beispiel der Deutschen Fußballbundesliga, Diss., München 2002

Anhang

Abbildung 7: Aktien-Verkaufsangebot der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA



Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA Dortmund

Verkaufsangebot

über

Euro 12 500 000,-

Stück 12 500 000 auf den Inhaber lautende Stammaktien

aus der am 17. Oktober 2000 beschlossenen Kapitalerhöhung um Euro 12 500 000,-

sowie über

Euro 1 000 000,-

Stück 1 500 000 auf den Inhaber lautende Stammaktien

aus dem Eigentum des Altaktionärs

sowie über bis zu

Euro 1 500 000,-

Stück 1 500 000 auf den Inhaber lautende Stammaktien

im Hinblick auf die den Konsortialbanken eingeräumte Mehrzuteilungsoption,

davon bis zu Stück 1 000 000 aus dem Eigentum des Altaktionärs

und bis zu Stück 500 000 aus einer gegebenenfalls noch durchzuführenden Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital

ohne Nennbetrag (Stückaktien) mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von jeweils Euro 1,- und jeweils mit voller Gewinnanteilberechtigung ab dem 1. Juli 2000

der
Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA
Dortmund

Wertpapier-Kenn-Nummer 549309

Das Verkaufsangebot umfaßt Stück 13 500 000 auf den Inhaber lautende Stammaktien mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von je Euro 1,- und jeweils mit voller Gewinnanteilberechtigung ab dem 1. Juli 2000, eingeteilt in Stück 12 500 000 auf den Inhaber lautende Stammaktien aus der am 17. Oktober 2000 beschlossenen Kapitalerhöhung um Euro 12 500 000,- und in Stück 1 000 000 auf den Inhaber lautende Stammaktien aus dem Eigentum des Altaktionärs. Das Kapital der Gesellschaft wurde durch Beschluß der außerordentlichen Hauptversammlung am 17. Oktober 2000 mit anschließender Zustimmung der Komplementärin im Rahmen einer Kapitalerhöhung um Euro 12 500 000,-, eingeteilt in Stück 12 500 000 auf den Inhaber lautende Stammaktien mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von je Euro 1,-, auf Euro 19 500 000,- erhöht.

Darüber hinaus umfaßt das Verkaufsangebot bis zu Stück 1 000 000 auf den Inhaber lautende Stammaktien aus dem Eigentum des Altaktionärs sowie bis zu Stück 500 000 auf den Inhaber lautende Stammaktien aus einer gegebenenfalls noch durchzuführenden Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital zum Zwecke der Deckung einer Mehrzuteilung bei der Platzierung der Aktien der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA.

Ein Bankenkonsortium unter der Führung der Deutsche Bank AG als Globaler Koordinator und Bookrunner wird die Aktien bei interessierten Anlegern im Rahmen (i) eines öffentlichen Angebots in Deutschland, (ii) von Privatplatzierungen außerhalb der Vereinigten Staaten und Deutschland platzieren.

Interessierte Anleger haben die Möglichkeit, bis zum

27. Oktober 2000 (12.00 Uhr)

Kaufangebote bei den nachstehend aufgeführten Banken abzugeben:

Deutsche Bank Aktiengesellschaft
Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eG
Dresdner Bank Aktiengesellschaft
Westdeutsche Landesbank Girozentrale

Der Preisrahmen, innerhalb dessen Kaufangebote abgegeben werden können, beträgt

Euro 11,- bis Euro 13,- je Inhaberstammaktie.

Die Kaufangebote können mit einem Preislimit innerhalb dieses Preisrahmens versehen werden. Der endgültige Kaufpreis, zu dem die Aktien einheitlich abgerechnet werden, wird auf Basis der bis zum Ende der Verkaufsfrist eingegangenen Kaufaufträge voraussichtlich am 27. Oktober 2000 abends festgelegt. Der Kaufpreis wird voraussichtlich am 30. Oktober 2000 im Handelsblatt und in der Frankfurter Allgemeine Zeitung veröffentlicht. Anleger, die ihren Kaufauftrag über eine Konsortialbank gestellt haben, können die Anzahl der jeweils zugeteilten Aktien voraussichtlich ab dem 30. Oktober 2000 bei dieser Konsortialbank in Erfahrung bringen.

Kaufangebote werden von den obengenannten Banken freibleibend während der üblichen Schalterstunden entgegengenommen. Insbesondere für den Fall, daß das Platzierungsvolumen nicht ausreicht, sämtliche Kaufaufträge zum endgültigen Platzierungspreis zu bedienen, behalten sich die Banken vor, Kaufangebote nicht oder nur teilweise anzunehmen.

Der Kaufpreis für die Aktien zuzüglich der üblichen Effektenprovision ist von den Erwerbenden voraussichtlich am 1. November 2000 zu entrichten.

Die Aktien werden den Aktionären auf Girosammeldepot gutgeschrieben. Der Anspruch der Aktionäre auf Lieferung effektiver Stücke ist satzungsgemäß ausgeschlossen.

Die Aktien der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA sollen zum Börsenhandel mit amtlicher Notierung an der Frankfurter Wertpapierbörse zugelassen werden. Der Handel der Aktien und die amtliche Notierung werden voraussichtlich am 31. Oktober 2000 aufgenommen. Gedruckte Exemplare des unvollständigen Verkaufsprospektes vom 20. Oktober 2000 gemäß § 10 Verkaufsprospektgesetz werden bei der Gesellschaft, den obengenannten Banken sowie bei der Frankfurter Wertpapierbörse, Zulassungsstelle, 60284 Frankfurt am Main, Fax-Nr.: (069) 21 01-3991, zur kostenlosen Ausgabe bereitgehalten.

Dortmund, im Oktober 2000

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA

Tabelle 1: Umsatzentwicklung der Fußballunternehmen der 1. Bundesliga, Saison 2000/01 (in TDM)

Name der Mannschaft	Name der Gesellschaft	Umsatz 2000/01 mit Transfers ²⁾	Umsatz 1999/00 mit Transfers	Anteil am Gesamt- umsatz der Liga 1998/99 ¹⁾	Umsatz 1998/99 mit Transfers	Umsatz 1997/98 mit Transfers	Umsatz 1996/97 mit Transfers	Umsatz 1995/96 mit Transfers	Umsatz 1994/95 mit Transfers
FC Bayern München	---	n.v.	283.000	21%	249.700	196.500	165.200	147.300	123.900
Borussia Dortmund	Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA	170.793	189.770	14%	169.966	142.971	129.672	95.249	62.391
FC Schalke 04	Schalke AG	80.000	70.000	7%	78.710	78.600	75.600	39.200	37.600
Spygg.Unterhaching	---	33.000	32.000	n.v.	18.000	20.799	25.194	n.v.	n.v.
VfL Wolfsburg	VfL-Fußball-GmbH	50.000	54.000	3%	36.700	n.v.	8.000	n.v.	n.v.
Hertha BSC Berlin	Hertha BSC KGaA	100.000	107.000	5%	52.500	41.239	25.000	13.800	n.v.
Hamburger SV	---	140.000	73.000	5%	56.000	52.154	56.487	38.542	n.v.
SV Werder Bremen	---	72.300	70.300	5%	63.000	46.541	42.600	36.960	n.v.
Hansa Rostock	---	32.000	48.000	3%	31.600	n.v.	33.200	n.v.	n.v.
SC Freiburg	---	45.000	40.000	3%	32.000	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
VFB Stuttgart	---	n.v.	84.000	7%	81.000	77.430	46.000	n.v.	n.v.
TSV 1860 München	---	75.000	54.900	4%	48.200	41.300	38.800	31.500	26.800
Eintracht Frankfurt	Eintracht Frankfurt Fußball AG	56.000	66.205	4%	44.800	25.000	34.300	43.800	44.900
Bayer Leverkusen	Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH	160.000	105.000	7%	80.000	n.v.	45.000	n.v.	n.v.
1. FC Kaiserslautern	---	n.v.	86.500	8%	93.800	59.900	43.000	n.v.	n.v.
1. FC Köln	---	n.v.	45.000	n.v.	29.127	44.075	38.846	37.735	n.v.
VfL Bochum	---	44.000	41.000	n.v.	40.100	n.v.	34.000	n.v.	n.v.
Energie Cottbus	---	35.000	14.500	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.

Quelle: WGZ-Bank und Deloitte & Touche (Hrsg.), FC Euro AG, Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, 2. Aufl., Düsseldorf 2001, S. 123

Tabelle 2: Einnahmen (1998/99) der Fußballunternehmen der 1. Bundesliga, Saison 2000/01 (in TDM)

Name der Mannschaft	Umsatz 1998/99 mit Transfers	Spielbetrieb	Transfererträge	Einnahmen aus TV-Rechten	Werbung und Sponsoren	Merchandising	Sonstige Einnahmen
FC Bayern München	249.700	n.v.	14.000	n.v.	40.000	n.v.	n.v.
Borussia Dortmund	169.966	31.802	38.841	40.226	33.396	25.647	54
FC Schalke 04	78.710	20.740	5.100	17.480	16.490	11.360	7.540
Spygg.Unterhaching	18.000	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
VFL Wolfsburg	36.700	n.v.	2.350	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
Hertha BSC Berlin	52.500	17.300	1.300	14.200	14.300 ¹⁾	n.v.	5.400
Hamburger SV	56.000	12.500	3.800	13.700	8.800	3.000	14.200
SV Werder Bremen	63.000	19.230	n.v.	n.v.	31.430 ²⁾	1.400	10.940
Hansa Rostock	31.600	n.v.	16.600	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
SC Freiburg	32.000	n.v.	150	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
VFB Stuttgart	81.000	18.600	8.700	26.500	25.100	2.100	n.v.
TSV 1860 München	48.200	n.v.	8.600	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
Eintracht Frankfurt	44.800	n.v.	4.000	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
Bayer Leverkusen	80.000	n.v.	3.800	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
1. FC Kaiserslautern	93.800	n.v.	11.150	35.800	n.v.	n.v.	n.v.
1. FC Köln	29.127	4.961	3.697	5.278	8.329	983	5.879
VFL Bochum	40.100	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
Energie Cottbus	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.

Quelle: WGZ-Bank und Deloitte & Touche (Hrsg.), FC Euro AG, Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, 2. Aufl., Düsseldorf 2001, S. 125

Tabelle 3: Ausgaben (1998/99) der Fußballunternehmen der 1. Bundesliga, Saison 2000/01 (in TDM)

Name der Mannschaft	Transfer- ausgaben	Gehälter	Ausgaben für den Spielbetrieb 1)	Sonstige Ausgaben	Ausgaben insgesamt
FC Bayern München	10.500	104.700	n.v.	n.v.	225.700
Borussia Dortmund	12.100	92.296	23.669	42.208	170.273
FC Schalke 04	15.730	32.680	8.548	21.467	78.425
Spygg.Unterhaching	1.200	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
VFL Wolfsburg	9.100	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
Hertha BSC Berlin	18.300	28.000	n.v.	n.v.	51.861
Hamburger SV	10.500	22.900	7.800	21.800	63.000
SV Werder Bremen	600	38.690	n.v.	n.v.	62.900
Hansa Rostock	3.450	n.v.	n.v.	n.v.	24.600
SC Freiburg	1.280	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
VFB Stuttgart	20.320	59.000	n.v.	n.v.	79.642
TSV 1860 München	5.800	n.v.	n.v.	n.v.	45.400
Eintracht Frankfurt	17.250	35.700	n.v.	n.v.	n.v.
Bayer Leverkusen	22.700	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
1. FC Kaiserslautern	4.000	34.700	n.v.	n.v.	74.200
1. FC Köln	4.092	14.616	2.319	11.437	32.464
VFL Bochum	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.
Energie Cottbus	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.	n.v.

Quelle: WGZ-Bank und Deloitte & Touche (Hrsg.), FC Euro AG, Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, 2. Aufl., Düsseldorf 2001, S. 127

Tabelle 4: Sportliche Daten der Fußballunternehmen der 1. Bundesliga, Saison 2000/01

Name der Mannschaft	Platzierung 12/2000	Platzierung 1999/00	Platzierung 1998/99	Platzierung 1997/98	Platzierung 1996/97	Platzierung 1995/96	Platzierung 1994/95	Auf- / Abstieg in den letzten 10 Jahren	Nationale Meister- titel	Nationale Pokal- siege
FC Bayern München	4	1	1	2	1	2	6	0	16	10
Borussia Dortmund	5	11	4	10	3	1	1	0	5	2
FC Schalke 04	3	13	10	5	12	3	11	1	7	2
Spygg, Unterhaching	14	10	2 (2. BL)	11 (2. BL)	6 (2. BL)	4 (2. BL)	1 (RL)	5	0	0
VFL Wolfsburg	8	7	6	14	2 (2. BL)	12 (2. BL)	4 (2. BL)	2	0	0
Hertha BSC Berlin	1	6	3	11	3 (2. BL)	14 (2. BL)	11 (2. BL)	2	2	0
Hamburger SV	10	3	7	9	13	5	13	0	7	3
SV Werder Bremen	12	9	13	7	8	9	2	0	3	4
Hansa Rostock	11	15	14	6	15	6	1 (2. BL)	3	1	1
SC Freiburg	12	12	12	2 (2. BL)	17	11	3	3	0	0
VFB Stuttgart	18	8	11	4	4	10	12	0	4	3
TSV 1860 München	16	4	9	13	7	8	14	4	1	2
Eintracht Frankfurt	9	14	15	1 (2. BL)	7 (2. BL)	17	9	2	1	4
Bayer Leverkusen	2	2	2	3	2	14	7	0	0	1
1. FC Kaiserslautern	7	5	5	1	1 (2. BL)	16	4	2	4	2
1. FC Köln	6	1 (2. BL)	10 (2. BL)	17	10	12	10	2	3	4
VFL Bochum	17	2 (2. BL)	17	12	5	1 (2. BL)	16	6	0	0
Energie Cottbus	15	3 (2. BL)	11 (2. BL)	8 (2. BL)	1 (RL)	3 (RL)	7 (RL)	3	0	0

Champions League /Europa- pokal der Landesmeister	Europa- pokal d. Pokal- sieger	Uefa Cup Siege	Welpokal	Mit- glieder	Präsident - -Management - Trainer - Spielerpersönlichkeiten	Grün- dungs- jahr
3	1	1	1	82.500	Franz Beckenbauer - Uli Hoeneß - Ottmar Hitzfeld - Kahn, Effenberg	1900
1	1	0	1	11.000	Gerd Niebaum - Michael Meier - Mathias Sammer - Kohler, Rosicky	1909
0	0	1	0	22.000	Gerd Rehberg - Rudi Assauer - Huub Stevens - Möller, Sand	1904
0	0	0	0	900	Engelbert Kupka - Norbert Hartmann - Lorenz-Günther Köstner - Tremmel, Haber	1925
0	0	0	0	4.700	Wilhelm Ahrens - Peter Pander - Wolfgang Wolf - Akonnor, Kühbauer	1945
0	0	0	0	8.600	Walter Müller - Dieter Hoeneß - Jürgen Röber - Deisler, Preetz	1892
1	1	0	0	15.000	Werner Hackmann - Holger Hieronymus - Frank Pagelsdorf - Butt, Cardoso	1887
0	1	0	0	2.980	Jürgen L. Born - Klaus Allofs - Thomas Schaaf - Herzog, Bode	1899
0	0	0	0	1.600	Eckhardt Rehberg - Herbert Maronn - Friedhelm Funkel - Bräutigam, Agali	1965
0	0	0	0	2.200	Achim Stocker - Andreas Rettig - Volker Finke - Baya, Kehl	1904
0	0	0	0	7.000	Manfred Haas - Rolf Rüssmann - Felix Magath - Thiam, Balakov	1893
0	0	0	0	22.625	Karl-Heinz Wildmoser - Dirk Dufner - Werner Lorant - Häßler, Mykland	1860
0	0	1	0	6.000	Peter Fischer - Rolf Dohmen - Rolf Dohmen - Heinen, Held	1899
0	0	1	0	10.000	Prof. Dr. Rudolf Casper - Rainer Calmund, Wolfgang Holzhäuser - Berti Vogts - Nowotny, Ballack	1904
0	0	0	0	10.500	Jürgen Friedrich - n.a. - Andreas Brehme - Basler, Djorkaeff	1900
0	0	0	0	5.900	Albert Caspers - Hannes Linßen - Ewald Lienen - Lottner, Timm	1948
0	0	0	0	4.800	Werner Altegoer - Klaus Hilpert - Rolf Schafstall - Bastürk, Peschel	1848
0	0	0	0	700	Dieter Krein - Klaus Stabach - Eduard Geyer - Miriuta, Franklin	1966

Quelle: WGZ-Bank und Deloitte & Touche (Hrsg.), FC Euro AG, Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, 2. Aufl., Düsseldorf 2001, S. 132f.

Tabelle 5: Zuschauerentwicklung der Fußballunternehmen der 1. Bundesliga, Saison 2000/01

Name der Mannschaft	Stadion / Logen / Sitzplätze / Stehplätze / Dauerkarten Saison 2000/01	Zuschauer-durchschnitt / Auslastung 1999/00	Zuschauer-durchschnitt / Auslastung 1998/99	Zuschauer-durchschnitt / Auslastung 1997/98	Zuschauer-durchschnitt / Auslastung 1996/97	Zuschauer-durchschnitt / Auslastung 1995/96
FC Bayern München	Münchener Olympiastadion / n.v. / 51.200 / 11.800/20.000	51.471 / 82%	55.376 / 88%	54.529 / 87%	58.059 / 92%	59.353 / 94%
Borussia Dortmund	Westfalenstadion / 1.700 + Stammtribebereich. / 40.800 / 27.800 / 40.761	58.791 / 86%	60.867 / 88%	51.887 / 94%	49.407 / 100%	41.886 / 98%
FC Schalke 04	Parkstadion / n.v. / 44.962 / 17.042	38.011 / 61%	40.723 / 66%	47.674 / 67%	37.486 / 53%	36.508 / 52%
Spvgg.Unterhaching	Stadion am Sportpark / n.v. / 6.880 / 8.180	7.397 / 59%	2.334 / 23%	1.917 / 19%	1.782 / 18%	1.610 / 16%
VfL Wolfsburg	VfL-Stadion / n.v. / 6.600 / 15.000	14.966 / 73%	15.956 / 80%	16.014 / 80%	5.880 / 39%	4.880 / 37%
Hertha BSC Berlin	Berliner Olympiastadion / n.v. / 76.243 / keine Stehplätze	46.083 / 60%	51.250 / 67%	53.069 / 70%	17.820 / 23%	7.601 / 10%
Hamburger SV	Neues Volksparkstadion / 55 Logen / 45.000 / 10.000 / 20.500	41.621 / 76%	22.799 / 76%	31.300 / 54%	29.519 / 51%	28.568 / 47%
SV Werder Bremen	Weserstadion / 1.072 Logenplätze / 29.510 / 4.700	27.706 / 79%	26.420 / 75%	26.815 / 76%	26.026 / 74%	24.682 / 82%
Hansa Rostock	Ostseestadion / n.v. / 15.000 Plätze (zur Zeit im Umbau)	15.712 / 64%	15.679 / 64%	17.278 / 71%	16.735 / 65%	23.563 / 92%
SC Freiburg	Dreisamstadion / n.v. / 14.500 / 10.500	22.543 / 90%	20.882 / 93%	17.768 / 79%	22.004 / 98%	21.819 / 97%
VfB Stuttgart	Gottlieb-Daimler-Stadion / n.v. / 45.105 / 6.060	24.751 / 53%	20.059 / 38%	37.011 / 70%	38.739 / 73%	35.503 / 67%
TSV 1860 München	Münchener Olympiastadion / n.v. / 51.200 / 11.800/20.000	27.282 / 43%	28.417 / 45%	29.348 / 47%	34.649 / 55%	32.105 / 51%
Eintracht Frankfurt	Waldstadion / n.v. / 30.546 / 30.600	33.545 / 55%	31.293 / 51%	21.790 / 45%	14.458 / 24%	27.388 / 45%
Bayer Leverkusen	BayArena / 10 / 22.500 / keine Stehplätze	21.235 / 94%	20.697 / 92%	19.762 / 88%	17.754 / 85%	17.695 / 67%
1. FC Kaiserslautern	Fritz-Walter-Stadion / n.v. / 20.772 / 20.810	38.788 / 93%	39.957 / 95%	36.706 / 97%	35.216 / 91%	34.893 / 91%
1. FC Köln	Müngersdorfer Stadion / n.v. / 36.000 / 10.000	26.314 / 57%	13.282 / 29%	26.912 / 57%	28.747 / 53%	30.547 / 57%
VfL Bochum	Ruhrstadion / n.v. / 16.500 / 16.500	13.133 / 40%	21.117 / 64%	23.617 / 76%	26.003 / 62%	13.988 / 33 %
Energie Cottbus	Stadion der Freundschaft / n.v. / 4.500 / 17.000	10.392 / 50%	7.671 / 37%	8.632 / 40%	Regionalliga	Regionalliga

Quelle: WGZ-Bank und Deloitte & Touche (Hrsg.), FC Euro AG, Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, 2. Aufl., Düsseldorf 2001, S. 135

Literaturverzeichnis

ABELE, Rüdiger, Häufig getreten und selten gestreichelt, in: FAZ vom 6.6.00, S. T 1-2

AGRICOLA, Sigrud, Vereinswesen in Deutschland, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bd. 149, 1. Aufl., Stuttgart u.a. 1997

ALTMANN, Jörn, Volkswirtschaftslehre, 4. Auflage, Stuttgart 1994

AMSINCK, Michael, Der Sportrechtemarkt in Deutschland, in: Media Perspektiven, Heft 2, 1997, S. 62-72

ANDRESEN, Claus, Sportler als Werbeträger: Zur Effektivität von Sport-Testimonialwerbung, Diss., Hamburg 1994

ANGENENDT, Christine, Sponsor Visions 2004, in: www.sponsorboerse.com/news; 23.6.04

ASHELM, Michael, Wenn Profis mitreden wollen, haben sie keine Stimme, in: FAZ vom 20.9.01, S. 43

AUER, Manfred, DIEDERICHS, Frank A., Werbung – below the line; Licensing, TV-Sponsoring, Produkt Placement, Landsberg/Lech 1993

BABIN, Jens-Uwe, Perspektiven des Sportsponsoring, Diss., Frankfurt am Main 1995

BAUR, Jürgen, KOCH, Uwe, TELSCHOW, Stephan, Sportvereine im Übergang: Die Vereinslandschaft in Ostdeutschland, Bd. 21, Aachen 1995

BECK, Hanno, „Der Fußballfan ist nicht nur ein Homo ludens“, in: FAZ vom 14.10.00, S. 25

BENNER, Gerd, Risk Management im professionellen Sport, Diss., Köln 1992

BERNDT, Ralf, Einführung in das Sponsoring, in: Werbeforschung & Praxis, 1991 Nr. 36, S. 13-15

BETTE, Karl-Heinrich, SCHIMANK, Uwe, Zuschauerinteressen am Spitzensport – Teilsystemische Modernisierung des gesamtgesellschaftlich Verdrängten, in: HINSCHING, Jochen, BORKENHAGEN, Frederik (Hrsg.), Modernisierung und Sport, Sankt Augustin 1995, S. 181-191

BEULKE, S., Zündstoff für Vermarkter, in: w&v, Nr. 8/1999, S. 92

- BINNEWIES, Harald**, Sportberichterstattung in den Tageszeitungen, in: DIGEL, Helmut (Hrsg.), Sport und Berichterstattung, Hamburg/Reinbeck 1983, S. 114-122
- BIRD, Peter J.**, The Demand for League Football, in: Applied Economics 14, 1982, S. 637-649
- BÖCKER, Franz**, Marketing, 5. Aufl., Stuttgart 1994
- BÖLL, Karin**, Merchandising – die neue Dimension der Verflechtung zwischen Medien und Industrie, Diss., München 1995
- BÖLL, Karin**, Merchandising und Licensing; Grundlagen, Beispiele, Management, München 1999
- BOOCHS, Wolfgang**, Sponsoring in der Praxis: Steuerrecht, Zivilrecht, Musterfälle, Neuwied 2000
- BRANDMAIER, Sonja, SCHIMANY, Peter**, Die Kommerzialisierung des Sports; Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Studien zur Sportsoziologie, Band 5, Hamburg 1998
- BRANNASCH, Andreas**, Zwischen Kult und Cash, in: SPORTS 10/98, S. 108
- BROCKHOFF, Klaus**, Produktpolitik, 3. Aufl., Stuttgart 1993
- BRÜCKNER, Michael, SCHORMANN, Sabine**, Sponsoring-Kompaß, Heidelberg 1996
- BRUHN, Manfred**, Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1995
- BRUHN, Manfred**, Sponsoring; Unternehmen als Mäzene und Sponsoren, Frankfurt am Main 1987
- BRUHN, Manfred**, Sport-Sponsoring - Strategische Verklammerung in die Unternehmenskommunikation, Bonn 1988
- BÜCH, Martin-Peter**, Das „Bosman-Urteil“ – Transferentschädigungen, Ablösesummen, Eigentumsrechte, Freizügigkeit: Sportökonomische Anmerkungen zu einem sportpolitischen Thema, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 283-296
- BÜCH, Martin-Peter**, Grußwort und Eröffnung, in: ANDERS, Georg, HARTMANN, Wolfgang (Hrsg.), Wirtschaftsfaktor Sport: Attraktivität von Sportarten für Sponsoren, wirtschaftliche Wirkungen von Sportgroßveranstaltungen; Dokumentation des Kölner Workshops am 2. Juli 1996, 1. Aufl., Köln 1996, S. 7-10

BÜCH, Martin-Peter, Modell und Realität der Fußball-Bundesliga – Eine ökonomische Betrachtung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 99. Jg., 1979, S. 447-466

BÜCH, Martin-Peter, Nachfrage nach und Angebot an Sport – Zur Ökonomik des Sports, Diskussionspapier des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1976

BÜCH, Martin-Peter, Sportökonomik: mehr Effizienz und Beratung für den Sport, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 431-434

BÜCH, Martin-Peter, Vorwort, in: SCHELLHAAß, Horst M. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 5-6

BÜCH, Martin-Peter, Zur Gründung und ersten Sitzung des Arbeitskreises Sportökonomie e.V., in: ders. (Hrsg.), Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze, Schorndorf 2000, S. 5-10

BÜCH, Martin-Peter, FRICK, Bernd, Sportökonomie: Erkenntnisinteresse, Fragestellungen und praktische Relevanz, in: MATSCHKE, Manfred, SIEBEN, Günter, SCHILDBACH, Thomas (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Berlin/Herne 1999, S. 109-123

BÜCH, Martin-Peter, SCHELLHAASS, Horst-Manfred, Ökonomische Aspekte der Transferentschädigung im bezahlten Mannschaftssport, in: HEINEMANN, Klaus, Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 215-236

BUCHMEIER, Wilfried, ZIESCHANG, Klaus, Zum Sportökonomie-Studium in Deutschland, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 388-398

BÜHNER, Rolf, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4. Aufl., München 1989

COAKLEY, Jay J., Entwicklungsvoraussetzungen des Profi-Sports und Auswirkungen der Professionalisierung auf Sportveranstaltungen und Sportler, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S.170-183

CORSTEN, Hans, Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen; Einführung, München 1988

CORSTEN, Hans, Die Produktion von Dienstleistungen; Grundzüge einer Produktionswirtschaft des tertiären Sektors, Berlin 1985

CORSTEN, Hans, Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., München 1997

CORSTEN, Hans, Produktion ist mehr als die Gestaltung von Prozessen, in: FAZ vom 21.5.01, S. 30

CORSTEN, Hans, Zum Problem der Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 30. Jg., 1984, S. 253-272

CZARNITZKI, Dirk, Fußball: Wo bleiben die Zuschauer?, in: ZEW, Pressemitteilung vom 20.9.99

CZARNITZKI, D., STADTMANN, G., Uncertainty of Outcome Versus Reputation: Empirical Evidence for the First German Football Division, in: ZEW, Diskussionspapier Nr. 99-46, Mannheim 1999

DAHEIM, Hansjürgen, Berufssoziologie, in: KÖNIG, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band 8, 2. Aufl., Stuttgart 1977, S. 1-100

DERICHS, Gregor, Bundesliga will sich ins Bild setzen gegen Kirchs Monopol, in: FAZ vom 1.3.01, S. 48

DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 1, München 1994

DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 2, München 1994

DICHTL, Erwin, ISSING, Otmar, Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, Band 3, München 1994,

DIETL, Helmut M., FRANCK, Egon, Effizienzprobleme in Sportligen mit gewinnmaximierenden Kapitalgesellschaften – Eine modelltheoretische Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg., 2000, S. 1157-1175

DIETL, Helmut M., PAULI, Markus, Die private Finanzierung von Fußballstadien – eine rentable Investition?, in: Die Bank; Zeitschrift für Bankpolitik und Bankpraxis, Nr.2/ Februar 2001, S. 92-97

DIETRICH, Knut, HEINEMANN, Klaus, SCHUBERT, Manfred, Kommerzielle Sportanbieter; Eine empirische Studie zu Nachfrage, Angebot und Beschäftigungschancen im privaten Sportmarkt, Schorndorf 1990

DIGEL, Helmut, BURK, Verena, Zur Entwicklung des Sports in Deutschland, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1999, Heft 1, S. 22-41

DÖRNEMANN, Jörg, Controlling für Profi-Sport-Organisationen, dargestellt am Beispiel der Deutschen Fußballbundesliga, Diss., München 2002

DREES, Norbert, Sportsponsoring, Wiesbaden 1989

DRESSLEIN, Detlef, Auch der „Vormeister“ kassiert Millionen, in: FAZ vom 4.7.01, S. 41

DRESSLEIN, Detlef, Hitzfeld ist auf das Schlimmste gefaßt; Beckenbauer hofft auf mehr Ästhetik, in: FAZ vom 3.7.01, S. 39

DRESSLEIN, Detlef, Nicht nur deutsch als Standortnachteil: Manchester empfiehlt Bayern die Börse, in: FAZ vom 19.4.01, S. 48

DROSDOWSKI, Günther u.a., Duden: Das Fremdwörterbuch, 4. Aufl., Mannheim 1982

DUMSER, Emil, Die Bundesliga, Stuttgart 1969

EGGERS, Erik, Fußball in der NS-Zeit wird neu beleuchtet, in: FAZ vom 30.9.00, S. 40

EGGERS, Erik, Weltausgrenzung auf Zeit und ideologische Verspannung, in: FAZ vom 30.5.00, S. 47

EICHLER, Christian, Das Spiel dauert 55 Minuten, und der Ball ist unrund, in: FAZ vom 7.6.00, S. B 10

EISENBERG, Christiane, English sports und deutsche Bürger. Eine Gesellschaftsgeschichte 1800-1939, Paderborn 1999

ENDERLE, Gregor, Die Vermarktung der Senderechte professioneller Sportligen – Strategische und wettbewerbspolitische Implikationen aus Sicht der Fernsehsender, in: SCHELLHAAß, Horst M. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 71-88

ENGERT, Wolfgang Stefan, Licensing, in: SPONSOR^S 4/99, S. 42-43

ERDTMANN, Stefan, Sponsoring und emotionale Erlebniswerte, Wiesbaden 1989

FACHVERBAND FÜR SPONSORING & SONDERWERBEFORMEN (Hrsg.); Sponsoring-Begriffe aus Marktforschung und Praxis, Hamburg 1997

FARNY, Dieter, Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe 1989

FISCHER, Harald, Anmerkungen zur Erwerbchance im professionalisierten Sport, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 196-214

FISCHER, Harald, Sport und Geschäft – Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Berlin 1986

FLORY, Marcus, Der Fall Bosman – Revolution im Fußball?, Kassel 1997

FRANCK, Egon, Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie; Eine Organisationsbetrachtung, Wiesbaden 1995

FRANCK, Egon, Die Verfassungswahl bei Fußballclubs unter besonderer Beachtung der spezifischen Produktionsstruktur des Teamsports, in: BÜCH, Martin-Peter (Hrsg.) Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze, Schorndorf 2000, S. 11-26

FRANCK, Egon, „Institutions matter“ – Einige Probleme mit der Effizienzgrenze im Profifußball, in: DIETL, Helmut M., Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs im Sport, Schorndorf 2003, S. 229-234

FRANZKE, Rainer, Das Fernsehen bezahlt die Liga, das Finanzamt verdient mit, in: FAZ vom 4.1.01, S. 39

FRANZKE, Rainer, Immer weniger Besucher in den Stadien, in: FAZ vom 9.10.00, S. 43

FRANZKE, Rainer, Milliardenenspiel Bundesliga, in: Kicker vom 17.8.98, S. 10-11

FRANZKE, Rainer, Neue Strukturen gefunden, neue Personen gesucht, in: FAZ vom 29.9.00, S. 39

FRANZKE, Rainer, Rekordumsätze – aber viele kränkeln, in: FAZ vom 31.7.01, S. 39

FRICK, Bernd, Betriebliche Arbeitsmärkte im professionellen Sport: Institutionenökonomische Überlegungen und empirische Befunde, in: BÜCH, Martin-Peter (Hrsg.), Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze, Schorndorf 2000, S. 43-76

FRICK, Bernd, WAGNER, Gert, Sport als Forschungsgegenstand der Institutionen-Ökonomik, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 328-343

FRIEDERICI, Markus, Sportbegeisterung und Zuschauergewalt: Eine empirische Studie über Alltagstheorien von Sportlerinnen und Sportlern, Studien zur Sportsoziologie, Band 6, Münster 1998

FÜLLGRAF, Lutz, Der Lizenzfußball – Eine vertragliche Dreierbeziehung im Arbeitsrecht, Berlin 1981

GÄRTNER, Manfred, POMMEREHNE, Werner W., Der Fußballzuschauer – Ein homo oeconomicus? Eine theoretische und empirische Analyse, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 149-169

GECKLE, Gerhard, Vereins-Ratgeber: Wie Sie erfolgreich Ihren Verein gründen, organisieren und führen, Vereinrecht – Satzung – Steuern, 10. Aufl., Planegg 1998

GECKLE, Gerhard, Von idealtypischen Sportgemeinschaften über wirtschaftliche Geschäftsbetriebe zu Sport-Aktiengesellschaften?, in: TROSIEN, Gerhard, Globalisierung und Sport; Business, Entertainment, Trends, Aachen 1998, S. 149-164

GLEICH, Uli, Neue Werbeformate im Fernsehen, Forschungsergebnisse zu ihrer Wirkung und Akzeptanz, in: Media Perspektiven 1/2005, S. 33-36

GMILKOWSKY, Peter, Informationstechnologie – Interne Dienstleistungen für die Produktion, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 339-359

GOMEZ, Peter, MÜLLER-STEWENS, Günter, Corporate Transformation: Zum Management fundamentalen Wandels großer Unternehmen, in: GOMEZ, Peter, HAHN, Dietger, MÜLLER-STEWENS, Günter, WUNDERER, Rolf (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 135-198

GÖRNER, Felix, Vom Außenseiter zum Aufsteiger; Ergebnisse der ersten repräsentativen Befragung von Sportjournalisten in Deutschland, Diss., Berlin 1995

GROLL, Michael, Sponsoringinvestitionen von 6 Milliarden Euro, in: SPONSOR^S 8/00, S. 32

GRÜNE, Hardy, Who´s who des deutschen Fußballs; Die deutschen Vereine seit 1903, Kassel 1995

GUTENBERG, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1; Die Produktion, 23. Aufl., Berlin/Heidelberg 1979

HAAS, Dieter-Jörg, Institutionen und ihr Einfluss auf Produktionseffizienz im Profifußball, in: DIETL, Helmut M., Globalisierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs im Sport, Schorndorf 2003, S. 205-228

HAASE, Henning, Sport und Kommerz, in: Leistungssport, 1991 Nr.1, S. 5-8

HAASE, Henning, Theoretische Modelle des Sportsponsoring, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 9-30

HACKFORTH, Josef, Medien – Sport – Wirklichkeit, Ungeordnete Gedanken und geordnete Fakten, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 45-53

HACKFORTH, Josef, Von Adidas bis Zamek – Präsentation und Wirkung von Werbung und Sponsoring im Sport, in: ders. (Hrsg.), Sportsponsoring; Bilanz eines Booms, Studie zur Präsentation & Wirkung von Werbung im Sport, 1. Aufl., Berlin 1994, S. 19-72

HACKFORTH, Josef, Zukünftiges Freizeitverhalten und der Sport. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: Führungs- und Verwaltungsakademie Berlin des Deutschen Sportbundes e.V. (Hrsg.), Freizeit – Sport – Medien, Akademieschrift 33, Berlin 1985, S. 1-15

HAHN, Dietger, Unternehmungsziele im Wandel, in: GOMEZ, Peter, HAHN, Dietger, MÜLLER-STEWEENS, Günter, WUNDERER, Rolf (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 59-84

HAHN, Jörg, Sport und Fernsehen, in: TROSIEN, Gerhard, Die Sportbranche, Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, Frankfurt a.M. 1994, S. 259-274

HEIKE, Frank, Höhere Prämien, die Unsicherheit bleibt, in: FAZ vom 17.10.01, S. 47

HEINEMANN, Klaus, Der „nicht-sportliche“ Sport, in: DIETRICH, Knut, HEINEMANN, Klaus, (Hrsg.), Der nicht-sportliche Sport, Beiträge zum Wandel im Sport, Schorndorf 1989, S. 11-28

HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf 1995

HEINEMANN, Klaus, Einführung in die Soziologie des Sports, 2. Aufl., Schorndorf 1983

HEINEMANN, Klaus, Kommerzialisierung, neue Medienstrukturen und Veränderung des Sports, in: HOFFMANN-RIEM, Wolfgang (Hrsg.), Neue Medienstrukturen – neue Sportberichterstattung?, Baden-Baden 1988, S. 40-47

HEINEMANN, Klaus, Ökonomie des Sports – Eine Standortbestimmung, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 13-47

HEINEMANN, Klaus, Probleme einer Ökonomie des Sports, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 17-51

HEINEMANN, Klaus, Sportsponsoring – Ökonomische Chance oder Weg in die Sackgasse?, in: HERMANNNS, Arnold (Hrsg.), Sport- und Kultursponsoring, München 1989, S. 62-77

HEINEMANN, Klaus, Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomik?, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 265-282

HEINEMANN, Klaus, Zur Einführung: Probleme zwischen Sport und Wirtschaft, in: ders. (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 9-16

HEINEN, Edmund, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1985

HENTSCHEL, Bert, Dienstleistungsqualität aus Kundensicht; Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz, Wiesbaden 1992

HERMANNNS, Arnold, Charakterisierung und Arten des Sponsoring, in: BERNDT, Ralph, HERMANNNS, Arnold (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 627-648

HERMANN, Arnold, Die Bedeutung der Eigenschaftsprofile von Sportarten für Sponsoring-Konzeptionen, in: ANDERS, Georg, HARTMANN, Wolfgang (Hrsg.), Wirtschaftsfaktor Sport: Attraktivität von Sportarten für Sponsoren, wirtschaftliche Wirkungen von Sportgroßveranstaltungen; Dokumentation des Kölner Workshops am 2. Juli 1996, 1. Auflage, Köln 1996, S. 15-27

HERMANN, Arnold, Sponsoring; Grundlagen, Wirkungen, Management, Perspektiven, München 1997

HERMANN, Arnold, Sponsoring – Zukunftsorientiertes Instrument der Marktkommunikation, in: ders. (Hrsg.), Sport- und Kultursponsoring, München 1989, S. 1-14

HERMANN, Arnold, GLOGGER, Anton, Sportsponsoring; eine Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Sport, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 358-369

HERMANN, Arnold, GLOGGER, Anton, WIBMEIER, Urban Kilian, Wirkungsforschung im Sportsponsoring, in: Ufa Film- und Fernseh GmbH (Hrsg.), Sportsponsoring, Wirkungsforschung – Status und Perspektiven, Hamburg 1994, S. 22-112

HERRMANN, Hans Ulrich, Die Fußballfans; Untersuchungen zum Zuschauersport, in: Ausschuß deutscher Leibbeserzieher (Hrsg.), Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Band 60, 1. Aufl., Schorndorf 1977

HILLER von GAERTRINGEN, Christian, Amateurhaft, in: Wirtschaftswoche Nr. 27, 29.6.00, S. 70-72

HOFFMANN-RIEM, Wolfgang, Sport – vom Ritual zum Medienspektakel, in: ders. (Hrsg.), Neue Medienstrukturen – neue Sportberichterstattung?, Baden-Baden 1988, S. 11-20

HORCH, Heinz Dieter, Einleitung: Sportökonomie, Sportmanagement, das Institut und der Kongress, in: ders. (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 7-12

HORENI, Michael, Drei Milliarden für die Liga in vier Jahren; Live-Spiele kosten Fans künftig Geld, in: FAZ vom 2.5.00, S.43

HORENI, Michael, Kapitale Möglichkeiten, in FAZ vom 26.10.98, S. 43

HORENI, Michael, Platz zwei – Die Börse gibt Sammer das Ziel vor, in: FAZ vom 24.10.00, S. 46

HORTLEDER, Gerd, Sport in der nachindustriellen Gesellschaft; Eine Einführung in die Sportsoziologie, Frankfurt am Main 1978

HÜTTEL, Klaus, Produktpolitik, 2. Aufl., Ludwigshafen 1992

JAKOBS, J., Börsenmeister, in: impulse 8/98, S. 16

JOST, Peter-J., Ökonomische Organisationstheorie; Eine Einführung in die Grundlagen, Wiesbaden 2000

KAHLENBERG, Harald, Kartellrechtliche Grenzen von Vermarktungsmaßnahmen im Sport, in: Führungs- und Verwaltungs-Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes (Hrsg.), Profigesellschaften – Patentrezept für alle Ligen?, Akademieschrift 44, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1996, S. 137-157

KARLE, Roland, „Ein gnadenloser Ausleseprozess droht“, in: Horizont Sport Business, 7/2001, S. 50-51

KAUBE, Jürgen, Gebaren der Fußballvereine als ökonomisches Rätsel, in: FAZ vom 10.6.00, S. 37

KEBEKUS, Frank, Alternativen zur Rechtsform des Idealvereins im bundesdeutschen Lizenzfußball, Diss., Frankfurt am Main 1991

KELBER, Markus, Transferregeln im Fußball verstoßen nicht gegen Europarecht, in: FAZ vom 18.11.00, S. 23

KILLINGER, Stefanie, Kernproduktbegleitende Dienstleistungen; Dienstleistungen im Leistungsspektrum industrieller Unternehmungen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 129-155

KIPKER, Ingo, Die Beziehung von Sport und Medienkonzernen – Eine ökonomische Analyse der deutschen Fußball-Bundesliga, in: SCHELLHAAß, Horst M. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 41-62

KIPKER, Ingo, Die ökonomische Strukturierung von Teamsportwettbewerben, Diss., Aachen 2002

KISTNER, Thomas, WEINREICH, Jens, Das Milliardenenspiel; Fußball, Geld und Medien, Frankfurt am Main 1998

KLEIN, Heribert, Kein Manager für Analysten, in: FAZ vom 7.4.01, S. 19

KLEINALTENKAMP, Michael, Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: BRUHN, Manfred, MEFFERT, Heribert (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement; Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998, S. 29-52

KLEWENHAGEN, Marco, Eine neue Zeitrechnung, in: SPONSOR^S 6/00, S. 18

KLEWENHAGEN, Marco, Under Construction, in: SPONSOR^S 6/01, S. 14-18

KLEWENHAGEN, Marco, Zurückhaltende Stimmung bei Sendern und Vermarktern, in: SPONSOR^S 6/00, S. 40-41

KLODWIG, Peter, Neue Märkte sind gefragt, in: Unispiegel, Universität Heidelberg, 33. Jahrgang, Juli-September 3/2001, S. 7

KLOSE, Martin, Dienstleistungsproduktion; Ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 3-21

KLOTZ, Stefan, Wem nützt der dritte Punkt?, in: www.uni-konstanz.de/struktur/campus/unikon/unikon4/contents/forschung0.htm, 7.3.05

KOCH, Martin, WERMELSKIRCHEN, Simone, Nach der Decke strecken, Die Ware Fußball wird immer teurer – und kein Fernsehsender verdient damit Geld, in: Wirtschaftswoche, Nr. 24, 8.6.00, S. 158-161

KOTLER, Philip, BLIEMEL, Friedhelm, Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Aufl., Stuttgart 1995

KRÜGER, Udo Michael, Tendenzen in den Programmen der großen Fernsehsender 1985-1995, in: Media Perspektiven, Nr. 8/1996, S. 418-440

KRUSE, Jörn, Sportveranstaltungen als Fernsehware, in: SCHELLHAAß, Horst M. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 15-39

KRUSE, Jörn, Wirtschaftliche Wirkungen einer unentgeltlichen Sport-Kurzberichterstattung im Fernsehen, Baden-Baden 1991

KUBAT, Rudolf, Der Markt für Spitzensport; eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Bern 1998

LATOURE, Susanne, Namen machen Marken, Handbuch zur Entwicklung von Firmen- und Produktnamen, Frankfurt am Main 1996

LEHMANN, Axel, Servicekompetenz und Dienstleistungs-Management, in: THOMMEN, Jean-Paul (Hrsg.), Management-Kompetenz, Wiesbaden 1995, S. 314-326

LEHMANN, Erik, Konsequenzen aus der Umwandlung von Vereinen in erwerbswirtschaftliche Organisationen und deren Auswirkung auf das Sponsoring, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 79-103

- LEHMANN, Erik, WEIGAND, Jürgen**, Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga, in: MATSCHKE, Manfred, SIEBEN, Günter, SCHILDBACH, Thomas (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Berlin/Herne 2/1999, S. 124-135
- LEIPOLD, Richard**, Prozessionen ins Heiligtum der Schalker Fußball-Gemeinde, in: FAZ vom 5.7.01, S. 38
- LEMKE, Willi**, Alle Macht den Spielern, oder: Die Ohnmacht der Vereine, in: SCHAFFRATH, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga; Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 111-125
- LEMKE, Willi**, „Mit das Beste, was Bremen zu bieten hat“, in: Bremer Universitätsredaktion (Hrsg.), Bremer Uni-Schlüssel – Sonderausgabe, Dezember 2001, S. 5
- LENZ, Tobias**, Vom Verein zur AG; Rechtliche Gesichtspunkte im Vorfeld des Börsenganges, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 76-77
- LEXIKONREDAKTION DES BIBLIOGRAPHISCHEN INSTITUTS** (Hrsg.), Meyers Großes Universallexikon – Luxusausgabe, Band 7, Mannheim 1983
- LIEBER, Hans-Joachim**, Wissenschaftstheoretische Reflexion zur Sportwissenschaft, in: Sportwissenschaft, 18. Jg, Schorndorf 1988, S. 125-136
- LINDE, Robert**, Einführung in die Mikroökonomie, 2. Aufl., Göttingen 1986
- LINDNER, Rolf**, Die Professionalisierung des Fußballsports, in: ders. (Hrsg.), Der Satz „Der Ball ist rund“ hat eine gewisse philosophische Tiefe, Berlin 1983, S. 56-66
- LINDNER, Rolf, BREUER, Heinrich Th.**, „Sind doch nicht alles Beckenbauers“; Zur Sozialgeschichte des Fußballs im Ruhrgebiet, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1978
- LÖSEL, Friedrich, BLIESENER, Thomas**, Studien im europäischen Vergleich: Was treibt Hooligans zur Gewalt?, in: www.uni-erlangen.de/docs/FAUWWW/Aktuelles/Hooligan.html, 13.3.02
- LUBLINSKI, Jan**, Die Informationsmanager, in: www.quarks.de/fußball/06.htm, 1.12.00
- MALATOS, Andreas**, Berufsfußball im europäischen Rechtsvergleich, Diss., Saarbrücken 1988
- MALERI, Rudolf**, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 1994

MALERI, Rudolf, Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Aufl., Berlin/Heidelberg 1997

MALERI, Rudolf, Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin/Heidelberg 1973

MEIER, Hans-Jürgen, Sportsponsoring in der Marketing- und Mediaplanung, in: Ufa Film- und Fernseh GmbH (Hrsg.), Sportsponsoring; Wirkungsforschung – Status und Perspektiven, Hamburg 1994, S. 1-21

MEINBERG, Eckhard, Hauptprobleme der Sportpädagogik, 2. Aufl., Darmstadt 1991

MEYER, Anton, Dienstleistungen, in: CORSTEN, Hans (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, München 1995, S. 185-189

MEYER, Anton, Produktdifferenzierung durch Dienstleistungen, in: Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis, 16. Jg., 1985, S. 99-107

MEYER, Bernd, AHLERT, Gerd, Die ökonomischen Perspektiven des Sports, eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Band 100, 1. Aufl., Schorndorf 2000

MEYER, Lutz, Bayern als Trendsetter, in: Horizont Sport Business, 6/2001, S. 56

MEYER, Marcus, Marken gesucht, in: Horizont Sport Business, 8/2001, S. 14-20

MEYN, Hermann, Massenmedien in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1996

MICHELS, Oliver, Die Liga steht vor gewaltigen Umwälzungen, in: SPONSOR^S 6/98, S. 11

MICHLER, Klaus, Sport im Fernsehen – empirisches Brachland?, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 55-66

MITSCHKE, Martin, Schul- und Hochschulsponsorship, in: STRAHLENDORF, Peter (Hrsg.), Jahrbuch Sponsoring 2000, Hamburg 2000, S. 31-33

MOSCHKAU, Norbert, Was ist Merchandising, in: SPONSOR^S 02/00, S. 48-49

MÜLLER, Christian, Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt a. M. 2003

MÜLLER, Christian, Fußball-Klubs als Kapitalgesellschaften – institutionen-ökonomisch betrachtet, in: HORCH, Heinz Dieter (Hrsg.), Professionalisierung im Sportmanagement, Beiträge des 1. Kölner Sportökonomie-Kongresses, Aachen 1999, S. 122-143

MÜLLER, Christian, Rechtsfragen der Finanzierung im „bezahlten Sport“; dargestellt am Beispiel des Bundesligafußballs, Diss., Frankfurt am Main 1991

MUSSLER, Dieter, Die Rolle des Sponsoring für den Sport: Facts and Figures, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 31-44

NEALE, W. C., The Peculiar Economics of Professionell Sports, in: Quarterly Journal of Economics, 78, 1964, S. 1-14

NEININGER, Christoph, Vermarktungsmöglichkeiten der Fußball-Bundesliga im digitalen Fernsehen, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 189-196

NIESCHLAG, Robert, DICHTL, Erwin, HÖRSCHGEN, Hans, Marketing; 18. Aufl., Berlin 1997

NOFFKE, Anja, SCHUMANN, Frank, Sportkommunikation im Internet, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 197-202

o.V., Abofernsehen in rosigen Farben, in: Süddeutsche Zeitung vom 31.3.1999

o.V., Abschreckung und Bewußtseinsbildung für Hooligans, in: Berliner Zeitung vom 7.6.00

o.V., Adidas steigt bei Bayern München ein, in: FAZ vom 19.9.01, S. 21

o.V., Alter Arbeitersport Fußball wird zum Kick fürs Kapital, in: Stuttgarter Nachrichten vom 6.6.98, S. 13

o.V., Amoroso ist Dortmund 50 Millionen wert, in: FAZ vom 5.7.01, S. 39

o.V., Auch das Sport-Sponsoring erlebt die Globalisierung, in: FAZ vom 19.2.01, S. 27

o.V., „Auf Schalke“ bewegt die Fans – und den Rasen, in: FAZ vom 19.5.01, S. 18

o.V., Aus dem Hamburger Volksparkstadion wird die AOL-Arena, in: FAZ vom 30.6.01, S. 20

o.V., Borussia Dortmund ist zufrieden, in: FAZ vom 2.11.00, S. 33

o.V., Borussia Dortmund meldet der Börse die Erkrankung eines Spielers, in: FAZ vom 15.11.00, S. 32

o.V., Borussia Dortmund zur Halbzeit im Minus, in: FAZ vom 28.2.01, S. 26

- o.V.**, Bundesliga, VfB Stuttgart vor der Umwandlung, in: www.sportbild.de, 6.6.03
- o.V.**, Bundesliga im Pay-TV: 299 Mark für 306 Spiele, in: FAZ vom 7.6.00, S. 46
- o.V.**, Bundesliga-Finanzausgleich ist in großer Gefahr, in: Handelsblatt vom 12.12.97, S. 13
- o.V.**, BVB-Profis sollen Unternehmer werden, in: FAZ vom 22.9.00, S. 40
- o.V.**, Champions-League, in: Schwetzinger Zeitung vom 11.5.98, S. 21
- o.V.**, Das Aus im Pokal läßt den BVB-Kurs absacken, in: FAZ vom 28.8.01, S. 27
- o.V.**, Dem Zapper ein Schnippchen schlagen, in: SPONSOR^s 1/99, S. 21
- o.V.**, Der DFB und die Zuschauer. Straub: „Gejammer auf hohem Niveau“, in: FAZ vom 20.2.01, S. 46
- o.V.**, Der FC Bayern München wird zur AG, in: FAZ vom 10.5.01, S. 48
- o.V.**, Deutsche Fußball-Bund, in: www.dfb.de/dfb-info/eigenprofil/geschichte, 21.6.00
- o.V.**, Die Vereine sind Spitze, die Zuschauer bleiben weg, in: FAZ vom 13.12.00, S. 48
- o.V.**, Eintracht Braunschweig ist der zwölfte Klub der Kinowelt, in: FAZ vom 29.5.00, S. 24
- o.V.**, Erfolgreicher Börsengang – zumindest werblich, in: Horizont Sport Business, 6/2001, S. 37
- o.V.**, ESB – Europäische Sponsoring Börse, in: www.esb-online.com/wir.htm, 7.9.00
- o.V.**, Fankultur in den Stadien, in: SPORTS 5/94, S. 41
- o.V.**, Finanzanlagen vom Fußball-Club, in: FAZ vom 2.7.01, S. 27
- o.V.**, Fußball in Formeln, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 78-84
- o.V.**, Fußball ist mehr als die schönste Nebensache der Welt, in: FAZ vom 24.10.00, S. 22
- o.V.**, Fußballgeschichte, in: www.muehlstrasse.de/tobias/fussballgeschichte.htm, 21.2.02
- o.V.**, Fußball-Geschichte, in: www.cyberlycee.lu/webpace/ecoles/8T3/fu%DFBball/geschcht.htm, 21.2.02
- o.V.**, Geld statt „uns Uwe“, in: FAZ vom 3.7.01, S. 40

- o.V.**, Gläserne Borussia, in: FAZ vom 15.11.00, S. 46
- o.V.**, Gute Zeiten, schlechte Zeiten, in: Horizont Sport Business, 3/2001, S. 48-49
- o.V.**, Im Fußballstadion werden gerne Geschäfte gemacht, in: FAZ vom 20.9.00, S. 48
- o.V.**, Impulsgeber oder Pleitenfluch?, in: SPONSOR^S, 5/98, S. 10
- o.V.**, Informationsschrift des „Fachverband für Sponsoring & Sonderwerbformen“, Hamburg 1997
- o.V.**, Institut für Freizeitwissenschaft, Köln, in: www.dshs-koeln.de/freizeit/fforsch., 24.7.00
- o.V.**, Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie, „Kooperenz im Sportmanagement“, in: www.sport.tu-muenchen.de/pages/sportfakultaet_AK_Sportoeko.html, 23.5.03
- o.V.**, Kicker Sportmagazin, Sonderheft Bundesliga 96/97
- o.V.**, Kicker Sportmagazin, Sonderheft Bundesliga 97/98
- o.V.**, Kicker Sportmagazin – Sport transparent, 5/98
- o.V.**, Nach dem „Akt der Hilflosigkeit“ drohen neue Klagen, in: FAZ vom 7.3.01, S. 46
- o.V.**, Programm-Sponsoring wird zunächst zurückhaltend vermarktet, in: SPONSORS^S 10/96, S. 26
- o.V.**, RTL und Canal Plus planen Europas Marktführer für Sportrechte, in: FAZ vom 6.3.01, S. 22
- o.V.**, „Rund zwei Drittel der deutschen Unternehmen sind Sponsoren“, in: FAZ vom 1.8.00, S. 17
- o.V.**, Schröder jongliert, Blatter applaudiert, in: FAZ vom 26.3.01, S. 42
- o.V.**, SIMI Scout-Sport; Spiel und Taktikanalyse, in: www.simi.de/de/produkte/scout/sport.html, 1.12.00
- o.V.**, Sponsoring; Veröffentlichte Daten von Peter Strahlendorf aus dem Jahrbuch Sponsoring 2000, in: www.sportvermarktung.de/sponsoring/index.php, 26.2.01
- o.V.**, Sponsoring-Ausgaben in Deutschland nehmen deutlich zu, in: FAZ vom 19.4.00, S. 29
- o.V.**, Stock Options statt Lohntüte?, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 88-90

- o.V.**, Teuer bezahlte Leibchen, in: Handelsblatt vom 5.4.01, S. 55
- o.V.**, Tore auf dem Fußballplatz sollen ein Nachspiel an der Börse haben, in: FAZ vom 29.5.98, S. 17
- o.V.**, Umsatz mit Sport-Marketing und -Sponsoring wächst kräftig, in: FAZ vom 29.3.00, S. 29
- o.V.**, „Unlösbare Probleme für die Bundesliga“, in: FAZ vom 16.3.01, S. 38
- o.V.**, Verband für Sportökonomie und Sportmanagement in Deutschland e.V., in: http://www.vsd-online.de/allgem_infos.html, 7.9.00
- o.V.**, Verbände skeptisch gegenüber Verdi, in: FAZ vom 9.11.01, S. 42
- o.V.**, Verdi gründet die Fachgruppe Berufssport, in: FAZ vom 8.11.01, S. 44
- o.V.**, Vereinsstruktur, in: www.schalke04.de/struktur, 6.11.00
- o.V.**, Verletzungspause mit Hansaplast, in: Horizont vom 23.3.00, S. 10
- o.V.**, Vertrag geschlossen – Klarheit beseitigt, in: Horizont Sport Business, 6/2001, S. 71
- o.V.**, Virtuelle Werbung wird weltweit Realität, in: Horizont vom 18.2.99, S. 46
- o.V.**, Volkseinkommen, www.statistik-bund.de, 22.7.00
- o.V.**, Wer auf das ZDF wartet, spart viel Geld, in: FAZ vom 11.7.00, S. 48
- o.V.**, Werbemonopol beim FCK, in: Horizont Sport Business, 3/2001, S. 8
- o.V.**, Zuschauergunst entscheidet über den Wohlstand der Fußballclubs, in: FAZ vom 30.11.99
- OEHMICHEN, Ekkehardt**, Sport im Alltag – Sport im Fernsehen, in: Media Perspektiven, Nr. 11/1991, S. 744-758
- OPASCHOWSKI, Horst**, Einführung in die Freizeitwissenschaft, 2. Aufl., Opladen 1994
- OPASCHOWSKI, Horst**, Freizeitökonomie; Marketing von Erlebniswelten, Opladen 1993
- ORTH, Manfred**, Umstrukturierungsmöglichkeiten für Vereine nach dem neuen Umwandlungsrecht, in: Führungs- und Verwaltungs-Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes (Hrsg.), Profigesellschaften – Patentrezept für alle Ligen?, Akademieschrift 44, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1996, S. 83-100

ORTNER, Helmut, Das Geschäft mit dem Sport, Rastatt 1987

PARLASCA, Susanne, Kartelle im Profisport, Diss., Ludwigsburg 1993

PATH, Thomas, TROSIEN, Gerhard, Fußball als Fernsehprodukt, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 131-150

PAULI, Markus, Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball, eine institutionenökonomisch fundierte, modelltheoretische Untersuchung, Diss., Tübingen 2002

PEITSMEIER, Henning, Mit Herz und Seele ein Borusse, in: FAZ vom 7.11.01, S. 27

PEITSMEIER, Henning, „Unsere Aktie ist kein Toto-Schein“, in: FAZ vom 29.9.01, S. 17

PETRY, Karsten, Betroffene und Begünstigte zu Beteiligten machen, in: SPONSOR^S 7/00, S. 34-35

PILZ, Gunter, Fußball ist für uns Krieg, in: Psychologie heute, 1984, Nr.11, S. 8

PILZ, Gunter, Sport im Spannungsverhältnis von Frieden und Gewalt, in: GÜLDENPFENNIG, Sven, MEYER, Horst (Hrsg.), Sportler für den Frieden, Köln 1983, S. 31-46

PÖTTINGER, Peter, Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport, 1. Aufl., Wiesbaden 1989

PRASCHELIK, Yvonne, WERUM, Andreas, Spagat bei Fußballaktien, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 94-95

PRIEBUS, Ingo, Sportmarketing-Agenturen – Verkäufer und Vermittler von Sportereignissen, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 175-188

PURTSCHERT, Robert, HOFSTETTER, Charlotte, Die operative Sponsoring-Planung aus Sicht des Gesponserten; Ein heuristischer Ansatz, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 45-62

RAUPACH, Arndt, „Structure follows Strategy“; Grundfragen der Organisation, des Zivil- und Steuerrechts im Sport, in: Führungs- und Verwaltungs-Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes (Hrsg.), Profigesellschaften – Patentrezept für alle Ligen?, Akademieschrift 44, 1. Aufl., Frankfurt a.M. 1996, S. 5-54

REICHSTEIN, Bernd, Optimiertes Umfeld – Sportsponsoring im Fußball, in: STRAHLENDORF, Peter (Hrsg.), Jahrbuch Sponsoring 95/96, Hamburg 1996, S. 32-42

REICHSTEIN, Bernd, RECKWITZ, Lars P., Hospitality in Fußballstadien; Funktion, Nutzen, Akzeptanz: Ergebnisse einer qualitativen Befragung zur Bedeutung von Business-Seats, in: STRAHLENDORF, Peter (Hrsg.), Jahrbuch Sponsoring 2000, Hamburg 2000, S. 72-77

REINEKE, Wolfgang, GOLLUB, Wolfgang, SCHUNK, Claudia, Gesamtkommunikation; Konzeption und Fallbeispiele, Heidelberg 1997

REINSCH, Michael, Nachgefragt bei: Thomas Krüger (Präsident der Bundeszentrale für politische Bildung): „Kann Sport politische Bildung sein?“, in: FAZ vom 14.10.00, S. 39

RENNER, A., Mißwirtschaft in der Bundesliga, in: SPORTS 2/98, S. 110

RETTBERG, Udo, Galatasaray auf dem Sprung an die Börse, in: Handelsblatt vom 19.4.01, S. 48

RICHTER, Nic, Erfolg als Schadensfall, in: Horizont Sport Business, 8/2001, S. 52-55

ROHLMANN, Peter, Fußball-Aktien als neue Fanartikel?, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 73-75

SAGASSER, Bernd, BULA, Thomas, Umwandlungen; Verschmelzung – Spaltung – Formwechsel – Vermögensübertragung, München 1995

SCHÄFER, Ulrich, Professionalität durch Professionalisierung; Möglichkeiten und Gefahren der Umwandlung in Kapitalgesellschaften, in: SCHAFFRATH, Michael (Hrsg.), Die Zukunft der Bundesliga; Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 97-110

SCHAFFRATH, Michael, Free-TV, Pay-TV oder Pay-per-View? Fußballerische Televisionen und Vermarktungsoptionen, in: SCHAFFRATH, Michael (Hrsg.) Die Zukunft der Bundesliga; Management und Marketing im Profifußball, Göttingen 1999, S. 63-83

SCHANZ, Günther, Organisationsgestaltung; Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Aufl., München 1994

SCHELLHAAß, Horst M., Die mediale Verwertung von Sportveranstaltungen, in: ders. (Hrsg.), Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen, Schorndorf 2000, S. 7-13

SCHEU, Hans-Reinhard, Die Entwicklung des Fernsports aus der Sicht eines Sportjournalisten, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1999, Heft 1, S. 9-21

SCHEWE, Gerhard, GAEDE, Nicolas, KÜCHLIN, Christian, Professionalisierung und Strukturwandel im Profifußball, in: SCHEWE, Gerhard, LITTKEMANN, Jörn (Hrsg.), Sportmanagement: der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive, Schorndorf 2002, S. 9-22

SCHIERENBECK, Henner, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München 1995

SCHLEEF, Andreas, Audi und Spitzensport: Sponsoring und soziale Verantwortung, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Sport-Tourismus als Wirtschaftsfaktor: Produkte – Branchen – Vernetzung, 1. Aufl., Butzbach-Griedel 2001, S. 183-193

SCHLINDWEIN, Hermann, Fallstudie: Gestaltung einer Vermarktungsstruktur, in: Führungs- und Verwaltungs-Akademie Berlin des Deutschen Sportbundes (Hrsg.), Profigesellschaften – Patentrezept für alle Ligen?, Akademieschrift 44, 1. Aufl., Frankfurt a.M. 1996, S. 55-82

SCHMIDT, Carsten, Fan TV – das „neue“ Fernsehen vor Ort, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?, Aachen 1999, S. 67-72

SCHMIDT, Dorothea, Sport als Kulturphänomen?, Zur Einordnung des Sports bei GRUPE, in: HILDENBRANDT, Eberhard (Hrsg.), Sport als Kultursegment aus der Sicht der Semiotik, Hamburg 1997, S. 9-14

SCHMITZ-ELSEN, Alexander, Fußball-AG bietet Managementvorteile, in: FAZ vom 11.10.00, S. 28

SCHNEIDER, Herfried, Produktion als Dienstleistungsprozeß, ein theoretischer Rahmen, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 215-238

SCHOLL, Jürgen, Klementine nimmt Effenberg in die Mangel, in: Horizont Sport Business 6/2001, S. 74-75

SCHOLZ, Rolf, Konvergenz im TV-Sport; Eine komparative Studie des Dualen Fernsehsystems, Diss., Berlin 1993

SCHOMAKER, Hella, BLITTERSDORF, Benno, BRENDEL, Michael, VERGNAUD, Marc, Empirische Untersuchung über Fußballzuschauer – Ein Beitrag zum Veranstaltungsmarketing, Pressenotiz des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Bremen, Bremen 1989

SCHRÖDERS, Martin, Berichten ja – werben nein, Die Medien und der Sport, in: HACKFORTH, Josef (Hrsg.), Sportsponsoring: Bilanz eines Booms, 2. Aufl., Berlin 1995, S. 389-413

- SCHUBERT, Christian**, Ein Vorbild für Borussia, in: FAZ vom 1.11.00, S. 34
- SCHULTE-ZURHAUSEN, Manfred**, Organisation, 2. Aufl., München 1999
- SCHULZE, Gerhard**, Vier Faktoren für wirkungsvolle Events, in: TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael (Hrsg.), Ökonomische Dimensionen von Sport-Events: Faktoren – Fallbeispiele – Folgerungen, Butzbach-Griedel 2000, S. 19-32
- SCHÜRMAN, Christof**, Doppelter Kitzel, Der erste deutsche Fußballclub wagt den Gang auf das Börsenparkett, in: Wirtschaftswoche vom 19.10.00, S. 317-319
- SIEBOLD, Michael, WICHERT, Joachim**, Neue Struktur der Fußball-Bundesligen, in: SPONSOR^S 5/01, S. 52-53
- SLOANE, Peter, J.**, Die Ziele des Sportvereins, in: HEINEMANN, Klaus (Hrsg.), Texte zur Ökonomie des Sports, Schorndorf 1984, S. 126-137
- SOHNS, Michael**, Der „FC No Comment“ mausert sich, in: SPONSOR^S 4/01, S. 38-39
- SOHNS, Michael**, FC Chelsea: Gehälter stören Erfolg, in: SPONSOR^S 6/01, S. 36-37
- SOHNS, Michael**, Kirchs Fußball-Bundesliga TV, in: SPONSOR^S 7/00, S. 44-46
- SOHNS, Michael**, Lazio Rom: Erst Flop, dann Top, in: SPONSOR^S 5/01, S. 34-35
- SPECHT, Andreas von**, Sponsorship als Marketinginstrument, in: Markenartikel, 1986, Nr. 11, S. 514-518
- SPONSOR PARTNERS** (Hrsg.), Sponsoring Trends 98, Bonn 1998
- SPONSOR PARTNERS** (Hrsg.), Sponsoring Trends 2000, Bonn 2000
- SPORTFIVE GmbH** (Hrsg.), Europäisches Sponsoring Barometer 2003, Hamburg 2003
- STABENOW, Michael**, Brüssel glaubt an Einigung mit der FIFA; Rummenigge poltert gegen Blatter, in: FAZ vom 31.8.00, S. 47
- STEIN, Artur vom**, Massenmedien und Spitzensport, Diss., Frankfurt am Main 1988
- STEINHOFF, Jürgen**, Gefährliches Spiel, in: STERN, Nr. 44/2000, S. 278-280
- STOLLENWERK, Hans J.**, Sport – Zuschauer – Medien, Aachen 1996

STRAUB, Wilfried, Zentralvermarktung, Umwandlung von Vereinen der Fußball-Bundesliga – Konsequenzen für den Deutschen Fußball-Bund und die Bundesliga?, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 105-114

STRUTZ, Harald, Rechtsfibel für Vereine, Schriftenreihe zum Deutschen Sporthandbuch, Band 7, 2. Aufl., Wiesbaden 1993

STUHLMANN, Stephan, Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion, in: CORSTEN, Hans, SCHNEIDER, Herfried (Hrsg.), Wettbewerbsfaktor Dienstleistung, München 1999, S. 23-58

SÜBMILCH, Ingo, KUV, KGV und DCF, in: GoingPublic, Das Neuemissionsmagazin, 4. Jahrgang 2000, Sonderausgabe „Fußball-Aktien“, S. 85-87

TEUFFEL, Friedhard, Wenn Hooligans zu Fans werden, in: FAZ vom 3.6.00, S. 40

TEUFFEL, Friedhard, Wo „Bimbos“ oder Nigger nach Auschwitz gewünscht werden, in: FAZ vom 14.10.00, S. 39

THEISEN, Manuel René, Der genetische Code internationaler Aktivitäten, in: FAZ vom 16.7.01, S. 25

THOMAS, Verena, Zahlen, Daten, Fakten, in: STRAHLENDORF, Peter (Hrsg.), Jahrbuch Sponsoring 2000, Hamburg 2000, S. 9-21

TRIMBORN, Jürgen, Fernsehen der Neunziger, in: www.teiresias.de/lesneun.htm, 26.2.02

TROSIEN, Gerhard, Finanzanalyse deutscher Sportverbände, in: ders. (Hrsg.), Die Sportbranche: Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, Frankfurt am Main 1994, S. 97-117

TROSIEN, Gerhard, Sichert Sponsoring Breite und Vielfalt im Sport?, in: TROSIEN, Gerhard, HAASE, Henning, MUSSLER, Dieter (Hrsg.), Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe, Schorndorf 2001, S. 63-78

TROSIEN, Gerhard, Sport und Ökonomie – Noch immer ein Theoriefeld in Entwicklung, in: dvs-Informationen, Vierteljahresschrift der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft, Hamburg 1995, Ausgabe 3, S. 20-22

TROSIEN, Gerhard, Zum Konzept und zur Konsequenz der Sportbranchenanalyse, in: ders. (Hrsg.), Die Sportbranche: Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1999, S. 11-30

TROSIEN, Gerhard, Zur Einführung: „...und nun zum Sport!“, in: ders. (Hrsg.), Globalisierung und Sport; Business – Entertainment – Trends, Aachen 1998, S. 9-34

TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael, Einführung, in: dies. (Hrsg.), *Ökonomische Dimensionen von Sport-Events: Faktoren – Fallbeispiele – Folgerungen*, Butzbach-Griedel 2000, S. 9-18

TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael, Wechselseitige Beziehungen in den Sport- und Medienentwicklungen, in: dies. (Hrsg.), *Verkaufen Medien die Sportwirklichkeit?*, Aachen 1999, S. 11-44

TROSIEN, Gerhard, DINKEL, Michael, Zur Vernetzung der Tourismusbranche und der Sportbranche, in: dies. (Hrsg.), *Sport-Tourismus als Wirtschaftsfaktor: Produkte – Branchen – Vernetzung*, 1. Aufl., Butzbach-Griedel 2001, S. 11-30

TROSIEN, Gerhard, PREUß, Holger, Sport – Fernsehen – Ökonomie; Zur Medienpräsenz von Sportleistungen, in: TROSIEN, Gerhard (Hrsg.), *Die Sportbranche: Wachstum – Wettbewerb – Wirtschaftlichkeit*, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1999, S. 209-235

UFA SPORTS GmbH (Hrsg.), *Fußball-Bandenwerbung; Angebot – Wirkung – Planung – Kosten*, Hamburg 1999

UFA SPORTS GmbH (Hrsg.), *UFA Fußballstudie 98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung*, Hamburg 1998

VÄTH, Heinrich, *Profifußball; Zur Soziologie der Bundesliga*, Frankfurt am Main 1994

VETTEN, Detlef, Die Leser nicht zermürben, in: *Horizont Sport Business* 8/2001, S. 67

VINNAI, Gerhard, *Fußballsport als Ideologie*, Frankfurt am Main 1970

VOIGT, Dieter, *Sportsoziologie, Soziologie des Sports*, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1992

VOLKAMER, Meinhardt, Der Einfluß der Massenmedien auf das Zuschauerverhalten, in: BINNEWIES, Harald (Hrsg.), *Sport und Massenmedien*, 1. Aufl., Hamburg/Ahrensburg 1981, S. 17-29

WADSACK, Ronald, WALLERATH, Uwe, Wettbewerb im Sport – Sport im Wettbewerb, in: TROSIEN, Gerhard, *Die Sportbranche: Wachstum, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit*, Frankfurt am Main 1994, S. 48-62

WEBER, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5. Aufl., Tübingen 1976

WEBER, Wolfgang, SCHNIEDER, Claudia, KORTLÜKE, Norbert, HORAK, Birgit, *Die wirtschaftliche Bedeutung des Sports*, Schorndorf 1995

WERTENBRUCH, Johannes, Montis Vorstoß gegen das Fußballmonopol – ein Fehlpaß, in: *FAZ* vom 10.10.00, S. 46

WGZ-Bank (Hrsg.), FC Euro AG, Analyse der börsennotierten europäischen Fußballunternehmen – Entwicklung und Chancen des deutschen Fußballmarktes, 3. Aufl., Düsseldorf 2002

WGZ-Bank und Deloitte & Touche (Hrsg.), FC Euro AG, Börsengänge europäischer Fußballunternehmen – Chancen für den deutschen Bundesligafußball, 2. Aufl., Düsseldorf 2001

WGZ-Bank und KPMG (Hrsg.), FC Euro AG, Deutsche Fußballunternehmen in der Umbruchphase, Gemeinsame Pressemitteilung vom 4. November 2004, in: www.kpmg.de/about/press_office/10685.htm, 8.3.05

WILLIGES, Hans-Jürgen, Vision, Projektion und Investition für ein Weltstadion/Skydome, in: TROSIEN, Gerhard (Hrsg.), Globalisierung und Sport: Business, Entertainment, Trends, Aachen 1998, S. 141-147

WORATSCHEK, Herbert, Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht, in: Sportwissenschaft, Schorndorf 1998, Heft 3-4, S. 344-357

WUNDERER, Rolf, Der Beitrag der Mitarbeiterführung für unternehmerischen Wandel, Ansätze zur unternehmerischen Mitarbeiterführung, in: GOMEZ, Peter, HAHN, Dietger, MÜLLER-STEWENS, Günter, WUNDERER, Rolf (Hrsg.), Unternehmerischer Wandel, Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994, S. 229-272

ZACHARIAS, Erwin, Die Aktiengesellschaft, in: SPONSOR^S 7/01, S. 54-55

ZEYER, Fred, Mit Private Equity Ertragschancen verbessern und Risiken senken, in: FAZ vom 27.8.01, S. 27

ZILS, Oliver, Bildschirm in Blau-Weiß, in: Horizont Sport Business 8/2001, S. 60

ZILS, Oliver, „Es ist einfach nur deprimierend“, in: Horizont Sport Business 6/2001, S. 62-63

ZIMMER, Jochen, Pay-TV; Durchbruch im digitalen Fernsehen?, in: Media Perspektiven Nr. 7/1996, S. 386-401

ZORN, Roland, Die Fußball-Bundesliga macht sich selbständig, in: FAZ vom 2.10.00, S. 44

ZORN, Roland, Die große Finanznot macht die Liga erfinderisch, in: FAZ vom 13.11.02, S. 32

ZORN, Roland, Neue Stadien und neue Medien locken internationale Investoren, in: FAZ vom 9.3.00, S. 46

Erklärung

Bezüglich meiner Dissertation mit dem Thema

„Professionalisierungstendenzen im deutschen Fußball aus
sportökonomischer Perspektive“

erkläre ich hiermit an Eides statt, dass ich

1. die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe,
2. keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe,
3. die Arbeit in keiner anderen Prüfung als Abschlussarbeit vorgelegt habe.

Schwetzingen, im Frühjahr 2005

Frank Schumann