

## 1. Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Deutsche Fußballvereine stehen in den kommenden Jahren vor der Aufgabe ihre traditionellen Organisationsprinzipien mit neuen Strategie- und Strukturkonzepten zu ergänzen oder gar zu ersetzen. Die Herausforderung besteht u.a. in der effizienten Gestaltung neuer Sekundärtätigkeiten, die sich um das Kerngeschäft "Fußball" ergeben.

Fußball ist ein traditionsgebundener Volkssport ohne soziale Grenzen, womit er die unangefochtene Sportart Nummer 1 in Deutschland, Europa und wohl auch weltweit ist. Die Inszenierung des Spiels bietet alles, was ein Drama im Medienzeitalter braucht: Aktion, Spannung, Sensationen, Sieg und Niederlage, Auf- und Absteiger, Helden und Schurken, Stars und Katastrophen<sup>1</sup>. Mit seinem immensen Zuschauerpotential ist Fußball ein lukrativer Milliardenmarkt, für dessen Übertragungsrechte die TV-Sender bereitwillig dreistellige Millionenbeträge bezahlen. Auch Sponsoren versuchen alles, um im Umfeld von König Fußball dabeizusein<sup>2</sup>. Aber auch international nimmt die Popularität stetig zu, wodurch sich neue Zukunftsmärkte ergeben<sup>3</sup>.

Die rasante Entwicklung der Umsätze, die steigenden Gehaltsforderungen der Spieler<sup>4</sup>, der wachsende Druck aus den nationalen und internationalen Wettbewerben sowie die stetig steigenden Ansprüche der Zuschauer und Medien verlangen nach mehr unternehmerischem Denken und Handeln. Vor diesem Hintergrund müssen sich die Vereine immer mehr als Dienstleister<sup>5</sup> betrachten, die sich mit einem kundenorientierten Leistungsangebot auf dem Markt bewegen. Die traditionellen Angebote müssen immer wieder überprüft werden und ggf. durch neue trendgerechte Erlebnisangebote erweitert werden, wofür Reformen seitens der Verbände sowie eine Anpassung der Vereine durch Implementieren professioneller Führungsstrukturen<sup>6</sup> notwendig werden<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Vgl. Väh, H., (1994), S. 12

<sup>2</sup> Vgl. o.V, (1997d), S. 8

<sup>3</sup> In den USA spielen bereits 18 Mio. Fußballspieler in Vereinen und der dortigen US-Profiliga. In Japan sind internationale Spiele regelmäßig ausverkauft. Vgl. Glabus, W./Ruess, A., (1998), S.59

<sup>4</sup> Bosman-Urteil des EuGH, nach dem Ablösesummen bei einem Wechsel, eines einem Mitgliedstaat der EU angehörigen Spielers innerhalb der EU nicht mehr anfallen. Daraus folgen langfristige Verträge mit steigenden Gehältern für die Spieler. Vgl. Segna, U., (1997), Kap. 2.1

<sup>5</sup> Dienstleistungen sind im Allgemeinen immaterielle Güter, die sich dadurch kennzeichnen, daß Produktion und Konsum zeitlich zusammenfallen. Vgl. Gabler, Th. (1994), Bd. 2, S. 781

<sup>6</sup> Professionalisierung bedeutet die Konsolidierung von Berufen in feste Berufsbilder, d.h. die Entwicklung eindeutig festgelegter Zugangsvoraussetzungen und formalisierte Qualifikationsanforderungen. Vgl. Heinemann, K., (1998), S. 35-38

<sup>7</sup> Hohl, M./Dressel, U., (1998), S. 14-21

Die außergewöhnliche Bedeutung der Thematik sowie die populärwissenschaftliche Wichtigkeit bilden somit einen ersten Grund sich den ökonomischen Möglichkeiten, nach der Statutenänderung durch den DFB, anzunehmen. Zudem werden die Diskussionen mehr von Institutionen als von theoretisch und empirisch fundierten Überlegungen getragen, da sich die wissenschaftliche Literatur nur äußerst spärlich in die Auseinandersetzung eingeschaltet hat. Dem Umstand eines fehlenden, umfassenden Ansatzes soll mit dieser Arbeit Rechnung getragen werden.

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist daher die Analyse von Problemen sowie die Darstellung pragmatischer Gestaltungsperspektiven eines traditionsbewußten und gleichzeitig fortschrittlichen Managements von Fußball-Unternehmen<sup>8</sup>.

## 1.2 Abgrenzung des Themas

Dieser Arbeit liegt das Konzept des Marketing als Führungskonzeption von Unternehmen zugrunde<sup>9</sup>. Dazu war es notwendig neben einem ökonomischen Basiskonzept ein sozialwissenschaftliches Konzept anzuwenden<sup>10</sup>, da auf Erklärungsmodelle der Anthropologie, Psychologie und Soziologie zurückgegriffen wird. Die Problemstellung macht es zudem erforderlich, auf Ansätze der Organisationstheorie zurückzugreifen.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Anwendung von Theorien und theoretischen Konzepten auf strategische Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft im Profifußball. Auf die zugrundeliegenden Erklärungsmodelle, sowie auf volkswirtschaftliche Auswirkungen dieser Entwicklung wird nicht eingegangen. Vielmehr ist Gegenstand der Untersuchung, wie sich die Statutenänderung des DFB auf die Entwicklung zukünftiger Fußball-Unternehmen auswirkt. Auf Aspekte allgemeiner Chancen und Risiken bei der Entwicklung von Fußballunternehmen in der Unterhaltungsbranche wird zugunsten einer pragmatisch orientierten, strategischen Rahmen- und Maßnahmenplanung weitgehend verzichtet<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> In Anlehnung an Expertenreferat von Niebaum, G., auf dem Sat 1 Sportforum, nach dem bei den Entwicklungen des dt. Fußballs die Tradition erhalten werden soll ("Zukunft braucht Herkunft").

<sup>9</sup> Vgl. Raffée, H., (1984), S. 25-29

<sup>10</sup> Vgl. Schanz, G., (1979), S. 121-137; siehe auch Raffée, H., (1984), S. 25-29

<sup>11</sup> Pragmatismus wird dabei nach dem Philosophen James, W. als "eine Einstellung (betrachtet), die von ersten Dingen, Prinzipien, Kategorien und vermeintlichen Notwendigkeiten absieht und sich auf letzte Dinge, Früchte, Folgen und Tatsachen richtet". Zitiert nach Störig, H. J., (1991) S. 567

### 1.3 Gang der Untersuchung

Als Grundlage dieser Arbeit werden die aktuellen Änderungen im deutschen Fußball durch den DFB und die, für eine Unternehmensentwicklung, wichtigsten betriebswirtschaftlichen Begriffe und rechtlichen Grundlagen dargestellt. Daraus leitet der Verfasser einen Bezugsrahmen zur Analyse des deutschen Fußballs und deren Vereine ab, wobei die Unternehmensgründung im Vordergrund steht. Zudem wird der grundlegende Bezug des Fußballs zur Unterhaltungsbranche untersucht und dargestellt.

Im ersten Hauptteil wird die Entwicklung von deutschen Fußball-Unternehmen sowie deren Stellung in der Unterhaltungsbranche analysiert. Außerdem werden die für den Verein relevanten Medien dargestellt und die europäischen Konkurrenzvereine nach deren Wandel analysiert. Grundlage der Analysen sind UFA-Fußballstudien von 1994 und 1998<sup>12</sup>, DG Bank-Studie<sup>13</sup>, Expertenreferate von Sat 1 Sportforum<sup>14</sup> und Experteninterviews sowie Beiträge aus Medien, die sich mit dieser Materie befassen. Kernpunkte sind hier die Darstellung des demo- und ökoskopischen Umfeldes<sup>15</sup> sowie die Gegenüberstellung lenkbarer und bedingt lenkbarer Medien. Außerdem zeigt eine Distanzanalyse zwischen Bayern München und dem englischen Branchenführer, Manchester United, das Entwicklungspotential deutscher Fußballvereine.

In die Darstellung der unternehmerischen Gestaltungsperspektiven fließen sowohl Ansätze aus Expertenreferaten, Experteninterviews als auch Ansätze des Verfassers ein. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Unternehmenswandel und somit auf den strategischen Stoßrichtungen zukünftiger Fußball-Unternehmen. Davon abgeleitet werden operative Maßnahmen entwickelt, die den Verein nach außen präsentieren.

Die Ergebnisse werden nochmals zusammengefaßt und eine Realisationsplanung von Gestaltungsvorschlägen, auf der Basis des Change Management-Ansatzes, angemerkt. Im abschließenden Ausblick wird versucht, zukünftiges Handeln der Fußballvereine zu motivieren und Anregungen für zukünftige Arbeiten zu geben.

---

<sup>12</sup> UFA Fußballstudie 94/98, Marketinginformationen für Vereine, Medien und Werbung. O.V. (1994) und o.V., (1998c)

<sup>13</sup> DG Bank Studie, die Bundesliga geht an die Börse von Mastenbroek, R., (1998).

<sup>14</sup> Die Referate wurden auf dem ran-Sat 1 Sportforum Fußball 2000 gehalten. Titel der Tagung: Die Bundesliga im Börsenfieber. Teilnehmer waren Manager und Präsidenten dt. Fußballvereine und Institutionen, sowie Funktionäre aus England. München, Hotel Bayerischer Hof 19.01.1998

<sup>15</sup> Demoskopische Marktforschung Vgl. Behrens, K.Ch., (1966)

## 2. Theoretische und begriffliche Grundlagen

### 2.1 Deutsche Fußballvereine und deren herkömmliche sowie zukünftige Regulierung durch den DFB

Fußballvereine sind weltweit in einem Geflecht von Verbänden organisiert. An der Spitze dieses Geflechtes steht die FIFA<sup>16</sup>, der die Kontinentalverbände und nationalen Verbände angeschlossen sind. Die FIFA kontrolliert den Spielbetrieb zwischen nationalen Auswahlmannschaften und ist oberstes Entscheidungsorgan des Weltfußballs in Sachen Regeln und Modi. Der **Deutsche Fußball Bund (DFB)**, zuständig für die nationale Anwendung der FIFA-Regeln, ist der UEFA<sup>17</sup> zugeordnet, die die europäischen Wettbewerbe organisiert und kontrolliert. Die Verbände sind aufgrund ihrer Struktur und organisatorischen Stellung konkurrenzlos und Vereine können nur im Rahmen dieser Organisationen am Wettbewerbsbetrieb teilnehmen<sup>18</sup>.

Vereinsrelevante Wettbewerbe und Zuständigkeiten:

<u>FIFA</u>	<u>UEFA</u>	<u>DFB</u>
Weltmeisterschaften	Europapokal <sup>19</sup>	1. Bundesliga <sup>20</sup>
Welpokal	Champions League <sup>21</sup>	2. Bundesliga
	Europameisterschaften	DFB-Pokal <sup>22</sup>
	UI-Cup <sup>23</sup>	Hallen-Masters <sup>24</sup>

Tab. 1: Vereinsrelevante Wettbewerbe und Zuständigkeiten  
Quelle: Eigene Darstellung

<sup>16</sup> Weltfußballverband, (Fédération Internationale de Football Association), bestehend aus sechs kontinentalen Förderationen, UEFA, CAF, CONMEBOL, AFC, OFC, CONCACAF, vgl. Kistner, T./Weinreich, J., (1998), S. 281

<sup>17</sup> Europäischer Fußballverband, UEFA (Union of European Football Association), vgl. Kistner, T./Weinreich, J., (1998), S. 285

<sup>18</sup> Vgl. Väth, (1994), S. 94, 95

<sup>19</sup> Europapokal-Wettbewerbe sind der Pokal der Pokalsieger und der UEFA-Pokal. An diesen Wettbewerben nehmen Mannschaften teil, die sich über die nationalen Ligen qualifizieren. Die Spielpaarungen werden ausgelost und im KO-System ausgespielt.

<sup>20</sup> Die erste und zweite Bundesliga besteht aus jeweils 18 Vereinsmannschaften, und bildet die organisatorische und finanzielle Basis des Profifußballs. Innerhalb dieser kann man auf- und absteigen, die Meisterschaft erzielen und sich für die internationalen Wettbewerbe qualifizieren.

<sup>21</sup> Ehemals Fußball-Europapokal der Landesmeister, bestehend aus den jeweiligen Landesmeistern und qualifizierten Zweitplatzierten. Gespielt wird in Gruppen, von denen sich die ersten für die Finalserie qualifizieren und im KO-System den Champion ausspielen.

<sup>22</sup> Deutscher Pokalwettbewerb zwischen 1. und 2. Bundesliga sowie qualifizierter Amateurvereine Die Spielpaarungen werden im Losverfahren ermittelt und im KO-System ausgespielt.

<sup>23</sup> Qualifikationsrunde für den UEFA-Cup zur Überbrückung der Sommerpause.

<sup>24</sup> Zur Überbrückung der Winterpause eingeführte Hallenmeisterschaft der Vereinsmannschaften aus 1. und 2. Bundesliga und Amateuren, wo in sechs Vorrundenturnieren die Endturnier-teilnehmer ermittelt werden.

Der Deutsche Fußball Bund (DFB) obliegt wie die Vereine auch der **Gemeinnützigkeit** und ist durch Gewaltenteilung<sup>25</sup> gekennzeichnet. Der **oberste Grundsatz** des DFB ist das in der Satzung verankerte Ziel dem Fußball-Sport optimale Rahmenbedingungen zu geben. Als Dachverband unterteilt er sich weiter in die angeschlossenen Regional- und Landesverbände, denen wiederum Kreise, Bezirke und die Vereine mit ihren Mitgliedern angeschlossen sind<sup>26</sup>.

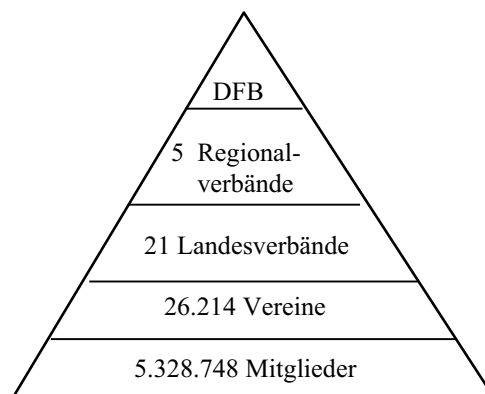


Abb. 1: Strukturpyramide des DFB  
Quelle: o.V. (1993), S. 4, 5

**Fußballvereine** sind im Sinne des BGB autonome, selbstverwaltende Personenvereinigungen mit körperschaftsrechtlicher Verfassung. Seine Rechtsfähigkeit erwirbt der Verein durch eine Eintragung ins Vereinsregister<sup>27</sup>. Er zeichnet sich durch freiwillige und ehrenamtliche Arbeit der Mitglieder aus, die auch über die ehrenamtlich geführten Gremien abstimmen. **Zweck und Aufgaben** des Fußballvereins sind am Gemeinwohl orientiert und ideeller Natur<sup>28</sup>. Er beschränkt sich i.e.S. auf die Gemeinnützigkeit<sup>29</sup>, wonach die Ziele ausschließlich der Allgemeinheit dienen. I.w.S. kann der Verein als gemeinnütziges Unternehmen angesehen werden, wonach er steuerrechtlich einer Kapitalgesellschaft gleichkommt, aber ebenfalls gemeinnützige Ziele verfolgt<sup>30</sup>.

<sup>25</sup> Politische Einrichtung des Bundestages. (siehe Anhang 1)

<sup>26</sup> Sitz des DFB ist Frankfurt am Main. In der mit 60 hauptamtlichen Mitarbeitern und 5 Direktionen ausgestatteten Zentralverwaltung laufen alle administrativen Fäden, mit den Schwerpunkten Nationalmannschaft, 1. Bundesliga und 2. Bundesliga sowie DFB-Pokal, zusammen. Vgl. o. V. (1993), S. 6

<sup>27</sup> § 21 BGB, wirtschaftlicher und eingetragener Verein, vgl., Gabler, Th., (1994), Bd. 8, S. 3497f  
<sup>28</sup> Vgl. Vöth, H., (1994), S. 105-107

<sup>29</sup> Zweckbestimmung von Körperschaften, Anstalten, Stiftungen oder Vereinen nach dem „Allgemeinen Nutzen“, d.h. ausschließlich nach den der Allgemeinheit gewidmeten Zwecken. Vgl., Gabler, Th. (1994), Bd. 3, S. 1275

<sup>30</sup> Siehe gemeinnützige Unternehmen und Zwecke sowie Gemeinnützigkeit in: Gabler, Th. (1994), Bd. 3, S. 1275

Die **Beziehung** des DFB zu den deutschen Fußballvereinen ist durch ein vertraglich geregeltes Rechtsverhältnis begründet. In diesem berechtigt ein Lizenzvertrag die **Teilnahme an den Lizenzligen 1. und 2. Bundesliga**. Vereine, die Mannschaften in diesen Ligen unterhalten, unterliegen einem Lizenzierungsverfahren durch den DFB<sup>31</sup>. Mit der Erteilung dieser Lizenzen sind die Vereine berechtigt, am Spielbetrieb der jeweiligen Wettbewerbe teilzunehmen und dazu die entsprechenden Vereinseinrichtungen zu nutzen. Eine Lizenz erhält jeder Verein, der sich sportlich und wirtschaftlich für die entsprechende Liga qualifiziert<sup>32</sup>.

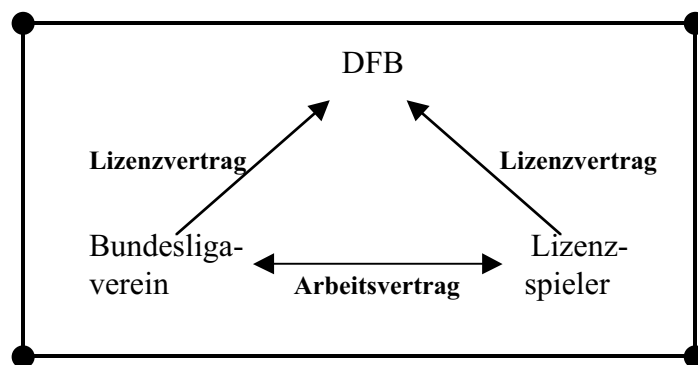


Abb. 2: Dreiecksverhältnis DFB, Bundesligaverein, Lizenzspieler  
Quelle: Väth, H., (1994), S. 93

Die Bundesligavereine haben jedoch einen **wirtschaftlichen Quantensprung** gemacht. Sie erzielen mittlerweile Jahresumsätze von bis zu DM 180 Mio. und erwirtschaften Gewinne, die denen mittelständischer Unternehmen gleichkommen. Die klassische Vereinstätigkeit, den sportlichen Betrieb zu fördern, ist durch zusätzlich erschlossene Sekundärtätigkeiten nicht mehr einzige Kernaufgabe. Damit diese Märkte optimal genutzt werden können, ist ein **Wandel mit unternehmerischer Ausrichtung** und eine Änderung der Rechtsform zu empfehlen. Hintergrund dieser Empfehlung ist, daß das Vereinsrecht hierfür nur als Hilfskonstruktion betrachtet werden kann<sup>33</sup>.

Diese Entwicklungen waren ausschlaggebend für die **Änderung der DFB Statuten** auf dem 36. DFB-Bundestag 1998, wodurch das Rechtsverhältnis zwischen DFB und Fußballvereinen eine neue Form erhalten hat. Absicht der Statutenänderung ist die

<sup>31</sup> Die Vereine der Lizenzligen erhalten Lizenzen durch einen Vertrag mit dem DFB, (§4 Abs.1). Zu prüfen sind § 8 (wirtschaftliche Leistungsfähigkeit) und § 14 (Prüfung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit). Zusätzliche Prüfungen zur Lizenzerteilung sind § 5, sportliche Qualifikation § 6, technischer und verwaltungsmäßige Qualifikation sowie sportlicher Unterbau § 7 und Erlöschen, Entziehung und Rückgabe der Lizenz § 9, in: DFB-Rundschreiben. Nr.1, 1998/99.

<sup>32</sup> Vgl. Segna, U., (1997), Kap. 5, siehe auch Väth, H., (1994), S. 95

<sup>33</sup> Vgl. Niebaum, G., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum

Möglichkeit der Teilnahme von Unternehmen am Profifußball<sup>34</sup>. Diese besagt, daß der Gesamtverein künftig die Lizenzspielerabteilung ausgliedern kann. Die mögliche **Reorganisationen** kann in unterschiedlichen Formen erfolgen. Nach § 272 ff. UmwG wäre ein Rechtsformwandel in zwei Richtungen möglich<sup>35</sup>, wobei auch die Rechtsform Verein beibehalten werden kann.

1. Adaption der Vereinsorganisation auf unternehmerisches Handeln<sup>36</sup>.
2. Umwandlung des gesamten Sportvereins in eine Kapitalgesellschaft<sup>37</sup>.
3. Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung auf eine Kapitalgesellschaft unter Beibehaltung des Gesamtvereins<sup>38</sup>.

**Grundlage für die Änderung** der DFB-Statuten, Kapitalgesellschaften am Bundesligabetrieb teilnehmen zu lassen, ist der drohende Entzug der Rechtsfähigkeit der Vereine. Um dem vorzubeugen, wird den Fußballvereinen in der rechtswissenschaftlichen Literatur die Ausgliederung der Profiabteilung in eine Kapitalgesellschaft empfohlen. Hintergrund dieser Empfehlung ist § 43 Abs. 2 BGB, wonach Vereinen, deren Zweck der Satzung nach nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist, die Rechtsfähigkeit entzogen wird, wenn sie einen solchen Zweck verfolgen<sup>39</sup>.

Den **Auflagen** durch den DFB für eine Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft geht immer eine **Mehrheitsbeteiligung der Vereine** voraus, d.h. 50% plus 1 Aktie bzw. Stimme müssen im Besitz des Stammvereins bleiben.<sup>40</sup> Damit möchte der DFB eine Übernahme durch Fußballvereine oder Unternehmen, wie in anderen europäischen

<sup>34</sup> Vgl. o.V. (1998h), siehe auch Horeni, M., (1998), S. 43

<sup>35</sup> Vgl. o.V. (1998j), S. B7

<sup>36</sup> Für Vereine mit unternehmerischer Ausrichtung wird im Handelsrecht auf die Vereinsklassenabgrenzung §§ 21, 22 BGB verwiesen, wonach drei Typen von Vereinen unternehmerische Interessen wahrnehmen können. Vgl. Segna, U., (1997), Kap. 3a

<sup>37</sup> Diese Form der Umwandlung wäre nach DFB-Statuten nur denkbar, wenn der Stammverein lediglich stimmrechtslose Vorzugsaktien oder vinkulierte Namensaktien ausgibt. Vgl. Schlindwein, H., (1998), S. B7

<sup>38</sup> Ausgliederung nach § 123 Abs. 3 UmwG. Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung und anderer wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe muß mit dem Ziel geleitet sein, dem Verein Anteile an der Gesellschaft zu verschaffen. Vgl. Segna, U., (1997), Kap. 3.2, Gestaltungsfragen siehe auch Schlindwein, H., (1998), S. B7

<sup>39</sup> Vgl. Segna, U., (1997), Kap. 3

<sup>40</sup> Es ist demnach eine Konstruktion zu wählen, die dem verbleibendem Amateurverein unabhängig von der Höhe seiner Beteiligung die Zugehörigkeit zu den Kernorganen der Fußballgesellschaft ermöglicht. Vgl. Doberenz, M., (1980), S. 132

Ligen, verhindern<sup>41</sup>. Wer die Stimmenmehrheit abgibt, verliert nach DFB-Statuten die Lizenz und wird vom Bundesligabetrieb ausgeschlossen. Hierdurch ergeben sich jedoch Beschränkungen, wodurch ein rein marktwirtschaftliches Auftreten der Fußball-Unternehmen nicht gegeben ist. Diese Beschränkungen sind für diese Arbeit nicht relevant und werden daher vernachlässigt.

**Ausnahmeregelungen** für Vereine, die mehr als 50% der Stimmen vergeben, gelten nur für GmbH's, wenn sie, wie im Falle Bayer Leverkusen und Bayer Konzern, als Gesellschaften den Mutterverein über einen Zeitraum von mehr als 20 Jahren ununterbrochen und erheblich gefördert haben<sup>42</sup>. Außerdem dürfen mehr als die Hälfte der Anteile ausgegeben werden, wenn dies durch Ausgabe stimmrechtsloser Vorzugsaktien oder durch Aufnahme stiller Teilhaber geschieht<sup>43</sup>.

Fußballvereine müssen sich aber auch unabhängig von der Rechtsform als Unternehmen sehen, da die Umsatzzahlen und Medienentwicklung der letzten Jahre einen Unternehmenswandel sinnvoll machen. Ein Unternehmen wird allgemein als wirtschaftlich-rechtlich organisiertes Gebilde gesehen, mit dem Ziel, nachhaltig ertragbringende Leistungen zu erbringen und nach dem Gewinnmaximierungsprinzip zu handeln<sup>44</sup>. Dafür sind folgende **Rechtsformen** von den Führungsgremien der Vereine vorgesehen<sup>45</sup>.

- Aktiengesellschaft (AG)<sup>46</sup> • Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)<sup>47</sup>
- Genossenschaften (eG)<sup>48</sup> • Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)<sup>49</sup>

<sup>41</sup> Z.B. kontrolliert der Medienkonzern "Enic" Vicenza Calcio, Slavia Prag und AEK Athen und "Canal Plus" besitzt Paris St. Germain und Servette Genf. Murdoch R., Mitbesitzer des Pay-TV-Senders BskyB möchte sich für zukünftige Pay-TV-Verträge die Mehrheit an ManU für 1,8 Mio. Mark sichern. Diesen Entwicklungen wird mit entsprechende Regularien entgegen getreten. Vgl. o.V., (1998e), S. 295, siehe auch o.V., (1998b), S. 378 u. Glabus, W./Ruess, A., (1998), S.66

<sup>42</sup> Vgl. o.V. (1998g), S. 48

<sup>43</sup> Hierbei ist jedoch zu beachten, daß der Gesamtbetrag der stimmrechtslosen Vorzugsaktien nach § 139 Abs. 2 AktG. den Betrag aller Aktien nicht übersteigt. Vgl. Doberenz, M., (1980), S.132

<sup>44</sup> Vgl Gabler, Th., (1994), Bd. 7 SL-U, S. 3430

<sup>45</sup> Mögliche Rechtsformen und die wichtigsten Rahmenbedingungen. (siehe Anhang 2)

<sup>46</sup> Für die AG bedeutet dies einen Mindestbesitz von 50%+ 1 Stimme und in Satzungsfragen eine 75%ige Beteiligung des Vereins gem. §§ 15 AktG, vgl. Bestmann, U., (1997), S. 56-57

<sup>47</sup> In einer GmbH wären der Verein und die ausgegliederte Lizenzspielerabteilung die Gesellschafter, mit der Möglichkeit stille Teilhaber in die Unternehmung aufzunehmen Vgl. Bestmann, U., (1997), S. 29 in Anl. an o.V., (1998a), S. 35 u. Horeni, M., (1998), S. 43

<sup>48</sup> Die eG, als weitere Möglichkeit der Kapitalgesellschaft, behält die eigene Rechtspersönlichkeit durch die Organe der Generalversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand. Hier werden nur Vereinsfunktionäre und Mitglieder beteiligt, die im Interesse des Vereins handeln

<sup>49</sup> Bei einer KGaA verfügt der Verein als Komplementär über eine starke Führungspersönlichkeit Vgl. Bestmann, U., (1997), S. 26 in Anl. an o.V., (1998e), S. 296 u. Horeni, M., (1998), S. 43

Es ist jedoch denkbar, obwohl dogmatisch zweifelhaft, die Rechtsprobleme des Berufsfußball zu lösen, ohne die **Rechtsform des Idealvereins** zu verlassen. Die notwendigen Reformen können auch unter Beibehaltung der jetzigen Rechtsform durchgeführt werden<sup>50</sup>. Dazu zählen sowohl die Aspekte des Gläubigerschutzes als auch eine professionelle Führungsstruktur, der die Vereine auch ohne Umwandlung nachkommen können<sup>51</sup>. Zudem ist die traditionelle Herkunft und das vereinsangehörige Umfeld zu berücksichtigen, das die angestrebte Rechtsform als Konsument akzeptieren müßte<sup>52</sup>.

Da man davon ausgehen kann, daß der DFB auch in Zukunft eine Monopolstellung im organisierten Fußball einnimmt, ist die Gründung eines eigenständigen, privatwirtschaftlich organisierten Wettbewerbs eher unwahrscheinlich und behindert somit eine rein marktwirtschaftliche Entwicklung<sup>53</sup>. Zusätzlich verhindern die Integration der Bundesliga in die internationalen Wettbewerbe, sowie deren sozioökonomische Bedeutung für den Profifußball, eine Abspaltung von Vereinen und Landesverbänden. Daher beschränkt sich diese Arbeit auf die von den Dachverbänden organisierten Wettbewerbe. Da es den Vereinen jedoch möglich ist, ihre Organisationsprinzipien nach kommerziellen Unternehmen auszurichten und dementsprechend ihre Führungsstruktur und ihre Arbeit profitorientiert zu gestalten, ist dies Hauptbestandteil dieser Arbeit<sup>54</sup>.

## 2.2 Grundsätzliche Neuorientierung der Beziehungen und Interessen im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung der Fußball-Unternehmen im Verband DFB

Nicht nur die Neuregelungen hinsichtlich der Statutenänderung, sondern auch die Verschiebung der Vermarktungsrechte von Fußballspielen durch das Kartellrecht, lassen die Beziehung und Interessen der Vereine und dem DFB weiter auseinanderklaffen. Dies ist durch die bestehenden interdependenten sowie dependenten Beziehungen und Interessen im Hinblick auf die **Nutzungsrechte der Vereins- und DFB-Ressourcen** zu

<sup>50</sup> Vgl. Segna, U., (1997), Abschn. 3, Vereinsklassenabgrenzung

<sup>51</sup> Vgl. Kebekus, F., (o.Ja.), S.173, Abschn. 5

<sup>52</sup> Vize-Präsident des 1. FC Kaiserslautern, dessen Umfeld einen Börsengang kategorisch ablehnt und damit die Rechtsform AG ausschließt. Vgl. Rettberg, U., (1998), S. 35

<sup>53</sup> Die Experteninterviews ergaben, daß eine Abspaltung von der Bundesliga von den Vereinen nicht gewünscht wird, und die Erhaltung dieser im Vordergrund steht. Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen), (FC Schalke 04)

<sup>54</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 94, 95 und 106

erklären<sup>55</sup>. Da die Bundesligen in einem Angebotskartell organisiert sind, aber wechselseitige Abhängigkeiten zwischen DFB und Fußball-Unternehmen bestehen, ist ein hoher Koordinationsbedarf notwendig<sup>56</sup>. Die Frage, die sich hier stellt, ist: „Wer darf welches Ereignis selbständig vermarkten und wie werden die Einnahmen daraus verteilt?“. Hierzu sind, auf juristischer Ebene, die kartellrechtlichen Bestimmungen zum zentralen **TV- und Vermarktungsrecht** zu beachten<sup>57</sup>:

- ⇒ zentrale Vermarktung
- ⇒ dezentrale Vermarktung
- ⇒ Verteilung (Solidarpakt)

Die *zentralen Vermarktungsrechte* erlaubten dem DFB die Übertragungsrechte aller nationalen und internationalen Spiele deutscher Vereine zu vermarkten. Der DFB vermarktet die Fernsehrechte seit Bestehen der Bundesliga. Die Einnahmen werden vom DFB in einem von ihm begründeten notwendigen Finanzausgleich unter den in der Bundesliga spielenden Vereinen sowie den Amateurmanschaften verteilt<sup>58</sup>. Lt. BGH-Urteil<sup>59</sup> vom 11.12.1997 ist es dem DFB aus kartellrechtlichen Gründen nicht mehr gestattet, internationale Spiele sowie Bundesligaspiele zentral zu vermarkten<sup>60</sup>.

Der DFB hat die **dependente Beziehung**, die aus den Vermarktungsrechten für Bundesligaspiele hervorgeht, als Quasi-Monopolist selbständig nutzbar gemacht. Somit waren alle Fußballspiele, die auf deutschem Boden stattfanden, alleine DFB-Ressort. Die Vereine partizipierten lediglich bei der *Verteilung* der Gelder. Durch die neuen Richtlinien des Kartellrechts tendiert jedoch die Vermarktung von Fußballspielen in marktwirtschaftliche Richtungen. Somit ergeben sich für die zur Verfügung stehenden Ressourcen, im Hinblick auf die Ausrichtung und Teilnahme sowie für die daraus resultierenden Vermarktungsrechte, neue Konstellationen.

<sup>55</sup> Die Organisationstheorie beschreibt Interdependenz als gegenseitige Abhängigkeit von organisatorischen Einheiten bei der Aufgabenerfüllung. Sie entstehen aufgrund des Austausches von Gütern, Informationen und Dienstleistungen. Dependente Interessen resultieren aus der Nutzung von gemeinsamen knappen Ressourcen. Vgl. Gabler, Th., (1994), Bd. 4, S.1651f

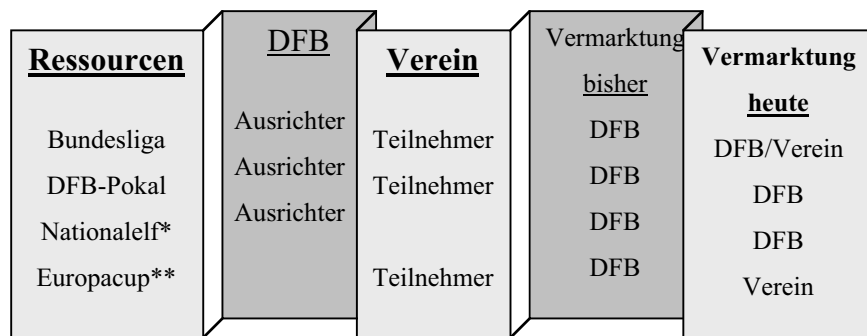
<sup>56</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 95-97

<sup>57</sup> Vgl., o.V. (1997d), S. 8, 9

<sup>58</sup> Der DFB hat nach Angaben des Kartellamtes 1997 durch die zentrale Vermarktung der auf deutschen Boden stattgefundenen Fußballspiele über 400 Mio. eingenommen, die im Solidar-ausgleich unter den Bundesligavereinen nach Platzierung verteilt wurden. Vgl. o.V., (1998j), S.17

<sup>59</sup> Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung sieht in der zentralen Vermarktung der Europacup-Spiele einen kartellrechtlichen Widerspruch. Vgl. Zorn, R., (1998), siehe auch o.V. (1998j), S.17

<sup>60</sup> Vgl., Mastenbroek, R., (1998), S. 8, 9



\* Bundesligavereine stellen für die Nationalmannschaft und deren Wettbewerbe fertig ausgebildete Spieler zur Verfügung.

\*\*Vereine können sich nur über die vom DFB organisierte Bundesliga für internationale Wettbewerbe qualifizieren.

Tab. 2: Verteilung der Ressourcen und Vermarktungsrechte  
Quelle: Eigene Darstellung

Festzuhalten ist jedoch, daß die Interessen von DFB und Fußball-Unternehmen asymmetrisch sind und deshalb zu Konflikten führen. Dies ist Folge der Organisationsstruktur und der Zuständigkeit. Der DFB handelt im Gesamtinteresse der Bundesliga und des Amateurbereichs, Vereine wiederum handeln im Eigeninteresse des Vereins<sup>61</sup>. Die daraus entstehenden Konflikte können unterschieden werden in:

- ⇒ Organisationskonflikte<sup>62</sup>
- ⇒ Verteilungskonflikte<sup>63</sup>.

*Organisationskonflikte* entstehen vor allem in der Terminierung der einzelnen Wettbewerbe, sowie bei der Abstellung von Spielern für die Auswahlmannschaften. Hier ist vor allem auf die Leistungsfähigkeit der einzelnen Spieler durch Mehrbelastung und auf quotenreiche Sendezeiten zu achten. Dabei gilt es für Fußball-Unternehmen eine vom DFB weitgehend selbständige Terminierung der Spiele nach den einschaltquotenreicheren Sendezeiten zu gestalten, ohne den Ligawettbewerb dadurch zu verzerren.

*Verteilungskonflikte* entstehen bei der Verteilung der eingespielten Fernsehgelder aus den jeweiligen Wettbewerben unter Profi- und Amateurvereinen. Dies erfordert, hinsichtlich der wirtschaftlichen und sportlichen Interessen von Vereinen und DFB, einen

<sup>61</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 93 – 95, S. 97, 98 und S. 105 - 107

<sup>62</sup> Unter Organisationskonflikten sind bspw. Planungskonflikte, Entscheidungskonflikte und Kontrollkonflikte kategorisiert. Vgl. Duhnkrack, T. (1984), S. 77- 80

<sup>63</sup> Verteilungskonflikte treten insbesondere bei der Verteilung von Ressourcen auf. Vgl. Duhnkrack, T. (1984), S. 77- 80

erhöhten Wettbewerb<sup>64</sup>. Für die Entwicklung von Amateurvereinen wäre eine Kommerzialisierung auf regionaler Ebene und somit eine vom DFB weitgehend unabhängige Entwicklung der Amateurvereine denkbar<sup>65</sup>.

Die **Konflikte** mit dem deutschen und dem europäischen Kartellverbot ergeben sich allein aus der zentralen Vermarktung, nicht jedoch aus der zentralen Umverteilung der Einnahmen<sup>66</sup>. Die Gründe für die Umverteilung innerhalb des deutschen Fußballs sind in der Aufrechterhaltung des Amateurfußballs und des Wettbewerbs zu sehen. Der DFB handelt hier im gemeinsamen Interesse, um einen objektiven Wettbewerb zu garantieren. Der Ausfall von sportlicher Konkurrenz würde die Glaubwürdigkeit und Spannung dieser Wettbewerbe in Frage stellen<sup>67</sup>.

Der im *Solidarpakt* vorgesehene Finanzausgleich, der die Verteilung der DFB-Einnahmen unter den deutschen Profi- und Amateurvereinen regelt, sieht in einem bis ins Jahre 2000 laufenden Vertrag<sup>68</sup> die Verteilung von ca. DM 255 Mio. wie folgt vor<sup>69</sup>:

⇒	ca. DM 10,0 Mio.	erhält jeder Verein der 1. Liga
⇒	ca. DM 4,0 Mio.	erhält jeder Verein der 2. Liga
⇒	ca. DM 10,5 Mio.	erhält der gesamte Amateurbereich.

Eine **Ausnahmeregelung** für die Verwertung von Fernsehrechten an Fußballspielen erlaubt dem DFB weiterhin die **zentrale Vermarktung von Bundesligaspielen**. Eine dezentrale Vermarktung findet lediglich, aufgrund kartellrechtlicher Bedenken nach EU-Recht, bei Heimspielen der internationalen Wettbewerbe statt. Die Profivereine und der DFB haben sich, in Anlehnung an die angesprochene Ausnahmeregelung, auf die **Eigenvermarktung der Fernsehrechte internationaler Spiele** geeinigt. Dem Solidarpakt fließen aus diesen Einnahmen 30% für nicht teilnehmenden Mannschaften zu<sup>70</sup>.

<sup>64</sup> Anlaß zur Koordination besteht, wenn zwischen den arbeitsteiligen Handlungen Interdependenzen existieren, Gabler, Th., (1994), Bd. 4 S. 1926f

<sup>65</sup> Vgl. Fasse, M., (1999), S. 43

<sup>66</sup> Vgl. o.V., (1998j), S. 17

<sup>67</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 96

<sup>68</sup> Vergleichbar mit dem Finanzausgleich der Bundesländer. Führende Manager der Bundesliga halten einen Solidarfond für ratsam, um das finanzielle Auseinanderdriften der Vereine in Grenzen zu halten. Vgl. o.V., (1998e), S. 296

<sup>69</sup> Schätzwerte, dienen der Darstellung des Finanzausgleiches. Mastenbroek, R., (1998), S. 8

<sup>70</sup> Verabschiedete Kartellnovelle durch den Dt. Bundestag am 6.05.98, erlaubt eine Weiterführung der bisher praktizierten zentralen Vermarktung. Vgl. Vgl., Mastenbroek, R., (1998), S. 9

Durch die Bestimmungen des Kartellrechts gewinnen die Übertragungsrechte eine zunehmende Bedeutung für die Fußball-Unternehmen<sup>71</sup>. Obwohl sich diese bisher nur auf die internationalen Wettbewerbe beziehen, wird dieses Thema nach Auslaufen des Vertrages zwischen DFB und Fernsehanstalten **neue Dimensionen** erreichen. Die Bestimmungen lassen es nun zu, daß auch Vermarktungsunternehmen wie die UFA Sports, Global Sportnet, CWL Telesport und weitere auf die Vereine zugehen und ihre Dienste der Vermarktung anbieten. Da in Deutschland die Vermarktungsrechte noch in der Hand der Verbände liegen, haben diese für Fußball-Vermarkter noch Vorrang<sup>72</sup>.

Für die Fußball-Unternehmung ergeben sich zukünftig jedoch **neue Konstellationen**:

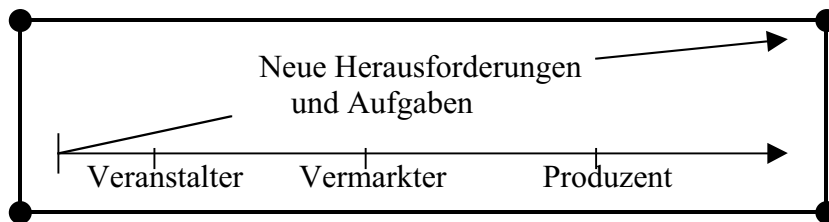


Abb.3: Auftreten der Fußball-Unternehmungen bei der Leistungserstellung  
Quelle: Experteninterview (ZDF)

Von der Organisation eines Fußballspiels, bis hin zum Produzenten eines Spiels durch den Verein, sind neben den Vermarktungsrechten zunächst die Veranstaltungsrechte eindeutig zu definieren. Dabei handelt es sich um die Zuständigkeit, Verantwortlichkeit und Risikobeteiligung unter den Teilnehmern. Diese ergeben sich aus dem Dreiecksverhältnis Heim- und Gastmannschaft sowie dem zuständigen Verband oder Wettbewerb<sup>73</sup>. Dem Vermarkten und Darstellen von Fußballspielen geht dieser Arbeit voraus, daß Vereine unter Auflagen<sup>74</sup> als Veranstalter auftreten und damit alle Rechte an den Spielen im eigenen Stadion besitzen.

<sup>71</sup> TV-Gelder haben prozentual den höchsten Anteil am Gesamtumsatz der Fußball-Bundesligisten. Siehe Kap. 3.1.2

<sup>72</sup> Vereinsanteile der Vermarktung bei Fußball-Vermarktern, siehe auch Zils, O., (1998), S. 9 (siehe Anhang 3)

<sup>73</sup> Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen)

<sup>74</sup> Die Veranstaltungsrechte zwischen den Vereinen und DFB sind nicht eindeutig definiert. Wodurch die Veranstaltungen einigen Beschränkungen unterliegen, die z.B. zeitlicher Struktur sind oder bestimmten Regel unterliegen.

## 2.3 Mögliche Neuorganisationen und Ausrichtung der Kerntätigkeiten nach neuen Herausforderungen zukünftiger Fußball-Unternehmen als Unternehmen der Unterhaltungsbranche

### 2.3.1 Abgrenzung herkömmlicher Unternehmen zu Fußball-Unternehmen hinsichtlich neuer Ziele und Herausforderungen

Bei der Abgrenzung zwischen Unternehmenszielen und traditionellen Vereinszielen stößt man auf differenzierte Prinzipien. Während bei herkömmlichen Unternehmungen die marktwirtschaftlichen Grundsätze der **Gewinnmaximierung** und die Erzielung größtmöglicher Rendite auf Eigenkapital im Vordergrund stehen<sup>75</sup>, orientieren sich die Tätigkeiten der Vereine nach der **Gemeinnützigkeit**. Die Vereinsziele beziehen sich primär auf Sachziele (sportliche<sup>76</sup>-, soziale<sup>77</sup>- und Selbstwertziele<sup>78</sup>) mit denen Mitglieder gewonnen, eingebunden und zur freiwilligen Mitarbeit motiviert werden<sup>79</sup>. Jedoch können auch Unternehmensziele anders motiviert sein und in Macht, Prestige, Kundenzufriedenheit, Umweltschutz u.v.m. differenziert werden<sup>80</sup>.

Die Umsatzentwicklungen, sowie das veränderte Umfeld des deutschen Fußballs, überschreiten mittlerweile das Anforderungsprofil, das an ehrenamtlich geführte Vereine gestellt wird<sup>81</sup>. Durch die Statutenänderung innerhalb des DFB<sup>82</sup> ist es den Vereinen nun möglich, ihre Tätigkeiten weitgehend nach **marktwirtschaftlichen Prinzipien** auszurichten und ein breites unternehmerisches Fundament zu schaffen<sup>83</sup>. Da es jedoch lange Zeit keine Betriebswirtschaftslehre für freiwillige Vereinigungen und damit auch für Sportvereine gab,<sup>84</sup> grenzt der Verfasser zunächst herkömmliche Unternehmen zu zukünftige Fußball-Unternehmen ab und erarbeitet strategische Ausrichtungen.

**Zieldifferenzierung** und Zielähnlichkeiten von Unternehmen zu Fußball-Unternehmen sind in der folgenden Darstellung gegenübergestellt:

<sup>75</sup> Vgl. Krech, J., (1998), S. 51; siehe auch Gabler, Th., (1994), Bd. 7, S. 3431

<sup>76</sup> Primär sportliche Ziele sind die Förderung des Leistungs-, Breiten, und Freizeitsports.

<sup>77</sup> Soziale Ziele sind die Förderung der Gemeinschaft, Geselligkeit, soziale Integration und Identifikation mit dem Verein, wodurch dem Verein eine hohe soziale Verantwortung zukommt.

<sup>78</sup> Selbstwertorientierung, die die Mitgliedschaft in sich selbst wertvoll machen, wie solidarische Einbindung, ehrenamtliches Engagement, Freiwilligkeit. Hierzu zählen auch demokratische Entscheidung, wobei diese für zukünftige Fußball-Unternehmen nur beschränkt realisierbar ist.

<sup>79</sup> Vgl. Heinemann, K., (1987), S. 21

<sup>80</sup> Vgl. Krech, J., (1998), S. 51; siehe auch Schierenbeck, H., (1998), S. 70

<sup>81</sup> Vgl. Segna, U., (1997), Kap. 2

<sup>82</sup> siehe Kap. 2.1

<sup>83</sup> Vgl. Niebaum, G., (1998), S. 2

<sup>84</sup> Vgl. Heinemann, K., (1987), S. 10

<u>Unternehmensziele</u>		<u>Vereinsziele</u>
- Gewinnmaximierung	↔	- Gewinnmaximierung
- Wachstum	↔	- Budgetmaximierung
- Sicherung	↔	- Bestandserhaltung
		- Nutzenmaximierung

Tab. 3: Gegenüberstellung der Formalziele von Unternehmung und Verein

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wöhe, G., (1990), S. 122, 123 und Heinemann, K., (1987), S. 17

Die *Gewinnmaximierung* ist nur bedingt auf beide Formen übertragbar. Für die in einer Liga organisierten Fußball-Unternehmen geht die eigene Gewinnmaximierung zu lasten weiteren Ligateilnehmer. Daher gilt es, zumindest für den Ligabetrieb, die Summe aller Gewinne unter dem Gesichtspunkt, daß ein erfolgreicher Verbleib der anderen Teilnehmer in der Liga garantiert ist, zu maximieren<sup>85</sup>. Somit zielt die marktwirtschaftlich orientierte Gewinnmaximierung für Fußball-Unternehmen auf die Sekundärmärkte ab.

Ein großes *Budget* ermöglicht Veränderungen, die weitgehend unabhängig von den Sachzielen sind. In Vereinen bedeutete dies bisher, daß die durch den Einfluß der Mitglieder eher schwer operationalisierbaren Veränderungen durchgeführt werden konnten. Damit könnten zukünftige Fußball-Unternehmen die vorhandenen Budgetüberschüsse wachstumsorientiert in Sekundärtätigkeiten investieren, was den Wachstumsgrößen einer Unternehmung gleichkommen würde<sup>86</sup>.

Die *Bestandserhaltung* ist weniger ökonomisch determiniert und dient der langfristigen Sicherung der Sachziele des Vereins. In der Theorie der Unternehmung werden damit ökologische und soziale Ziele verfolgt. Für das Fußball-Unternehmen könnte dieses Ziel zum Inhalt die Erhaltung der Vereinsidentität und die damit verbundene Identifikation der Vereinsmitglieder und Anhänger haben<sup>87</sup>.

Mit der *Nutzenmaximierung* wird das Ziel nach Spielerfolgen, und den damit determinierten wirtschaftlichen Wert, verfolgt. Wie die Analyse in Kapitel 3.1.2 noch zeigen

<sup>85</sup> Vgl. Heinemann, K., (1987), S. 18

<sup>86</sup> Vgl. Heinemann, K., (1987), S. 19 in Anl. an Krech, J., (1998), S. 37; Wachstumsgrößen: (Gewinn, Umsatz, Wertschöpfung, Bilanzsumme, Beschäftigungszahl)

<sup>87</sup> Vgl. Heinemann, K., (1987), S. 19 in Anl. an Krech, J., (1998), S. 37 und Väth, H., (1994), S. 108

wird, ist der wirtschaftliche Erfolg stark positiv mit sportlichem Erfolg korreliert<sup>88</sup>. Mit dem sportlichen Erfolg der Fußballmannschaft steigen danach die damit eng verbundenen Determinanten:

- Stadionbesuch
- Merchandising
- Medieninteresse
- Sponsoren

**Unternehmensziele sind von zentraler Bedeutung** für die Ausrichtung des strategischen Managements. Diese bestimmen die Leitlinien unternehmerischer Maßnahmen und Verhaltensweisen hinsichtlich der strategischen Unternehmensführung. Grundlegend für die Unternehmung ist es zunächst, den **äußeren Kontext** mit dessen Wechselbeziehungen zwischen Unternehmung und deren Umwelt zu erfassen<sup>89</sup>. Unter dem Gesichtspunkt, daß unternehmerische Entscheidungen nicht nur rational-ökonomischer Überlegungen sind, sondern auch abhängig vom soziologischen und sozialen Umfeld, können diese in folgende Bedingungen unterteilt werden<sup>90</sup>:

- gesetzliche Umweltbedingungen
- ökonomische Umweltbedingungen
- technologische Umweltbedingungen
- soziokulturelle Umweltbedingungen
- internationale Umweltbedingungen<sup>91</sup>

Als **grundlegender Unterschied** zu Unternehmen, ist es dem Fußball-Unternehmen nur sehr beschränkt möglich, den Standort neu zu wählen, da die Vereinsidentität seiner Mitglieder und Anhänger von einer kulturellen Repräsentanzfunktion der Region begleitet ist<sup>92</sup>. Auch an eine Teilnahme in eigenständigen, verbandsfremden Wettbewerben ist zunächst nicht zu denken. Daher unterliegen Fußball-Unternehmen Marktbeschränkungen, weshalb sie an einer starken und gesunden Konkurrenz innerhalb der Ligen interessiert sind. Daher zielen gewinnmaximierende Aktivitäten auf Sekundärmärkte, in denen sie den gleichen Rahmenbedingungen der Unternehmen unterliegen.

<sup>88</sup> Vgl. Heinemann, K., (1987), S. 19, 20 (siehe Anhang 4 und 5)

<sup>89</sup> Vgl. Krech, J., (1998), S. 51 und 79 – 87

<sup>90</sup> Vgl. Wöhe, G., (1990), S.97

<sup>91</sup> Vgl. Amann, K., (1995), S.89, (siehe Anhang 6)

<sup>92</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 108, 109

Das für das strategische Management **relevante Umfeld** kann in der Wettbewerbstheorie mit der Branchenstrukturanalyse nach Porter dargestellt werden<sup>93</sup>. Der für das Fußball-Unternehmen relevante Markt ist der Sport- und Freizeitmarkt, der sich durch die Erholung vom Arbeitsalltag beschreiben läßt. Der Freizeitmarkt ist geprägt durch eine große Konkurrenz, welche durch Anbieter anderer Sport- und Unterhaltungsarten in der Branchenanalyse zum Ausdruck kommen<sup>94</sup>.

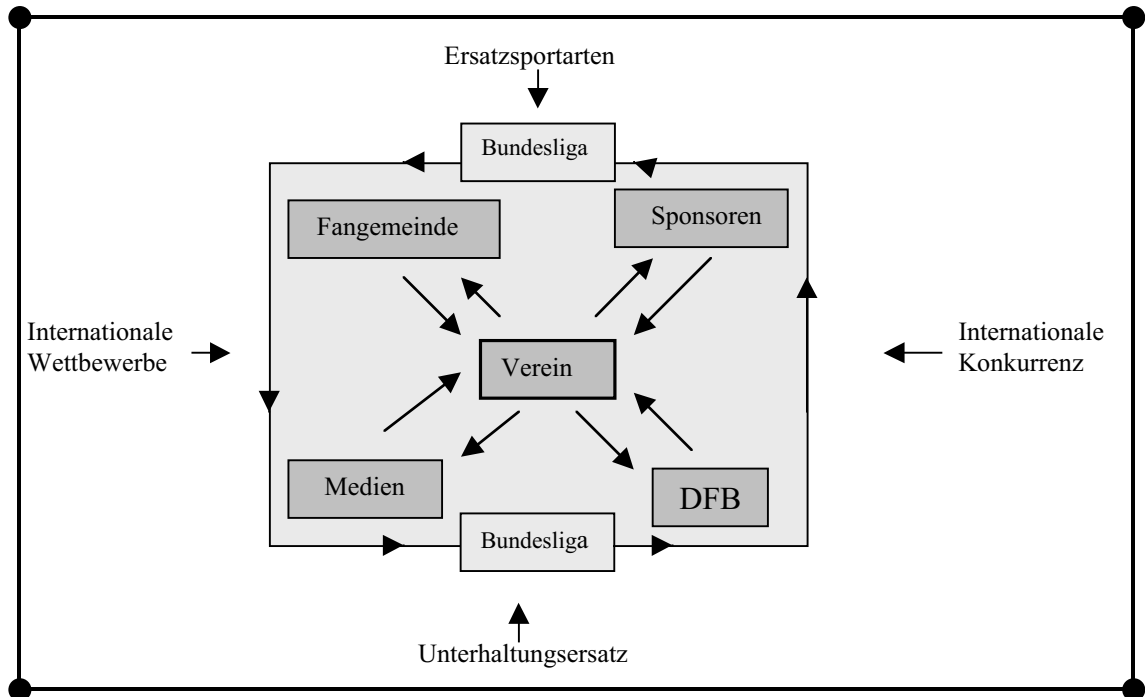


Abb. 4: Unternehmensrelevante Umwelt von Fußball-Unternehmen  
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Porter (1985), Wettbewerbsstrategien, S.26

**Einflüsse und die organisatorische Einbindung in den Wettbewerb Bundesliga:**

Fangemeinde	Sponsoren	Medien	DFB
Fußballinteressierte Fans weitere Konsumenten	Marken Werbetreibende	TV, Radio Zeitungen Zeitschriften Internet	Organisationen Regeln Modi

Tab.4: Unmittelbare Einflußfaktoren auf Fußball-Unternehmen und deren Einbindung  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abb. 4:

<sup>93</sup> Hilfsmittel zur Beurteilung der Branchenattraktivität und zur eigenen Positionierung innerhalb der Branche. Porter entwickelte hierzu ein Konzept der Branchenstrukturanalyse, Vgl. Porter, (1985), S.25ff, siehe auch Mohren, H., (1995), S.89-92

<sup>94</sup> Vgl. o.V. (o.Ja.), S. 2

Die **äußeren Einflüsse** können als unmittelbare Konkurrenz zur Fußball-Bundesliga und damit auch für die Fußball-Unternehmen angesehen werden. Wobei diese nicht ausschließlich aus fußballfremder Konkurrenz bestehen muß.

Unterhaltungsersatz	Ersatzsportarten	int. Wettbewerbe	int. Konkurrenz
andere Unterhaltungsprogramme und Events	Basketball Leichtathletik Tennis	UEFA Pokal Welpokal Champions League	Ausländische Vereine

Tab. 5: Konkurrenzfaktoren außerhalb der Bundesliga und DFB

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abb. 4:

Der für Fußball-Unternehmen relevante **Freizeitmarkt** hat sich zu einem Absatzmarkt entwickelt. Fans und Sportliebhaber können unter einer Vielzahl von Vereinen und Sportarten wählen. Hieraus entsteht für den Anbieter das **Szenario**, daß der Kunde König ist<sup>95</sup>. Aufgrund der Konkurrenz im Fußball sollte das Marketing den Kernpunkt zukünftiger Fußball-Unternehmen und ehrenamtlich geführter Vereine einnehmen.

**Marketing als Führungskonzeption** kann für Unternehmen gelten, in deren Zentrum eine spezielle Technologie zur zielorientierten Gestaltung von Austauschprozessen mit verschiedenen Umweltpartnern steht. Dabei ist auf den systematischen, an allgemeinen Strategien wie z. B. der Marktsegmentierung ausgerichteten, Einsatz von Marketinginformations- und -aktionsinstrumenten zu achten. Die von den jeweils relevanten Umweltbereichen aufgedeckten Marktpotentiale sind durch die konsequente Führung der gesamten Unternehmung auszuschöpfen und langfristig zu sichern<sup>96</sup>.

Das **strategische Marketing** der Fußball-Unternehmung ist als langfristiger Prozeß zu betrachten. Es sollte neben Erneuerungen auch immer wieder auf traditionelles und immer wieder nachgefragtes, wie z.B. Stehplätze, zurückgegriffen werden. Im Mittelpunkt des strategischen Marketings steht der Fan und Fußballinteressierte, d.h. die Kundenorientierung bildet das Herzstück jeglicher Unternehmenshandlungen. Dabei ist jedoch Vorsicht bei der kurzfristigen Orientierung an Kundenwünschen geboten<sup>97</sup>.

<sup>95</sup> Vgl. Hohl, M./Dressel, M., (1998), S.38

<sup>96</sup> Vgl. Raffée, H., (1985), S. 5

<sup>97</sup> Die sogenannte "Marketing Myopia" betrachtet den Kunden isoliert von weiteren Interaktionspartnern und Umweltentwicklungen. Vgl. Raffée, H., (1985), S. 5 sieh auch Raffée,H./Wiedmann, K.P., (1985), S. 552-605

Die **Leitideen** des strategischen Marketing lassen sich in drei Kernpunkte gliedern:

1. Gratifikationsprinzip<sup>98</sup>
2. Die systematische Einbeziehung der natürlichen und gesellschaftlichen Umwelt.
3. Transfer-und Implementierungsprobleme<sup>99</sup>

Das Marketing als Führungskonzeption hat durch den großen Überlappungsbereich der Leitideen die **strategische Unternehmensplanung** sowie das strategische Management inhaltlich zu füllen. Strategien für das Fußball-Management dieser Arbeit sind:

- ⇒ Dachmarkenstrategie<sup>100</sup>
- ⇒ Diversifikationsstrategie<sup>101</sup>
- ⇒ Internationalisierungsstrategie<sup>102</sup>

In zukünftigen Fußball-Unternehmen bedarf es jedoch nicht nur einer strategischen Reform sondern auch einem **Wandel der Kompetenzfunktionen**. Bisher gab es für den Manager eines Fußballvereins keine genaue Aufgabenverteilung. Der Manager war neben der Personal- und Spielerpolitik auch für die wirtschaftliche Entwicklung des Vereins verantwortlich. Diese Position war somit für die Aufrechterhaltung des Profibetriebes sowie für sämtliche betriebswirtschaftliche Bereiche wie Rechnungswesen, PR-Arbeit und Marketing zuständig. Damit eine **qualifizierte Unternehmensführung** garantiert werden kann, sind die Tätigkeiten in einem Fußball-Unternehmen in Zukunft spezifischer zu unterteilen: in Spielerkader, sportliche und wirtschaftliche Teilgebiete, Zuschauer und Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Sponsorentätigkeiten<sup>103</sup>. Denkbar wäre eine **Trennung von sportlichem und kaufmännischem Management**<sup>104</sup>.

<sup>98</sup> Gewinnbringende Orientierung an den Bedürfnissen, Erwartungen und Forderungen der Austauschpartner. Vgl. Raffée, H., (1985), S. 6, siehe auch Raffée, H./Wiedmann, K.P./Abel, B., (1983), S. 191-192

<sup>99</sup> Vermehrte Betrachtung der organisatorischen Verankerung des Marketing. Vgl. Raffée, H., (1985), S. 9,10

<sup>100</sup> Unter Markenwert versteht man den immateriellen Wert einer Marke, den es zu quantifizieren gilt. Hierzu sind folgende Größen notwendig: Größe des Marktes, Entwicklung des Marktes, Wertschöpfung des Marktes, wertmäßiger relativer Marktanteil, Marktentwicklung, Marktanteil in Bezug auf den Gewinn, gewichtete Distribution, Handelsattraktivität, Produktqualität, Preisverhalten, Share of voice, Markentreue, Markenidentität. Vgl. Pepels, W., (1990), S. 13-15

<sup>101</sup> Unter Diversifikation versteht man die Investitionen in neue Produkte und Märkte. Vgl. Bühner, R., (1985), S. 19 - 21

<sup>102</sup> Teil der strategischen Planung grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeiten, der von einer globalen Branche oder einem globalen Markt ausgeht. Vgl. Gabler, Th., (1994), Bd. 3, S. 1383

<sup>103</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 109 - 115

<sup>104</sup> Organigramm einer Fußball-Unternehmung siehe Kap. 4.3.1

### 2.3.2 Positionierung in der Unterhaltungsbranche – Ausrichtung der Kerntätigkeiten

„Der ethnographische Blick auf die Alltagskultur unserer Gesellschaft läßt vielfältige Formen der Tätigkeiten erkennbar werden, die von den Betroffenen als Unterhaltung verstanden werden“<sup>105</sup>. Um sich dieses zu vergegenwärtigen muß man z.B. an das Lesen von Romanen, das Fernseh- und Videoschauen oder einen Zirkusbesuch denken. Für die sozialen Klassen, Männer und Frauen und verschiedene Altersgruppen existieren normative Vorstellungen im Hinblick auf die legitimen Formen, Inhalte und Orte der Unterhaltung. Die Unterhaltung bildet einen bedeutsamen Bestandteil der gesamten Lebensführung einzelner Personen und sozialer Gruppen<sup>106</sup>.

Der **Fußball** hat sich hier von seinen ursprünglichen, kulturellen Wertvorstellungen der Moral, des Ethos und der Psychologie zu einem Geschäft mit hohem, sportlichem Unterhaltungswert entwickelt. Er **bewegt ein Millionenpublikum emotional** und bietet alles was ein Drama ausmacht. Auch der Nachrichtenwert, der dem Fußball in den Medien zukommt, wie Ergebnisse, Tabellenstand, Trainerentlassungen oder Spielertransfers kann als Indikator für den Stellenwert im öffentlichen Leben dienen. Durch die **Verlagerung des Spiels von der Freizeit- in die Produktionsphäre**, kommt es zu einer Zuspitzung des Wettkampfprinzips und die Wettbewerbselemente Sieg - Niederlage, Erfolg - Mißerfolg, Dramatik u.s.w. steigern die Qualität dieser Inszenierung<sup>107</sup>.

Durch die **hohe Popularität** des Fußballs kommt es zu einer immer zunehmenden kommerziellen Nutzung durch elektronische Medien wie Rundfunk, Video, Internet und vor allem Fernsehen. Für die Zukunft vorstellbar, wenn auch nicht ratsam, wäre eine reine Fernsehinszenierung ohne Stadionbesucher. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, daß der Verzicht auf das Stadionpublikum gravierende Auswirkungen auf die Spielweise und das Leistungsvermögen der Profifußballer hätte. Ohne dieses Zusammenwirken von Stadionpublikum und Profi würde der Fußball aus seinem Bezugsrahmen gerissen und zu einem reinen Kunstprodukt werden<sup>108</sup>.

---

<sup>105</sup> Engelhardt von, M., (1994), S. 7

<sup>106</sup> Vgl. Engelhardt von, M., (1994), S. 7

<sup>107</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 12 u. 74 - 76

<sup>108</sup> Der Stadionbesucher ist nicht nur passiver Zuschauer, sondern ist ein unverzichtbarer Einflußfaktor auf die Darstellung des Spiels. Vgl. Väth, H., (1994), S. 12 u. 74 - 76

Die **Fußballberichterstattung im Fernsehen** hat durch private TV-Sender zusätzlich an Dynamik gewonnen. Neben den herkömmlichen Anbietern ARD und ZDF sind viele weitere Sender, wie z.B. Sat1, RTL, an den Übertragungsrechten von Fußballspielen interessiert. Im Wettbewerb um Einschaltquoten hat sich der Fußball zu einem begehrten Produkt der **Unterhaltungsbranche** entwickelt<sup>109</sup>. Die Faszination von Fußball im Fernsehen liegt in der Ballbewegung und Schnelligkeit, welche durch formale, ingenieurwissenschaftlichen Analysen aller Art unterstützt werden. Diese Inserts in Form von Graphiken, Statistiken, Ballgeschwindigkeiten und Wiederholungen von Szenen unterlegen den spannenden Ablauf<sup>110</sup>. Die Zuschauer schätzen die Eigenschaften: kämpferisch, spannend, dynamisch und technisch anspruchsvoll<sup>111</sup>.

Der Fußball und damit die **Fußball-Unternehmen** müßten sich jedoch nicht nur als **Veranstalter** von Fußballspielen sehen, sondern könnten selbst als **Produzenten** und **Vermarkter** auftreten<sup>112</sup>. Für die Vereine bedeutet dies nicht nur die Gestaltung des Rahmenprogramms bei Spielen im eigenen Stadion, sondern vielmehr die vorhandenen Medien für eigene Unterhaltungssendungen nutzbar zu machen. Medien zum Anbieten von Unterhaltung sind hier das Internet, Radio, Video, Bücher, Stadion und das Fernsehen. Die folgende Darstellung zeigt vereinsrelevante Medien und wie diese für Informations- und Unterhaltungszwecke genutzt werden können.

Internet	Radio	Fernsehen	Stadion	Videos/Bücher
-News -Mannschaft -Organisation -Spiele Vor-Rückschau -Chats -Karten-Fanartikel online	-Spielübertragung -Spielvermarktung -Fantalk	-Liveübertragungen -Fan TV-Sendungen -eigener Fernsehkanal -Talk in Shows	-Shows -Events -Stadion TV -Erlebnisgastronomie -Stadionvermarktung	-Highlights -Vereinshistorie -Training -Fanbücher/videos -Jubiläum

Tab. 6: Vereinsrelevante Medien und Nutzungsmöglichkeiten  
Quelle: eigene Darstellung

Die Darstellung von Information und Unterhaltung kann durch die Kommunikationspolitik des Marketing-Mix<sup>113</sup> erfolgen. Der **Verein als Kommunikator** bietet sein Informations- und Unterhaltungsprogramm über die oben beschriebenen Medien an.

<sup>109</sup> Vgl. Eilers, G., (1987), S. 21 – 24, siehe auch Kap. 3.2.2.

<sup>110</sup> Vgl. Hattig, F., (1994), S. 302

<sup>111</sup> Vgl. o.V. (1998c) S. 11

<sup>112</sup> Experteninterview, (ZDF)) siehe auch Kap. 2.2 (Abb. 3)

<sup>113</sup> Vgl. Meffert, H., (1978), S. 80, (siehe Anhang 7).

Der **Rezipient ist der Fußballfan** und Interessierte. Die Kommunikationspolitik wird allgemein mit der bewußten Steuerung, der auf dem Markt gerichteten Informationen, zum Zwecke einer Verhaltenssteuerung aktueller und potentieller Kunden erklärt<sup>114</sup>.

Die Rezipienten aus der Medienforschung können folgendermaßen mit Rezipienten der Fußballunterhaltung in Verbindung gebracht werden<sup>115</sup>.

- |    |           |   |                  |
|----|-----------|---|------------------|
| 1. | Engagiert | - | Traditionalist   |
| 2. | Skeptiker | - | kritischer Kunde |
| 3. | Konsument | - | jugendlicher Fan |

1. Der *Traditionalist* verkörpert den idealen Kunden. Er zeichnet sich durch regelmäßigen Stadionbesuch und große Vereinsbindung aus, außerdem ist er weitgehend unabhängig von Leistungs- und Erfolgsschwankungen der Mannschaft. Als Leistungsrichter ist er jedoch von der Aufstellung und Leistungsbereitschaft der eigenen Mannschaft abhängig. Er erwartet, daß die Spieler stets ihr Bestes geben, jedoch nicht wie Maschinen funktionieren. Diese Zuschauergruppe ist der Verein bestrebt, neben der Neuwerbung von Kunden, langfristig an den Verein zu binden.

2. Der *kritische Kunde* bildet den größten Anteil am Stadion- und Fernseh-zuschauer. Seine Konsumententscheidung hängt stark vom Preis-Leistungs-Verhältnis ab und dadurch auch vom Unterhaltungswert. Er honoriert gute Leistungen mit seinem Besuch und den dadurch entstehenden Konsum von Fanartikeln und sanktioniert schlechtere Leistungen durch Fernbleiben. Das hohe Prestigebedürfnis dieser Kategorie ist Grund dafür, daß ihn Stars, spektakuläre Spiele und große Mannschaften anziehen.

3. Der *jugendliche Kunde* verhält sich meist gruppenspezifisch. Der Besuch im Stadion, sowie Fernsehübertragungen, werden meist in größeren Gruppen organisiert. Die jugendlichen Fans sind die aktivste und kreativste Zuschauergruppe. Mit exotischen Aufmachungen, Fahnen und Transparenten, ihren Gesängen und Anfeuerungen sind sie wesentlicher Bestandteil des gesamten Ambientes eines Fußballspiels. Meist sind diese jedoch regional abhängig und auch altersbedingt finanziell zu bevorzugen<sup>116</sup>.

<sup>114</sup> Vgl. Pesch, J., (1988), S. 25

<sup>115</sup> Engagiert, Skeptiker und Konsument siehe Weichenberg, S./Scholl, A., (1992), S. 94 und Traditionalist, kritischer Kunde und jugendlicher Fan siehe Väth, H., (1994), S. 163 - 175

<sup>116</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 163 - 175

Der Fußballverein als Kommunikator muß die Sensationsberichterstattung und Präsentation "netter menschlicher Begebenheiten am Rande des grauen Alltags" als wichtige Aufgabe betrachten. Er sollte als **Informations- und Unterhaltungsdienstleister** stets darauf achten, auch weniger mit dieser Materie vertraute Menschen anzusprechen<sup>117</sup>. Der Fußball, als **Ware des Unterhaltungsmarktes**, muß daher stets darum bemüht sein, das Spiel für ein Massenpublikum, als Live- und Medienereignis, interessant und spannend zu gestalten. Hierbei muß die komplexe Vielfalt der Gestaltungsmöglichkeiten eines Fußballspiels beachtet werden, wodurch die Spielkultur an die veränderten Ansprüche der Fans und Nichtanhänger angepaßt werden kann<sup>118</sup>.

Der Unterhaltungsbetrieb benötigt Gewinner und Lichtgestalten, die etwas Außergewöhnliches umgibt. Für die Spielvermarktung sind Wettkampfstruktur, unbestimmter Ablauf, offenes Ergebnis und Erfolgsaussichten die zentralen Ansatzpunkte. Im Wettkampf entscheiden aber nicht alleine funktionale Fähigkeiten, wie Fitness und Technik, sondern es kommt auch auf menschliche Faktoren an. Im Fußball kann nicht nur das Spiel zu einem Drama werden, es gleicht auch Dramen mit menschlichen Schicksalen, die das Publikum anziehen. In der Unterhaltungsbranche bietet fast nur der Sport Persönlichkeiten, die sich unverfälscht und öffentlich präsentieren. Abhängig von der Tagesform, der Gesundheit und dem Leistungsvermögen zeigt sich der Fußballprofi einem großem Publikum, und geht damit auch ein hohes Risiko ein. Der Reiz für das Publikum liegt begründet in den nah beieinander liegenden Ruhm und Ehre oder Versagen, Pech und Tragik<sup>119</sup>.

Dieses sind jedoch nur wenige Möglichkeiten der spielimmanenten Vermarktungsmöglichkeiten. Dem Fußball bieten sich auch außerhalb der Spiele viele Möglichkeiten der Unterhaltung und Vermarktung<sup>120</sup>. Hierzu müssen die Fußballvereine zu einem Wandel von einem reinen Sportvereins zu einem Unterhaltungsdienstleister bereit sein<sup>121</sup>.

---

<sup>117</sup> Vgl. Weichenberg, S./Scholl, A., (1992), S. 94 - 102

<sup>118</sup> Gestaltungsmöglichkeiten sind u.a.: Anwerben neuer Spieler (Stars), Rivalitäten erhalten und aufbauen, dramatische Berichterstattung durch die Medien. Vgl. Väth, H., (1994), S. 74 - 76

<sup>119</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 150 - 160

<sup>120</sup> Weitere Vermarktungsmöglichkeiten und operative Umsetzung, siehe unter Kap. 4.3 und 4.4

<sup>121</sup> Zu einem Wandel in einen reinen Unterhaltungskonzern sind verschiedene Vereine noch nicht bereit. Der Grund ist der Identifikationsverlust bzw. der Authentizitätsverlust, der mit diesem Wandel in Verbindung gebracht wird. (Siehe Expertenbefragung Anhang 8 unter Abs. 1)

### 3. Eine Analyse ausgewählter Einflußfaktoren auf den zukünftigen Wandel deutscher Fußballvereine zu Unternehmen der Unterhaltungsbranche

#### 3.1 Analyse der deutschen Fußballvereine und deren Umfeld

##### 3.1.1 Der historische Wandel des deutschen Fußballs

Der organisierte Fußball wurde 1900 in der Leipziger Gaststätte „Mariengarten“ gegründet. Vertreter von 86 Vereinen gründeten den DFB, der heute ca. 27000 Vereine mit 5.3 Mio. aktiven und passiven Fußballern zählt<sup>122</sup>. Damit ist der DFB nicht nur der größte Verband im Deutschen Sportbund (DSB) sondern zählt auch im Weltfußballverband zu den größten<sup>123</sup>. In den ersten Jahrzehnten war Fußball ein Sport des gebildeten Bürgertums. Arbeitermannschaften, wie Schalke 04, spielten zunächst eine Außenseiterrolle. Nach dem 1. Weltkrieg und der damit verbundenen Verdrängung des Obrigkeitsstaates, wurde Fußball zum Sport der Arbeiterklasse und Massensport. Doch im Gegensatz zu England war Fußball in Deutschland nie ein proletarischer Sport obwohl sich die Vereine aus dem Arbeitermilieu rekrutierten und dort auch ihre Anhänger hatten. Dies lag an der Einbettung in die bürgerliche Vereinskultur<sup>124</sup>.

Der **Profifußball** wurde 1963 mit der **Institutionalisierung der Bundesliga** eingeführt, wesentlich später als in anderen Fußballnationen. Heute ist Fußball der populärste Sport in Deutschland. Mit Einführung des Profifußballs begann auch die Nutzung der kommerziellen Ressourcen, wodurch der DFB zu den wenigen Verbänden im DSB gehört, die sich nicht aus öffentlichen Mitteln finanzieren<sup>125</sup>.

Die **Zuschauerzahlen** unterstreichen die Entwicklung der Fußball-Bundesliga. Von Anbeginn war diese ein Zuschauermagnet der in den vergangenen Jahren stetig anstieg<sup>126</sup>. In der Saison 86/87 zählte man noch einen Zuschauerdurchschnitt von 19.402 pro Spiel, in der Saison 97/98 erreichte man 32.630 Zuschauer pro Spiel und in der Saison 98/99 erwartet man wiederum neue Rekordzahlen<sup>127</sup>. Fußball wird in großen Stadien gespielt,

<sup>122</sup> Organisatorischer und hierarchischer Aufbau des DFB, siehe Kap. 2.1

<sup>123</sup> Vgl. Kistner, T./Weinreich, J., (1998), S.281

<sup>124</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 49-55

<sup>125</sup> Der Staat fördert den Sport Deutschen Sport Bund (DSB) auf drei Ebenen Bund, Länder und Kommunen nach dem Subsidiaritätsprinzip dann, wenn die Eigenmittel des Sports zur Sicherstellung der Aufgaben des Sports nicht ausreichen. Weber, W., (1995), S. 220-265

<sup>126</sup> Vgl. Lottermann, S., (1993), S. 56 - 57

<sup>127</sup> Am 21. Spieltag der Saison 98/99 kam die Bundesliga schon auf den Schnitt der Vorsaison (30.406 /Spiel), wobei gegen Ende der Saison nochmals mit einem Anstieg gerechnet werden kann. Vgl. o.V. (1999), S. 22; (Zuschauerentwicklung von 86/87 bis 97/98 siehe Anhang 9)

die Kapazitäten reichen von 30.000 in Leverkusen bis 76.000 Zuschauer in Berlin. Die Stadien der Bundesligavereine fassen somit ca. 50.000 Zuschauer im Schnitt<sup>128</sup>. Aber trotz steigender Zuschauerzahlen ist der Auslastungsgrad der Stadien bei nur 75%, und die vorhandenen Ertragspotentiale sind somit noch nicht voll ausgeschöpft<sup>129</sup>.

Den ständig **steigenden Anforderungen der Zuschauer und Medien** wird mit neuen modernen Arenen begegnet. In Schalke wird mit der "Arena AufSchalke" ein wetterunabhängiges Stadion gebaut und in Leverkusen die "BayArena" um ein Hotel- und Kongresszentrum ergänzt<sup>130</sup>. Borussia Dortmund erweiterte in einer zweiten Ausbaustufe das Westfalenstadion, ein reines Fußballstadion ohne Laufbahn, von 55.000 auf 69.000 Plätze<sup>131</sup>. Die Sitzplatzangebote in den Stadien werden ständig erweitert und Sichtbehinderungen vermieden. Zudem werden in zukünftigen Stadien weitere umsatzsteigernde Geschäftsfelder integriert, wie mit dem Ausbau und Vermietung von Vip-Logen<sup>132</sup>, Immobilien rund ums Stadion<sup>133</sup> oder für die Nutzung weiterer Events wie Rockkonzerte. Erschwerend für zukünftige Investitionen sind jedoch die Eigentumsrechte der Stadien, da nur Kaiserslautern und Leverkusen Eigentümer ihrer Stadien sind. Andere gehören zum Teil Betreibergesellschaften<sup>134</sup> oder sind Eigentum der öffentlichen Hand<sup>135</sup>.

Zu den wichtigen Einnahmenquellen von Fußballvereinen gehören **Trikotsponsoring**, Bandenwerbung und ähnliche Sponsoringaktivitäten<sup>136</sup>. Das Sponsoring begann mit der Weltmeisterschaft 1954. Adolf Dassler (Gründer der Unternehmung adidas) sponsorte die deutsche Nationalmannschaft als Ausstatter und sicherte sich die Rechte bis heute. Weitere Anbieter kamen auf den Fußballmarkt, so z.B. Marken wie Ritter Sport, Coca-Cola, Bitburger, Opel u.v.m.<sup>137</sup>. Die Trikotwerbung wurde erstmals 1973/74 vom Regionalligisten Eintracht Braunschweig mit Jägermeister eingeführt. In der Bundesliga

<sup>128</sup> Vgl. Väh, H., (1994), S. 75

<sup>129</sup> Vgl. Mastenbroek, (1998), S. 12, 13

<sup>130</sup> Vgl. o.V, (1993), S. 26, 27

<sup>131</sup> Zweite Ausbaustufe Westfalenstadion: mit 25.000 Plätzen ist die Südtribüne die größte freistehende Stehtribüne Europas, und in der Nordtribüne werden Erlebnisgastronomie und ein Theater mit 450 Plätzen, in dem TV-Magazine entstehen werden, eingerichtet. Vgl. o.V. (1998d)

<sup>132</sup> Der holländische Club Ajax Amsterdam konnte durch den Umzug in ein neues Stadion seine Einnahmen aus der Vermietung von Business Seats und Skyboxen von 2 auf 14 Mio. steigern.

<sup>133</sup> Hotel- und Kongresszentren, Restaurant, Vermietungen an den Einzelhandel  
<sup>134</sup> Borussia Dortmund z. B. hält 47% der Anteile an der Westfalenstadion GmbH.

<sup>135</sup> Vgl. Mastenbroek, (1998), S. 12-14

<sup>136</sup> Vgl. Mastenbroek, (1998), S.17

<sup>137</sup> Vgl. o.V. (1993), S. 5-34 (Sponsorenpool siehe Anhang 10)

dauerte es bis zur Saison 1976/77, als 7 Mannschaften mit Trikotwerbung spielten. Erst 1981/82 spielten alle Bundesligisten mit Trikotwerbung<sup>138</sup>. Dieses brachte den Bundesligavereinen alleine in der Saison 1997/98 rund 90 Mio. Mark ein<sup>139</sup>.

“**Fußball als heißeste Ware**“, so könnte man die Entwicklung des Fußballs in der Unterhaltungsindustrie beschreiben. Mit der Zulassung privater Fernsehsender wurde die bis Ende der 80er Jahre die zwar journalistisch korrekte aber unterhaltungsmäßig eher träge Darbietung des Fußballs in den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten durch eine dynamische, boulevardeske und im Stil von Musikvideos vorgetragene Präsentation des Profifußballs in den privaten Sendern (Sat 1, RTL, DSF) abgelöst<sup>140</sup>. Die Kosten der Erstverwerterrechte für Bundesligaspiele betragen in der Saison 1965/66 640.000 DM (ARD/ZDF), bis in die Saison 1998/99 stiegen diese auf DM 175 Mio. (ISPR/Sat1) an, was einer Steigerung von 27.343% entspricht<sup>141</sup>. Die Bundesligasaison 1997/98 brachte für Erst- und Zweitverwerterrechte insgesamt 255 Mio, Mark ein – mehr als fünfmal soviel wie noch Anfang der neunziger Jahre<sup>142</sup>. Die erstaunliche Entwicklung ist durch das Hinzukommen von Pay-TV zu erklären. Durch die Verschiebung der Vermarktungsrechte ist davon auszugehen, daß die Beträge in Zukunft weiter steigen werden<sup>143</sup>.

Der Handel mit **Fanartikeln** hat bereits einen 20%igen Anteil am Gesamtumsatz der Vereine erlangt. Durch ständig neue Produkte unter der Dachmarke “Verein“ und der Vergabe von Lizenzen für Fremdprodukte ist das **Merchandising** ein wichtiger und selbständiger Profitcenter in den Fußballvereinen geworden. Mit Merchandising konnte in der Saison 1996/97 ein Umsatz von DM 600 Mio. erwirtschaftet werden, wobei die Vereine durch Vergabe von Lizenzen nicht an der gesamten Wertschöpfung partizipieren<sup>144</sup>. Die steigenden Umsätze im Merchandising sind durch das zunehmende Interesse am Fußball und die emotionale Identifikation begründet, welches sich auch in Stadionbesuch und Fernsehkonsum ausdrückt<sup>145</sup>.

<sup>138</sup> Vgl. Sengle, U., (1989), S. 53

<sup>139</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S.17

<sup>140</sup> Vgl. Lottermann, S., (1993), S. 57

<sup>141</sup> Vgl. Franzke, R., (1998b), S. 15, siehe auch Parlasca, S., (1993), S. 142. (Explosion der TV-Gelder siehe Anhang 11)

<sup>142</sup> Glabus, W., Ruess, A., 1998, S. 62

<sup>143</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 8

<sup>144</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 15

<sup>145</sup> Sozioökonomisches Umfeld siehe Kap. 3.1.2 und Fußballkonsum siehe Kap. 3.2.2

Die **Strukturen** der deutschen Vereine paßten sich bislang nur langsam den Entwicklungen an. Im Gegensatz zu anderen europäischen Ligen, in denen mittlerweile viele Fußball-Unternehmen an den Wettbewerben teilnehmen, spielen in der Bundesliga ausschließlich eingetragene Vereine. Das Vereinsmanagement deutscher Fußballvereine besteht bis heute weitgehend aus ehrenamtlichen Vorständen und einem Manager, für den es noch kein einheitliches Berufsbild gibt. In der Regel nehmen diese Positionen ehemalige Fußballprofis ein oder stammen aus dem Umfeld des Präsidiums. Eine strikte Trennung der sportlichen und kaufmännischen Kompetenzen, sowie eine Trennung der Bereiche Öffentlichkeit und Marketing, ist noch nicht der Regelfall in Fußballvereinen<sup>146</sup>. **Professionelle Strukturen** schaffte als erster deutscher Verein der FC Schalke<sup>147</sup>. Hier wurde erstmals der Vorstand vom Aufsichtsrat bestellt und der hauptamtlich beschäftigte Manager und Geschäftsführer in den Vorstand aufgenommen<sup>148</sup>.

Die **Etatentwicklung** der Vereine, die durch den internationalen Wettbewerb um Spieler in den siebziger Jahren bis in die neunziger Jahre rasant anstiegen sowie die durch das Bosman-Urteil ansteigenden Gehälter der Lizenzspieler, zwingen Verbände und Vereine zum Umdenken. Die deutschen Vereine fürchten um ihre Konkurrenzfähigkeit im Kampf um internationale Stars und damit auch im internationalen Wettbewerb, was die Statutenänderung des DFB im Oktober 1998 mitveranlaßte<sup>149</sup>.

Wie gezeigt werden konnte, entwickelte sich der deutsche Fußball zu einem umsatzstarken Marktsegment mit hohem Gewinnpotential. Mit der in Zukunft zu erwartenden Übertragung der Vermarktungsrechte durch den DFB an die Vereine ist davon auszugehen, daß sich im freien Wettbewerb die Umsätze weiter positiv entwickeln werden. Der Umsatzentwicklung im deutschen Fußball steht jedoch eine noch nicht geschaffene Professionalisierung des Managements und der Vereinsführung gegenüber. Daher ist das Management von Fußballvereinen schon bald zu einer unternehmerischen Organisation zu entwickeln, in der das sportliche um ein professionelles Event-, TV- und Marketingmanagement zu ergänzen ist<sup>150</sup>.

<sup>146</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 113 - 115

<sup>147</sup> Vgl. Jacobs, J., Klimasch, R., Napp, A., Scheffler, S., (1998) S.18

<sup>148</sup> Vgl. o.V., (1997/98), S. 2, 5

<sup>149</sup> Vgl., Segna, U., (1997),. Kap. 1

<sup>150</sup> Vgl. Horch, H.-D., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum. Die Fußballbundesliga boomt, in ihr ist soviel Geld zu verdienen wie nie zuvor. Jedoch sind viele Vereine unnötig hoch verschuldet, weil die Verfassungen der Vereine und der Liga Ressourcen verschwendet und Gewinnmöglichkeiten nicht voll ausgeschöpft werden..

### 3.1.2 Das sozioökonomische Umfeld des deutschen Fußballs

Der Profifußball in Deutschland, und auch weltweit, ist ein Geschäft, mit dem Milliardensummen umgesetzt werden. Aus Verträgen mit Fernsehsendern und Sponsoren, dem Verkauf von Eintrittskarten und der Vermarktung des Vereinsnamens erlösen die Vereine von Jahr zu Jahr wachsende Beträge. In der Saison 1996/97 setzten die Bundesligavereine DM 956,7 Mio. bei einem Gesamtetat von DM 520 Mio. um, womit einige Vereine schon beachtliche Umsatzrenditen erwirtschafteten. Dies ist auch durch das Interesse der Deutschen am Fußball zu erklären. In Deutschland interessieren sich 46,8 Mio. Menschen über 14 Jahren für Fußball, was 74 % der Gesamtbevölkerung entspricht und gegenüber 1994 einen Anstieg von 13 Prozentpunkten bedeutet<sup>151</sup>.

Eine der **zentralen Herausforderungen des Fußballs** ist es, diese Entwicklung zu erfassen und zukünftige Potentiale zu generieren. Mit der zunehmenden Professionalisierung auf Seiten der Liga, Vereine oder europäischer und internationaler Wettbewerbe, sowie der Zunahme der TV-Präsenz und der für viele Vereine bevorstehende Stadionbau, stellen hohe Anforderungen an zukünftige Fußball-Unternehmen. Hierzu ist es dienlich den Markt und das Umfeld zu analysieren, um herkömmliche Potentiale zu erhalten und zukünftige zu steigern. Daher bedient sich der Verfasser zunächst einer **demoskopischen Umfeldanalyse**, die er nach

1. Umfeldanalyse
2. Sportpräferenzen nach Geschlecht
3. Typologisierung
4. Interessenhorizont "Sport" abgrenzt<sup>152</sup>.

1. Die Umfeldanalyse zeigt die wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und politischen Rahmenbedingungen für den Sport und Fußballunternehmen<sup>153</sup>. Die folgende Darstellung ist eine vereinfachte Darstellung und stellt den Untersuchungshorizont der zugrunde gelegten Studien dar. Im Rahmen dieser demoskopischen Untersuchung wird zunächst nur auf das obere Trapez eingegangen.

<sup>151</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 5, 6

<sup>152</sup> Grundlage dieser Analyse ist vor allem die UFA-Fußballstudie 98 in o.V. (1998c).

<sup>153</sup> Hohl, M./Dressel, U., (1998), S. 147

### Umfeldanalyse:

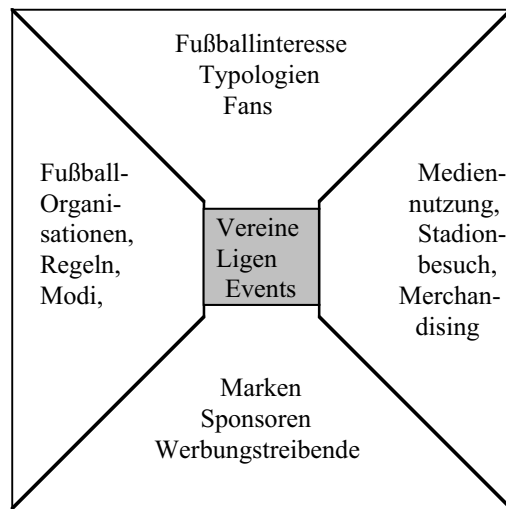


Abb. 5: Umfeldanalyse des Fußballs (Vereine, Ligen, Spieler, Events)  
Quelle: Untersuchungsmodell, o.V., (1998c), S. 8

2. Da die Körperkultur vom jeweiligen kulturellen und sozialen System abhängig ist, und Bewegungskulturen sozialen Normierungen unterliegen, spiegeln die Normen des Sports nicht nur die jeweils herrschende Gesellschaftsordnung, sondern auch die **Geschlechterverhältnisse** wider<sup>154</sup>. Wie die folgende Darstellung zeigt, bevorzugen Frauen Einzelsportarten wie Tennis oder Tanzen. Eine große Anzahl von Frauen finden ein Fußballspiel aggressiv, wenig unterhaltend und spielerisch eher primitiv. Nur wenige Frauen sind wirkliche Fußballanhänger, die sich mehrere Spiele im Stadion oder im Fernsehen anschauen<sup>155</sup>. Dies könnte schon durch traditionelle Aspekte determiniert sein. Der Stadionbesuch hat das Image, Unterhaltungsangebot für junge Männer zu sein, wo sich Männergruppen zusammenfinden. Dies könnte als symbolische Zugangssperre für andere soziale Gruppen betrachtet werden<sup>156</sup>.

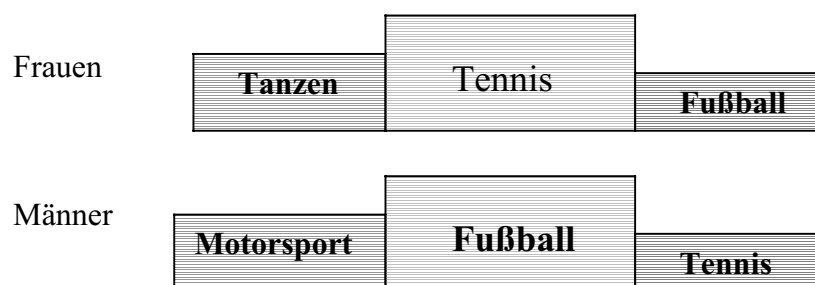


Abb. 6: Sportpräferenzen nach Geschlecht  
Quelle: o.V. (1998c), S. 15

<sup>154</sup> Vgl. Pfister, G., (1998), S. 164

<sup>155</sup> Vgl. o.V., (1998c), S. 12, 13

<sup>156</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 161-163

3. **Typologie:** Die Einstellung zum Fußball unterscheidet 6 Typen. Die Darstellung zeigt die **Entwicklung des Fußballinteresses und die Intensität** mit der sie betrieben wird. Unterstützend zur folgenden Darstellung kann man festhalten, daß sich unter den Fußballverrückten überwiegend Männer (86%) befinden, die weder Kosten noch Mühen scheuen direkt im Stadion dabeizusein. Unter den Nörglern befinden sich überwiegend Frauen (86%), was die unter 2. angeführte Darstellung unterstützt. Für den Fußballverein von großer Bedeutung könnten begeisterungsfähige Zuschauer (Frauen 57%) sein, die vermehrt mit den entsprechenden Rahmenprogrammen angesprochen werden sollten<sup>157</sup>.

<u>Typen</u>	<u>1994</u>		<u>1998</u>	
Typ 1: Der Fußballverrückte	12,3 Mio.	20%	16,9 Mio.	27%
Typ 2: Der Fußballfreund	13,2 Mio.	21%	8,1 Mio.	13%
Typ 3: Der Durchschnittstyp	8,9 Mio.	14%	10,3 Mio.	16%
Typ 4: Der Begeisterungsfähige	9,5 Mio.	15%	5,6 Mio.	9%
Typ 5: Der Nörgler	7,7 Mio.	12%	9,6 Mio.	15%
Typ 6: Der Fußballmuffel	10,9 Mio.	18%	12,7 Mio.	20%

Tab. 7: Typologisierung: Einstellung zum Fußball (Erläuterung zur Typologisierung siehe Anhang 12)  
Quelle: o.V., (1994), S. 16-18 und o.V. (1998c), S. 12-14

4. Der **Interessenhorizont "Sport"** beschreibt die Stellung des Fußballs auf dem gesamten Sportmarkt. Die Darstellung zeigt, welche Sportarten von Sportinteressierten bevorzugt werden. Noch nimmt der Fußball in Deutschland eine dominierende Rolle ein. Es ist jedoch zu vermuten, daß das Interesse zu typisch amerikanischen Sportarten tendiert. Dies könnte mit der zunehmenden TV-Präsenz der Sportarten Basketball und American Football im deutschen Fernsehen in Zusammenhang gebracht werden, sowie mit deren ereignisreichen Darstellung. Abbildung 7 weist aber auch eindeutig daraufhin, daß sich der Fußball in starker Konkurrenz mit anderen Sportarten befindet. Die Aufgabe, die aus folgender Darstellung hervorgeht, ist eine zunehmende Maximierung der ersten Kategorien zu verfolgen. Für den Fußball und deren Anbieter könnte dies als Aufforderung zu mehr Show und eine eventuelle Regeländerung sein.

<sup>157</sup> Vgl. o.V., (1998c), S. 12, 13

### Interessenhorizont "Sport"

hoch	<b>Fußball</b> Tennis	Tennis Motorsport	Basketball Tanzen	American Football Golf
mittel	Radsport Schwimmen	<b>Fußball</b> Tanzen American Football	American Football Motorsport <b>Fußball</b>	Tanzen <b>Fußball</b>
niedrig	American Football			Tennis
	Sehr interessiert	interessiert	weniger interessiert	gar nicht interessiert

Abb. 7: Einordnung des Fußballs in den Interessenhorizont "Sport"  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an o.V., (1998c), S. 44-54, (Tabellarische Auswertung siehe Anhang 13 S. XXX u. XXXI)

Folgende Darstellung beschreibt wie stark das Fußballinteresse einer Person ist. In Deutschland interessieren sich 39 Millionen der Erwachsenen ab 14 Jahren für Fußball. Während das allgemeine Interesse am Sport in den Jahren 1994 bis 1998 um 14 Prozentpunkte auf 84% gestiegen ist, hat im Fußball die Kategorie "sehr interessiert" um 17 Prozentpunkte auf 34% zugenommen<sup>158</sup>. Faßt man die ersten drei Kategorien zu einer Interessenkategorie zusammen, so ergibt sich ein Gesamtinteresse von 74 %, was einen Anstieg von 13 Prozentpunkten bedeutet.

<u>Interessen</u>		<u>1994</u>	<u>1998</u>
sehr interessiert	10,9 Mio.	17%	34%
Interessiert	15,9 Mio.	25%	23%
wenig interessiert	12,2 Mio.	19%	17%
gar nicht interessiert	23.6 Mio.	38%	27%

Tab. 8: Fußballinteresse  
Quelle: o.V. (1994), S.15 und o.V. (1998c), S.10

Wie die Analyse zeigt, sollten die Angebote in Verbindung mit Fußball, auf mehrere soziale Gruppen übergreifen. Gerade für Frauen, und damit auch für ganze Familien, könnten Neuerungen von großer Bedeutung sein. Anzuführen wären hier vor allem Vermeidung von Gewalt im Stadion, Hygiene, Sitzplätze und ein größeres Angebot an Verköstigung. Der zunehmenden Konkurrenz kann man mit neuen Rahmenbedingungen

<sup>158</sup> Vgl. o.V., (1998c), S. 12,13

rund ums Spiel und Stadion entgegnetreten, oder sogar das Regelwerk lockern, um den Unterhaltungswert zu steigern. Als Vorbild könnte die Spieltagsgestaltung der dt. Footballteams in der NFL-Europe, Düsseldorf Rheinfire und Frankfurt Galaxy, dienen, die neben den Spielen ein Rahmenprogramm für die gesamte Familie anbieten. Hierbei würden auch Synergieeffekte zu Sponsoren und Vereinsvermarktung auftreten<sup>159</sup>.

### Ökoskopischer Untersuchungsgegenstand:

1. Marktanteil, Marktvolumen und Marktpotential
2. Hauptumsatzfaktoren
3. Kosten

1. Die Bundesligavereine setzten in der Saison 1996/97 ein rund 956,7 Mio. Mark um, dabei erwirtschafteten sie einen Gesamtgewinn von 35,6 Mio. Mark, was eine durchschnittliche Umsatzrendite von 3,7% ergibt<sup>160</sup>. Aus der folgenden Darstellung ist ersichtlich, daß der FC Bayern München und Borussia Dortmund sich 30% der *Marktanteile* teilen. Zugleich sind diese die sportlich erfolgreichsten Vereine der letzten Jahre. Außerdem sind diese Mannschaften mit einer großen Anzahl Stars besetzt, was sich neben dem Gewinn von Meisterschaften oder Europapokalen zahlenmäßig deutlich in Umsätzen und Gewinnen ausdrückt. Dieses beschreibt jedoch auch die Abhängigkeit des wirtschaftlichen vom sportlichen Erfolg<sup>161</sup>.

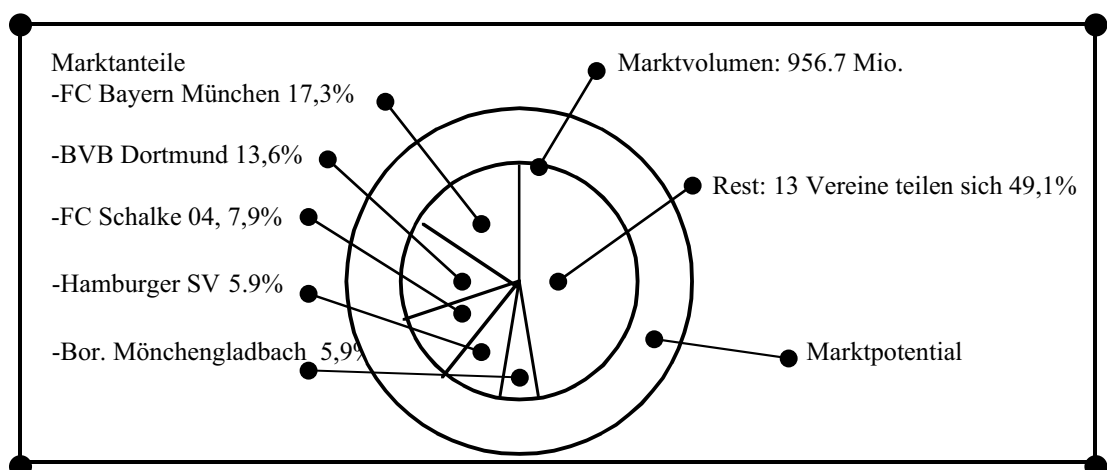


Abb. 8: Marktpotential, Marktvolumen, Marktanteil der Bundesliga in Saison 1996/97  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, J., (1983) S. 224,  
Datenquelle: Mastenbroek, R., (1998), S. 5 (Tabellarische Auswertung im Anhang 14)

<sup>159</sup> Experteninterview (iST-Institut)

<sup>160</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 5

<sup>161</sup> Abhängigkeit des wirtschaftlichen Erfolges vom sportlichen Erfolg (siehe Anhang 4 u. 5)

Das *Marktpotential* läßt sich durch die Dezentralisierung der Vermarktungsrechte<sup>162</sup> und noch nicht voll ausgeschöpften Ertragspotentiale wie Merchandising<sup>163</sup>, Stadionauslastung<sup>164</sup> und Ausbau weiterer Sekundärtätigkeiten beschreiben. Es ist jedoch zu beachten, daß sich die in der Bundesliga zusammengeschlossenen Vereine im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsbereichen in keinem Verdrängungswettbewerb befinden. Innerhalb der Bundesliga ist daher jeder Verein an der wirtschaftlichen und sportlichen Leistungsfähigkeit anderer interessiert. Aus diesem Interesse heraus entstand auch der Solidarpakt des DFB um die sportliche Konkurrenz aufrecht zu erhalten<sup>165</sup>. Dies läßt eine 100%ige Schätzung des wirtschaftlichen Potentials der einzelnen Vereine nicht zu.

## 2. Die **Hauptumsatzfaktoren** der Fußballvereine:

- a. Vermarktung der Fernsehübertragungsrechte
- b. Verkauf von Eintrittskarten/Nutzung des Stadions
- c. Merchandising (Vermarktung des Vereinsnamens und- logos)
- d. Sponsoren (Hauptsponsor: Trikotsponsor)

Der **Gesamtumsatz** der Bundesligavereine in der Saison 1996/97 (DM 956,7 Mio.) verteilte sich wie folgt auf die einzelnen Umsatzbereiche:

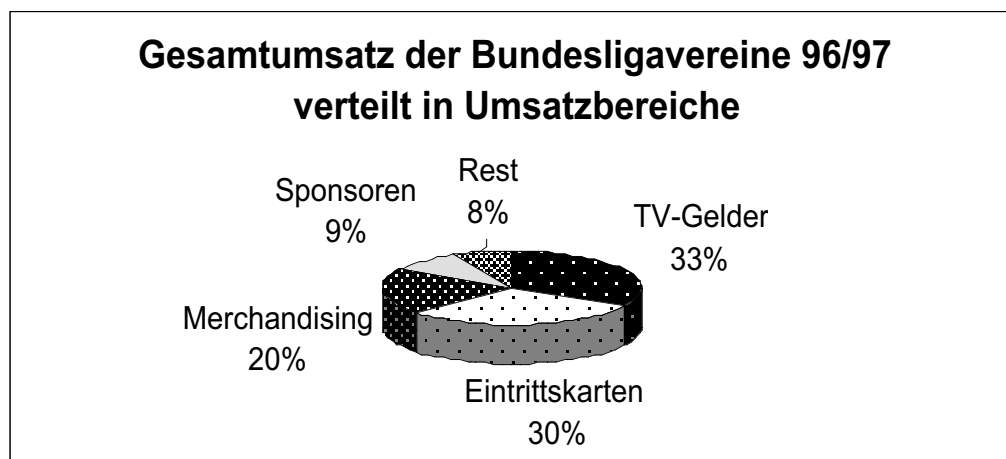


Abb. 9: Gesamtumsatz der Bundesligavereine 96/97 verteilt in Umsatzbereiche  
Quelle: Mastenbroek, R., (1998), S. 7

<sup>162</sup> Dezentralisierung der Vermarktungsrechte siehe Kap. 2.2. Die Vereine denken hier an höhere Einnahmen als durch die zentrale Vermarktung durch den DFB

<sup>163</sup> Siehe in diesem Kap. unter Umsatzfaktor 3. Merchandising (theoretisch ungenutzte Potentiale)  
<sup>164</sup> siehe Kapitel 3.1.1

<sup>165</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 199

a) Für die Bundesligavereine ist die Vermarktung der *Fernsehübertragungsrechte* der höchste Umsatzfaktor geworden. Die Bundesligaspiele werden jedoch bis ins Jahre 2000 vom DFB zentral vermarktet. Der DFB beauftragte eine Verwertungsgesellschaft, welche die Erstverwerterrechte der Saison 96/97 für DM 175 Mio. an Sat1 vergab. Einen weiteren, für DM 75 Mio., an den Pay-TV-Kanal Premiere für Livespiele. Hinzu kommen noch die Spiele der internationalen Wettbewerbe. Der UEFA-Cup ist bis zur angesprochenen Saison noch zentral vermarktet worden, und brachte DM 55 Mio. ein. Die Champions League wird mit Duldung der Brüsseler EU-Kommission zentral von der UEFA vermarktet. Teilnehmende Vereine profitieren hier von Startgeldern und Siegen, womit in der Saison 96/97 Einnahmen von bis zu DM 16 Mio. erzielt wurden<sup>166</sup>.

Seit dem **Einstieg der privaten Fernsehsender** (Ende der 80er Jahre) haben die Präsenz des Fußballs im Fernsehen und die Fernsehgelder deutlich zugenommen<sup>167</sup>. In Zukunft sind hier durch Pay per View weitere Umsatzsteigerungen zu erwarten. Zusätzlich werden die Vereine eigene Fernsehkanäle oder eigene Fan-TV-Sendungen betreiben. Hierfür ist der FC Schalke 04 ein passendes Beispiel, der mit seinem Hauptsponsor Veltins eine vierzehntägige, nach Heimspielen erscheinende Fan-TV-Sendung gestaltet. Mit einem Zuschauerschnitt von 350.000 – 500.000 pro Sendung, sollen diese in Zukunft ausgebaut werden und häufiger erscheinen. Hier sind je nach Einschaltquoten und Sendezeiten hohe Beträge für die Fußball-Unternehmen zu erwarten<sup>168</sup>. Es läßt sich jedoch festhalten, daß dieser Markt von den restlichen Bundesligisten für die Eigenvermarktung noch nicht genutzt wird<sup>169</sup>.

b) Die *Zuschauereinnahmen* haben einen 30%igen Anteil an den Gesamteinnahmen der Bundesligisten. Das bedeutete für die Saison 96/97, bei einem Zuschauerschnitt von 28.681, eine Gesamteinnahme von rund 287 Mio. Mark für die gesamte Liga. Wenn man die Entwicklung der letzten 10 Jahre betrachtet, so kann man einen Anstieg von über 14.000 Zuschauer pro Spieltag beobachten<sup>170</sup>. Dies ist jedoch erst eine Auslastung von durchschnittlich 75%. Aus dem internationalen Wettbewerb kommen hier noch zusätzliche Einnahmen hinzu<sup>171</sup>. Aber die hohe TV-Präsenz läßt die Zuschauerzahlen

<sup>166</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 10

<sup>167</sup> Einschaltquoten (siehe Anhang 15), Explosion der Fernsehgelder (siehe Anhang 11)

<sup>168</sup> Experteninterview (FC Schalke 04)

<sup>169</sup> Fernsehen als lenkbares Medium für die Eigenvermarktung, siehe Kap. 3.2.1

<sup>170</sup> Die Zuschauerzahlen spiegeln nur den Durchschnitt für Bundesligaspiele der 1.Liga wider, ausgeschlossen sind Europacupspiele und Champions League Spiele. (siehe Anhang 9).

<sup>171</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S.12

stagnieren. Vereine, wie Schalke 04 oder Bayern München, deren Heimspiele mit einem durchschnittlichen Anfahrtsweg von 140 km verbunden sind, könnten ihre Zuschauer mit Liveübertragungen bedienen. Darüberhinaus erhöhen sich durch den Ausbau von VIP-Logen, Business Seats und Business Boxen die Stadioneinnahmen und dem Fan bleiben niedrige Stadionpreise erhalten<sup>172</sup>. Als Beispiel dient hier die BayArena von Bayer Leverkusen, deren Stadionkapazität auf 25.050 Zuschauer heruntersetzt wurde, womit aber eine vollere Auslastung erzielt wird<sup>173</sup>. In der BayArena teilen sich die Einnahmen aus dem Kartenverkauf wie folgt auf.

Die Gewinn und Cash Flow orientierten Einnahmen:

-	6 VIP-Logen	DM	130.000 pro Saison
-	120 Business Seats	DM	6.000 pro Saison
		DM	360 Tageskasse
-	VIP-Westtribüne	DM	4.000 pro Saison
		DM	240 Tageskasse

Die Bodenständigkeit des Vereins wird durch Niedrigpreise für treue Fans sichtbar.

-	Nordkurve (Fans) Ost-Südtribüne	DM	180 pro Saison
-	Teenskarten	DM	190 pro Saison
		DM	15 Tageskasse
-	Familypacket und	DM	35 + bis zu 4 Kinder zu 5 DM
		DM	50 + bis zu 4 Kinder zu 5 DM

Hinter diesem Konzept steht die Verkaufsstrategie einer fast immer ausverkauften BayArena mit alleine 15.000 Dauerkarten und einer tollen Atmosphäre<sup>174</sup>.

c) Im **Merchandising** werden mit Fanartikeln jährlich ca. 600 Mio. Mark umgesetzt, wobei die Bundesligavereine einen Marktanteil von nur 32% besitzen (ca. DM 190 Mio.). Grund hierfür ist, daß die Vereine Lizenzen für die Verwendung ihres Markennamens an Produzenten vergeben und somit nicht an der gesamten Wertschöpfung teilnehmen. Der FC Bayern München und Borussia Dortmund teilen sich 70% des gesamten Umsatz aus dem Merchandising. Wobei noch nicht einmal der FC Bayern sein gesamtes Potential komplett ausnutzt, wie die Benchmark zu Borussia Dortmund zeigt. Daher ist auch nachzuvollziehen, daß Vereine wie Kaiserslautern oder Schalke

<sup>172</sup> Durch die Vermietung der Logen können Niedrigpreisplätze subventioniert werden. Experteninterview (Banque Nationale de Paris), (FC Schalke 04), (Vitesse Arnheim)

<sup>173</sup> Wodurch die Attraktivität einer Eintrittskarte steigt, und mit einem stets ausverkauften Stadion geworben werden kann. Experteninterview (Bayer Leverkusen)

<sup>174</sup> Information zur Stadionpräsentation BayArena

ihre Möglichkeiten noch nicht voll ausschöpfen, da sich hier der Erfolg erst später eingestellt hat<sup>175</sup>. Es ist jedoch erkennbar, daß die aus den sportlichen Erfolgen eingenommenen Gelder für Fankaufhäuser und Fankataloge verwendet werden, und für den überregionalen Vertrieb dieser Artikel Online-Bestellungen angeboten werden.

	Merchandising-Umsatz (DM Mio.)	Fans in Deutschland (Mio.)	Merchandising-Umsatz pro Fan (DM)	*Theoretisch ungenutztes Potential (DM Mio.)
BVB Dortmund	51,1	3,6	14,20	0,0
Bayern München	79,7	8,0	10,00	33,8
Schalke 04	12,7	2,4	5,30	21,4
FC Kaiserslautern	5,4	2,0	2,70	23,0
Hansa Rostock	0,5	2,2	0,20	30,7

\* Bei Erreichen der Benchmark Borussia Dortmund in der Kategorie "Merchandising pro Fan"

Tab. 9: Merchandisingpotential ausgewählter Bundesligavereine

Quelle: Value Management & Research, in: Mastenbroek, R., (1998), S. 15

Wie die obige Tabelle zeigt, ist im Merchandising für einzelne Vereine noch ein gewaltiges Steigerungspotential vorhanden. Dies zeigen auch die gegenüber 1994 von DM 11,6 Mio. auf DM 24,6 Mio. gestiegenen Fans. Es ist jedoch davon auszugehen, daß dieser Markt in den kommenden Jahren auf einem hohen Niveau stagnieren wird<sup>176</sup>.

d) Das **Sponsoring** besteht hauptsächlich aus Trikotsponsoring und Bandenwerbung. Hier sind namhafte Unternehmen aus verschiedenen Branchen in der Bundesliga tätig. In der Saison 97/98 wurden für das Tragen von Trikotwerbung von DM 2,0 Mio. bis hin zu DM 15,0 Mio. bezahlt. Die Unternehmen versprechen sich durch die hohe Medienpräsenz eine hohe Werbewirksamkeit<sup>177</sup>. Die Marketingelemente Bekanntheitsgrad, Sympathie und Potential können auch für weitere Unternehmen, wie im Modell Bayer AG, von großem Interesse sein. Aufgrund des immer größeren Medieninteresses am Fußball sind hier die Werbemaßnahmen zur Imageförderung der Bayer AG ausgeweitet worden, wodurch das Firmenlogo in fast allen TV-Sportsendungen vertreten ist<sup>178</sup>. Zugleich bedeutet dies für die Vereine, daß mit zunehmenden sportlichen Erfolg das positive Image gefördert und hierdurch die Werbeeinnahmen gesteigert werden<sup>179</sup>.

<sup>175</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 16, (Merchandising-Umsätze Saison 96/97, siehe Anhang 16)  
<sup>176</sup> Experteninterview (FC Schalke 04)

<sup>177</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 17

<sup>178</sup> Bayer begleitet sämtliche Werbemaßnahmen für Bayer Leverkusen. Vgl Schulz, M.,(1998), S.63

<sup>179</sup> Beim FC Schalke 04 sind mit den Spielen im UEFA-Cup und dem Gewinn dieses Pokals 1996/97 die Werbeerträge binnen eines Jahres von DM 11,3 Mio. auf DM 15,3 Mio. angestiegen  
 Vgl. Bilanz des FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V. zum 30. Juni 1998

Wichtige **Elemente des Sponsorings** im Fußball sind:

Sportstättenwerbung (Banden, Bodenflächen, Anzeigetafeln etc.)

Werbung an Personen (Trikotwerbung, Stickerwerbung)

Werbung auf Sportgeräten<sup>180</sup>

Den Einnahmen stehen die **Kosten** zur Aufrechterhaltung der Bundesligamannschaften und des Gesamtvereins gegenüber, die stetig ansteigen. Diese finden vor allem in der Etatentwicklung des Profifußballbereiches Ausdruck.

Verein	Etat 92/93	Etat 94/95	Etat 96/97	Etat 97/98
VFB Stuttgart	19,6	20,0	37,0	48,0
Hamburger SV	13,0	19,0	35,0	36,0
MSV Duisburg	7,5	16,0	20,0	20,0
Gesamter Bundesligaetat*	214,6	-**	519,5	629,5

\* Kommulierter Etat von 18 Bundesligisten

\*\* In der Analyse spielten nicht alle Vereine in der Bundesliga  
Etatentwicklung der Bundesligavereine

Tab. 10:

Quelle: Value Management & Research, Mastenbroek, R., (1998), S. 18

Die **wachsenden Personalkosten** der deutschen Fußballvereine sind u.a. auf die 70er und 80er Jahre zurückzuführen. In diesen verpflichteten ausländische Fußballvereine, verbunden mit hohen Gehältern, deutsche Spieler in ihre Vereine. Ein weiterer Aspekt für die steigenden Gehälter im Profifußball ist das Urteil des europäischen Gerichtshofes<sup>181</sup>. Durch das sog. Bosman-Urteil sind Vereine gezwungen die Spielern mit langfristigen Verträgen und hohen Gehaltszahlungen zu binden. In der Bundesliga spielen daher bereits fünf Spieler, die ein Gehalt von rund DM 5,0 Mio. beziehen und weitere fünfzig beziehen DM 1 Mio. pro Jahr. Hinzu kommen Berufsgenossenschaftsbeiträge, die im Jahr 1995 durchschnittlich DM 3 bis 4 Mio./ Jahr betragen<sup>182</sup>. Höhere Kosten erklären sich mit den ständig steigenden Anforderungen der Vermarktung, die nach immer mehr Spezialisten wie PR- und Marketingmanagern verlangen. Durch den damit größer werdenden Mitarbeiter- und Führungsstab steigen die Beschäftigungszahlen der Vereine auf mittlerweile ca. 100 Festangestellte und 250 Teilzeitkräfte an<sup>183</sup>.

<sup>180</sup> Vgl. Schulz, M., (1998), S. 63, Sponsorenpool am Bsp. Mönchengladbach (siehe Anhang 10)

<sup>181</sup> Siehe Kap. 1.1

<sup>182</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 18, 19.

<sup>183</sup> Mitarbeiterzahlen des VFL Borussia Mönchengladbach. Vgl. Schulz, M., (1998), S. 55 (Entwicklung der Einnahmen und Kosten von Bundesligavereinen, siehe Anhang 22)

Wie die Analyse zeigt weist der Fußballmarkt ein starkes Wachstum auf, eine Fortsetzung dieser Entwicklung ist absehbar. Gerade bei Fernsehgeldern werden hohe Zuwachsraten erwartet. Durch die angestrebte Dezentralisierung der Vermarktungsrechte wird sich die Einnahmenstruktur wandeln, und neue Medientechnologien sorgen für zusätzliche Einnahmequellen. Beim Sponsoring, Merchandising sowie bei der Auslastung der Stadien sind die vorhanden Potentiale auszuschöpfen und neue innovative Wege auszumachen<sup>184</sup>. Allerdings sind zur Nutzung dieser Potentiale erhebliche Investitionen nötig und die Folgekosten werden steigen. Die Modernisierung oder der Ausbau der Stadien, sowie die Eigenproduktion von Fanartikeln, schlagen sich in den Kosten nieder und verändern die Kostenstruktur. Dies wird es in Zukunft notwendig machen, neben Vermarktungsspezialisten auch Controller in den Vereinen zu implementieren.

### 3.1.3 Vereinsspezifischer Wandel nach Änderung der Rechtsform

Führende Fußballvereine in Deutschland haben den klassischen Vereinszweck bereits weit hinter sich gelassen und die Vereine zu umsatzstarken Unternehmen entwickelt. Die wirtschaftlichen Fakten und das unternehmerische Umfeld haben sich geändert, die Rechtsform ist jedoch die alte geblieben<sup>185</sup>. Seit Bestehen der Bundesliga und der internationalen Wettbewerbe ist ein stetiges Marktwachstum zu beobachten, sodaß selbst Börsenspezialisten der Ansicht sind "Fußball ist ein Wachstumsmarkt"<sup>186</sup>. Angesichts dieser Entwicklungen und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit ist es dringlichst geboten, die inneren und äußeren Strukturen der Vereine nach marktwirtschaftlichen Prinzipien auszurichten und ein breites unternehmerisches Fundament zu schaffen<sup>187</sup>.

Die **wirtschaftlichen Eckdaten des FC Bayern** untermauern die Forderung nach einer Rechtsformänderung. Der Verein zählt 72.000 Mitglieder und erreicht einen Umsatz von DM 165 Mio.. Der FC Bayern München hat sich als Marke wie etwa Boss, adidas oder Opel fest etabliert. Mit einem Bekanntheitsgrad von 84% und einem Sympathiepotential von 31% läßt sich das Entwicklungspotential erahnen. Entscheidende Faktoren sind auch die Entwicklung elektronischer Medien und das Merchandising, das mit DM

<sup>184</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. -21

<sup>185</sup> Vgl. Niebaum, G., (1998), S. 2

<sup>186</sup> Vgl. Jacobs, J., Klimasch, R., Napp, A., Scheffler, S., (1998) S.15

<sup>187</sup> Vgl. Niebaum, G., (1998), S. 2

30-40 Mio. einen erheblichen Anteil am Umsatz hat<sup>188</sup>. Entgegen der positiven Entwicklung im Fußball sind die meisten Vereine verschuldet, was durch die ineffiziente Verfassung der Vereine und Liga erklärt sein könnte<sup>189</sup>.

**Grundlage** für das Ausschöpfen der vorhandenen Erfolgspotentiale und um international konkurrenzfähig zu bleiben, ist ein höherer Kapitalbedarf der Vereine. Der Gang an die Börse könnte hier Abhilfe schaffen, die finanzielle Größenordnung der internationalen Konkurrenten zu erreichen<sup>190</sup> sowie die Anforderungen der Sekundärtätigkeiten auszufüllen<sup>191</sup>. Außerdem wäre die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft oder andere Unternehmensform, die durch Führungs-, Steuerungs- und Kontrollinstanzen den Gläubigerschutz und die Führungsverantwortung optimieren, sinnvoll<sup>192</sup>.

Der BVB Borussia Dortmund ließ schon im Juli 1997 auf einer Mitgliederversammlung verlauten, den wirtschaftlichen Geschäftsbereich nach dem Umwandlungsgesetz (UmwG)<sup>193</sup> in eine Aktiengesellschaft auszugliedern. Mit diesem Unternehmenswandel steigt das Bedürfnis nach **professionellen Führungsstrukturen**. Tragende Entscheidungen werden danach nicht mehr von ehrenamtlichen Vereins- und Präsidiumsmitgliedern getroffen, da eine Aktiengesellschaft durch strikte Gewaltentrennung (Vorstand, Aufsichtsrat, Mitgliederversammlung<sup>194</sup>) gekennzeichnet ist. Diese garantiert der Gesellschaft, einen unter eigener Verantwortung – d. h. weisungsfrei- stehenden Vorstand, eine weitgehend unabhängige Geschäftsführung (vgl. § 76 Abs. 1 AktG)<sup>195</sup>.

Das **Ziel von Fußball-Unternehmen** darf es jedoch nicht sein, nur Titel zu gewinnen, sondern vielmehr den Unternehmenswert zu steigern, um die existentielle Abhängigkeit der Fußball-Unternehmung vom sportlichen Erfolg der Mannschaft zu minimieren. Die Vermarktung des Vereins und den Ausbau der Sekundärtätigkeiten steht somit im Vordergrund zukünftiger Investitionen. Weniger Investitionen fließen zunächst in Spieler, da diese nach dem Bosman-Urteil nur bedingt als Vermögen gewertet werden können. Mit einem Unternehmenswandel müssen sich die Vereine aber auch den

<sup>188</sup> Vgl. Rummenigge, K.H., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum.

<sup>189</sup> Vgl. Horch, H.D., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum.

<sup>190</sup> Vgl. Rummenigge, K.H., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum.

<sup>191</sup> Vgl. Niebaum, G., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum.

<sup>192</sup> Vgl. Niebaum, G., (1998), siehe auch Wöhe, G., (1990), S. 100

<sup>193</sup> Vgl. o.V., (1998a), S. 35

<sup>194</sup> Vgl. Wöhe, G., (1990), S. 355

<sup>195</sup> Vgl. Segna, U., (1997), Kap. 1 und 2

Transparenzanforderungen beugen. Die Strukturen der Vereine müssen nach außen nachvollziehbar sein. Das Rechnungswesen und das Controlling müssen leistungsfähiger werden, um dem Vorstand die optimale Steuerung der Unternehmung zu ermöglichen. Damit gelten aber auch für Aktiengesellschaften die Vorschriften der Ad-hoc-Publizität<sup>196</sup>. D.h. die Geschäftsentwicklungen und Zukunftsperspektiven des Vereins sind durch Road Shows, Präsentationen, Presse- und Pressemeldungen offenzulegen<sup>197</sup>.

Einem **Going Public** steht lediglich noch die "Gefahr der feindlichen Übernahme" gegenüber. Um eine Übernahmen zu verhindern, werden die Vereine mind. 50%+1 Aktie halten müssen. Um jedoch völlige Unabhängigkeit zu haben, müssen sich die Vereine 75% + 1 % Aktie sichern<sup>198</sup>. Umgehen möchten die Vereine dieses Problem mit der Gründung einer KGaA<sup>199</sup>. In Anlehnung an den Düsseldorfer Waschmittelhersteller Henkel oder den Darmstädter Pharma-Produzent Merck möchten die Vereine die Gefahr einer feindlichen Übernahme verhindern. Hier ist die Entscheidungsgewalt, unabhängig von der Menge der ausgegebenen Papiere, immer beim Komplementär<sup>200</sup>. Analysten bewerten diese Aktien jedoch niedriger als Stammaktien, womit Investoren "ohne Mitspracherecht" nicht zu Investitionen verleitet werden<sup>201</sup>.

*"Je restriktiver ein System ist,  
desto weniger werden objektive Investoren investieren".*

Es sind aber auch andere Gesellschaftsformen denkbar. Der Vizepräsident des 1.FC Kaiserslautern, Axel Ulmer, zieht eher eine Genossenschaftsgründung in Erwägung. Er begründet diese Aussage mit, "das Umfeld des Vereins lehne eine Aktiengesellschaft mit Börsengang kategorisch ab"<sup>202</sup>. Der kaufmännische Manager des Vereins Bayer 04 Leverkusen, Wolfgang Holzhäuser, plant eine Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung und des Amateurbereichs sowie der A- und B- Juniorenteams aus dem Stammverein als GmbH. Die GmbH wird anschließend an den Bayer Konzern veräußert<sup>203</sup>.

---

<sup>196</sup> Ad-hoc-Publizität: Tatsachen, die geeignet sind den Kurs einer Aktie zu beeinflussen, müssen nach §15 Wertpapierhandelsgesetz bekannt gemacht werden, um Insidergeschäften vorzubeugen. Dies ist Aufgabe des Emittenten, beispielsweise der Aktiengesellschaft. Siehe Kutzer, H., (o.Ja.)  
<sup>197</sup> Vgl. v. Rosen., R., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum. S. 1-6,  
<sup>198</sup> Vgl. Hadding, W., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum  
<sup>199</sup> Wertenbruch, J., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum  
<sup>200</sup> Vgl. o.V. (1998e), S. 296, siehe auch Wöhe, G. (1990), S. 350, 357  
<sup>201</sup> Vgl. o.V., (1998e), S. 294-296  
<sup>202</sup> Vgl. o.V., (1998a), S. 35, siehe auch Wöhe, (1990), S. 357  
<sup>203</sup> Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen), Vgl. Franzke, R., (1998a), S. 14, 15 Siehe hierzu auch Ausnahmeregelung in Kap. 2.1

An einem **Börsengang der Bundesligavereine** sind insbesondere Banken interessiert. Hierzu legte die DG Bank ein Emissionskonzept vor, das vorsieht alle Bundesligavereine gleichzeitig an der Börse einzuführen. Hintergrund ist die Befürchtung, daß bei einem möglichen Going Public der Spitzenvereine die finanzielle Kluft zu kleineren Vereinen immer größer wird, womit aber ein Attraktivitätsverlust der Bundesliga zu befürchten wäre. Die Bewertungen der emittierten Aktien wären natürlich unterschiedlich hoch. Vereine wie der FC Bayern München würden danach den höchsten Werte erhalten, wobei auch niedriger bewertete Vereine durch den Mittelzufluß ihren Standard halten und in Verbesserungen investieren könnten. Für die Anleger in Fußballaktien würde durch ein breit gestreutes Aktienportfolio das Risiko sinken, wobei sich der Emissionspreis erhöhen würde<sup>204</sup>.

Mit einer Umwandlung in eine Aktiengesellschaft ist es unerlässlich, die gesamte **Geschäftskultur neu zu orientieren**. So muß der Fan in Zukunft als echter Kunde behandelt werden. Darüber hinaus ist der Aufbau des Markenartikels von zentraler Bedeutung, den es gilt am Markt zu etablieren um damit eine Vorhersagbarkeit der finanziellen Performance zu ermöglichen<sup>205</sup>. Um die Qualität der Marke zu sichern und eine schlechte Positionierung dieser zu verhindern, sollte ein professionelles Management mit eindeutigen Strategien die Produktpalette pflegen<sup>206</sup> und eine langfristig erfolgreiche Geschäftskultur garantieren<sup>207</sup>.

Jedoch ist der Verfasser der Ansicht, daß die Regularien des Weltverbandes Kontinental- sowie Nationalverbände marktwirtschaftliches Denken unterbinden. Durch Lizenzen, Auflagen, Regeln und Modi ist es den Vereinen und einzelnen Wettbewerben nicht möglich, ihren Wirtschaftsplan nach der Marktsituation und dem Autonomieprinzip zu bestimmen<sup>208</sup>. Mit dem angestrebten Börsengang oder einer ähnlichen Rechtsformwahl wird sich jedoch auch das Umfeld der Vereine ändern. Neben Fans und anderen Fußballinteressierten würden Spekulanten, institutionelle Anleger und Teilhaber in die Vereinsbelange eingreifen. Da die Interessen dieser Gruppen eher konträr zu denen der fundamentalen Anhängern sind, ist hier ein hohes Konfliktpotential zu

---

<sup>204</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 25,26

<sup>205</sup> Vgl. Shutkever, A., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum.

<sup>206</sup> Vgl. Freedman, E., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum.

<sup>207</sup> Vgl. Boom, G., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum.

<sup>208</sup> Vgl. Wöhe, G., (1990), S.5,6

erwarten. Außerdem müßten die Vereine ihr bisher eher sportlich orientiertes Management durch ein kaufmännisches Management ergänzen. Zusätzlich müßte ein unter DFB-Kontrolle stehendes Regelwerk, gegen Übernahme von Fremdvereinen, installiert werden. Letztendlich ist eine Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft denkbar, wobei hier noch keine schlüssigen Managementkonzepte vorliegen.

## 3.2 Die Entwicklung des Fußballs in der Unterhaltungsbranche

### 3.2.1 Darstellung der fußballrelevanten Medienlandschaft – Medium für Markenpolitik

Medien dienen allgemein als Kommunikationsinstrument, zur Informations- und Meinungsübermittlung<sup>209</sup>. In diesem Zusammenhang wird der Begriff “Massenmedien“ verwendet, der sich aus der Vielfalt der Medien-Nutzungsmöglichkeiten zusammensetzt. Heutzutage zählen hierzu Presse, Rundfunk, Fernsehen, Buch, Videos, Schallplatten, Satellit u.v.m.. Medien, “Massenmedien“, wenden sich an ein gezieltes Publikum, welches durch sozioökonomische und kulturelle Charakteristika bestimmt ist<sup>210</sup>.

Medien dienen demnach den Vereinen in zwei Varianten:

- ⇒ als Marketinginstrument für die eigene Vermarktung
- ⇒ als Einnahmequelle für Übertragungen<sup>211</sup>

Der **Verein als Markenartikel** ist von zentraler Bedeutung. Die Marke als Hauptprodukt für die Unterhaltungsbranche und Sekundärtätigkeiten ist durch sämtliche Medien, die als Kommunikationsinstrumente dienen, zu pflegen und zu positionieren<sup>212</sup>. Demzufolge müssen die Vereine in ihren Marketingüberlegungen Markenimage, Markenpflege und Markenpräsenz zum Inhalt haben. Hier bestehen wesentliche Interdependenzen zu den Kennziffern Bekanntheit, Sympathiewert und Fanpotential<sup>213</sup>.

<sup>209</sup> Gabler, Th., (1994), S. 2238

<sup>210</sup> Vgl. Silbermann, A./Hänsler, A., (1989), S. 7

<sup>211</sup> Übertragungen in Form von Live-Übertragungen oder Bundesliga-Fernsehrechte (soll hier vernachlässigt werden)

<sup>212</sup> Vgl. Freedman, E., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum.

<sup>213</sup> Vgl. o.V., (1998c), S. 17

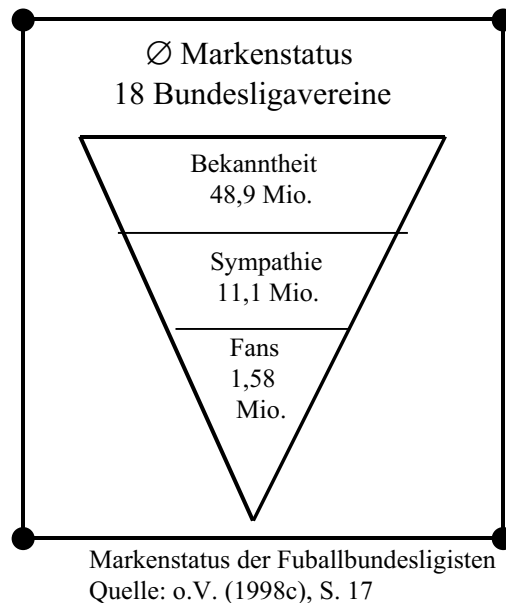
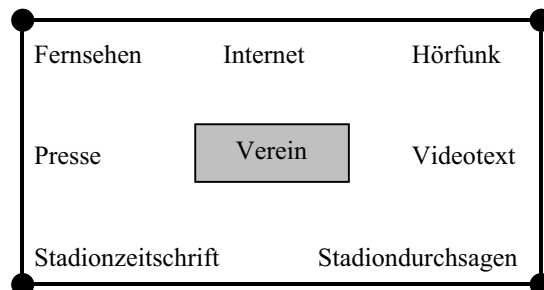


Abb.10:

Das **medienrelevante Umfeld** von Fußballvereinen ist dem der Massenmedien gleich. Für Fußballvereine gibt es somit eine Vielzahl von Medienmöglichkeiten, die es den Vereinen und deren Sponsoren ermöglichen, sich der Öffentlichkeit zu präsentieren. Die folgende Darstellung zeigt einen kleinen Ausschnitt der Medien, die den Vereinen zur Verfügung stehen.

Abb.11:Fußballrelevantes Medienumfeld  
Quelle: Eigene Darstellung

Die dargestellten Medien, und viele weitere, können alle für die Außendarstellung des Vereins und deren Sponsoren genutzt werden. Der Verfasser stellt jedoch fest, daß nicht alle Medien von Vereinsseite lenkbar sind, d.h. die Außendarstellung muß nicht immer im Interesse der Beteiligten (Sponsoren, Sportler, Verein) liegen. Daher wird hier zwischen **lenkbaren und bedingt lenkbaren Medien** differenziert. Während bei den lenkbaren Medien der Verein selbstverantwortlich über die Außendarstellung entscheidet, besitzen die bedingt lenkbaren Medien den Schutz der Pressefreiheit und haben neben der Informationsfunktion auch Kritik-, Kontroll- und Artikulierfunktion<sup>214</sup>.

<sup>214</sup> Sibermann, A./Hänselroth, A., (1989), S.34, 35

<u>Medien</u>	
<u>bedingt lenkbar</u>	<u>lenkbar</u>
-Fernsehen -Radio -Tageszeitung -Sportmagazine	-Internet -Stadionzeitschrift -Stadionansage -Fankatalog -Telefonservice -Videotext

Tab. 11: Lenkbare und bedingt lenkbare Medien  
Quelle: Eigene Darstellung

**Hauptinformationsquelle** und wichtigstes Medium um Fußballinformationen zu erhalten, sind in erster Linie das Fernsehen gefolgt von Tageszeitungen und Radio<sup>215</sup>.

- Fernsehen (34,7%)
- Tageszeitung (4,3%)
- Radio (1,3%)<sup>216</sup>

Vereine, die fast täglich im Fernsehen präsent sind und über die in einer großen Bandbreite in allen Medien berichtet wird, brauchen auf die klassischen Marketingmaßnahmen wie Werbung, PR und Verkaufsförderung weniger Gewicht legen<sup>217</sup>. Es ist jedoch zu beachten, daß sie über die bedingt lenkbaren Medien kommuniziert werden, was lediglich den Bekanntheitsgrad erhöht, nicht aber unbedingt den Sympathiewert und daraus folgend auch Publikums- und Verkaufszahlen.

Über das lenkbare Medium **Internet** verfügt mittlerweile jeder Verein der 1. Bundesliga in Form einer Homepage. Inhalte dieser sind hier: Vereinsstruktur, Abteilungen, Spielberichte, Spielplan, Mannschaft, Eintrittskarten- und Fanartikelbestellungen online und Vereinschronik. Hier beziehen mittlerweile 0,6% der Fußballinteressierten ihre Informationen über Fußball und ihren Verein. Weitere Informationsquellen sind **Videotext** (8,8%), **telefonische Ansagedienste** (0,1%), **Stadionzeitschrift** (1,2%)<sup>218</sup>. Die lenkbaren Medien, in denen sich auch Sponsoren plazieren können, werden jedoch noch nicht voll eingesetzt um den Verein auch überregional und international zu präsentieren.

Da das **Internet als Marketinginstrument** eine vielversprechende Herausforderung für Unternehmen ist, wird dieses hier kurz erläutert und die Nutzungsmöglichkeiten

<sup>215</sup> Weiteres Medium sind Sportmagazine. Vgl. o.V. (1994), S.124

<sup>216</sup> Vgl. o.V. (1998c), S 184, Grundgesamtheit: 63,3 Mio., die sich über Fußball informieren.

<sup>217</sup> o.V. (1998c), S. 17

<sup>218</sup> Vgl. o.V. (1998c), S 184, Grundgesamtheit 44,3 Mio., die sich über Fußball informieren.

dargestellt. Das Internet kann dabei mit der herkömmlichen Briefpost verglichen werden, da es eine weltweite Sammlung von Netzwerken ist die unter gleichen Regeln den Austausch von Nachrichten vorsieht. Die Dienste des Internets bestehen aus:

- Electronic Mailing (E-Mail)<sup>219</sup>
- World Wide Web (WWW)
- Newsgroups<sup>220</sup>

Das Internet dient jedoch nicht nur für den Austausch von Nachrichten, sondern auch als **Informations-Beschaffungsinstrument für Konsumenten**. Für den das Fußball-Unternehmen ist es passend, daß das Internet hauptsächlich von Männern genutzt wird, die auch den Hauptanteil der Fußballinteressierten bilden. Allgemein sind beim Internet folgende Nutzungsgewohnheiten zu verfolgen.

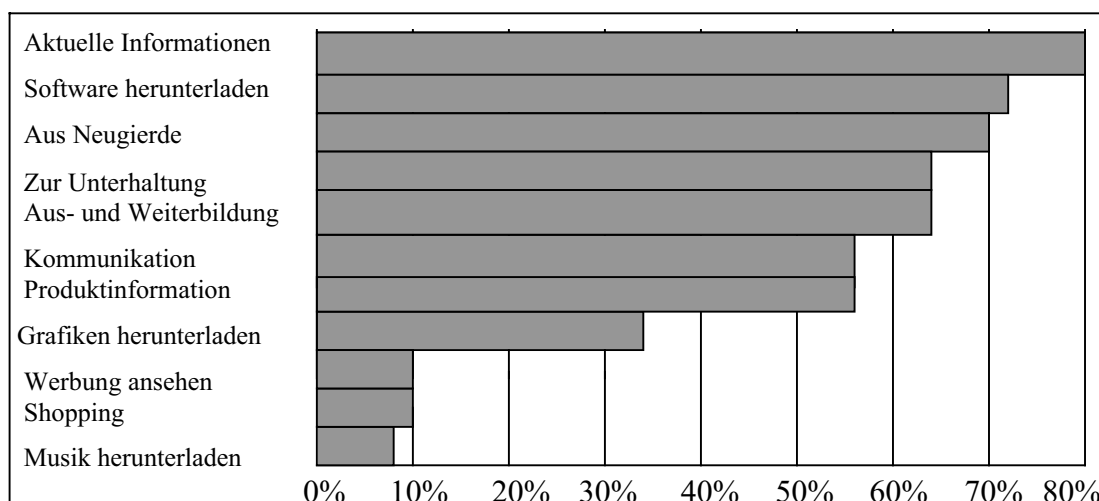


Abb.12: Bevorzugte Nutzung des Internets  
Quelle: Ruf, F., (1999), S. 9

In Zukunft werden noch weitere Medien dem Fußball zur Verfügung stehen. Mit der Digitalisierung des Fernsehens<sup>221</sup> wird erwartet, daß es in Zukunft noch mehr Fußball mit attraktiveren Übertragungen im dt. Fernsehen geben wird. Aber auch mit vereins-eigenen TV-Magazinen oder eigenen TV-Kanälen werden die Möglichkeiten der lenkbaren Präsentation steigen, zumal diese meist von Sponsoren finanziert werden<sup>222</sup>.

<sup>219</sup> E-Mail dient der Versendung von Nachrichten aller Art. Für Vereine in der Online-Bestellung von Fanartikeln und Eintrittskarten sowie für Chats und Gesprächsforen einsetzbar.

<sup>220</sup> Usenet ist ein Netzwerk, in dem die Benutzer über Newsgroups kommunizieren. Dabei werden dem Benutzer, eine unter eigener Adresse angefertigte Nachricht zugesendet. Für Fans und Interessierte bedeutet dies stets die neusten Nachrichten zu erhalten. Vgl. Ruf, F., (1999), S. 1-6

<sup>221</sup> Digitalisierung des Fernsehens siehe König, M., (1997), S.27 - 33

<sup>222</sup> Werbliche Auftritte von Fußballvereinen gehen fast ausnahmslos auf Initiative von Sponsoren zurück. Vgl. o.V. (1998c), S. 17

### 3.3.2 Einfluß des Fußballs auf die Veränderung der Unterhaltungsbranche

Die Symbiose von Sport und Fernsehen, als das wichtigste Medium der Unterhaltungsindustrie, ist durch die ungeahnten Ausmaße des gegenseitigen Profits entstanden. Sport und Fußball unterliegen einer zunehmenden „Boulevardisierung“, anstelle sachlich kritischer Berichterstattung; was ein deutlichen Trend vom Infotainment zum Entertainment erkennen läßt. im Sport. Zudem werden nur noch wenige Sportarten im Fernsehen berücksichtigt, der Trend bewegt sich in die Richtung “more of the same“<sup>223</sup>. Von diesen Tendenzen profitieren in erster Linie Fernsehsender, die abhängig von Einschaltquoten und Sendezeiten sowie speziellen Programmteilen Werbespots plazieren.

*“Werbeeinnahmen erzielt, wer Zuschauer hat“<sup>224</sup>.*

Die Sportsendungen im deutschen Fernsehen verteilen sich in der folgenden Abbildung auf die öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF sowie SAT.1, wobei hier noch weitere wichtige Fußballsender wie DSF (Deutsches Sport Fernsehen) und Eurosport hinzukommen. Somit gibt es mittlerweile täglich Fußball- und Sportsendungen im Fernsehen. Die Nutzungshäufigkeit der täglichen Sendungen lag 1998 bei 9% der Gesamtbevölkerung und ist damit gegenüber 1994 um 4 Prozentpunkte gestiegen. Fast täglich beschäftigen sich 25%, ab und zu 37%, mit Fußball im Fernsehen. Mit dem Bundesligageschehen am Wochenende setzen sich rund 30% der Gesamtbevölkerung auseinander, 70% sind es bei den Fußballinteressierten.

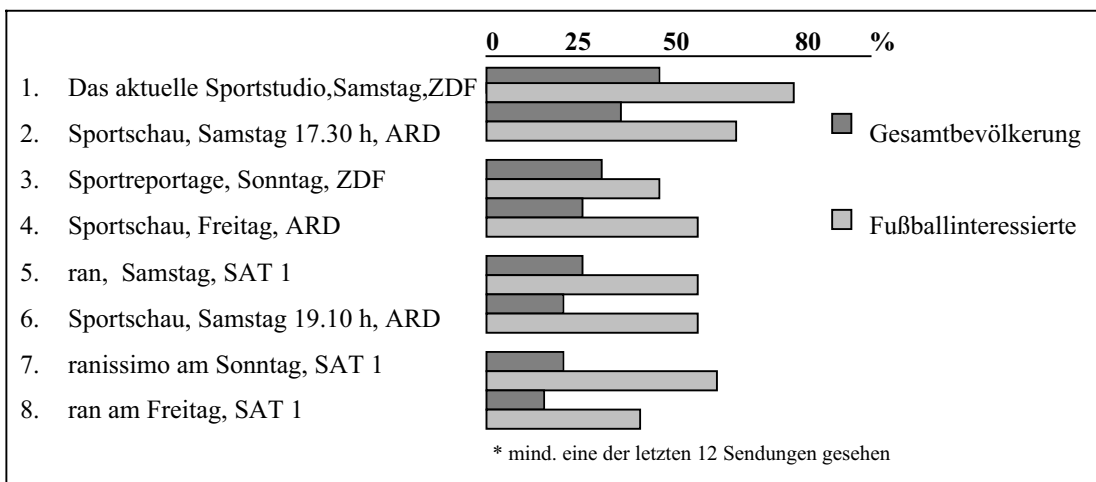


Abb.13: TV-Sportmagazine  
Quelle: o.V. (1994), S. 125

<sup>223</sup> Vgl. Court, J., (1998), S.270-274, siehe auch Hackforth, J., (1994), S. 17ff  
<sup>224</sup> Hattig, F., (1994), S. 223-248

**Fußball** hat sich im deutschen Fernsehen eine gute Position erworben. Die Zahlen für Fuballevents wie Fußballweltmeisterschaft, Europacupspiele und sonstige Fußballübertragungen sind zum Zugpferd im Fernsehgeschäft geworden. Lediglich der **Box-Boom** 1995/96 und der ZDF-Dinosaurier **“Wetten, daß“** konnten in den vergangenen Jahren mit den Einschaltquoten des Fußballs standhalten. Die Siegerehrung bzw. Pokalübergabe der Fußball-EM 1996 verfolgten rund 30 Mio. Fernsehzuschauer, was einen Marktanteil von knapp 90% bedeutete. Insgesamt war die Fußball EM von anderen Sendungen nicht zu übertreffen. Die letzten drei Spiele der EM sahen insgesamt 71.1 Mio. Fernsehzuschauer, was einen durchschnittlichen Marktanteil von 80,35% ergibt. Eine Nachrichtensendung erreichte im selben Zeitraum 23,29 Mio., Wetten, daß...? 17,61 Mio. und Boxen 17,5 Mio. Zuschauer<sup>225</sup>. Die nachfolgende Tabelle zeigt jedoch, daß neben internationalen auch nationale Wettbewerbe (16. DFB Pokal) Einschaltquoten bringen.

	<u>Sender</u>	<u>Sendung</u>	<u>Tag</u>	<u>Zuschauer</u>
1.	ZDF	Wetten, daß...?	Sa	15,6
2.	RTL	Champions-League-Finale	Mi	15,3
3.	ZDF	Wetten, daß...?	Sa	15,1
4.	RTL	Formel 1 Finale in Jerez	So	14,3
6.	SAT.1	UEFA-Finale 2. Spiel i. d. Verl.	Mi	13,9
8.	ARD	WM-Qualifikation	Mi	13,4
11.	ARD	Brennpunkt: Tod im Tunnel	So	11,3
12.	RTL	Champions-League-Halbfinale 2. Spiel	Mi	11,3
16.	ARD	DFB-Pokal	Mi	10,8
17.	ARD	Mainz wie es singt und lacht	Fr	10,8
20.	RTL	Champions-League-Halbfinale 1.Spiel	Mi	10,1

Tab.12: Die meistgesehenen Fernsehsendungen 1997 (Gesamttabelle siehe Anhang 15)

Quelle: AGF/GFK-Fernsehforschung/PC#TV/Media Control in: Mastenbroek, R., (1998), S. 11

Mit dem Einstieg privater Fernsehsender, z. B. RTL, haben Fußballberichterstattungen und Liveübertragungen deutlich zugenommen. Die privaten Fernsehsender haben 1988, durch technischen Fortschritt Marktanteilen dazu gewonnen, wobei zu diesem Zeitpunkt die Übertragungsrechte für die dominierende Fußball-Übertragungen noch bei den öffentlichen Sendern lagen<sup>226</sup>. Für die Übertragungsrechte von Großveranstaltungen wie die Fußball-WM 1990 in Italien oder den Grand-Slam-Tennisturnieren in Großbritannien, Frankreich usw. bezahlten die Fernsehsender ca. 342,7 Mio. Mark<sup>227</sup>.

<sup>225</sup> Vgl. Glabus, W./Ruess, A., Paris, (1998), S. 58-60

<sup>226</sup> Vgl. Hattig, F., (1994), S. 223-248

<sup>227</sup> Vgl. Weber, W., (1995), S. 271

Für die **Entwicklung im Fußball und anderen Sportarten** sprechen auch die Zahlen aus dem Ausland. Für die Übertragungsrechte der britischen Premier-League (englisches Pendant zur deutschen Bundesliga) bezahlte der Pay-TV-Sender BskyB für einem Fünfjahresvertrag bis zum Jahre 2001 ca. DM 1,6 Mrd.. In den USA sind diese Verhältnisse noch extremer. Dort bezahlen die Fernsehgesellschaften für die Übertragungsrechte der National Football League in den kommenden acht Jahren insgesamt 17,6 Mrd. US-Dollar<sup>228</sup>. Auch die National Basketball Association (NBA) meldet Rekordzahlen mit TV-Geldern für Übertragungsrechte. Die Networks NBC und Turner Sports bezahlen für vier Jahre, ab der Saison 1998/99, 2,4 Milliarden Dollar<sup>229</sup>.

Dem **Interesse der Medien**, die Regeln für ein tempo- und torreicherer Spiel zu ändern oder drei Pausen für Werbezeiten einzuführen, steht das Risiko Fußballanhänger gegenüber. Es muß also bei allen Eingriffen bedacht werden, daß der Zuschauer das Spiel kennt und bestimmte Gestaltungserwartungen an dieses hat. Denn wie die Analyse zeigt, ist Profifußball die Sportart Nummer 1 im deutschen Fernsehen. Und obwohl Massenmedien und der Profifußball verschiedene Ziele verfolgen, bestehen hier Interdependenzen. Die Medien müssen aus eigenem Interesse permanent ein heterogenes Publikum für ihre Fernsehausstrahlungen gewinnen, wobei der Fußball mit seinem hohen Nachrichten- und Unterhaltungswert eine wesentliche Rolle spielt. Außerdem findet Fußball in allen sozialen Schichten ein überdurchschnittliches Interesse<sup>230</sup>.

### 3.3 Analyse ausgewählter europäischer Fußball-Unternehmen nach deren Wandel in Unternehmen der Unterhaltungsbranche

Das Geburtsland des Fußballs, England, ist auch Geburtsland der börsennotierten Fußball AG's. Den ersten Schritt an die Börse wagte Tottenham Hotspurs 1987. Mit dem FC Millwall 1989 und Manchester United 1991 folgten weitere Klubs dem Börsenbeispiel. Mittlerweile sind allein in England 18 der dortigen 92 Profivereine und in Europa insg. 25 Vereine, Stand 1998, an der Börse notiert. Weitaus mehr besitzen aber schon die Rechtsform einer Aktiengesellschaft<sup>231</sup>. In Italien wurde sogar die Börsenzulassung für Fußballvereine, durch die Börsenaufsichtsbehörde Consob, gelockert<sup>232</sup>.

<sup>228</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 11

<sup>229</sup> Vgl. o.V. (1997c), S. 7

<sup>230</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 146 u. 176 - 185

<sup>231</sup> Vgl. o.V., (1998b), S. 371, siehe auch o.V., (1998e), S. 294

<sup>232</sup> Vgl. o.V., (1997b), Niedrigere Hürden für Fußballvereine, Geld-Online vom 16.12.97

Als **besonderes Beispiel** für ein Fußball-Unternehmen im europäischen Fußball gilt der englische Traditionsverein **Manchester United (ManU)**, der sich als Branchenführer auf den britischen Inseln etabliert hat. An der London Stock Exchange wird die Fußballaktie seit 1991 gehandelt und seit 1996 auch im Berliner Freihandel<sup>233</sup>. Zwischen 1991-1995 konnte der Verein seinen Umsatz versechsfachen und den Gewinn verzehnfachen. In der zweiten Jahreshälfte 1996 wurde ein Umsatz von 50,1 Mio. Pfund erzielt, was einen Gewinn vor Steuern von 19,45 Mio. Pfund ergab. Im Merchandising stiegen die Umsätze um 45 Prozentpunkte auf 17,6 Mio. Pfund. Die Umsatzrendite (nach Steuern) wuchs auf über 20% und der Marktwert wird auf DM 600 Mio. geschätzt. Der Kurs der Aktie notierte 1996 noch unter 200 Pence, im April 1997 notierte man einen Kurs von 647 Pence (Höchststand: Januar 1997, 723 Pence). Die ManU Aktie ist mittlerweile im Index der 250 führenden in London gelisteten Unternehmen, dem FT-SE 250, enthalten<sup>234</sup>. Im Verein sind mittlerweile 450 Vollzeitbeschäftigte, wobei allein im Merchandising 140 Mitarbeiter tätig sind<sup>235</sup>.

Ein **Vergleich zweier Topvereine** zeigt die Distanz zwischen den englischen und deutschen Vereinen, läßt jedoch das Potential des FC Bayern und anderer Vereine erahnen. Wie gezeigt wird, ist Manchester United wirtschaftlich erfolgreicher als der FC Bayern. Dies könnte darauf zurückgeführt werden, daß Manchester ein professionelleres Management beschäftigt, welches die Sekundärmärkte optimaler ausschöpft und größere Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten durch den Kapitalmarkt hat.

	<b>ManU</b>	<b>FC Bayern</b>
• Umsatz 1997	DM 260 Mio.	DM 165 Mio.
• Vorsteuermarge	31%	20%
• Nettomarge	21%	9%
• Fangemeinde	3,3 Mio.	10 Mio.
• Zuschauerschnitt	54.300	59.000
• Auslastung	ca. 98%	ca. 94%
• Dauerkarten	40.000	20.000
• Spielergehälter p.a.	DM 65 Mio.	DM 40 Mio.

Tab.13: Kurzvergleich: Manchester United und FC Bayern München

Quelle: Jefcoat, N./Lockhart, A., Expertenreferat auf dem ran Sat 1 Sportforum

<sup>233</sup> Vgl. Segna, U., (1997), Kap. 6.1, Ein Blick ins Mutterland der Fußballaktie, siehe auch Niebaum, G., (1998), S. 3, und Schumm, T., (1998), S. 34-36

<sup>234</sup> Vgl. Segna, U., (1997), Kap. 6.1, Ein Blick ins Mutterland der Fußballaktie

<sup>235</sup> Vgl. Niebaum, G., (1998), S. 3

Der im Geschäftsjahr 1997 erzielte Umsatz (260 Mio. DM) verteilt sich auf:

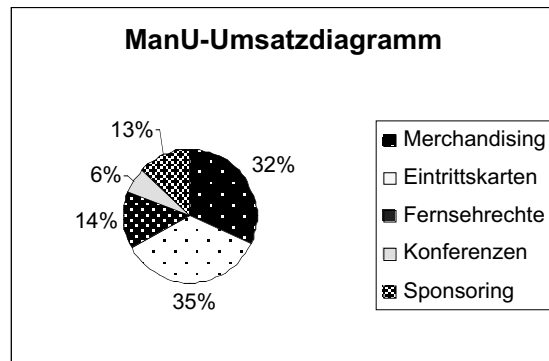


Abb. 14: Umsatzdiagramm Manchester United 1997  
Quelle: Jefcoat, N./Lockhart, A., Expertenreferat auf dem ran Sat 1 Sportforum

ManU setzt allein im Merchandising ca. DM 80 Mio. um, im gleichen Zeitraum liegen die Bayern ebenfalls bei ca. DM 80 Mio. mit einer allerdings um 7,3 Mio. größere Fangemeinde. Auch das **Unterhaltungsunternehmen** ManU dient als Musterbeispiel. Mit der Vermietung von 181 VIP-Logen, 26 Fenstertischen sowie weiteren Lounges und Suiten nimmt ManU allein 25 Mio. DM pro Saison, ohne Tribünenplätze, ein<sup>236</sup>. Das Stadion, Theater der Träume genannt, bietet in den Logen Cateringservice, in denen Getränke und Speisen serviert werden, an. Außerdem kann der stadioninterne Bankettsaal für Hochzeiten und andere Veranstaltungen gemietet werden. Ein dreistöckiges Museum und mehrere Restaurants bieten weitere Aufenthaltsmöglichkeiten im Stadion. Der vereinseigene TV-Kanal (MUTV) strahlt 6 Stunden/Tag Sendungen über den eigenen Verein und Jugendspiele Live im digitalen Programm aus und erlöst ca. 10 Mio. p.a. aus Lizenzen für Videos und Bücher<sup>237</sup>. International ist ManU in Asien mit dem Absatz 40.000 Exemplare/Monat der offiziellen Vereinszeitschrift, etabliert<sup>238</sup>.

Für die **Eröffnung neuer Sekundärtätigkeiten** können auch weitere englische Vereine als Ideengeber fungieren. Hier haben einige Vereine ihre Sekundärtätigkeiten zu Hauptaktivitäten gemacht. Der schottische Verein Glasgow Rangers vergibt z. B. ein Lizenzrecht für Hamburger, betreibt ein Museum und vertreibt Hypotheken und Pensionen. Birmingham City betreibt ebenfalls ein Museum, besitzt eine eigene Zeitung sowie ein TV-Kanal. Der FC Chelsea Village übernahm das Fußballmagazin Football Monthly<sup>239</sup>.

<sup>236</sup> Vgl. Jefcoat, N./Lockhart, A., Expertenreferat auf dem ran Sat 1 Sportforum

<sup>237</sup> Vgl. Kern, Th., (1998), S. 8

<sup>238</sup> Vgl. Reng, R., (1997), S. 19

<sup>239</sup> Vgl. Jefcoat, N./Lockhart, A., Expertenreferat auf dem ran Sat 1 Sportforum.

Damit ergeben sich, durch die **Ausschöpfung der Sekundärmärkte**, für englische Fußball-Unternehmen folgende Umsatz- und Börsenentwicklungen: Newcastle United konnte im Geschäftsjahr 1997 eine Marktkapitalisierung<sup>240</sup> von 129,9 Mio. Pfund und einen Umsatz von 41,7 Mio. Pfund generieren. Dies liegt noch 0,6 Punkte, gemessen am Umsatzmultiplikator<sup>241</sup>, unter dem Wert von ManU (3,8 Pkt) im gleichen Geschäftsjahr. Tottenham Hotspurs lag im gleichen Geschäftsjahr sogar bei 2,6 Punkten und FC Chelsea bei 5,4 Punkten<sup>242</sup>.

**Abschreckend** für viele Investoren sind hingegen die großen Kursschwankungen von ca. 20% an einzelnen Börsentagen. Ein besonders Beispiel ist der englische Zweitligist AFC Sunderland, der Wert der Aktie verlor nach einem schlechten Saisonstart 60% und legte nach einer Siegesserie um 80% zu. Ein Problem ist auch, daß die Emissionen der europäischen Vereine fast ausschließlich unter dem Ausgabepreis liegen. Die Werte der im Jahre 1997 neu platzierten Vereine, notierten fast alle unter dem Emissionspreis, selbst die ManU Aktie sank um 35% ab<sup>243</sup>. Der Rückgang der englische Fußballaktien ist auf eine Überbewertung der Ertragsaussichten zurückzuführen<sup>244</sup>.

Auch der niederländische Spitzenverein **Ajax Amsterdam** konnte mit einem Going Public seine Vereinskasse füllen. Mit Ausgabe von 30% der Aktien, im Mai 1998, konnte ein Emissionserlös von 124 Mio. Gulden generiert werden<sup>245</sup>. Womit ein zusätzlich wichtiger Zukunftsaspekt, die **Internationalisierung der Marke**, finanziert werden soll. Ajax ist auf dem Weg weltweit fünf Fußballvereine zu kaufen, um sich das Zukunftspotential dieser Märkte zu sichern. Zukunftsmärkte werden vor allem in Osteuropa, Afrika, Australien und Nordamerika gesehen. Ausschlaggebend für diese Standorte sind das Kaufkraftpotential und talentierte Nachwuchsspieler. Damit sollen in Zukunft Vereine, wie z.B. "Ajax" Kapstadt, weltweit unter der Dachmarke antreten<sup>246</sup>.

<sup>240</sup> ManU konnte die Marktkapitalisierung von 1992 (Pfund 32 Mio.) bis 1996 (Pfund 425 Mio.) erheblich steigern. Die Marktkapitalisierung beschreibt den Unternehmenswert an der Börse. D.h. sicherzustellendes Umsatzvolumen, damit Investoren ihre Aktien jederzeit veräußern können. Vgl. Senga, U, (1997), Kap. 6

<sup>241</sup> Marktkapitalisierung/Umsatz = Umsatzmultiplikator, unterstellt man der Bundesliga ein jährliches Umsatzwachstum von 20%, wäre dieser 1998/99 bei 1,15 Milliarden. Multipliziert man diesen Wert mit einem Umsatzmultiplikator der engl. Vereine, ergibt dies eine Bandbreite des Gesamtwertes von 3,4 Milliarden DM, siehe Mastenbroek, R., (1998), S. 29, 30

<sup>242</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S.29, siehe auch o.V., (1998f)

<sup>243</sup> Wiedemann, H., (1998), Beitrag 2

<sup>244</sup> Durch eine Überbewertung des Marktes um Pfund 1 Mill..Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S.31

<sup>245</sup> ABN-Amro Bank (1998), S. 6

<sup>246</sup> Vgl. Jacobs, J., Klimasch, R., Napp, A., Scheffler, S., (1998), S. 18

Der **Markenartikel** soll weltweit, unter der Konzernmutter Ajax, etabliert werden, was durch eine sehr ausgedehnte **Plazierung im Internet** unterstützt wird. Neben der Etablierung der Dachmarke, wurde mit dem Bau einer neuen Arena ein weiteres wichtiges Erfolgspotential geschaffen. Mit einer Auslastung von 83% und der Vermietung von **VIP-Logen und Business Seats** nehmen diese Einnahmen 38% des Gesamtumsatzes ein. Die TV-Gelder machen, gegenüber deutschen Vereinen, einen eher geringen Anteil aus. Hier ist jedoch die geringere Bevölkerung der Niederlande in Betracht zu ziehen. Die weiteren Umsätze von Ajax Amsterdam verteilen sich wie folgt auf die Bereiche:

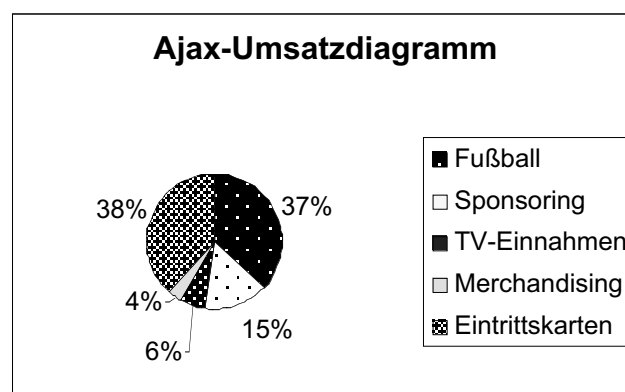


Abb.15: Ajax-Umsatzdiagramm 1996/97  
Quelle: ABN-Amro Bank, (1998), S. 39

Dem Umsatz von 90,7 Mio. Gulden stehen die Kosten von 75,8 Mio. Gulden gegenüber. Damit, und den Umsätzen und Kosten aus Spielertransfers, erzielt Ajax einen Gewinn nach Steuern von 12,9 Mio. Gulden. Vergleichbar sind die Zahlen mit dt. Vereinen wie Schalke 04 oder Hamburger SV, wobei diese in der Bundesliga und international eher im Mittelfeld anzusiedeln sind<sup>247</sup>. Daraus kommt die Annahme, daß europäische Vereine ihre **Strukturen professioneller und kommerzieller** ausrichten<sup>248</sup>.

Ajax hat i.d.S. mehrere 100%ige Tochterfirmen geschaffen, um im Merchandising nicht die Wertschöpfung durch Lizenzvergabe an dritte Gesellschaften abzugeben. Mit dem *Ajax Merchandising* möchte man bei Ajax Markenartikel selbst produzieren und selbst an dritte, in franchise Fanshops, vermarkten. Um direkt Fanartikel zu verkaufen, bietet sich über *Ajax Direkt* das Direktmailing oder Internet an. *Ajax Images* steht hier für die Vermarktung der Spieler über Fotos, Poster und Autogrammkarten. Außerdem wurde ein *Ajax Museum* eröffnet, das auch an spielfreien Tagen besucht werden kann<sup>249</sup>.

<sup>247</sup> Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 5

<sup>248</sup> ABN-Amro Bank, (1998), S. 6

<sup>249</sup> ABN-Amro Bank, (1998), S. 6 - 28

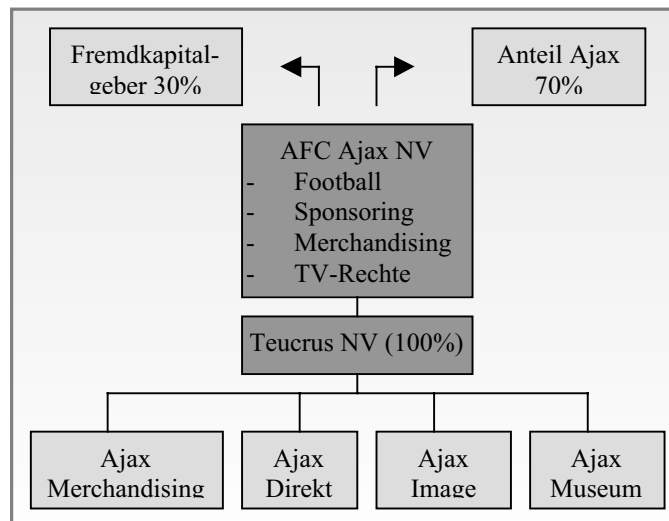


Abb. 16: Organisationsstruktur Ajax Amsterdam  
Quelle: ABN-Amro Bank, (1998), S. 6

Die Analyse zeigt, daß europäische Fußball-Unternehmen dt. Fußballvereinen wirtschaftlich und organisatorisch voraus sind. Die Management-Strukturen haben den **Wandel von der Gemeinnützigkeit zu profitorientierten Unternehmen** vollzogen und die Unternehmungen weitgehend kommerziell, kommunikativ und demokratisch ausgerichtet. Gerade in Fußball AG's sind klare Strategien, wie Internationalisierung, erkennbar. Bei den Veränderungen sind jedoch die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie kulturelle Unterschiede und unterschiedliche Regularien der entsprechenden europäischen Länder und Verbände zu beachten<sup>250</sup>. Daher sollten die Ergebnisse nicht unreflektiert auf den dt. Fußball übertragen werden. Durch die zunehmenden internationalen Wettbewerbe, der auch vor Landesgrenzen keinen Halt macht, könnten jedoch Kenntnisse des strategischen Management übertragen werden..

Die Analyse zeigt das der Kurs der Fußballaktien nicht immer vom Unternehmenserfolg oder von mittelfristigen Ertragswartungen sondern vielmehr vom sportlichen Erfolgen wie von Spielergebnissen abhängig ist. Daher gelten Fußballaktien als eher riskante Anlage, was für dt. Vereine ebenfalls zutreffen könnte<sup>251</sup>. Für die Fußball AG bedeutet dies eine professionelle Führung zu implementieren, die eine renditestarke Verwendung von Emissionserlösen garantiert und eine erfolgreiche Positionierung des Markenartikels in der Freizeit-, Sport- und Unterhaltungsbranche vollzieht<sup>252</sup>.

<sup>250</sup> Verteilung der Fernsehgelder oder die Begrenzung ausländischer Spieler. Vgl. Jefcoat, N./Lockhart, A., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum

<sup>251</sup> Vgl. Segna, U., (1997), Kap. 6.2b

<sup>252</sup> Vgl., Mastenbroek, R., (1998), S.31 siehe auch Markenpolitik, Angehrn, O., (1974), Sp. 1227, und Markenpositionierung, Freter, H., (1977), S. 42 oder Vgl. Schiele, T.P., (1997), S. 25,

#### 4. Ausgewählte Gestaltungsperspektiven für ein unternehmerisches Management deutscher Fußballvereine als Unternehmen der Unterhaltungsbranche

##### 4.1 Die Visionen deutscher Fußballvereine als selbständiges Unternehmen im Verband DFB

“Um mehrdimensionale strategische Fähigkeiten zu entwickeln, muß ein Unternehmen über die Struktur hinausgehen und seine ureigenen organisatorischen Fähigkeiten erweitern“<sup>253</sup>. Dabei muß zunächst an jenen Überzeugungen, Sichtweisen, Wert- und Denkhaltungen angeknüpft werden, die das “Weltverständnis“ des Führungskaders prägen<sup>254</sup>, da diese i.S. einer weltanschaulichen Grundlage das Verhalten des Unternehmens bestimmen<sup>255</sup>. Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, zunächst eine Vision bzw. eine sogenannte “strategic intent“<sup>256</sup> zum Ausdruck zu bringen, die nicht im Verhältnis zu den gegebenen Mitteln und Fähigkeiten der Unternehmung stehen muß, sondern ein weit in der Ferne liegendes Ziel bestimmen kann<sup>257</sup>

Ausgangspunkt für ein neues Verständnis von Fußball-Unternehmen könnte durch “**Multifunktionalität**“ beschrieben werden. Zunächst wird dieser Begriff mit multifunktionalen Stadien in Verbindung gebracht, das verschiedene Sekundärtätigkeiten wie VIP-Logen, Kongresszentren, Hotelbetrieb u.v.m. impliziert<sup>258</sup>. Die Vereine sprechen hier von Investitionen in Steine statt Beine<sup>259</sup>. Aber auch neue Geschäftsfelder außerhalb der Stadiontätigkeiten können zur Multifunktionalität der Unternehmung beitragen.

Eine eindeutige Vereinsvision oder Unternehmensvision konnte jedoch auch nicht durch das Studieren der Fachpresse und durch das Führen von Experteninterviews festgestellt werden. Die Vereine haben an dieser Stelle eher traditionell gewachsene Vorstellungen<sup>260</sup> und machen zudem den wirtschaftlichen Erfolg weitgehend vom sportlichen Erfolg abhängig. Den Verein unabhängig vom sportliche Erfolg auf ein unternehmerisches Fundament zu stellen steht die Mehrzahl der Vereine eher kritisch

<sup>253</sup> Bartlett, Ch./Ghoshal, S., (1990), S. 53

<sup>254</sup> Vgl. Wiedmann, K.-P., (1989), S 48

<sup>255</sup> Vgl. Wiedmann, K.-P./Jugel, S., (1987), S. 190

<sup>256</sup> Strategic Intent bezweckt ein Reflektieren der Zukunft vor dem Hintergrund eines strategischen Fernziels. Dadurch erhält auch das operative Management eine Zielorientierung, welches sich direkt aus der Zielrichtung ableiten läßt. Vgl. Eschenbach, R., (1996), S. 125

<sup>257</sup> Vgl. Hamel, G./Prahalad, C.K., (1989), S.91

<sup>258</sup> siehe Kap. 4.4.1 (siehe auch Anhang 30 S. XLIII u. LIX)

<sup>259</sup> Vgl. Schumm, T., (1998), S. 35 (Besser Steine als Beine), siehe auch o.V., (1998b), S. 375

<sup>260</sup> Grundsätze des DFB und Satzungen der Vereine sind ideeller Natur: Den Fußballsport zu fördern und optimale Rahmenbedingungen zu geben. Vgl. Väh, H., (1994), S. 94

gegenüber. Deutlich hervorzuheben ist jedoch die **Bodenständigkeit** der Vereine, bezüglich der Subventionierung der herkömmlichen Niedrigpreisplätze durch Einnahmen aus VIP- und Logenvermarktung. Die kommerzielle Vermarktung, sowie der Ausbau des Vereins zu einem Unternehmen, soll keinen Einfluß auf das Spiel selbst haben und u.a. den sozial schwächeren und herkömmlichen Fußballanhängern entgegenkommen<sup>261</sup>. Die Vereine vertreten hier den gemeinsamen Standpunkt:

*Fußball muß Kerntätigkeit zukünftiger Fußball-Unternehmen bleiben*<sup>262</sup>.

**Grundlage der Vereinsvision** ist der Wandel in ein multifunktionales Unternehmen, dessen Existenz weitgehend unabhängig vom sportlichen Erfolg ist<sup>263</sup>. Der Bundesligavererein, der bis dato lediglich die Aufrechterhaltung des Fußballbetriebes zum Zweck hatte, muß sich in **Zukunft als Unterhaltungsunternehmen** sehen. In diesem Sinne muß sie sich nach den Prinzipien einer Unternehmung orientieren und seine Tätigkeiten, unter der Erhaltung bisheriger Ertragspotentiale, in verschiedene Richtungen streuen<sup>264</sup>.

*“Die Zukunft des Unternehmens aktiv zu gestalten ist allemal besser, als sich unter Zwang der Krise oder dem Druck der Konkurrenten neu ausrichten zu müssen”*<sup>265</sup>

Vor diesem Hintergrund müssen Vereine ihre bisherigen Tätigkeiten, wie die Aufrechterhaltung des Spielbetriebes als wichtigste Aufgabe im Profifußball, durch neue unternehmerische Geschäftsfelder ergänzen. Dabei muß das Fußball-Unternehmen seine Kerntätigkeit Fußballspielen nicht vernachlässigen, sondern lediglich unternehmerische Ziele verfolgen: **“Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung”**<sup>266</sup>.

<sup>261</sup> Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen)

<sup>262</sup> Experteninterview (FC Schalke 04), siehe auch Kalb, R., (1997), S. 12 (Expertenbefragung siehe Anhang 8, Abs.1)

<sup>263</sup> In Anlehnung an Expertenreferat Rosen, von R. auf dem Sat 1 Sportforum, nach dem das Ziel einer Fußball AG nicht darin begründet ist Titel zu gewinnen, sondern den Wert der Unternehmung zu steigern. Daher darf keine existentielle Abhängigkeit einer Fußball AG vom sportlichen Erfolg bestehen. Der Verfasser überträgt diese Ansicht auch auf andere Unternehmensformen.

<sup>264</sup> In Anlehnung an Expertenreferat von Freedman, E., auf dem Sat 1 Sportforum, nach dem eine grundsätzliche Neuorientierung der Geschäftskultur beim Wandel von Fußballvereinen zu Unternehmen (Kapitalgesellschaften) unerlässlich ist.

<sup>265</sup> Hamel, G./Prahalad, C., (1996), S. 110

<sup>266</sup> Vgl. Eschenbach, R., (1996), S. 107

Demgegenüber sind die derzeitigen **Ziele der Bundesligavereine** darin begründet, ein autonomes, sich selbstfinanzierendes Unternehmen ohne Streben nach Gewinnmaximierung zu erhalten. Wirtschaftlich geht es dem Verein darum, ohne Schulden zu bleiben, das Leistungsangebot zu sichern und zu verbessern, sowie die materiellen Voraussetzungen für sportliche Erfolge zu schaffen<sup>267</sup>. Da man aber davon ausgehen kann, daß die Ziele der Fußballvereine innerhalb der Ligen miteinander konkurrieren und es unmöglich scheint, daß alle Fußballvereine gleichzeitig sportlichen Erfolg haben, wäre eine **Orientierung an unternehmerischen Handeln** der Vereine begründet<sup>268</sup>.

Die Markthandlungen industrieller Unternehmen und Fußball-Unternehmen unterscheiden sich lediglich im Produkt. Das Fußball-Unternehmen bietet Fußball als Unterhaltungsgut an, was auch langfristig gesichert werden muß<sup>269</sup>. Die Schaffung von Sekundärzielen und deren Verfolgungsintensität werden jedoch individuell durch die jeweiligen Fußball-Unternehmen selbst bestimmt und richten sich nach deren Vorstellungen. Hier gibt es noch stark differenzierte, von der Tradition stammende, Zielvorstellungen zwischen Vereinen und Fußball-Unternehmen<sup>270</sup>. Dabei gilt es jedoch lediglich die Verfolgung der Ziele effizient zu gestalten, was die Korrelation und die Gewichtung der Ziele als zentrale Aufgabe betrifft<sup>271</sup>. Der Zielerreichungsgrad wird daher durch das jeweilige Unternehmen individuell definiert<sup>272</sup>.

Der **Verein als Marke**, könnte hier für eine Vielfalt von Geschäftsideen dienen. Jedoch gilt es diese am Markt zu profilieren und **zielorientiert zu diversifizieren**. Hierzu dient ein Marketing- und Markenprofilierungskonzept<sup>273</sup>, daß die externen und internen Einflußfaktoren beachtet. Im Mittelpunkt der Vereinsziele stehen die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und die Bildung eines sympathischen, modernen und die gesamten Vereinsleistungen umfassendes Markenimages, wodurch der Zuwachs von Fußballfremdkunden und eine Bindung von Fußballstammkunden garantiert werden soll<sup>274</sup>.

<sup>267</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 107

<sup>268</sup> Vgl. Doberenz, M., (1980), S. 50

<sup>269</sup> Fußball, der sich als Gegenposition zur Turnbewegung gefunden hat, und von einer sehr langen Tradition begleitet wird, einen unermeßlich hohen sozialen Stellenwert hat, sollte auch in Zukunft Kerntätigkeit zukünftiger Fußball-Unternehmen sein. Vgl. Schlindwein, H., (1998), S. B6, „Fußball ist Selbstzweck“

<sup>270</sup> Ansicht des Verfasser, die sich aus der Durchführung der Experteninterviews gebildet hat.

<sup>271</sup> Vgl. Wöhe, G., (1990), S. 122 - 128

<sup>272</sup> Zielsetzung von Vereinen als Betrieb siehe Heinemann, K., (1987), S. 17 - 23

<sup>273</sup> Hierzu dienen die Möglichkeiten innerhalb der Leistungs- und Service-, Kommunikations-, Preis- sowie Distributionspolitik. Vgl. Kirchgeorg, M./Müller, N., (1996). S. 109 - 113

<sup>274</sup> Vgl. Kirchgeorg, M./Müller, N., (1996). S. 107 - 109

Für Fußball-Unternehmen ist daher die Diversifikation ein Teil der unternehmerischen Neuorientierung. Die Investitionsentscheidungen in neue Produkte und Märkte haben entscheidenden Einfluß auf die Unternehmenskonzeption<sup>275</sup>. Somit erhalten Fußball-Unternehmen in Zukunft den Charakter wie das Bayer-Modell. Der Verein Bayer Leverkusen ist hier eine Visitenkarte der Konzernmutter Bayer AG. Damit muß der Fußballverein den Ansprüchen eines Weltunternehmens durch **Innovation und Fortschritt** gerecht werden und hat daher stets auf der Höhe der Entwicklung zu sein<sup>276</sup>.

Für ehemalige Vereine entsteht somit eine **neue Denkrichtung** und damit verbunden ein **neues Organisationsprinzip**. Unter Beachtung bisheriger Identifikationsmerkmale von Mitgliedern und Anhängern, streut er seine Tätigkeiten in Primär- und Sekundärtätigkeiten. Dadurch werden Unternehmen gezwungen nicht nur das Tagesgeschäft zu erfüllen sondern vielmehr täglich über Verbesserungen und Weiterentwicklung nachzudenken. Vereine und deren Mitarbeiter erlangen zunehmend Multifunktionalität<sup>277</sup>.

	Primärorganisation	Sekundärorganisation
bereichsbezogen	-Erhaltung und Verbesserung des Spielbetriebes, -Erhaltung des Vereinssinns	-Unterhaltungs- und Ausstattungstätigkeiten (Fan-TV, eigener Fernsehkanal, Merchandising)
bereichsübergreifend	-Internationalisierung und Globalisierung des Vereins und des Spielbetriebes	-Beratungsgesellschaft für Anlagen- und Sozialfragen -Reise- und Touristikbetrieb -Hotel- und Gaststättenbetrieb

Abb.17: Primär- und Sekundärorganisation

Quelle: Eigene Darstellung

in Anlehnung an Krüger, W., (1994), S. 43

Der Weg der Vereine führt damit zunehmend zu Unternehmen bis hin zu Fußball-Konzernen. Im **Zentrum der unternehmerischen Überlegungen** sowie für Mitglieder, Anleger und Teilhaber, stehen dann nicht mehr Auf- und Abstiege oder Meisterschaften, sondern vielmehr Unternehmenswachstum und Gewinnentwicklung<sup>278</sup>. Denkbar wäre auch, daß Sekundärtätigkeiten für Fußball-Konzerne gegenüber der Primärtätigkeit zunehmend an Bedeutung gewinnen und es zu einer Verlagerung der Konzentration kommt. Dies muß den Fußball jedoch nicht verändern oder gar ganz verdrängen.

<sup>275</sup> Vgl. Bühner, R., (1985), S. 19

<sup>276</sup> Vgl. Weskamp, H.J., (1997), Interview mit dem Bayer-Sportbeauftragtem Jürgen von Eimen.

<sup>277</sup> Vgl. Krüger, W., (1994), S. 42, 43

<sup>278</sup> Shareholder Value und Stakeholder Value – Ansatz nach Rappaport. Unter diesem Ansatz wird die Unternehmung nicht ausschließlich aus der Sicht der Eigenkapitalgeber sondern auch aus der Sicht der Fremdkapitalgeber gesehen, die ausschließlich daran interessiert, größtmögliche Gewinne zu generieren. Vgl. Krech, J., (1998), S.47,

Daher sollten die Vereine in ihren Führungsebenen neben ehemaligen Fußballprofis zunehmend Topmanager integrieren, um ein vom Sport unabhängiges Management und damit eine unternehmerische Ausrichtung zu erhalten<sup>279</sup>. Bei einer unternehmerischen Ausrichtung stehen für zukünftige Fußball-Unternehmen nicht mehr höhere Ausgaben für Spieler im Vordergrund, sondern vielmehr Investitionen in die Vermarktung des Vereinsnamens und die Unterhaltungsdienstleistung "Fußball"<sup>280</sup>. Dies macht es zunächst erforderlich, die Strategie und die Organisation situationsadäquat zu gestalten und das sportliche- und kaufmännische Management durch eine bereichsübergreifende Unternehmenskultur zusammenzuhalten.

#### **4.2 Wandel der Vereinskultur zu einer markt- und dienstleistungsorientierten Unternehmenskultur**

Jeder Verein stellt, wie heutige Unternehmen, als Gebilde eine Kultur dar bzw. hat kulturelle Eigenarten, den es von anderen Vereinen oder auch Unternehmen unterscheidet. Diese Kultur basiert auf der Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkweisen aller Organisations- und Vereinsmitgliedern, die das Erscheinungsbild des Vereins oder Unternehmen prägen<sup>281</sup>. Als langfristiges Erscheinungsbild spielen im Fußball regionale und traditionelle Aspekte eine wesentliche Rolle, wobei das kurzfristige Image eines Vereins aber weiterhin durch sportliche Erfolge, Kontinuität, Jugendarbeit, Legionäre, Auf- und Abstiege, Stars etc. determiniert wird<sup>282</sup>.

Damit das Fußballunternehmen eine einheitliche Unternehmenskultur darstellt, ist es sinnvoll die **Unternehmensgrundsätze und die zentrale Personalführung** einer modernen "Corporate Identity" zu unterstellen und die Bestehende zu pflegen<sup>283</sup>. Die Kultur eines Vereins oder Unternehmen wird durch abgrenzbare, über- und untergeordnete Kultursysteme sowie durch einzelne Individuen beeinflusst. Als Dienstleister und einer stärker ausgeprägten Ergebnisorientierung müssen zukünftige Fußball-Unternehmungen mehr Wert auf Kundenorientierung und größtmögliche Präzision sowie Beständigkeit bei Dienstleistungstransaktionen mit Kunden gelegt werden<sup>284</sup>. Es ist daher notwendig, daß der gesamte Mitarbeiterstab diesen Ansatz erlernt und akzeptiert.

<sup>279</sup> Vgl. Boom, G., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum

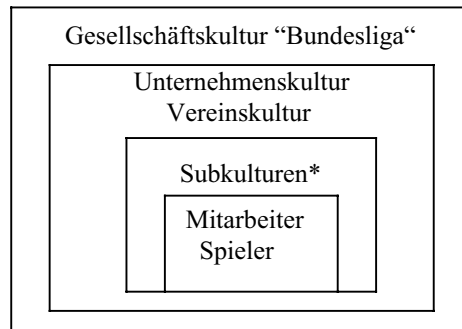
<sup>280</sup> Vgl. Rosen von, R. Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum

<sup>281</sup> Vgl. Amann, K., (1995), S. 73

<sup>282</sup> Vgl. o.V. (1998c), S. 86-140

<sup>283</sup> Vgl. Amann, K., (1995), S. 84

<sup>284</sup> Vgl. Benölken, H., (1990), S. 97 - 99



\*Unter Subkulturen sind Tochterunternehmen, Mitglieder und Anhänger des Vereins zu verstehen.

Abb. 18:

Kultursystem eines Fußballvereins

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider, F., (1991), S. 24

Die *Geschäftskultur* bezieht sich zunächst auf die Teilnahme an der, in einem Angebotskartell organisierten Bundesliga. Doch vor dem Hintergrund, daß trotz hoher Mannschaftsinvestitionen die Einnahmen durch die Liga nur wenig Wachstum aufweisen, zielen zukünftige Aktivitäten von Fußball-Unternehmens auf Sekundärmärkte<sup>285</sup>. Diese Märkte bedienen sich einer hohen Identifikation von Fußballfans zu ihren Vereinen, wodurch sich ein entsprechender Markenwert einstellt, der seinen Ausdruck zunächst im Merchandising findet. Dies bedeutet, daß der Verein als Kaufanregung für vereins-eigene Fanartikel und für die Vergabe von Lizenzen dient.

Daher wird die herkömmliche Vereinskultur, geprägt durch eine ehrenamtliche geführte Non-Profit-Organisation, durch eine nach **gewinnstrebende, wachstumsorientierte und markenprägende Unternehmenskultur** ergänzt<sup>286</sup>. Für die Außendarstellung bietet sich eine Corporate Identity-Strategie an, die auf der Basis eines definierten Soll-images die Unternehmensphilosophie und Unternehmenszielsetzung festlegt<sup>287</sup>. Zur Vermittlung dieser CI-Strategie stehen die Instrumente des Identitäts-Mixes zur Verfügung, die mit dem Marketing-Mix nach Meffert vergleichbar sind<sup>288</sup>.

- Corporate Design (Erscheinungsbild)
- Corporate Behaviour (Verhalten)
- Corporate Communication (Kommunikation)

<sup>285</sup> Durch die Verbesserung der eigenen Mannschaft, werden andere Mannschaften gezwungen nachzuziehen, ohne daß die verteilbaren Einnahmen den entsprechenden Wachstum aufweisen. Vgl. Horch, H.-D., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum

<sup>286</sup> Die Unternehmenskultur beschreibt die gelebten Verhaltens- und Denkweisen einer Organisation. Als sogenannter "weicher Faktor" knüpft sie direkt am Mitarbeiter an und bestimmt somit auch den Unternehmenserfolg entscheidend mit.

<sup>287</sup> Vgl. Birkigt, K./Stadler, M., (1980), S. 21, siehe auch Wöhe, G., (1990), S. 128

<sup>288</sup> Marketing-Mix (siehe Anhang 7)

Dabei bezeichnet *Corporate Design* das Erscheinungsbild der Unternehmenspersönlichkeit. Unter diesem ist der Verein als Markenartikel aufzubauen, zu pflegen und auf dem Markt zu positionieren<sup>289</sup>. Der Markenartikel umfaßt die Vereinsfarben und -wappen sowie deren Schriftzüge. Diese dienen der gesamten Darstellung in der Öffentlichkeit und im Umfeld, wie z.B. Stadion, Vereinsheim, Fanshop sowie TV-Auftritte und Ausstattung der Spieler, Angestellten, Mitglieder und Fans<sup>290</sup>. Außerdem ist bei den, unter dem Vereinsnamen angebotenen, Artikeln stets auf die Produktqualität zu achten. Durch die Lizenzvergabe für Fremdprodukte, die den Vereinsnamen repräsentieren, muß ein Qualitätsmanagement die Produktqualität und den Diversifikationsgrad kontrollieren<sup>291</sup>.

*Corporate Behaviour* ist das schlüssige und widerspruchslöse Verhalten aller Vereins- und Organisationsmitglieder gegenüber der Unternehmung sowohl auch das Verhalten der Gesamtunternehmung nach außen<sup>292</sup>. Primär ist hier das Medienverhalten der Unternehmung zu nennen, daß den Stil der Öffentlichkeitsarbeit, das Verhältnis zu Fans und Journalisten sowie die Auswahl der Werbemedien bestimmt<sup>293</sup>. Hierunter kann man auch den Verhaltenskodex der Mannschaft zum Trainer verstehen, sowie das Verhalten des gesamten Mitarbeiterstabes gegenüber der Unternehmung und der Öffentlichkeit. Probleme und Kritiken müssen hier zunächst innerhalb der Unternehmung oder der entsprechenden Abteilung behandelt werden, damit eine gleiche und zielorientierte Außendarstellung der Unternehmung garantiert ist. Womit auch kurzsichtige, emotionale und vereinsschädigende Interviews in der Öffentlichkeit, vermieden werden<sup>294</sup>.

*Corporate Communication*, "Kommunikation ist das Instrument mit der höchsten Flexibilität innerhalb dieses Identitäts-Mixes, denn sie erlaubt sowohl planungsgesteuerten, langfristigen strategischen als auch anlaßbedingten, schnellen taktischen Einsatz."<sup>295</sup>. Für den Dienstleistungsprozeß, sowie für die sportliche Leistung der Mannschaft könnte der Schlüssel zum Erfolg darin liegen, menschliche Energien aufzuspüren und zu mobilisieren. Dies bedeutet oftmals, daß die internen Kommunikationsprozesse

---

<sup>289</sup> Freedman, E., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum

<sup>290</sup> Vgl. Birkigt, K./Stadler, M., (1980), S. 21

<sup>291</sup> Expertenreferat (FC Schalke 04)

<sup>292</sup> Vgl. Fischer, G. (1991), S. 20

<sup>293</sup> Vgl. Gabler, Th., (1994), S. 706

<sup>294</sup> Bereits bestehender und gelebter Verhaltenskodex, der Spieler und Trainer dazu verpflichtet aufkommende Probleme und Kritiken zunächst oder ausschließlich intern zu besprechen. In diesem Zusammenhang ist von Internas die Rede, die nicht an die Öffentlichkeit gegeben werden dürfen.

<sup>295</sup> Vgl. Birkigt, K./Stadler, M., (1980), S. 24

wichtiger sind als die externen. Damit werden allen Mitarbeitern und sportlichen Angestellten klare Vorstellungen und Erwartungen vermittelt, die das Unternehmen an sie knüpft. Außerdem müssen die Zielsetzungen klar definiert, abgestimmt und bei Erreichen entsprechend gewürdigt werden. Was positiv mit öffentlichen Auftritten der Angestellten, als Repräsentanten der Unternehmung, korreliert sein wird<sup>296</sup>.

Unter dem o.g. Corporate Design ist der **Verein als Marke** anzusehen, und unter markenpolitischen Gesichtspunkten zu pflegen. Das Markenphänomen Verein hat sich langfristig unter dem Namen, Farben und Wappen ein traditionelles und regionales Selbstbildnis geschaffen, was kurzfristig über Bundesligaspiele und internationale Spiele beeinflusst wird. Hierzu sind die unter dem Corporate Behaviour eingebauten Darstellungsstrategien bei Erfolg und Mißerfolg anzuwenden, damit das Images und damit auch der Markenwert des Vereins hochgehalten werden kann.

Die Markenpolitik und das Marketing sind damit **von zentraler Bedeutung** innerhalb der CI-Strategie. Das Ziel des Marketing ist im Allgemeinen, aus einem letztlich weitgehend austauschbaren Produkt eine alleinstehende Marke zu stilisieren. Als Dienstleister konzentriert sich das Angebot auf eine bestimmte Kundenkategorie wie Fußballfans und –interessierte und damit automatisch auf bestimmte Marktsegmente wie Freizeit und Unterhaltung. Dies impliziert jedoch nicht, daß andere Märkte vernachlässigt werden. Diese stehen ständig unter Beobachtung. Es wird jedoch nur reagiert, wenn Produkte mit Spitzenqualität auf den zu erschließenden Märkten angeboten werden kann<sup>297</sup>, wodurch sich die Chance auf Kundenbindung und Rentabilität ergibt<sup>298</sup>.

Daher liegt es nahe, dem Fußball-Unternehmen eine **Führungskonzeption mit dem Schwerpunkt Marketing** zugrunde zu legen. Raffée beschreibt diese als eine langfristige Dimension des strategischen Marketing, was neben der Konzentration von Erneuerungen auch die Rückbesinnung auf altbekanntes und immer wieder gefordertes beinhaltet und damit die Tradition der Fußballvereine und deren Fans bewahrt<sup>299</sup>. Daher wird diese Konzeption neben der Markenpolitik auch bei der Diversifikationsstrategie und Internationalisierungsstrategie angewandt.

---

<sup>296</sup> Vgl. Benölken, H., (1990), S. 98; siehe auch Transfer- und Implementierungsprobleme Raffée, H., (1985), S. 9

<sup>297</sup> Vgl. Benölken, H., (1990), S. 99

<sup>298</sup> Pepels, W., (1998), S. 163

<sup>299</sup> Vgl. Raffée, H., (1985), S. 3-34;

### 4.3 Strategische Stoßrichtungen für das Fußball-Management

#### 4.3.1 Das strategisch relevante Umfeld als Denkansatz für das Fußball-Management - Dachmarkenstrategie

Die strategischen Stoßrichtungen stellen bei der Umsetzung der Unternehmensvision eine Generallinie für die zu entwickelnden und implementierenden Maßnahmenprogramme dar. So strukturieren sie das relevante Alternativenspektrum und treffen eine Vorauswahl möglicher Aktivitäten. Dabei kommen meistens einfache Denkschemata zur Anwendung<sup>300</sup>.

Die **Grundstruktur des Managements von Fußball-Unternehmen** läßt sich dabei zunächst in zwei komplementäre Perspektiven teilen:

- Sportliche Interaktion mit der Vermarktung<sup>301</sup>
- Wirtschaftliche Interaktion mit Sekundärmärkten

Die Interaktion innerhalb der Perspektiven ist begründet durch die Abhängigkeit des wirtschaftlichen Erfolges vom sportlichen Erfolg. Aufgabe des zukünftigen Fußball-Management muß es daher sein, einerseits diese Abhängigkeit zu differenzieren und andererseits die positiven Synergieeffekte daraus zu nutzen. Da es jedoch für sportliche Erfolge keine Garantie gibt, muß ein professionelles Management klare Strategien und Ziele erarbeiten, damit alle im Unternehmen in die selbe Richtung arbeiten. "Zudem müssen Vermögenswerte verwaltet und eine Geschäftskultur entwickelt werden, die den wirtschaftlichen Erfolg langfristig sichert"<sup>302</sup>.

Hierzu sind in der Unternehmung Formulierungen über die Unternehmensgrundsätze und –ziele notwendig, die **qualitative Grundaussagen** der Führung in zeitlicher und organisatorischer Hinsicht machen<sup>303</sup>. Dabei wird zunächst der Planungshorizont festgelegt, wie Ziele erreicht und auf sportliche Leistungen durch das Marketing reagiert werden soll. Diese Ziele und Reaktionen werden folgendermaßen getrennt:

- strategische Planung (langfristiger Zielhorizont)
- operative Planung (kurzfristiger Zielhorizont und taktische Reaktion)

<sup>300</sup> Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, R., (1989), S. 73 - 74

<sup>301</sup> (siehe Anhang 4 u. 5)

<sup>302</sup> Boom, G., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum

<sup>303</sup> Vgl. Wöhe, G., (1990), S. 139

**Kernpunkte** der Planungsphasen sind die sportliche und wirtschaftliche Entwicklung. Durch die bestehende Interaktion des sportlichen Erfolges mit der Vermarktung, wird im Organigramm Abb.19 ein *strategischer Kernpunkt* installiert, der die Sektoren Sport und Vermarktung eng verbindet. Hier geht es zunächst um die langfristige Sicherung des sportlichen Erfolges. Für die unterschiedlichen Zustände, wie Erfolg und Mißerfolg, sollten PR-Konzepte, für das Kommunizieren dieser in der Öffentlichkeit, erarbeitet werden. Ein weiterer *strategischer Kernpunkt* verfolgt Wachstumsziele, welcher unabhängig vom Sportsektor Vermögenswerte durch ein professionelles Rechnungswesen und Controlling verwaltet. Außerdem könnte eine *Stabsstelle* diesen strategische Kernpunkt beratend unterstützen<sup>304</sup>. Zur Vereinfachung dieser Aufgabenbereiche sollten die anfallenden Tätigkeiten von kleinen homogenen Gruppen erfüllt werden, wodurch gemeinsame Ziele als Motivation bei der Aufgabenerfüllung dienen und diese leichter zu kontrollieren sind<sup>305</sup>. Für zukünftige Fußball-Unternehmen denkbar wäre danach, eine Stablinienorganisation in einem Modell überlappender Gruppen nach Likert<sup>306</sup>.

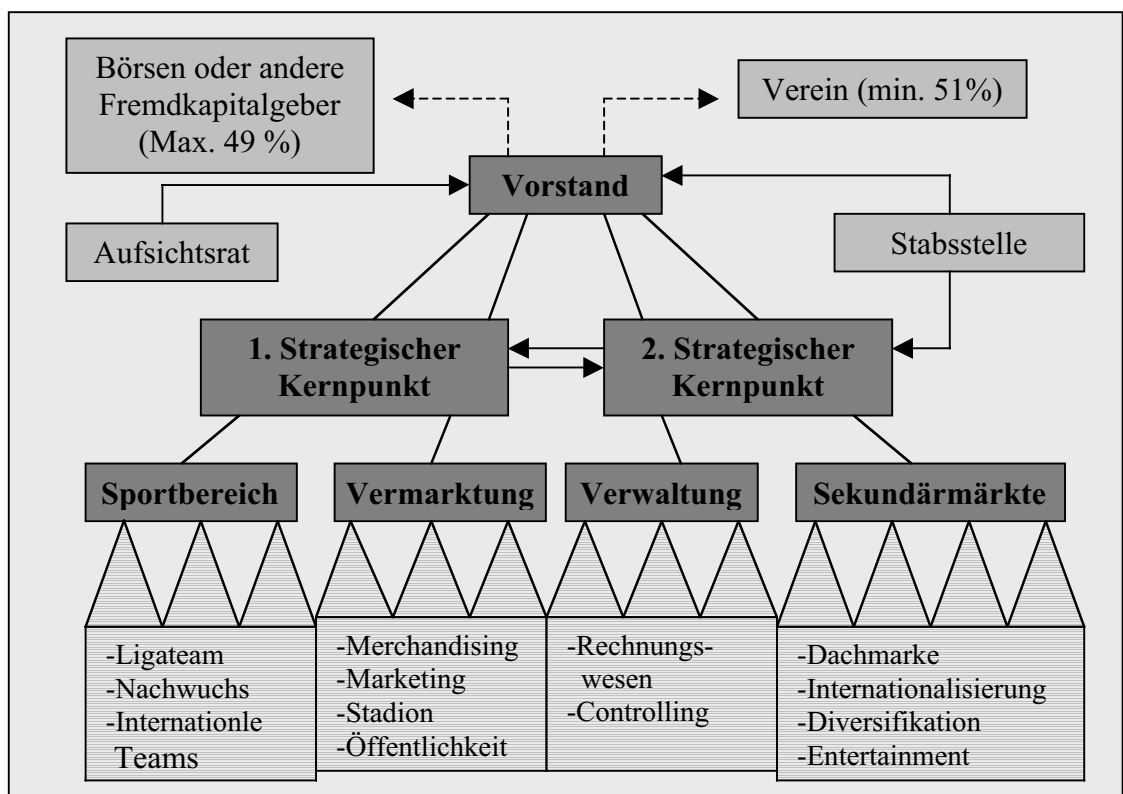


Abb. 19: Mögliche Organisationsstruktur zukünftiger Fußball-Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an das Ajax-Modell, S. 53; Stabliniensystem, Wöhe, G., (1990), S. 190; das Modell überlappender Gruppen nach Likert, Schoppe, S., (1995), S. 248

<sup>304</sup> Z.B. durch Unternehmensberatungen, Banken oder TV-Anstalten In der Bundesliga realisiert, sind z.B. die der Gesamtvermarktung zwischen UFA-Sports und Hertha BSC Berlin sowie Hamburger SV übernommen. Vgl. o.V., (1998L), S. 110, 111

<sup>305</sup> Horch, H.-D., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum

<sup>306</sup> (siehe Anhang 17)

Durch das Vorhandensein des **sportlichen Managements**, das im Regelfall von ehem. Fußballspielern besetzt sein wird, könnten durch die im Modellansatz enthaltene Elemente, wie Wissenstransfer durch Kommunikation, diese Organisationsstruktur für Fußball-Unternehmen geeignet sein. Durch sog. „Linking Pins“ tritt ein gegenseitiger Lerneffekt zwischen sportlicher und kaufmännischer Leitung ein. Außerdem werden durch ein stärkeres Verantwortungsbewußtsein und der Gruppendynamik die Motivation und Identifikation zum Unternehmen gefördert<sup>307</sup>. Außerdem sollten gerade auf den unteren Management-Ebenen Spitzenleute mit fundiertem Fachwissen aus der Betriebswirtschaft und dem entsprechenden „**Vereins-Herz**“ Positionen einnehmen<sup>308</sup>.

Hierbei werden die von der Führungsspitze vorgegebenen Ziele auf die in Gruppen formierten strategischen Kernpunkte verteilt. Vor allem im *1. Strategischen Kernpunkt* ist ein **taktisches Feingefühl** für die jeweilige sportliche Situation zu entwickeln und operativ einzusetzen. Daher wird die sportliche Leitung, wie Trainer- und Betreuerstab, durch ein kaufmännisches Management ergänzt, das die Vorgaben der CI-Strategie in Form eines **Public Marketing** einsetzt und kontrolliert. Das Public Marketing ist wesentlicher Bestandteil der **CC-Strategie** und damit beschäftigt, die natürliche Umwelt systematisch in die Marketingplanung einzubeziehen<sup>309</sup>.

Durch den *2. strategischen Kernpunkt* gilt es das Fußball-Unternehmen auf ein solides wirtschaftliches Fundament zu stellen. Da es sich hierbei um rein monetäre Ziele handelt, sollte ein Management installiert werden, welches fundiertes Wissen aus der Betriebswirtschaft mitbringt und ohne jeden Identifikationsverlust zum Fußballgeschäft arbeitet. Innerhalb dieses Kernpunktes ist die Produkt- und Programminnovation im Rahmen einer Diversifikationsstrategie zentrale Aufgabe des Managements<sup>310</sup>. Da jedoch auch hier Interdependenzen zum sportlichen Bereich bestehen, sind die beiden strategischen Kernpunkte zwar als differenzierter Aufgabenbereich zu sehen, legen aber in direkter Kommunikation den Diversifikationsgrad fest<sup>311</sup>.

<sup>307</sup> Vgl. Schoppe, G., (1995), S. 248, 249

<sup>308</sup> FC Bayern sucht fürs Management Spitzenleute mit „Bayern-Herz“. Vgl. Rettberg, U., (1998),

<sup>309</sup> Das Public Marketing bezieht neben den herkömmlichen Elementen Absatz, Beschaffung Finanzierung und Personal, auch die politischen, sozio-kulturellen und ökologischen Einflußfaktoren in die Überlegungen mit ein. Vgl. Raffée, H., (1985), S. 8

<sup>310</sup> Vgl. Raffée, H., (1985), S. 24, 25

<sup>311</sup> Diversifikation und Diversifikationsgrad siehe Kap. 4.3.2

Von **zentraler Bedeutung für das strategische Management** ist es, den Verein als Dachmarke zu betrachten, die zur Pflege und Plazierung ein Markenmanagement benötigt. Dieses dient der Aufrechterhaltung bzw. Steigerung des Markenwertes durch die Ausnutzung vorhandener Potentiale. Dabei kann der als Marketing - Erfolgskontrolle dienen<sup>312</sup>. Es gilt vor allem den Aufbau einer Markenbindung bis hin zur Markentreue zu realisieren, die von der CI-Strategie gestützt und gefördert wird.

Bei der **Dachmarke** handelt sich um sämtliche Produkte der Fußball-Unternehmung, die unter dem Vereinsnamen und Logo zusammengefaßt werden. Der Erfolg der entstandenen Einzelproduktmarke ist stark vom Markenimage, wie Erfolge und Tradition, abhängig. An der Sicherung und Profilierung der Marke werden daher nicht nur die strategischen, sondern auch operativen Entscheidungen ausgerichtet. Dem Fußball-Unternehmen wird daher eine geschlossene **Markenkonzeption** zugrunde gelegt, die zur Erhöhung der Marketingelemente Bekanntheitsgrad, Sympathiewert und Fanpotential dient. Innerhalb dieser werden alle zur Erzeugung von Präferenzen, absatzpolitischen Instrumente des Marketingmixes zu einer Einheit zusammengefügt<sup>313</sup>.

Durch Synergien zur Unterhaltungsbranche kann die Fußball-Unternehmung sich an der Markenprofilierungsstrategie der Bertelsmann Gruppe von 1985 – 1989 orientieren. Ziele dieser Strategie ist die **Gewinnung von Neu- und Stammkundenbindung**<sup>314</sup>. Stammkunden der Fußball-Unternehmen sind Vereinsmitglieder, Fans, Jahreskartenkäufer, TV-Konsumenten und Konsumenten von Fanartikeln. Zur Kundenbindung hat sich der FC Schalke 04 eine mit Fanprodukten gekoppelte Mitfinanzierung des neuen Stadionprojektes einfallen lassen. Fans können mit dem Kauf eines 500 DM teuren Steines, der mit Namen des Käufers an einer Stadionmauer verewigt wird, 10 Jahre lang für 50 DM/Jahr Fanartikel des Vereins kostenlos in einem der Fanshops erwerben<sup>315</sup>.

Bei der Gewinnung von Neukunden geht es vor allem um die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und die Bildung eines sympathischen, modernen Markenimages. Die Realisierung der Markenstrategie hat wesentliche Implikationen für die Leistungs- und Servicepolitik. Hierzu müssen zur Schaffung von Fanclubs, Senioren- und Kinderclubs

<sup>312</sup> Pepels, W., (1998), S. 296

<sup>313</sup> Vgl. Schiele, T., (1997), S. 223, siehe auch Meffert, H., (1978), S. 80 (siehe Anhang 7)

<sup>314</sup> Vgl. Kirchgeorg, M./Müller, N., (1996), S. 95 - 115

<sup>315</sup> Experteninterview (FC Schalke 04), vgl. auch Voss, G., (1998), S. 4

sowie Sponsoren- und Partnerpools, spezielle, auf die Anspruchsgruppe zielende Programme gestaltet werden<sup>316</sup>. Um die Leistungen zu fördern, könnten spezialisierte Supporter Clubs sich um die Belange der Kunden kümmern<sup>317</sup>. Weiter kann man das Serviceangebot und die Ausstattung der Stadien familienfreundlicher gestalten, damit sich zum Beispiel auch ganze Familien mit Kindern in den Stadien heimisch fühlen<sup>318</sup>.

Die in der Preis- und Distributionspolitik enthaltenen Maßnahmen sollten Preisvorteile und Optionen auf besondere Leistungen des Vereins für Mitglieder und Clubangehörige bieten. Zudem sollten finanziell schwächere Gruppen wie Kinder, Behinderte und Rentner besonders behandelt werden, um die Bodenständigkeit der Vereine zu demonstrieren<sup>319</sup>. Da Fußball-Unternehmen zunächst regional gebunden sind, richtet sich der Vertrieb zum größten Teil auf das naheliegende Fankaufhaus im Stadion oder durch Fanartikel-Vans bei Auswärtsspielen. Daher sind weitere Absatzwege, wie Onlinebestellungen durchs Internet und Bestellungen per Telefon, Fax und Post in Zukunft von größter Wichtigkeit und in die Vertriebswege der Unternehmung zu implementierten.

Innerhalb der Markenkonzeption bildet die Kommunikationspolitik das Zentrum des Marketing-Mixes. Da die Kommunikationsmaßnahmen übergreifende Bedeutung auf alle absatzpolitischen Instrumente hat, wird diese streng unter der CC-Strategie eingesetzt und kontrolliert. Außerdem wird mit Kommunikation, durch Informations- und Überzeugungsprozesse innerhalb der Unternehmung, die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen sowie das Wir-Gefühl der Unternehmung gefördert<sup>320</sup>. Dadurch werden neben der gezielten Außendarstellung<sup>321</sup>, die gezielte Informationen über Leistungs- und Serviceangebote auf den Markt richtet, auch die Denkhaltung des gesamten Mitarbeiterstabes mit der Marketingkonzeption vertraut gemacht.

---

<sup>316</sup> Der niederländischer Fußballverein Vitesse Arnheim gründete einen Kids Club, bei dem es nicht nur um Nachwuchstalente geht, sondern auch um die Sozialisierung der Kinder in Gruppen. Hier werden unter anderem internationale Austauschprogramme und große Events organisiert  
Experteninterview (Vitesse Arnheim)

<sup>317</sup> Der VfL Bochum hat zum Beispiel für die Betreuung und Planung für Auswärtsspiele des eigenen Teams einen Supporter Club gegründet, der für die Organisation zuständig ist.

<sup>318</sup> Bayer Leverkusen gestaltete die Osttribüne familienfreundlicher. Senkung der Eintrittspreise für Familien und einer Family Street. Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen)

<sup>319</sup> Beispielhaft ist hier Schalke 04, die mit den niedrigsten Eintrittspreisen der Bundesliga, sich der schlechten wirtschaftlichen Lage ihre Anhänger und des regionalen Umfeldes anpassen.  
Experteninterview (FC Schalke 04)

<sup>320</sup> Vgl. Schiele, T., (1997), S. 198 -200

<sup>321</sup> Um die Leistungs- und Serviceangebote zu kommunizieren sind alle dem Verein zur Verfügung stehenden, lenkbaren Informationsmedien einzusetzen. Siehe Kap. 3.2.1

Damit werden innerhalb des **1. strategischen Kernpunkt ehrgeizige sportliche Ziele** verfolgt, zu denen alle denkbaren Finanzierungsmöglichkeiten, um die Mannschaft und Veranstaltungen herum, zu erschließen sind. Die Einnahmenerzielung sollte kein Unterschied zu einem gewinnorientierten Unternehmen aufweisen. Der Verkauf von Eintrittskarten, Werbeflächen und Übertragungsrechten richtet sich, unter Einhaltung der strategisch vorgegebenen CI-Strategie, nach einer gewinnorientierten Politik<sup>322</sup>. Ziel des 1. strategischen Kernpunktes muß es daher sein, den Betrieb der Ligamannschaft aufrecht zuhalten und die damit verbundenen sportlichen Ziele eigenständig zu erreichen.

Unter dem **2. strategischen Kernpunkt werden alle wirtschaftlichen Ziele** nach strengen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen umgesetzt, um die Unternehmung auf ein vom Sport unabhängigen Sockel zu stellen. Da dieser Bereich in heutigen Fußball-Unternehmen zuwenig ausgeprägt ist, sind zunächst Synergieeffekte zur Branche und zumeist zum Betrieb auszuschöpfen. Weiterhin ist eine unternehmerische Dynamik zu entwickeln, die angesichts der erschwerten Wettbewerbsbedingungen innerhalb der Verbände eine konkurrenzfähige Unternehmung zur sportlichen und Branchenkonkurrenz darstellt<sup>323</sup>. Hierzu werden in den folgenden Kapiteln die Strategien behandelt:

- Diversifikationsstrategie und Diversifikationsgrad
- Internationalisierungsstrategie

Für die Fußball-Unternehmung dient jedoch die Dachmarkenstrategie als zentrales Instrument der Unternehmensführung. Unterstützend hierzu wirkt die CI-Strategie, die als strategisches Orientierungskonzept die Gesamtheit aller Ziele, Leitlinien und Maßnahmen zum Aufbau und Pflege der Unternehmenspersönlichkeit vermittelt. Unter diesen Gesichtspunkten ist der Diversifikationsgrad und Internationalisierungsgrad zu bestimmen, der entscheidenden Einfluß auf das Erscheinungsbild der gesamten Fußball-Unternehmung hat. Damit wird die Dachmarke zu einem zentralen Entscheidungskriterium für die zu bestimmenden Strategien und den Grad der Veränderungen<sup>324</sup>.

---

<sup>322</sup> Vgl. Schellhaass, H.-M., (1987), S. 190

<sup>323</sup> Vgl. Raffeè, H., (1985), S. 24 - 26

<sup>324</sup> Vgl. Schiele, T.P., (1997), S. 198 - 201

### 4.3.2 Diversifikationsstrategie und optimaler Diversifikationsgrad

“Zur strategischen Stoßrichtung werden diejenigen Fußball-Unternehmen die Diversifikation erheben, welche sie als einen zentralen Erfolgsfaktor an sich betrachten und sie daher zu einem strategischen Grundprinzip der eigenen Unternehmung machen“<sup>325</sup>. Ein wesentlicher Bestandteil der strategischen Kernpunkte nimmt daher der Ausbau der Sekundärtätigkeiten und die Erschließung neuer Geschäftsfelder ein. Über den Grad der Diversifizierung bestimmen jedoch die Unternehmenseigenheiten wie die Struktur, die Kultur, die Tradition und das Verhalten. Die Diversifikation ist unter dem Aspekt der langfristigen Erfolgssicherung im strategischen Marketing zu implementieren<sup>326</sup>.

Der Präsident des BVB Borussia Dortmund, Gerd Niebaum, bezeichnet die **neuen Herausforderungen** an das strategische Management als “Quantensprung“. Das bedeutet für den Verein, seine Tätigkeiten alleine vom sportlichen Hintergrund zu lösen und die sich bietenden **Sekundärtätigkeiten** wahrzunehmen. Der BVB betätigt sich heutzutage schon als Einzel-, Versand- und Großhändler sowie als Verleger. In naher Zukunft ergeben sich im Medienbereich unter den Stichworten Digitales Fernsehen, vereinseigener TV-Kanal und in der Projektentwicklung Stadionbau, Immobilien und Hotelbetrieb weitere neu zu erschließende Märkte<sup>327</sup>.

*“Bei der Diversifikationsstrategie werden größere Veränderungen bezüglich der vorherrschenden Absatzorientierung vorgenommen“.* Die Geschäftstätigkeit der Unternehmung wird durch das Angebot von neuen Produkten und die Ausdehnung auf noch nicht bediente Märkte in erheblichen Umfang verändert. Durch die Ausdehnung auf neue Märkte und die Hinzunahme weiterer Produkte sollen zusätzliche Potentiale ausgeschöpft werden, die bei einer Beschränkung auf die Basistätigkeit ausbleiben würden. Die **Expansionstrategien** ergeben sich aus der Produkt-Markt-Matrix von Ansoff<sup>328</sup>.

<sup>325</sup> Vgl. Jacobs, S. (1991), S. 9

<sup>326</sup> Vgl. Raffèè, H., (1985), S. 25

<sup>327</sup> Vgl. Niebaum, G., Expertenreferat auf dem Sat1 Sportforum.

<sup>328</sup> Vgl. Ansoff, (1966), S. 130ff, siehe auch Ansoff, (1957), S. 113f; Meffert, (1986), S. 90ff; Mohren, H., (1995), S. 10, 11, Dabei handelt es sich um ein Denkraster, das Wachstumsstrategien anhand der Neuartigkeit der Produkte des bearbeitenden Marktes kategorisiert. Vgl. Schiele, T.-P., (1997), S. 46, 47



Abb.20: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Quelle: Ansoff, Management Strategie, (1966), S. 132

Dabei dient die *Marktdurchdringung* einer Absatzförderung, wie z. B. durch die Erhöhung der Qualität von Fanartikeln, neue Auswahl der Merchandisingprodukte und die damit verbundene Lizenzvergabe oder aber auch die Gestaltung neuer Dienst- und Serviceleistungen für Fans und Mitglieder<sup>329</sup>. Die Herausforderung ist hierbei darin zu sehen, dem Kunden Vereinsprodukte für den alltäglichen Gebrauch, unter gleichen und besseren Qualitätsanforderungen als andere Anbieter, anzubieten. Daher müssen die unter dem Vereinsnamen angebotenen Produkte hohen Qualitätsanforderungen gerecht werden, um den Wert der Marke nicht zu gefährden<sup>330</sup>.

Unterstützend zur Marktdurchdringung ist die *Produktentwicklung*, die eine hohe marktfähige Produkt- und Programminnovation voraussetzt. Durch diese wird, wie im ersten Fall, neben der Absatzsteigerung auch die Zufriedenheit herkömmlicher Vereinspotentiale, wie Fans und Mitglieder, gesteigert. Hier bedeutet es die bisherigen Leistungsangebote durch neue Produkte zu ergänzen. Diese weisen eine hohe Affinität zum bisherigen Angebot auf, und zielen daher auch auf das bisherige Käuferpotential ab und unterliegen ebenfalls strengsten Qualitätsanforderungen<sup>331</sup>. Unter diesem Vorgehen ist jedoch auch ein Austausch der bisherigen Produktpalette denkbar.

Da sich jedoch das Anhänger- und Fanpotential eines Vereins nicht auf einen regionalen Markt beschränken läßt, bedient sich die *Marktentwicklung* der Erschließung geographisch neuer Märkte sowie der Gewinnung von fußballfremden Kunden und

<sup>329</sup> Vgl. Jacobs, S., (1991), S. 7 siehe auch Bühner, R., (1985), S. 29

<sup>330</sup> Experteninterview (FC Schalke 04)

<sup>331</sup> Vgl. Jacobs, S., (1991), S. 9

Fans anderer Mannschaften<sup>332</sup>. Hier kann von nationaler sowie von internationaler Marktentwicklung gesprochen werden. Neben der Lizenzvergabe für den Verkauf von Fanartikeln in Fremdkaufhäusern, könnten über weitere vereinseigene Fanshops überregional Produkte und Serviceleistungen vertrieben werden. Denkbar wären auch Interessengemeinschaften mit Sponsoren und anderen Produkthanbietern, die ihre Produkte miteinander verknüpfen und das Angebotssortiment ausdehnen.

Bei der *Diversifikation*, und damit die Eindringung mit neuen Produkten in bestehenden und neue Märkte, sind vorhandene technologische und akquisitorische Synergieeffekte zu nutzen<sup>333</sup>. Hierbei sind die unter den Zielen bestehenden Interdependenzen und die hierarchische Anordnung der individuellen Wichtigkeit der Ziele für die Unternehmung zu beachten. Außerdem ist aber stets das Image der Dachmarke zu pflegen, d.h. die Produkte und Dienstleistungen müssen neben den Qualitätsanforderungen auch dem besonders sensiblen Umfeld angepaßt werden. Um dieses fest in der Unternehmung zu implementieren, sollte die Diversifikation als strategische Denkhaltung in den Köpfen der Entscheidungsträger als Leitidee verankert werden, damit sie ihren Niederschlag in der Unternehmenskultur findet<sup>334</sup>.

Hierbei wird nach den verschiedene **Richtungen der Diversifikation** abgegrenzt. Bei einer *horizontalen Diversifikation* bestehen Affinitäten zu den vorhandenen Geschäftsfeldern in Bezug auf Kundensegmente, Lieferanten, Vertriebskonzepte etc.<sup>335</sup>. Für das Fußball-Unternehmen könnten neben der Aufnahme neuer Produkte in das Fanartikel-sortiment, auch die Produktion der Produkte, unter Beachtung der **Make or Buy** Entscheidung, von Interesse sein. Hierzu der ehemalige Direktor im Merchandising des Manchester United, Edward Freedman: „Warum sollte sich der Verein mit 5 bis 10% Lizenzgebühr für Shirts etc. zufriedengeben, wenn man mit der Produktion und den Vertrieb in Eigenregie auf eine Quote von 40 bis 50 % kommt?“. Bei einem Herstellungspreis eines T-Shirts von 5 Pfund und einem Verkaufspreis von 45 Pfund bleibt der Eigenproduktion unendlich Luft. Denn gerade im Merchandising sollte nicht mehr als notwendig extern vergeben werden, da der Einfluß auf eigene Belange verloren geht<sup>336</sup>.

<sup>332</sup> Vgl. Bühner, R., (1985), S. 20

<sup>333</sup> Vgl. Bühner, R., (1985), S. 19 - 21 Produkt-Markt-Strategie

<sup>334</sup> Vgl. Raffè, H., (1985), S. 9, 10

<sup>335</sup> Vgl. Jacobs, S., (1991), S. 10

<sup>336</sup> Vgl. Freedman, E., Expertenreferat auf dem ran Sat 1 Sportforum. Siehe auch o.V. (1998i), S. 1, 16, 17

Diese kommt jedoch schon einer *lateralen Diversifikation* nahe. Hier werden Geschäftstätigkeiten in völlig neue, mit dem Stammgeschäft keine oder wenig Ähnlichkeiten aufweisende Bereiche ausgeweitet. Die *vertikale Diversifikation* ist zunächst in vor- und nachgelagerte Produktions- bzw. Absatzstufen abzugrenzen. D.h., die Produkte, die ausschließlich für den eigenen Bedarf bestimmt waren, kommen nun zusätzlich externen Abnehmern zu. Über die Merkmale der vertikalen Diversifikation gelangt man zur vertikalen Integration, die z. B. eine Unternehmensbeteiligung oder -kauf bedeutet<sup>337</sup>.

horizontale	vertikale:		konglomerate/laterale
	rückwärts	vorwärts	
Ausbau des Fanartikelsortimentes, Ausbau der Stadionaktivitäten, Ausbau der Serviceangebote wie z.B. Reiseangebote zu nat. und int. Auswärtsspielen, Trainingslager etc. Fankneipen usw.	Eigenherstellung einzelner Fanprodukte, Stadionbau u. Betriebung Cateringservice TV-Sendungen und Spielübertragungen in Eigenregie	Neue Fanartikel Einzelhändler, Einrichtung eines eigenen TV-Kanals, Zeitschrift, Reiseagentur, Veranstalter von Events (Pop- und Rockkonzerte)	Aufnahme neuer Sportarten, (Football, Basketball, Eishockey) Theatergruppen, Anlagen-geschäft, Immobilien- und Hotelbetrieb, Einrichtung einer Reiseagentur, die neben den herkömmlichen Vereinsreisen weitere anbietet

Tab.14: Beispiele für horizontale-, vertikale- und konglomerate/laterale Diversifikationen  
Quelle: eigene Darstellung

Bei der *horizontalen und vertikalen Diversifikation* handelt es sich um eine interne Diversifikation, deren Verfolgung für zukünftige Fußball-Unternehmen bedeutet, spielimmanente Sekundärmärkte zu erschließen. Hier wächst zunächst die Fußball-Unternehmung und paßt sich langsam den neuen Herausforderungen der veränderten Produkt-Markt-Situation an. Die externe Diversifikation, z.B. durch einen Unternehmenskauf oder eine Fusion mit Ausdehnung des Geschäftsbereiches bedeutet eine diskrete Veränderung und sprunghaftes Wachstum<sup>338</sup>. Wobei speziell bei dieser hohe Sensibilität in Bezug auf den fußballrelevanten Diversifikationsgrad zu achten ist.

Zunächst gilt es jedoch die **Ziele der Diversifikation** und deren Gewichtung festzulegen<sup>339</sup>. Nach Sloane sind Ziele von Fußball-Unternehmen mit „utility maximisation“ beschrieben<sup>340</sup>. Im Wesentlichen beziehen sich diese auf die Gewinnerzielung und auf

<sup>337</sup> Jacobs, S., (1991), S. 11

<sup>338</sup> Vgl. Mohren, H. (1995), S. 17, siehe auch Bühner, R., (1985), S. 28, 29

<sup>339</sup> Vgl. Wöhe, G., (1990), S. 124, 125; Rangordnung der Ziele nach Wichtigkeit.

<sup>340</sup> Vgl. Sloane, P.-J., (1971), S. 121 - 146

sportliche Erfolge<sup>341</sup>. Durch den Wettbewerb mit den Konkurrenzprodukten aus der Unterhaltungsbranche und anderen Sportarten ergeben sich verschiedene Gewichtungen der Ziele durch die strategischen Kernpunkte. Mit der Diversifikation werden Wachstums-, Wettbewerbsfähigkeit-, Rendite-, Risiko- und Traditionsziele verfolgt<sup>342</sup>.

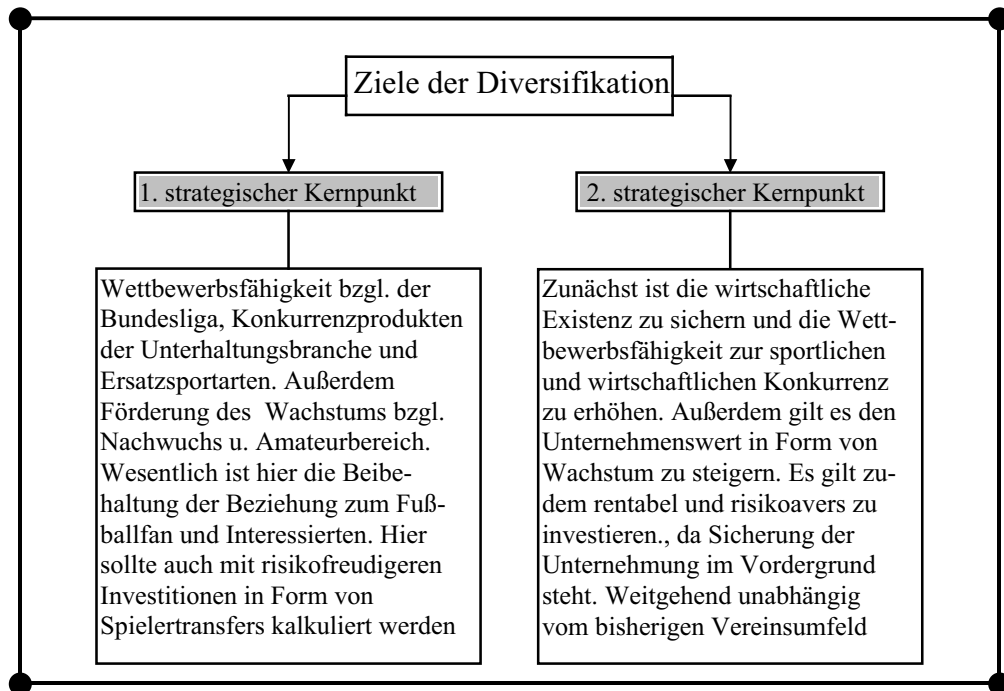


Abb.21: Ziele der Diversifikation für Fußball-Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Jacobs, S., (1991), S. 24 - 27

Um sportlich wettbewerbs- und leistungsfähig zu bleiben, werden alle Märkte wie TV-, Sponsoren- und Stadionmärkte erschlossen, die sich um das Geschehen der sportlichen Leistungserstellung bilden. Aus der Tatsache heraus, daß für jede Saison neue Spieler verpflichtet werden, um sportlich erfolgreich zu bleiben, können diese als ein dauernd bestehendes Ziel des *1. strategischen Kernpunktes* betrachtet werden<sup>343</sup>. Da es sich bei der sportlichen Leistungserstellung jedoch um Risikoinvestitionen handelt, sind durch den *2. strategischen Kernpunkt* die Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum der Unternehmung zu steigern und langfristig zu sichern. Hierbei gilt es aber auch Synergieeffekte zum Kerngeschäft, und damit auch zu neuen Märkten, zu nutzen.

<sup>341</sup> Vgl. Doberenz, M., (1980), S. 46, 47 Die Nutzenmaximierung bezieht sich nach Büch nur auf den sportlichen Erfolg. Vgl. Büch, M.-P., (1977), S.6

<sup>342</sup> Vgl. Jacobs, S., (1991), S. 13-27 (siehe Anhang 21)

<sup>343</sup> Doberenz, M., (1980), S. 46, 47

Der **Grad der Diversifikationsstrategie** sollte für das strategische Management des Fußball-Unternehmens, wie in Kap. 4.3.1 abschließend erwähnt, ein besonders sensibles Medium sein<sup>344</sup>. Dem Profitieren aus einem Imagetransfer, im Rahmen einer Diversifikationsstrategie, steht nicht nur die mangelnde Markenkenntnis seitens der zu erschließenden Zielgruppe gegenüber, sondern auch die subjektiv wahrgenommenen konnotativen bzw. denotativen Eigenschaften zwischen einem neuen und einem bereits unter der Marke etablierten Produkt<sup>345</sup>. Je größer die Distanz der genannten Eigenschaften ist, desto größer ist die **Gefahr eines Imagekonflikts**<sup>346</sup>.

Der Diversifikationsgrad wird ebenfalls auf die strategischen Kernpunkte verteilt. Hierbei übernimmt der *1. strategische Kernpunkt* speziell die interne, der *2. strategische Kernpunkt* überwiegend die externe Diversifikation<sup>347</sup>. Während es bei der **internen Diversifikation** für das Fußball-Unternehmen aus eigener Kraft heraus in neue Produkt-Markt-Bereiche, wie z. B. Produktentwicklung, vorzustoßen gilt, wird durch eine **externe Diversifikation** der Unternehmenswachstum angestrebt. Hierbei sollten alle sich bietenden Synergieeffekte in beide Richtungen nutzbar gemacht werden<sup>348</sup>.

Bei der Bestimmung des Diversifikationsgrades sind zunächst die **inneren Fähigkeiten** der Unternehmung von zentraler Bedeutung. Hierzu müssen die Stärken und Schwächen des Fußball-Unternehmens einer Umweltanalyse gegenüber gestellt werden, um Chancen und Risiken am Markt beurteilen zu können<sup>349</sup>. Zudem ist die Frage zu stellen, in wie weit man an der gesamten Wertschöpfungskette partizipieren kann, ohne externe Entscheidungsträger mit einzubinden<sup>350</sup>. Außerdem sind in diese Überlegungen, neben den Investitionsentscheidungen, auch die langfristige Ertrags- und Kostenentwicklungen einzubeziehen (Abb.19). Diese Überlegungen können in Zukunft für folgende Belange als Grundlage dienen:

<sup>344</sup> Mit deren Ausbau von VIP-Logen werden vorhandene Stadionkapazitäten verringert und damit Mehreinnahmen realisiert. Durch diese Mehreinnahmen werden jedoch Sitzplatzangebote subventioniert und schaffen ebenfalls Nutzen für den bisherigen Zuschauer. Außerdem dient dies dem Imageaufbau, ("Bodenständigkeit") Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen),

<sup>345</sup> Konnotative Eigenschaften nehmen unmittelbar auf die nutzenstiftenden funktionalen Eigenschaften eines Leistungsbündels Bezug, während solche denotativer Art emotionale Konsumerlebnisse in den Vordergrund stellen.

<sup>346</sup> Vgl. Schiele T.P., (1997), S. 46-56

<sup>347</sup> Vgl. Bühner, R., (1985), S. 28

<sup>348</sup> Synergievorteile entstehen im Absatzbereich durch den Markenwert, im Finanzierungs- und Investitionsbereich durch Sponsoren und im Führungsbereich durch die Übertragung von Wissen und Sachkenntnissen zwischen den strategischen Kernpunkten. Vgl. Bühner, R., (1985), S. 143f

<sup>349</sup> Schritt 2 und 3 des Phasenschemas der Diversifikation. Vgl. Bühner, R., (1985), S. 24

<sup>350</sup> Vgl. Freedman, E., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum

- Stadionbau und Betrieb<sup>351</sup>
- TV-Vermarktung von Spielen<sup>352</sup>
- Internationalisierung<sup>353</sup>
- sonstige Sekundärtätigkeiten (Make or Buy)<sup>354</sup>

Dabei sind jedoch folgende **Kriterien** neben Ertragsaussichten, Investitionskosten, Fixkosten und variable Kosten im Diversifikationsgrad zu berücksichtigen:

- Unternehmensform (Share Holder Value Ansatz)
- Mitglieder, Fans und Interessierte<sup>355</sup>
- Ziele der Unternehmung<sup>356</sup>
- Fähigkeiten im Unternehmen
- Synergieeffekte zum Kerngeschäft und anderen Tätigkeiten
- Umfeld (Konkurrenzanalyse)<sup>357</sup>
- Rechte (Veranstaltungs- und Vermarktungsrechte)<sup>358</sup>

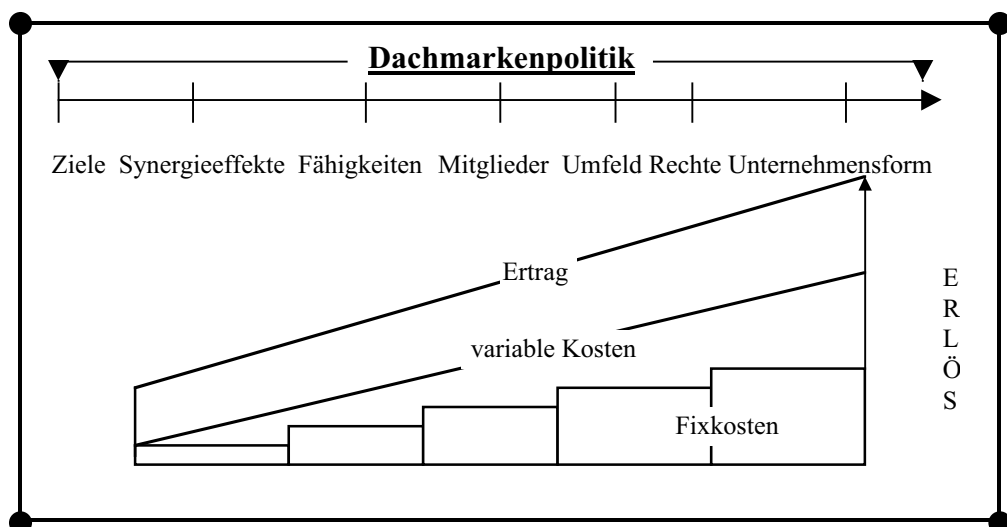


Abb.22: Diversifikationsgrad nach Ertrag und Kosten und Einflüsse  
Quelle: eigene Darstellung (Beispiel TV-Rechte siehe Anhang 18)

<sup>351</sup> Siehe auch Kap. 4.4.1 (siehe auch Anhang 23, 24 30)  
<sup>352</sup> (Diversifikationsgrad TV-Vermarktung siehe Anhang 18)  
<sup>353</sup> Siehe auch Kap. 4.3.3  
<sup>354</sup> Siehe auch weiter in diesem Kapitel und Kap. 4.4.5  
<sup>355</sup> Sozioökonomisches Umfeld siehe Kap 3.1.2  
<sup>356</sup> Neue Ziele und Herausforderungen siehe Kap. 2.3.1  
<sup>357</sup> Branchenstrukturanalyse siehe Kap. 2.2  
<sup>358</sup> Veranstaltungs- und Vermarktungsrechte siehe Kap. 2.2

Eine weitere Möglichkeit ist die **Markendiversifikation**, die zwischen Transfermarke und Lizenzmarke trennt. Bei der Transfermarke handelt es sich dabei um die Übertragung einer Marke aus einem Produktbereich in einen verwandten anderen des gleichen Herstellers. Dies wäre erst dann der Fall, wenn die Vereine ihre Geschäftstätigkeiten *konglomerat/lateral diversifizieren* und sich in anderen Bereichen betätigen. Mit dieser Strategie wird die volle Ausschöpfung des Markenpotentials verfolgt. Bei der Lizenzmarke handelt es sich um eine schon gängige Diversifikation, die ihren Ausdruck im Merchandising findet. Es handelt sich um den Transfer der Marke an einen Hersteller mittels einer Lizenzvergabe, wobei hier auf den imagemäßigen Zusammenhang zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer geachtet werden muß<sup>359</sup>.

Für Fußball-Unternehmen, die sich mittels der Diversifikationsstrategie Vorteile am Markt verschaffen möchten, gilt es zunächst in Forschung und Entwicklung zu investieren<sup>360</sup>. Bei Fußball-Unternehmen könnten hier Untersuchungen in ähnlichen Sportarten und Events als Antrieb eigener Innovationen dienen. Gerade amerikanische Sportarten und deren Inszenierungen könnten, für deutsche Fußballveranstaltungen und Stadionprojekte, Gegenstand der Untersuchungen sein<sup>361</sup>. Da diese Maßnahmen stets einen hohen Kostenaspekt implizieren, ist für die Unternehmung die zentrale Frage, ob sie als Innovator am Markt auftreten oder Erfahrungen anderer nutzbar machen will<sup>362</sup>.

Da Diversifikationsentscheidungen u.a. innovative Entscheidungen über neue Produkt-Markt-Breiche sind, können diese mit einem bestimmten Risiko behaftet sein. Wenn diese Diversifikationen unternehmerische hohe Bedeutung haben, könnten diese auch die Existenz der Fußball-Unternehmung gefährden<sup>363</sup>. Sowenig dieser Risikofaktor innerhalb dieser Arbeit analysiert werden kann, bildet die Diversifikationsstrategie, und die damit verbundene Produkt- und Programminnovation, die Achillesferse des strategischen Marketings und sollte daher als Kernpunkt in die Führungsstrategie von Fußball-Unternehmung implementiert werden<sup>364</sup>.

---

<sup>359</sup> Vgl. Pepels, W., (1998), S. 242-245

<sup>360</sup> Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen)

<sup>361</sup> Experteninterview (Vitesse Arnheim)

<sup>362</sup> Vgl. Bühner, R., (1985), S. 23

<sup>363</sup> Vgl. Bühner, R., (1985), S. 25

<sup>364</sup> Vgl. Raffèè, H., (1985), S. 24 - 26

### 4.3.3 Internationalisierungsstrategie - Prozessualer Ansatz

Die zunehmende Bedeutung der internationalen Wettbewerbe und weltweiten TV-Übertragungen, sowie vor dem Hintergrund sich Erfolgspotentiale in Zukunftsmärkten zu sichern, fordert immer mehr internationales Denken in Fußball-Unternehmen. Außerdem ist anzunehmen, daß die Wachstumsraten auf den nationalen Märkten wie Zuschauereinnahmen Merchandising, und Sponsoring stagnieren werden. Angesichts dieser Entwicklung und dem zunehmenden internationalen Wettbewerbsdruck gewinnt die Internationalisierungsstrategie zunehmend an Bedeutung für das strategische Marketing von Fußball-Unternehmen. Wo in der Industrie meist schon durch die Intensivierung des Exportmarketing höhere Wachstumsraten erzielt werden, gilt es für Fußball-Unternehmen zunächst, sich an einer international ausgerichteten Marketing-Konzeption zur **Markterschließungs- und -ausschöpfungsstrategie** zu orientieren<sup>365</sup>.

Die **Bausteine einer solchen Konzeption** sind nach Raffée:

- Schaffung einer ausreichenden Informationsbasis<sup>366</sup>
- Entwicklung eines Internationalisierungskonzepts<sup>367</sup>
- Entwurf der Marketing-Konzeption für einzelne Ländermarken<sup>368</sup>

Den Fußball-Unternehmen wird eine Internationalisierungsstrategie zugrunde gelegt, die eine antizipative und selektive Ausweitung der Wertschöpfungsaktivitäten über die nationalen Grenzen hinaus und unter Beibehaltung der vorhandenen Erfolgspotentiale beinhaltet. Da man davon ausgehen kann, daß deutsche Fußballvereine noch keinerlei Erfahrungen mit der Internationalisierung haben, sieht der Verfasser einen prozessualen Ansatz als geeignet an. Der **prozessuale Ansatz** impliziert, daß Unternehmen die wenig mit internationaler Unternehmertätigkeit vertraut sind, zunächst weniger intensiv, aber mit zunehmender Erfahrung umfassendere Marktbearbeitungsformen präferieren<sup>369</sup>.

<sup>365</sup> Vgl. Raffée, H., (1985), S. 19

<sup>366</sup> Stärken und Schwächenanalyse der Unternehmung, Ertragspotential des Gastlandes in Form von Chancen und Risikoanalyse. Vgl. Raffée, H., (1985), S. 20

<sup>367</sup> Erstellung eines Orientierungssystem, in dem sich die zentralen unternehmenspolitischen Zielsetzungen (Exportziele und Stoßrichtungen der Unternehmensstrategie) niederschlagen.

<sup>368</sup> Hier fließen neben den ökonomischen auch die politisch-rechtlichen und sozio-kulturellen Bedingungen ein. Vgl. Raffée, H., (1985), S. 20; Z.B. Regularien und Konsumverhalten des Gastlandes. Expertenreferat Jefcoat, N./Lockhart, A., auf dem Sat1 Sportforum

<sup>369</sup> Vgl. Weber, P., (1996), S. 24 - 28 und 30, 31,

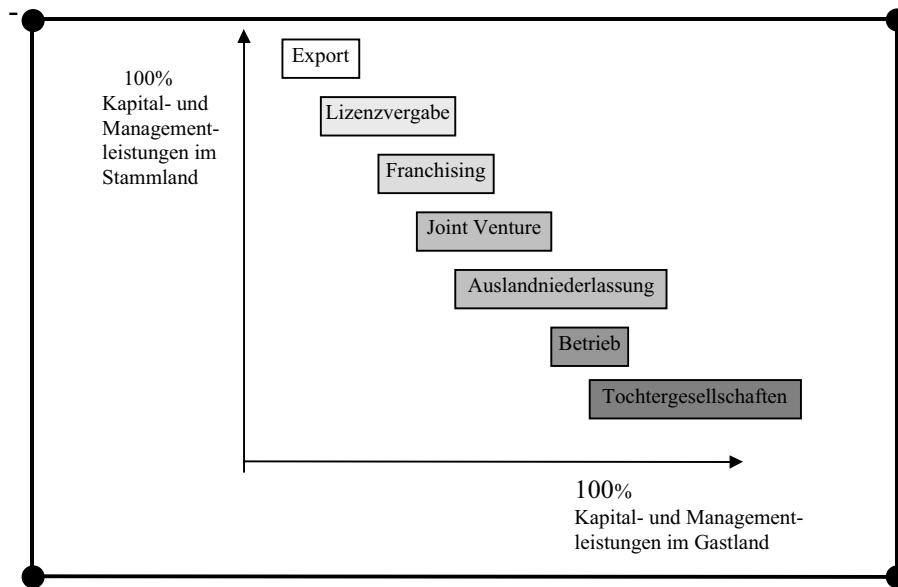


Abb.23: Formen internationaler Unternehmenstätigkeiten  
Quelle: Meissner, H.G./Gerber, S., (1980), S. 224

Unter der **Internationalisierung** sind auch die **Expansionsstrategien** von Ajax Amsterdam, die zwei Vereine in Südafrika unter der Dachmarke Ajax Kapstadt fusioniert haben und Manchester United, die ihre vereinseigene Zeitschrift auf dem Asienmarkt mit einer Auflage von 40.000 Exemplaren vertreiben, zu verstehen<sup>370</sup>. Die Internationalisierung ist als Auslandsdiversifikation zu verstehen, und kann als eine Aufgabe des 2. strategischen Kernpunktes betrachtet werden. Wobei dieser, die sich bietenden Synergieeffekte aus der sportlichen Qualifikation für internationale Wettbewerbe voll auszuschöpfen hat. Die Strategien, die sich aus der Auslandsdiversifikation ergeben, lassen sich in folgenden geographischen Diversifikationsstrategien darstellen:

- 1) **Unternehmensverbindungen oder Interessengemeinschaften** zur Talentförderung und Spielersicherung im internationalen Ausland.
  - Joint Venture mit ausländischen Vereinen
- 2) **Kauf internationaler Mannschaften** in Zukunftsmärkten zur Entwicklung eines Fußballkonzerns unter der Dachmarkenstrategie
  - Tochtergesellschaften in anderen Fußballnationen<sup>371</sup>

<sup>370</sup> Reng, R., (1997), S. 19, (siehe Anhang 19)

<sup>371</sup> Eine Form Direktinvestitionen, mit dem Ziel mehr Einfluß auf die Geschäftstätigkeit imGastgeberland, durch eine länderübergreifenden Geschäftspolitik zu gewinnen. Für Fußballvereine in der Nachwuchsförderung von großer Bedeutung. In Anlehnung an Bühner, R., (1985), S. 169

- 3) **Ausbau der Markenstrategie** auf internationale Märkte als Expansionsstrategie (Ausweitung der Dachmarke durch TV-Übertragungen und andere Produkte wie Vereinszeitschrift und Merchandisingartikel)
  - Lizenzvergabe für den Verkauf von Vereinsartikeln<sup>372</sup>
  - Export des Markenartikels Vereins<sup>373</sup>

Dabei kann der unter Punkt 2 *horizontalen Vereinszusammenschluß* einem Unternehmenszusammenschluß gleichgesetzt werden. Wie im Modell Ajax Amsterdam/Ajax Kapstadt wären hier für die Vereine Kooperationen in der Nachwuchsarbeit oder eine Einbringung des Namens möglich. Da das Produkt-Markt-Programm identisch ist, werden Synergieeffekte genutzt und es findet ein Wissenstransfer zwischen den Fußballnationen statt. Damit findet eine **Ausweitung der geschäftlichen Basis** statt, und kann am Grad des Engagements gemessen werden<sup>374</sup>. Folgende Merkmale sind hier nach Bleicher für ein multinationales Unternehmen aufgeführt<sup>375</sup>.

- räumlich dezentrale Absatzaktivitäten (internationale Dachmarkenstrategie)
- räumlich dezentrale Fertigung (Sicherung internationaler Nachwuchstalente)<sup>376</sup>
- länderübergreifendes Beschaffungswesen (Einkauf internationaler Stars)
- räumlich dezentrale Forschung und Entwicklung (Amerikanisierung)<sup>377</sup>
- Internationale Finanzierung mit Eigen- und Fremdkapital
- Internationales Management (Internationalisierungsstrategie)

Zunächst sind für die **Internationalisierungsstrategie** jedoch auch die sportlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten. Hierbei handelt es sich im einzelnen um die Umweltsituationen der sportlichen Qualifikation für die jeweiligen Wettbewerbe und die Übertragungsrechte. Außerdem könnten in Zukunft noch weitere Wettbewerbe, wie die Europaliga, Kriterium der Unternehmensstrategie werden. Bei den TV-Rechten

<sup>372</sup> Lizenzvergabe für den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen unter dem Markennamens im Ausland (ebenfalls Fanartikel), oder Patente (z.B. Trainingsmethoden oder sonstige Erfindungen). In Anlehnung an Bühner, R., (1985), S. 166

<sup>373</sup> Der Verein vertreibt seine Markenprodukte (z.B. Fanartikel) in weitere Fußballnationen. Siehe auch Kap. 4.3.2 Diversifikationsgrad, (siehe Anhang 18)

<sup>375</sup> Vgl. Bühner, R., (1985), S. 165, siehe auch Bleicher, K., (1972), S. 330f

<sup>376</sup> Siehe auch Internationalisierungsstrategie von Ajax Amsterdam Kap. 3.3

<sup>377</sup> Durch internationale Vergleiche Fortschritte für die eigene Vermarktung und Stadionbau finden Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen), (Vitesse Arnheim)

ist zunächst die rechtliche Grundlage ausschlaggebend, die eine Internationalisierung durch TV-Präsenz zuläßt. Aus diesen Umweltzuständen heraus bilden sich die nachfolgenden **Managementansätze** zur Internationalisierung nach Meffert<sup>378</sup>.

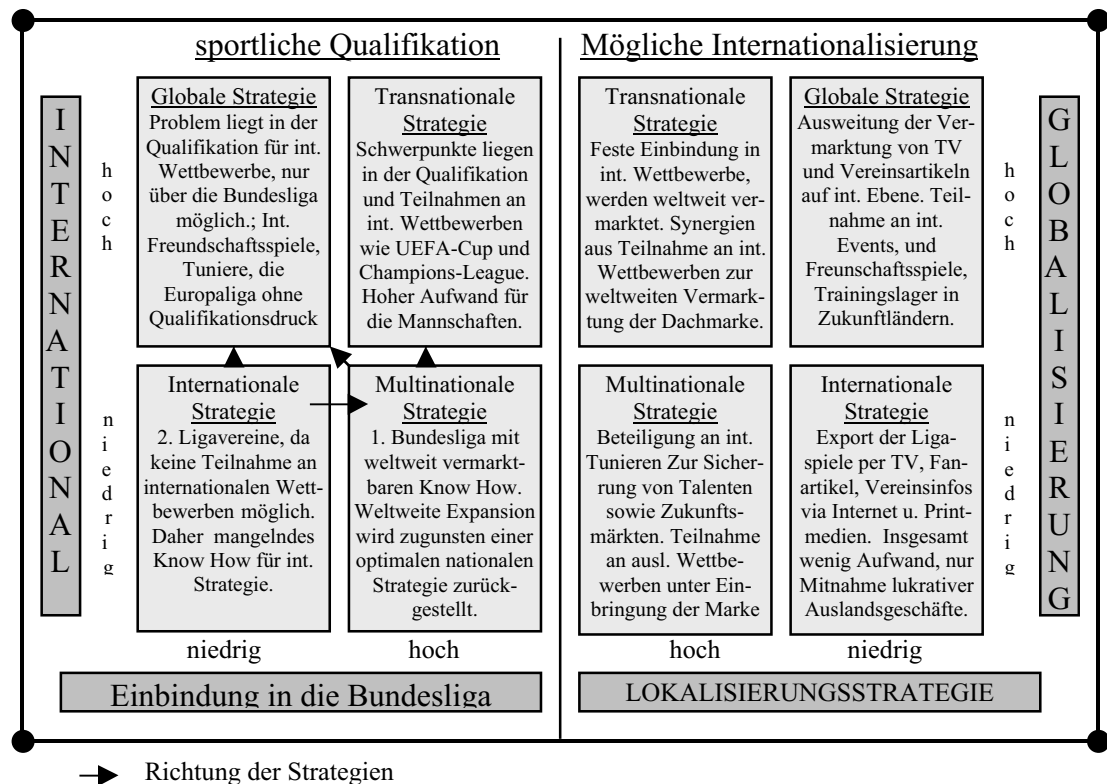


Abb. 24: Managementansätze internationaler Fußball-Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert, H., (1990), S. 107

Die Wahl der Internationalisierungsstrategie nach Meffert beinhaltet explizit die vom spezifischen Ausmaß der *Globalisierungs- und Lokalisierungsvorteile* Abhängigkeiten. Für die in den Ligen spielenden Mannschaften ergeben sich daher vier Strategien ihre Geschäftstätigkeiten international auszuweiten<sup>379</sup>. Während es für Mannschaften, die in der 2. Liga spielen eher schwierig ist, sich international zu präsentieren, richten sich ihre Strategien eher nach einer Einbindung in die Bundesliga. International spielende Mannschaften können ihre Planungen jedoch mehr nach *transnationalen Strategien* und die sich innerhalb der Europäischen Wettbewerbe bietenden Globalisierungsvorteile nutzen. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, daß die sportliche Qualifikation für die europäischen Wettbewerbe nur bedingt planbar ist<sup>380</sup>.

<sup>378</sup> Unternehmensstrategie und Umwelt vgl. Engelhardt, J./Dähn, M., (1997), S. 27

<sup>379</sup> Vgl. Weber, P., (1997), S. 172 - 175

<sup>380</sup> (siehe Anhang 20)

Für **nicht international spielende Fußball-Unternehmen** gilt es daher zunächst, die lokalen Vermarktungsmöglichkeiten und Ressourcen voll auszuschöpfen und sich hierdurch finanziell auf mögliche sportliche Strategien vorzubereiten. Hierbei sollten vorhandene Vermarktungsrechte regional und national voll ausgeschöpft werden, was eine geringe finanzielle und interne organisatorische Anpassung an internationale Herausforderungen widerspiegelt. Lukrative Auslandsgeschäfte werden jedoch nicht vernachlässigt, sondern dienen zusätzlich dem Fortbestand der nationalen Vereinstätigkeiten<sup>381</sup>. Um Transfervorteile zu generieren, wäre es jedoch förderlich das Marketing international auszuweiten, um die Integrationsprobleme von ausländischen Spielern zu minimieren und den Wert der Fußball-Unternehmung zu demonstrieren. Zusätzlich würde eine spezifischer Nachwuchsarbeit die Unternehmung international etablieren<sup>382</sup>.

Ähnlich verhält es sich bei der *multinationalen Strategie*. Dabei ist die lokale Einspannung, wie z.B. die Erhaltung der 1. Bundesliga und damit auch höhere finanzielle Risiken, sehr hoch. Hier gilt es sich innerhalb der Bundesliga zunächst international für einen der Wettbewerbe zu qualifizieren. Die Bundesligateilnahme ist hierfür ein wesentlicher finanzieller Faktor, sich wirtschaftlich vor allem auch sportlichen zu qualifizieren. Die Vermarktungsmöglichkeiten und das Leistungsangebot orientieren sich dabei an den lokalen Bedürfnissen<sup>383</sup>. Die lokalen Ziele werden dabei mit der Integration internationaler Stars verfolgt, die den Verein im nationalen Wettbewerb verstärken und die internationale Bekanntheit erhöht. Womit transnationale Strategien verfolgt und Synergieeffekte aus sportlicher Leistungssteigerung und Vermarktung genutzt werden.

Die Vereine sprechen hier von **Refinanzierung bei Investitionen**. So hat sich z.B. der Transfer eines türkischen Superstars, durch den FC Schalke Anfang der Saison 98/99, positiv auf den Stadionbesuch durch türkische Gastarbeiter und auf den Absatz dessen Fan-Trikots ausgewirkt. Hier wurde zunächst auf die im Umfeld lebenden Türken reagiert. Weiterhin könnte dieses, je nach Bekanntheit des Spielers in seiner Heimat, die Anfänge einer transnationalen Strategie in die Türkei sein. Wobei der FC Schalke auch aus den anliegenden Ländern des Ruhrgebiets, Holland und Belgien, mehrere Spieler beschäftigt und sich der Bekanntheitsgrad auch in diesen Ländern erhöht<sup>384</sup>.

Ähnlich verhält es sich mit Stars aus anderen Nationen wie Brasilien, Italien etc.. Denkbar sind hier aber auch **internationale Spielübertragungen**, wie es Ende der achtziger Jahren in Spanien durch den Transfer eines mexikanischen Superstars der Fall war. Hier wurden die Spiele der spanische Mannschaft nach Mexiko übertragen. Wobei es hier zu beachten gilt, daß die "Marke" eines Spielers nicht wertvoller wird wie die des Vereins<sup>385</sup>.

<sup>381</sup> Weber, P., (1997), S. 173

<sup>382</sup> Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen). Hierzu sind internationale Austauschprogramme von Schülern und Nachwuchstalenten vorgesehen. Außerdem sind Mannschaft und Management internationalem Standard anzupassen. Bsp. Ajax Amsterdam etablierte, durch ein vereinseigenes Internat, Jugendspieler weltweit, es wurden jedoch zunächst die nationalen Interessen gewahrt und verfolgt. Nach der Etablierung folgte Übergang in die transnationale Strategie, was eine ständige Teilnahme an int. Wettbewerben und Zukauf ausländischer Vereine beinhaltet. Damit wird eine ganzheitliche Dachmarkenstrategie verfolgt und realisiert.

<sup>383</sup> Kutschker, M., (1997), S. 48, 49

<sup>384</sup> Ansicht des Verfassers, wonach diese Strategie in der Bundesliga schon verfolgt wird. In Anlehnung an deutsche Sportsendungen, in denen Mannschaften mit deutschen Stars ein hoher Nachrichten wert beigemessen wird. Beispiel sind hier die italienische Liga, in denen z.B. Oliver Bierhoff oder Christian Ziege spielt.

<sup>385</sup> Vgl. Freedman E., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum

Einem **Transfer aus Vermarktungsgründen** ist jedoch eher kritisch gegenüberzustehen, da zunächst der sportliche Wert des Spieler zu bemessen ist. Die ist Folge des bestehenden Wettbewerbsdruck innerhalb der Ligen, wodurch den Vereinen keine Planungssicherheit garantiert ist. Dem Transfer eines Publikum wirksamen Stars, stehen sportliche Mißerfolge gegenüber die drastische finanzielle Einbußen bedeuten könnten, was ein Grund für die Vernachlässigung dieser Strategie erklären könnte<sup>386</sup>.

Die Internationalisierung ist für deutsche Vereine zunächst die Teilnahme an internationalen Wettbewerben, wodurch Einnahmen aus Fernsehen und Stadionzuschauer entstehenden. Internationale Stars werden nur unter dem Gesichtspunkt des sportlichen Wertes verpflichtet. Dabei wird in der Betriebswirtschaft die Internationalisierung mit grenzüberschreitenden Unternehmensaktivitäten beschrieben. Der Inhalt dieser Strategie richtet sich nach einem **systematischen Aufbau und Pflege von Erfolgspotentialen** auf ausländischen Märkten<sup>387</sup>. Vergleiche zu anderen europäischen Spitzenmannschaften und anderen Sportarten wie Football und Basketball machen deutlich, daß eine weltweite Vermarktung des Fußballs und einzelner Vereine möglich wäre. Hierzu ist im Management der deutschen Vereine neben dem zunehmenden Gedanken der Multifunktionalität auch der Gedanke an Internationalisierung zu implementieren.

---

<sup>386</sup> Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen)  
<sup>387</sup> Vgl. Gabler, Th., (1994), Bd. 4, S. 1706

#### 4.4 Ausgewählte Maßnahmen des operativen Managements

##### 4.4.1 Stadionmanagement – Eventmanagement

Das Stadion als Stätte der Unterhaltung, ist das Zuhause der Vereinsmannschaft und Identifikationsmerkmal der Fans. In diesem findet Woche für Woche die Leistungserstellung des Unterhaltungsgutes Fußball statt, die es gilt mit ergänzenden Serviceleistungen wie Wettkampfinformationen, Rahmenprogramm und gastronomischen Diensten zu gestalten und zu vermarkten<sup>388</sup>. Die Betreiber und Veranstalter müssen sich hier an den Bedürfnissen, Ansprüchen und Vorstellungen der Zuschauer orientieren. Zukünftige Stadien sollten daher Exklusivität durch besonderen Komfort und Dienstleistungen bieten, die alle Zuschauerkunden anspricht und im Stadion bindet<sup>389</sup>.

In Anlehnung an die Vereinsvision aus Kap. 4.1, ist der Ausgangspunkt für ein neues Verständnis von Fußball und Unterhaltung durch „**Multifunktionalität**“ beschrieben. Unter diesem Schlagwort verstehen die Vereine zunächst den Bau multifunktionaler Stadien. Diese sollen zum einen Raum für Sekundärtätigkeiten als absatzfördernde Maßnahmen ermöglichen, und zur Erhöhung der Auslastung die Nutzung für Sekundärveranstaltungen bieten. Außerdem sollten zukünftige Stadien planungssicherheit für das Stattfinden von Bundesligaspielen und weiteren Veranstaltungen bieten<sup>390</sup>.

Dieses Konzept wurde zunächst vom holländischen Erstligisten Vitesse Arnheim in Zusammenarbeit mit HBM umgesetzt<sup>391</sup>. Nach dem Vorbild amerikanischer Superdome wurde mit dem Gelredome ein multifunktionales Stadion erbaut, was sämtliche Veranstaltungen und Sekundärmärkte unter einem Dach beherbergt. Bestandteil dieses Konzepts ist zunächst das wetterunabhängige Stattfinden der Heimspiele und Sekundärveranstaltungen, was den Betreibern sowie den Fans Planungssicherheit bietet. Durch den, in einem Schubladensystem, herausfahrbaren Rasenplatz bietet das Stadioninnere eine Fläche für weitere Veranstaltungen auf festem Untergrund. Wodurch eine kontinuierliche Auslastung der Stadien durch den Spielbetrieb von Mannschaftssportarten und Events, wie Rockkonzerte und andere Kulturereignissen, möglich ist<sup>392</sup>.

<sup>388</sup> Vgl. Parlasca, S., (1993), S. 5

<sup>389</sup> Vgl. Väth, H., (1994), S. 74, 75

<sup>390</sup> Experteninterview (FC Schalke 04) (siehe Anhang 23 u. 24)

<sup>391</sup> HBM ist spezialisiert auf Stadionbau und managt als Generalübernehmer die Arena-Projekte.

<sup>392</sup> Die Tochtergesellschaft, HBG, realisiert das patentierte Stadionbaukonzept. Voss, G.,(1998),S. 6  
Außerdem dient dieses Konzept durch eine optimale Lage an der Wetterseite, der Rasenfläche, Experteninterview (Vitesse Arnheim)

Vereine sprechen hier von Investitionen in **“Steine statt Beine“**. Die Planungen beinhalten dabei neben der Modernisierung der Stadien auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder in Form von Vip-Logen, Business Seats, Fanshops, Erlebnisparks und -gastronomie, Veranstaltungs- und Hotelzentren<sup>393</sup>. Hierzu hat Bayer 04 Leverkusen in einem **Stadionvermarktungskonzept** neben o.g. Sekundärtätigkeiten ein McDonald’s Drive In, BayArena-Restaurant, Seminar- und Tagungsräume und ein Hotel der Lindner Gruppe mit Fernblick ins Stadion, integriert. Womit eine höhere Auslastung, auch an spielfreien Tagen, durch Sekundärtätigkeiten und –veranstaltungen verfolgt wird<sup>394</sup>.

Weitere **Sekundärtätigkeiten** können dabei folgende sein:

- Museumsbetrieb, Firmen- und Privatführungen
- Kino- und Theaterbetrieb in den Katakomben der Tribünen
- Standesamtliche Hochzeiten mit Trauung auf dem Rasen und
- Gesellschaften in den Prunksälen<sup>395</sup>

Denkbare **Sekundärveranstaltungen** wären:

- Sport-Events wie Tennis, Reiten, Leichtathletik und Boxen
- Indoor-Sportshows wie etwa Gokart, Moto-Cross, und Surfen
- Konzerte aus Rock und Pop sowie klassische Konzerte und Musicals
- Shows wie z. B. Holiday on Ice
- TV-Ereignisse bis hin zur Live-Übertragung von Samstagabend-Shows
- Firmenveranstaltungen wie etwa Mitgliederversammlungen,
- Aktionärstreffen oder Parteitage
- Sonderveranstaltungen wie z. B. Kirchentage<sup>396</sup>

Von zentraler Bedeutung ist die **Vermarktung von VIP-Logen**, die neben der Grundfinanzierung zur Erhaltung der Niedrigpreise des Massenpublikums dienen<sup>397</sup>. Die Erhaltung dieser Stadionbesucher ist für die Inszenierung von Fußballspielen neben den Rahmenprogrammen, sehr wichtig. Mit den Rahmenprogrammen streben die Vereine

<sup>393</sup> Vgl. Schumm, T. (1998), S. 35 (Besser Steine statt Beine), siehe auch o.V., (1998b), S. 375  
<sup>394</sup> Dadurch soll das Stadion auch außerhalb der Heimspiele genutzt werden und im Falle Arena AufSchalke und Arnheim Platz für Sekundärveranstaltungen bieten. Experteninterview (Vitesse Arnheim) (siehe Anhang 23 u. 24)

<sup>395</sup> Das Management des Old Trafford Stadium in Manchester verdeutlichen den Wandel zu einem Unternehmen der Freizeit- und Unterhaltungsindustrie verdeutlichen Vgl., Reng, R., (1997), S. 19

<sup>396</sup> Vgl. Voss, G., (1998), S. 7

<sup>397</sup> Vgl. Holder, J., (1998), S. 18

einem Eventmix aus Top-Sport, Musik, Show und Kultur, welches vor während und nach dem Spiel den Zuschauer unterhält. Im Zentrum dieser Überlegungen stehen Fans, Sponsoren, Medien sowie potentielle Neuzuschauer<sup>398</sup>. Ziel dieser Programme ist es, den **Zuschauer länger am Ort der Leistungserstellung** zu binden, womit Sekundärmärkte wie Merchandising und Catering weiter ausgeschöpft werden sollen. Hierfür sollten folgende Maßnahmen in das Stadion und den Spieltag integriert (Abb.25:).

- Veranstaltungen vor dem Spiel (Kinderprogramme und Stammtische)<sup>399</sup>
- Halbzeitprogramme (Musik, Spiele, Zirkusattraktionen)
- Fan-TV (Infos vor und nach dem Spiel)
- Restaurant, Bars für den Aufenthalt vor und nach dem Spiel
- Schlemmerpromenaden für Familien, Frauen und Kinder<sup>400</sup>

Um eine **möglichst hohe Bündelung der Potentiale** zu erreichen, bietet sich ein ganzheitliches Vermarktungskonzept an, daß Multifunktionalität und eine möglichst hohe Integration der Sekundärtätigkeiten bietet. Hierzu werden in Zukunft neben dem Bau neuer Stadien auch neue Managementprozesse und -tätigkeiten wie z.B. Stadion- und Eventmanagement im Verein implementiert werden müssen. Das Stadion wird zum Unterhaltungszentrum für Besucher von Fußballspielen und anderen Events.

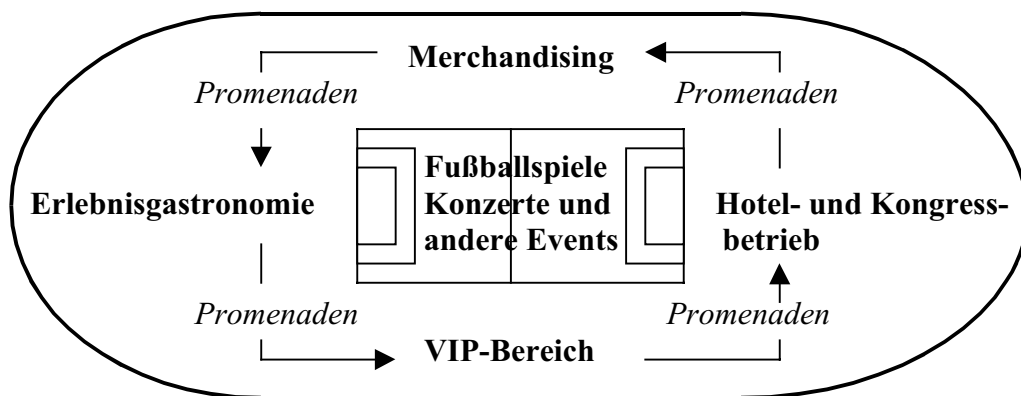


Abb.25: Stadionvision und Vermarktungskonzept

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Aalbers K., Stadionpräsentation Gelredome in Arnheim am 27.01.1999, (siehe Promenaden der Arena AufSchalke Anhang 25)

<sup>398</sup> Experteninterview (Vision von Aalbers K. im Rahmen einer Stadionpräsentation des Gelredomes in Arnheim)

<sup>399</sup> Experteninterview (iST-Institut) Auszug aus dem Rahmenprogramm der Düsseldorf Rheinfires

<sup>400</sup> Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen) Maßnahmen, die den Zulauf von Frauen, Kindern und Jugendlichen erhöhen wodurch die Stimmung steigert. Siehe auch Kap. 3.2.

In **Anlehnung an das Konzept in Arnheim** werden in der Arena "AufSchalke" 72 Komfortlogen vermietet, die pro Saison und Loge einem Preis zwischen 90.000 und 140.000 DM erzielen. Zudem werden 1.500 Business-Seats zwischen 6.000 und 8.000 DM pro Saison und Sitz vermietet. Dafür werden die Preise für Stehplätze und Tribünen weitgehend beibehalten, um die Bodenständigkeit des Vereins zu demonstrieren<sup>401</sup>. Das neue Stadion soll in erster Linie eine neue Atmosphäre, einen hoffähigen Rahmen und Platz für Sekundäreinrichtungen bieten<sup>402</sup>. Hierzu sind **Erneuerungen** gegenüber der alten Stadien unausweichlich, die in folgenden Punkten berücksichtigt werden:

- engeren Kontakt zum Geschehen, durch ein direkt an die Tribüne grenzendes Spielfeld
- keinerlei Sichtbehinderung und keine Käfig-Kulisse durch hohe Zäune und Mauern
- keine Wetterabhängigkeit durch ein schließbares Stadionsdach
- gastronomisches Angebot für jeden Geschmack ohne lange Wartezeiten
- Sitz- und Stehplatzangebote, Logen und Business Seats (Tab.15)<sup>403</sup>:

Kategorien	Plätze	75%Ausl.	Preis/Platz	Gesamt	Gesamt/Saison
Stehplätze	20.000	15.000	15 DM	225.000 DM	3.825.000 DM
Sitzplätze	40.000	30.000	47,5 DM	1.425.000 DM	24.225.000 DM
B.-Seats*	1.400	1050	7000 DM**		7.350.000 DM
Logen	72 ***	54	115.000 DM**		6.210.000 DM
					<b>41.610.000 DM</b>

\* Business-Seats \*\* Jahrespreise

\*\*\* Eine Loge fast max. 10 Personen

Tab.15: Kalkulatorische Einnahmen aus einer Bundesligasaison bei einer Auslastung von 75%  
Quelle: Eigene Darstellung, Datenquelle: Voss, G., (1998), S. 8

Für die Arena AufSchalke würde dies eine Einnahme von 41,6 Mio. DM/Saison ab der Saison 2001/2002 ergeben. Hinzu kommen die Einnahmen aus Sponsoring, Werbung, Catering, 35 Imbißbuden, Fanshops uvm.. Demgegenüber stehen die Kosten für Ordnerpersonal, Säuberung und andere direkte Kosten/Spiel. In der Arena in Amsterdam betragen diese Fixkosten 200-250.000 Gulden<sup>404</sup>. Außerdem kommen Einnahmen aus Zusatzveranstaltungen und Einnahmen aus der Nutzung für Produktpräsentationen, Besprechungs- und Tagungsräumen, sowie für die Vermietung der gastronomischen Räumlichkeiten für Familienfeiern, Hochzeiten, Taufen und Jubiläum.

<sup>401</sup> Vgl. Knop, C., (1999), S. 19, siehe auch Voss, G., (1998), S. 7

<sup>402</sup> Vgl., Voss, G., (1998), S. 1, siehe auch FC Schalke 04 (1998), (siehe Anhang 26)

<sup>403</sup> Es wird eine 75%ge Stadionauslastung zugrunde (Kap. 3.1.1) gelegt und für die Sitzplatzpreise Mittelwerte aus den Preiskategorien zw. 20-75 DM/Tageskarte angenommen.

<sup>404</sup> Match costs Vgl. ABN-Amro Bank (1998), S. 37

Mit einem multifunktionalem Stadion steigt auch der Bedarf an einem professionellem **Event-Marketing**<sup>405</sup> und **Vermarktungs-Management** (Abb.26:). Für die Vermarktung der “Arena AufSchalke“ wurde dafür eine in Besitz- und Betriebsgesellschaft, die weitere **Sportevents und Sekundärveranstaltungen** vermarkten. Voraussetzung des Konzepts ist jedoch, daß der FC Schalke in allen Angelegenheiten entscheidend ist<sup>406</sup>.

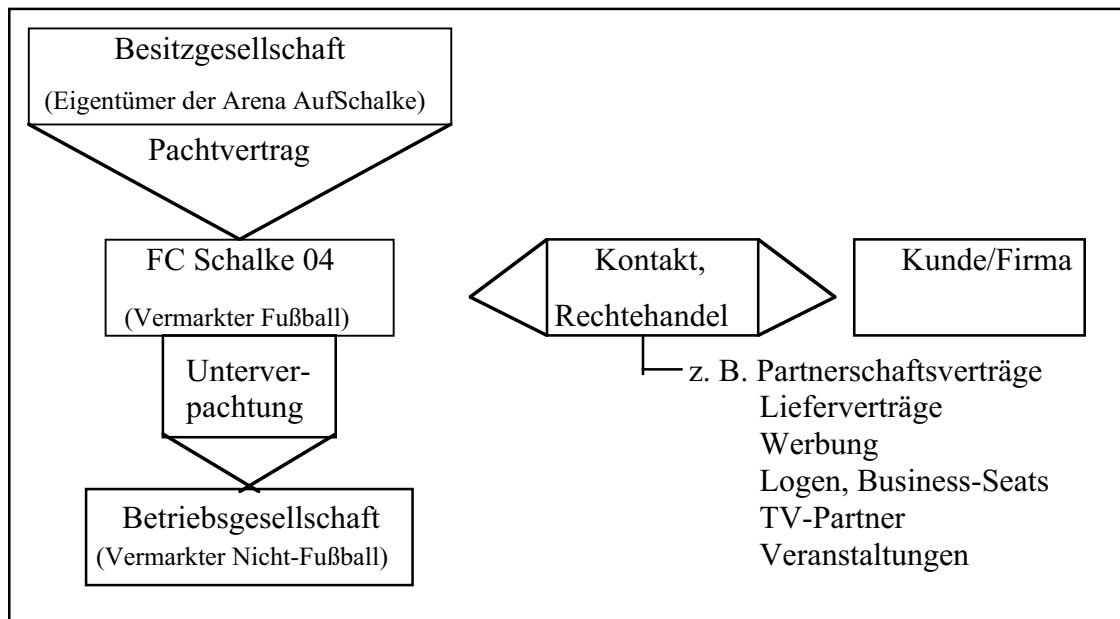


Abb.26: Vermarktungskonzept der “Arena AufSchalke“

Quelle: Voss, G., (1998), S. 7, siehe auch Dreizehnter, S., (1998), S. 34

Das Eventmarketing der Vereine wird jedoch noch nicht in dem Maße realisiert, wie es z.B. in den USA der Regelfall ist. In amerikanischen Sport-Unternehmen ist das Eventmarketing als eigener Profitcenter etabliert. Damit werden in einer, für den Zuschauer geschaffenen Erlebniswelt die Sponsoren-Beziehungen ausgebaut und lassen für die Zukunft ein Umsatzvolumen erwarten, das dem Merchandising gleichkommt. Einer Studie zufolge passiert der Durchschnittszuschauer die Stadione 65 Min. vor dem Spiel, welche er für die vorhandenen Medien und Verköstigungen nutzt. Mit der Verweildauer im Stadion wird eine Umsatzsteigerung im Merchandising und Catering impliziert, welche durch entsprechende Rahmenprogramme zu fördern ist<sup>407</sup>.

<sup>405</sup> Event-Marketing ist ein Marketing-Kommunikationsinstrument außerhalb der klassischen Werbung. Es reicht über Product-Placement bis hin zu Merchandising und dient im Ursprung der Ausweitung der Verkäufer/ Kunden-Beziehung. Auf gesättigten Märkten kann Event-Marketing, als schnelles, direktes und interaktives Kommunikationsinstrument um Kundenwünsche entstehen zulassen oder neue Kommunikationsinstrumente zu entwickeln und einzusetzen. Vgl. Lohre, G., (1998), S. 107

<sup>406</sup> Experteninterview Voss, G., (FC Schalke 04), siehe auch Voss, G., (1998), S. 7, 8

<sup>407</sup> Vgl. Freitag, M., (1998b), o.Sa. und o.V., (1998a), S. 35, Konzept: Konsumsteigerung durch längere Stadionverweildauer

Mit Event-Marketing können die Fußball-Unternehmen bei der Vermarktung der Spiele die Synergieeffekte zur werbenden Branche nutzen<sup>408</sup>. Hierzu erweisen sich, aus Marketingsicht, Videowände in Verbindung mit einem Vollprogramm als eine innovative und zukunftsweisende Ergänzung zu herkömmlichen Kommunikationmaßnahmen wie Bandenwerbung, Hochwerbung<sup>409</sup> und Stadionsdurchsagen. Um die anzusprechende Zielgruppe direkt zu erreichen werden die klassischen Werbeinstrumente mit neuen Maßnahmen ergänzt und im Rahmen der Veranstaltung präsentiert<sup>410</sup>.

In erster Linie ist im Eventmarketing daß für Fußballverein von WIGE initiierte und produzierte Fan-TV zu erwähnen. Hier können unter Einsatz moderner Kamertechniken redaktionelle Beiträge, Live-Acts, Rückblicke auf vergangene Spiele, Spielerporträts, Interviews oder Berichte vom Abschlußtraining der Mannschaften an den Zuschauer vermittelt werden. Mit dem selben Angebot ist auch Panasonic mit Panarena-TV in den Fußballstadien vertreten<sup>411</sup>. Beide Projekte dienen der Versorgung des Publikums mit einer Mischung aus **Info- und Entertainment**, unter der Ausnutzung der werblichen Möglichkeiten. Mit Eventmarketing auf Fußball-Veranstaltungen wird ein nicht nur dem klassischen Fußballfan ein vermehrtes Freizeiterlebnis unterhalten, sondern vielmehr ein breites Publikum und ganze Familien angesprochen. Dies läßt Umsatzsteigerungen im Sponsoring, Merchandising und Catering erwarten<sup>412</sup>.

In der Stadionbetreuung, sowie in der Spieltagsgestaltung, verfolgen alle befragten Experten die selben Ziele. Der Spieltag soll in Zukunft ein Ganztagesevent für die ganze Familie und den Fußballfans werden. D.h. die bisher verbrachte Zeit im Stadion, von ca. 2 Std, soll mit Veranstaltungen vor und nach dem Spiel erhöht werden. Ein Fußballspiel wird somit zum Substitutionsevent für Familienausflüge an Samstagnachmittagen werden. Ein sehr wichtiger Aspekt, der bei der Verfolgung dieses Ziels zu beachten ist, ist die Sicherheit in und vor den Stadien. Hier muß alles getan werden, damit sich der Zuschauer keiner Gefahren aussetzt<sup>413</sup>.

---

<sup>408</sup> Sponsoring siehe Kap. 3.1.2

<sup>409</sup> Unter Hochwerbung wird im allgemeinen Werbung definiert, die sich über dem abspielenden Ereignis befindet, z.B. Stadionsdach, Reporterkabine oder Anzeigetafel.

<sup>410</sup> Vgl. o.V., (1997d), S. 18

<sup>411</sup> Vorstellbar sind gemeinsame Projekte von Panarena und WIGE im Eventmarketing. Panasonic dient mir Hardware, sprich Großleinwand und Equipment, WIGE produziert Bilder und sorgt für die redaktionelle Umsetzung. (siehe Anhang 28)

<sup>412</sup> Vgl. o.V., (1997d), S. 18

<sup>413</sup> Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen)

#### 4.4.2 Merchandising – -Lizenzmanagement - Make or Buy

Merchandising kann als neue Dimension der Verflechtung zwischen Medien und Industrie angesehen werden, was über klassische Merchandisinginstrumente wie Regalpflege und Verkaufsförderung hinausgeht. Wichtigstes Kriterium ist dabei, die von den Medien kreierten Kommunikationsinhalte, die den Fußballfan emotional ansprechen. Die emotionale Ansprache ist hier Bedingung für die Popularität, und die Popularität die Basis für effiziente Kommunikation und Vermarktung<sup>414</sup>. Kennzeichnend für Merchandising im Sport ist die **Verwertung von Lizenzen**. Der im Sport oftmals verwendete Begriff Sport-Licensing<sup>415</sup> dient als Befugnis, ein gewerblich geschütztes Recht an Warenzeichen zu benutzen<sup>416</sup>.

Daß man mit **Fußball-Fanartikeln** gute Geschäfte zu machen sind erkannte beispielsweise das Unternehmen Brameier 1995. Das Franchising-Unternehmen (60 Filialen) kaufte sämtliche Lizenzen der Vereine aus der 1. Bundesliga und einige aus der 2. Liga, um Socken, Becher, Geldbörsen, Schals und Kartenspiele etc. mit den Wappen der Vereine schmücken zu dürfen. Damit erzielte das Unternehmen einen Großhandelsumsatz mit Fanartikeln von DM 32 Mio.. Brameier strebt hier einen Umsatz von DM 40 bis DM 50 Mio. an, welcher vor allem durch den Kauf von Lizenzen realisiert werden soll. Dabei gibt das Unternehmen zu bedenken, daß es vorgezogen wird eine Lizenz direkt über den Verein zu beziehen, als sie über Dritte zu erwerben, da Vereine im Normalfall nur einen Lizenznehmer akzeptieren<sup>417</sup>. Die Lizenzen unterscheidet man in folgende Formen:

- Lizenzierung von Sport-Personalities<sup>418</sup>
- Lizenzierung von Logos/Emblemen/Symbolen
- Lizenzierung von Sportveranstaltungen<sup>419</sup>
- Lizenzierung von Sportmaskottchen

<sup>414</sup> Vgl. Böll, K., (1995), S. 27

<sup>415</sup> Licensing ist die kommerzielle und kommunikative Nutzung und Verwertung eines Bekanntheitsgrades, der ein anderer geschaffen hat, mit dem Ziel, Produkte emotional zu positionieren. Vgl. Böll, K., (1995), S. 15

<sup>416</sup> Vgl. Böll, K., (1995), S. 12, zum gewerblichen Rechtsschutz vgl. Hubmann, H., (1988) unter "Gewerblicher Rechtsschutz"

<sup>417</sup> Vgl. o.V. (1998k), S. o. Sa.

<sup>418</sup> Rechteverwertung von Personen aus dem Sport. Vgl. Böll, K., (1995), S. 320, 321

<sup>419</sup> Seit der Saison 1996/97 vermarktet sich die Bundesliga als Dachmarke unter einem Corporate Identity Logo. Vgl. Dinkel, M./Kratz, S., (1998), S. 68, 69

Für den Verein sind **von besonderem Interesse** die Lizenzierung von Logos/Emblemen/ Symbolen sowie von Sportmaskottchen. Grundsätzlich werden zwei Arten der Lizenzierung unterschieden. Wobei für den Verein lediglich die nicht-technische Lizenzierung in Frage kommt, und hier vereinspezifisch behandelt werden soll.

- technische Lizenzen<sup>420</sup>
- nicht-technische Lizenzen.

Unter der *nicht-technische Lizenz* wird das Nutzungsrecht an einer bestimmten Sache verstanden, die gewerblichen Rechtsschutz genießt. Im Sinne des Fußball-Unternehmung sind dies der Name, Farben und das Emblem, die für Produktwerbung genutzt werden können. Der Lizenzgeber, das Fußball-Unternehmen, verfolgt das Ziel, seinen Bekanntheitsgrad kommerziell zu nutzen. Der Lizenznehmer, Produktanbieter, nutzt die Potentialmerkmale Bekanntheit, Sympathie oder auch Goodwill und vergütet den Lizenzgeber für diese Art Verkaufsförderung.

Bei der Lizenzierung ist für beide Seiten von Vorteil, wenn sich eine Merchandising-Agentur die Belange der Teilnehmer koordiniert. Dies kann jedoch auch, wie im Falle Ajax Amsterdam, eine unternehmensinterne Agentur sein<sup>421</sup>. Hierbei wird der Agentur der Auftrag erteilt die **Merchandisingrechte** zu vermitteln. Kommt es zu einer Vermittlung dieser Rechte, werden dem Lizenznehmer zur Unterzeichnung ein Proposals<sup>422</sup> mit folgenden Inhalten vorgelegt:

- Vertragsgegenstand<sup>423</sup>
- weitere gewerbliche Schutzrechte
- Lizenzgebiet und Dauer<sup>424</sup>
- Material und Qualitätskontrolle<sup>425</sup>
- Provisionen<sup>426</sup>
- Abtretung<sup>427</sup>

<sup>420</sup> Technische Lizenzen werden durch das Patentrecht und verwandte gewerbliche Schutzrechte geschützt. Diese spielen für diese Arbeit keine Rolle. Vgl. Böll, K., (1995), S. 13

<sup>421</sup> Organigramm Ajax Amsterdam Kap. 3.3

<sup>422</sup> Agenturvertrag vgl. Böll, K., (1995), S. 397 - 402

<sup>423</sup> Inhaber aller Merchandisingrechte des Herstellungs-, Verbreitungs- und Vervielfältigungsrecht. Vertriebsgebiet und zeitliche Dauer des Vertrages.

<sup>424</sup> Der Lizenznehmer muß sich hier an die vertraglich geregelte Qualitätsanforderung zu halten, und kann auch durch den Lizenzgeber kontrolliert werden.

<sup>425</sup> Vergabe der Anteile unter den Parteien.

<sup>426</sup> Die Abtretung erworbener Rechte an Dritte. Vgl. Böll, K., (1995), S. 397 - 402

Bei der Vergabe von Lizenzen ist aber auch stets darauf zu achten, daß die traditionellen Vereinsfarben, Name und Emblem, als **Identifikationsmerkmal** der Anhänger nicht verändert werden. Diese integrieren die unterschiedlichen Merkmale zur besonderen Vereinsidentität und schließt die Anhänger zu einer Gemeinde zusammen. Deshalb ist der bei der Auswahl der Lizenznehmer darauf zu achten, daß mit der Vergabe einer Lizenz kein Identifikationsverlust einhergeht<sup>428</sup>. Beide Seiten haben hier auf das harmonisieren der Produkte in Verbindung mit dem Vereinsname zu achten<sup>429</sup>.

Unter Beachtung geeigneter **Qualitätsanforderungen** wäre auch ein, durch den Vereinsnamen gestütztes Produkt auf anderen Märkten denkbar<sup>430</sup>. Ein Blick durch Fanartikelkataloge läßt die Größe der Möglichkeiten und die Größe des Spektrums Merchandising für Fußball-Unternehmen erahnen<sup>431</sup>. Die Fanartikel greifen mittlerweile in alle Grund- und Luxusbedürfnisse der Kunden über und werden danach kundengerecht kategorisiert<sup>432</sup>. Wie schon in Kap. 4.3.1 (Diversifikationsstrategie) angesprochen könnte die Fußball-Unternehmung die Produktion einzelner Produkte selbst übernehmen und unter der **Dachmarkenstrategie** vertreiben<sup>433</sup>.

Unter der o. g. Diversifikation stellt sich für den Verein eine **‘Make or Buy‘** Entscheidung. Dabei bezeichnet ‘Make‘ die Erbringung der Leistung im eigenen Unternehmen. ‘Buy‘ steht für den Bezug von Leistung durch Fremdbezug. Die Frage ‘Make or Buy‘ stellt sich jedoch nur wenn sowohl eine Eigenleistung als auch ein Fremdbezug in Betracht kommen. Die Komplexität, die hinter der ‘Make or Buy‘ Entscheidung steht, verlangt eine sorgfältige Vorbereitung des **Planungs- und Entscheidungsprozesses**<sup>434</sup>. Zu Beachten für den Entscheidungsprozeß sind:

- Anforderungen an Maschinenausstattung, Fertigungs- und Lagerungsorte.
- Investitionsbedarf (Bindung finanzieller Mittel des Unternehmens)<sup>435</sup>
- Umfang des Beschaffungsprogramms.

<sup>428</sup> Vgl. Väh, H., (1994), S. 149

<sup>429</sup> Vgl. Böll, K., (1995), S. 13, 14, siehe auch Diversifikationsgrad Kap. 4.3.2

<sup>430</sup> Z.B. durch Ermittlung einer Preisäquivalents, d.h. Vergleichspreis zu anderen Marken deren Produkt die gleichen Eigenschaften aufweist. Vgl. Dichtl, E., (1996), S. 218

<sup>431</sup> Das Sortiment in Fankatalogen erreicht mittlerweile eine Größe von 600 Fanartikeln.

<sup>432</sup> Vgl. Fanartikelkatalog des TSV Bayer 04 Leverkusen (1998), unter dem Motto „Get the Bayer Feeling“.

<sup>433</sup> Vgl. Freedmann, E., auf dem Sat 1 Sportforum, siehe auch Kap. 4.3.2

<sup>434</sup> Vgl. Mikus, B., (1997), S. 16-18

<sup>435</sup> Vgl. Rembeck, M., (1973), S. 25

- Quantität und Qualifikation des benötigten Personals und damit die Know-how-Basis des Unternehmens sowie das Beschäftigungsrisiko.
- Die Höhe und Struktur der Kosten.
- produktionswirtschaftliche Flexibilität<sup>436</sup>
- Stellung des Unternehmens gegenüber den Marktpartnern.

Damit die **Kerngeschäfte** in den Händen der Fußball-Unternehmen bleiben, sind in die Festlegung der Eigen- und Fremdleistungsanteile die Unternehmensgrundsätze einzu beziehen. Jedem Make-or-Buy-Entscheidungsobjekt muß daher eine problemspezifische Analyse vorausgehen und die Risiken zwischen Eigen- und Fremdfertigung genauestens abzuwägen<sup>437</sup>. Dabei ist darauf zu achten, daß nicht zuviel der Vereinsbelange an Fremdfirmen ausgelagert wird, da eine Verramschmentalität dem Image schaden wird<sup>438</sup>. Das bedeutet, daß auch für die Lizenzvergabe eine akribisch genaue Analyse, über Anbieter und deren Produktqualitäten, vorauszugehen hat.

Für den Vertrieb von Fanartikel ist festzuhalten, daß das Merchandising in den Marketing-Mix-Bereichen effizient einsetzbar ist<sup>439</sup>. Ziel ist es dabei, die Bekanntheit, Sympathie und Image des Vereins auf die Produkte zu übertragen, sowie Zielgruppen in nichtkommerziellen Situationen anzusprechen und Multiplikatoreffekte durch die Berichterstattung der Medien zu nutzen<sup>440</sup>. Die mediale Präsenz ermöglicht hierbei eine emotionale Positionierung der Marke und wirkt sich damit positiv auf den Absatz aus. Die Koordination der Synergieeffekte zwischen Medien und Fußball-Unternehmen können dabei durch externe oder durch in die jeweiligen strategischen Kernpunkte implementierten Merchandising-Agenturen übernehmen<sup>441</sup>.

Das Merchandising, als Verflechtung zwischen Medien und Fußball-Unternehmen, wird auch im Zuge einer Eigenvermarktung der TV-Rechte zunehmend an Bedeutung gewinnen. Da es dadurch den Fußball-Unternehmen immer mehr Möglichkeiten ist als TV-Produzent aufzutreten<sup>442</sup>, und sich dabei an Merchandising-Strategien der Fernseh-anstalten orientieren kann<sup>443</sup>.

---

<sup>436</sup> Anpassungsfähigkeit des Vereins an neue Aufgaben. Vgl. Jacob, H., (1990), S. 16

<sup>437</sup> Vgl. Mikus, B., (1997), S. 18

<sup>438</sup> Vgl. Wienand, L., (1998), S. k.Sa.

<sup>439</sup> (Marketing-Mix siehe Anhang 7)

<sup>440</sup> Vgl. Mikus, B., (1997), S. 180-189

<sup>441</sup> Vgl. Böll, K., (1995), S. 27

<sup>442</sup> (Diversifikationsgrad TV-Vermarktung siehe Anhang 18)

<sup>443</sup> Merchandising als Finanzierungselement von Fernsehanstalten. Vgl. Böll, K., (1995), S. 101-122

#### 4.4.3 Vermarktung über Medien (TV, Stadion) - Internet

Die Rahmenbedingungen des Spiels bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten der Vermarktung, die weniger problematisch sind als der Eingriff ins Regelwerk. Allerdings sind auch diesem Vermarktungsbereich, durch Struktur des Spielbetriebs und der Tradition Grenzen gesetzt<sup>444</sup>. Die Attraktivität der Vermarktungsmöglichkeiten von Fußballvereinen werden jedoch durch den Wettbewerb unter den Vermarktungsgesellschaften deutlich. Diese versuchen die Rechte für die Gesamtvermarktungskonzept, das von A wie Anzeigetafel bis Z wie Zeitung reicht, zu erwerben<sup>445</sup>. Für die Vereine und Agenturen entsteht folgender **Vermarktungspool**:

<i>Banden:</i>	Rund ums Spielfeld ziehen sich 240 Meter Banden als Werbefläche. Dazu kommen noch Banner, Fahnen, Anzeigetafeln, Oberrang, Spieler- und Trainerbänke sowie Werbetonnen u.ä. im Innenraum.
<i>TV-Rechte:</i>	Noch werden die Bundesligaspiele vom DFB zentral vermarktet, daher richtet sich diese auf Europapokalspiele <sup>446</sup> .
<i>Haupt-/Trikotsponsor:</i>	Diese Verträge sind sehr leistungsabhängig. Internationale Wettbewerbe sind für international ausgerichtete Unternehmen wichtig, daher steigen die Sponsorengelder
<i>Ausrüster:</i>	Ausrüstung der Spieler (Schuhe und Bekleidung).
<i>Eintrittskarten:</i>	Vermarktungsmöglichkeiten auf der Kartenrückseite.
<i>Vip-Logen:</i>	Unternehmen sind bereit viel Geld zu bezahlen, um ihre Geschäftspartner bei einem Fußballspiel bewirten zu können <sup>447</sup>
<i>Co Sponsoren:</i>	(Siehe Sponsorenpool Anhang 10)
<i>Catering:</i>	Vergeben von Konzessionen für Stadiokioske, Restaurants und VIP-Betreuung.
<i>Merchandising:</i>	Lizenzvergabe und Fanartikelverkauf (Siehe Kap. 4.4.2)
<i>Medienrechte:</i>	Absatz von Videos, CD's und Büchern, oder das Produzieren eigener TV-Sendungen
<i>Online-Rechte:</i>	Ein professioneller Online-Auftritt wird immer wichtiger. Oft sind die Werbepartner und Sponsoren auch Online vertreten.

Abb.27: Vermarktungspool

Quelle: UFA-Sports in o.V., (1998L), S. 111

Das Vermarktungspool kann durch verschiedenen Arten realisiert werden. Zum einen vergibt der Verein einer externen Vermarktungsgesellschaft den Auftrag der Gesamtvermarktung oder Teilvermarktung, zum anderen bleibt diese komplett in den Händen

<sup>444</sup> Vgl. Vöth, H., (1994), S. 147 - 150

<sup>445</sup> Vgl. o.V., (1998L), S. 110, 111

<sup>446</sup> Siehe Kap. 2.2

<sup>447</sup> Siehe Kap. 4.1.1

der Fußball-Unternehmung<sup>448</sup>. Im ersten Fall erwirbt die Vermarktungsgesellschaft, in einem zeitlich befristeten Vertrag, die **Vermarktungsrechte** und erhält hierfür eine ausgehandelte Provision<sup>449</sup>. Realisiert die Fußball-Unternehmen die Vermarktung in eigener Regie, ist hierfür der entsprechende Personalbestand zu schaffen<sup>450</sup>.

Dabei wäre es denkbar, daß zukünftige Fußball-Unternehmen die hierfür vorliegenden Konzepte übernehmen und erweitern, oder wie im Falle Hamburger SV, Manager der Vermarktungsgesellschaft ins Marketing-Management aufnehmen<sup>451</sup>. Hierunter fällt auch das **Gesamtvermarktungskonzept** der UFA-Sports für Bayer 04 Leverkusen unter dem Motto "Get the Bayer 04-Feeling". Dieses Konzept enthält alle möglichen Werbeformen im Stadion, wie beispielsweise: Anzeigetafeln, Stadionzeitung, Bandenwerbung etc.. Dabei kann das Fußball-Unternehmen jedoch weitere Sekundärtätigkeiten erschließen und vermarkten. Die im Falle Bayer 04 Leverkusen in Form eines Hotels, Tagungsräume und einem Restaurant ins Stadion "BayArena" integriert wurden<sup>452</sup>. Für die Unternehmen gilt es hier einen Grad der Selbständigkeit zu finden<sup>453</sup>.

Bei der **Vermarktung spielt das Fernsehen eine zentrale Rolle**. Besonders beim Fußball hat das Privatfernsehen die TV-Landschaft grundlegend verändert. Fußball ist im Fernsehen so präsent wie nie zuvor, und führt die mit hohen Einschaltquoten die Werbetreibenden in immer höhere finanzielle Regionen<sup>454</sup>. Da die TV-Rechte der Fußballspiele durch den DFB zentral vermarktet werden, bleiben dem Fußball-Unternehmen lediglich die Vermarktungsmöglichkeiten um das Spiel herum. Beim sog. Sportsponsoring nutzt der Werbetreibende die Bekanntheit und die Medienpräsenz des Fußball-Unternehmens und dieses wiederum seinen monetären Wert dadurch. Durch diese Interdependenz entsteht für die beide Parteien folgendes Infrastrukturmodell.

---

<sup>448</sup> In der Bundesliga vermarkten vor allem Agenturen die Vereine. Lediglich der SC Freiburg betreibt Eigenvermarktung. Vgl. o.V., (1998m), S. 17

<sup>449</sup> Vgl. o.V., (1998L), S. 110, 11, siehe auch Vertragswerk des Lizenzmanagement Kap. 4.4.2 (siehe Anhang 27)

<sup>450</sup> In Anlehnung an Organigramm Kap. 4.3.1. Dabei wird die Vermarktungsgesellschaft als Stabsstelle ins Unternehmen implementiert, und bildet mit Vereinsangestellten ein Team. Siehe auch o.V., (1998L), S. 110, 111

<sup>452</sup> Vgl. Steinhausen, S. (1999), Werbemöglichkeiten Bayer 04 Leverkusen. (siehe auch Anhang 28)

<sup>453</sup> (siehe Anhang 27)

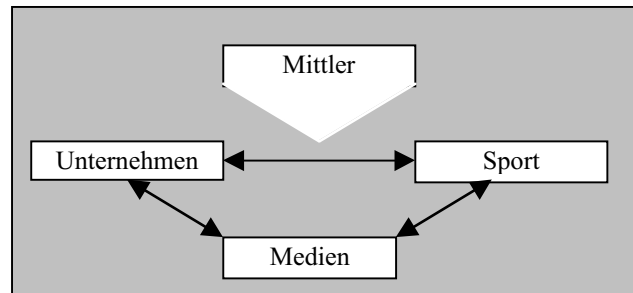


Abb. 28: Magisches Dreieck des Sponsoring  
Quelle: Sengle, U., (1989), S. 26

Dieses Modell gilt es bei **Dezentralisierung der Vermarktungsrechte** zu beachten, wobei dann jedoch die Vermarktung des Spieles selbst den Schwerpunkt bildet. Da aber der Wert des Sponsoring durch die Präsenz in den Medien und die dadurch anzusprechende Zielgruppe entsteht, sind hier ebenfalls neue Dimensionen zu erwarten. Für zukünftige Sponsoren wäre dann die Einflußnahme auf die TV-Vermarktung größer und **engere Kooperationen** zwischen Fußball-Unternehmen und Sponsoren denkbar. Dies entsteht durch die Möglichkeit, Übertragungen nach reichweitestarken oder zielgruppengerechten Kriterien entsprechend zu vermarkten<sup>455</sup>.

Ein weiter **wesentlicher Trend** der sich bei der Dezentralisierung abzeichnet, ist "Pay per View", welches mit der Etablierung des digitalen Fernsehen steht. Dem Zuschauer werden durch das Fernsehen Livespiele der Bundesliga oder des Europapokals angeboten, welches ihm separat in Rechnung gestellt wird<sup>456</sup>. Über **digitales Fernsehen** werden aber auch eigene Fernsehkanäle realität, wodurch es möglich wird, wie z.B. Manchester United mit ManU TV, täglich im Fernsehen präsent zu sein.<sup>457</sup>

Neben der TV-Vermarktung wird das **Internet wesentlicher Bestandteil** der Vereinsvermarktung. Mittlerweile verfügt jeder Bundesligaverein über eine Homepage und Online-Bestellmöglichkeiten, wobei diese meist nur zur Imagepflege oder als Informationsinstrument dient. Dabei sagen Experten der Internet-Branche ein überproportionales Wachstum voraus, welches sich zur Erschließung neuer Zielgruppen und als neuen Vertriebskanal eignet. **Aufbau und Ziele des Internet-Auftritts** sind danach.

<sup>454</sup> Schulz, M., (1998), S. 52

<sup>455</sup> Ansicht des Verfassers in Anlehnung an Mink, J., (1998), S. 16

<sup>456</sup> Dabei ist davon auszugehen, daß Spitzenspiele ca. 10 Mio. Zuschauer, mit durchschnittlich vier Personen/Bildschirm, sehen. Damit fallen für 2,5 Fernsehgeräte Gebühren an, welche beispielsweise mit DM 5/Einschaltung an die beteiligten Mannschaften abgeführt werden. Dabei entstehen Einnahmen von rund DM 12, 5 Mio./Spiel. Vgl. Mastenbroek, R., (1998), S. 10

<sup>457</sup> Realisiert wurde ein solches Projekt, durch eine Koproduktion der Sender BskyB, dem Privatsender Granada TV sowie dem Verein Manchester. Vgl. Reng, R., (1997), S. 19

*Aufbau:*

Homepages						
<b>Wir über uns</b>	<b>Angebot</b>	<b>Service</b>	<b>Aktuelles</b>	<b>Infos</b>	<b>Dialog</b>	
- Chronik	- Karten-	-rund ums	- News	- Stadion	- Chats	
- Aufbau	Fanartikel-	Spiel und	- Tabelle	- Anfahrt	- Foren	
- Abteilungen	Online	Mannschaft	- Verletzten-	- Preise	- E-Mail	
-Leitbild	Bestellungen	- Fanclubs	liste			

Abb.29: Aufbau einer Homepage (Homepage FC Schalke 04 siehe Anhang 29)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ruf, F., (1999), S. 30 und [www.Schalke04.de](http://www.Schalke04.de)

*Marketingziele:*

- Ausbau der Internet-Seite zu einem konkurrenzfähigen Spitzenprodukt.
- Unterstützung des traditionellen Vertriebs
- Zugang zu neuen Marktsegmenten.
- Kundennähe, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit erhöhen.
- Steigerung des Bekanntheitsgrades und Imagepflege<sup>458</sup>.

Es ist jedoch auch denkbar, in Anlehnung an das "Pay per View" System, in Zukunft Fußballspiele über Internet zu übertragen. Die Technologien und die Ausstattung der Haushalte sind heute jedoch noch nicht in der Lage die Qualität einer Fernsehübertragung zu erreichen. Aber abgesehen von der Qualität der Übertragungen, wären internationale Strategien mit einem Internet-Auftritt möglich. Zudem könnten diese vermehrt von Sponsoren generiert werden<sup>459</sup>.

Ein Internet-Auftritt von Fußball-Unternehmen ist begründet durch das Aufwachsen zukünftiger Generationen mit Computer und Internet. Außerdem ist das Internet im Vergleich zu konventionellen Medien weitaus kostengünstiger. Da die Ansprüche von Unternehmen nach einem **professionellen Internet-Auftritt** stetig steigen und der Auftritt Marketingerfolge verbuchen soll, muß dem Nutzer etwas geboten werden. Dabei geht es jedoch nicht nur darum die Kunden durch niedrige Telefonkosten zufriedenzustellen, sondern den Verbraucher zu begeistern<sup>460</sup>.

*"Was jedoch für jeden Auftritt des Fußball-Unterhaltungsunternehmens gelten muß"*.

<sup>458</sup> Marketingziele: in Anlehnung eines Internet-Auftritts einer Versicherung, in Ruf, F., (1999), S.26

<sup>459</sup> Vgl. ABN-Amro Bank, (1998), S. 26 siehe auch Kap. 3.2.1

<sup>460</sup> Vgl. Ruf, F., (1999), S. 46

#### 4.5 Zusammenfassung der Gestaltungsperspektiven und Anmerkungen zur Realisierungsplanung auf der Basis des Change Management-Ansatzes

Die Ausführungen zeigen, daß sich der Wandel von der Vereinskultur zum Fußball-Unternehmen, durch Implementieren professioneller Strategiekonzepte vollziehen läßt. Hierzu ist es notwendig die traditionell gewachsenen Vereinsstrukturen, getragen von sozialer Integrität, durch eine solide und innovative Unternehmenskultur zu steuern<sup>461</sup>.

Es werden dabei, aufbauend auf einer Unternehmensvision, verschiedene Gestaltungsperspektiven strategischer Stoßrichtungen dargestellt, die den Wandel der Vereine zu Unternehmen unterstützend begleiten. Die entstandenen Ansätze werden dafür auf zwei strategische Kernpunkte aufgeteilt, die sich durch die Konzentration auf sportliche und wirtschaftliche Ziele auszeichnen. Es wurde vermieden, Probleme der klassischen Vereinsführung in das Konzept einfließen zu lassen, was für die Darstellung einer neuen Organisationsstruktur notwendig war. Die Ausführungen ergeben folgende Herausforderungen für das Management zukünftiger Fußball-Unternehmen.

- Multifunktionalität<sup>462</sup>
- Nähe zum Markt und Kunden<sup>463</sup>
- Profit-Center-Organisation zur Erschließung von Sekundärmärkten<sup>464</sup>
- Total-Quality-Management<sup>465</sup>

Diese **Herausforderungen sowie die radikalen Veränderungen** im Fußballgeschäft und den Medien veranlassen das Wirtschaften sowie das betriebliche Management unter ganz anderen Voraussetzungen zu sehen, als noch vor wenigen Jahren<sup>466</sup>. Um den Veränderungen nachzukommen, sind folgende Bedingungen zu beachten:

---

<sup>461</sup> Anders, G., (1998), S. 587

<sup>462</sup> Das gesamte Unternehmen entwickelt sich zu einem multifunktionalen Unterhaltungsdienstleister entwickelt. Hierzu zählt die Erfassung der gesamten Vermarktungsmöglichkeiten (Stadion, Spieltag, Merchandising und Fernsehen) und deren Umsetzung. Siehe auch Kap. 4.1

<sup>463</sup> Grundsätzliche Neuorientierung der Geschäftskultur im Hinblick auf den Kunden, der bekanntlich "König" ist. Vgl. Freedmann, E., Expertenreferat auf dem Sat 1 Sportforum

<sup>464</sup> Organisatorische Einheiten, die mittels Kosten- und Leistungsvorgaben gesteuert werden und neue Geschäftsfelder erschließen und Sekundärtätigkeiten ausschöpfen. Die Ergebnisse gehen in das Gesamtergebnis des Verein ein. Vgl. Pepels, W., (1998), S. 89

<sup>465</sup> Total Quality Management ist für die Erschließung von Sekundärmärkte, wie Fanartikel, Reiseagenturen u.v.m. von Bedeutung. Um die Qualität möglichst hoch zu halten sind Maßnahmen zur Qualitätssicherung erforderlich. Experteninterview (FC Schalke 04), siehe auch Pepels, W., (1998), S. 118, 119

<sup>466</sup> Vgl. Böhm, A., (1998), S. 42, in Anlehnung an Doppler, K. (1994), S. 17

- Verknappung der Ressource Zeit<sup>467</sup>
- Verknappung der Ressource Geld<sup>468</sup>
- Dramatische Steigerung der Komplexität<sup>469</sup>

Dabei muß jedoch nicht nur der gezielte und geplante Durchführungsprozeß, sondern vielmehr ein **ganzheitliches Veränderungsmanagement** im Vordergrund stehen. Dies macht es notwendig den Wandel zum Fußball-Unternehmen zunächst unter der Berücksichtigung verschiedener Blickwinkel zu vollziehen<sup>470</sup>:

- der ursächlich Blickwinkel<sup>471</sup>
- der analytische Blickwinkel<sup>472</sup>
- der systematische Blickwinkel<sup>473</sup>
- der dynamische Blickwinkel<sup>474</sup>

Auch vor dem Hintergrund, daß Vereine die Rechtsform einer Non-Profit-Organisation beibehalten, ist eine schlanke Vereinsstruktur erstrebenswert. Oft sind in diesen noch komplizierte innere Organisationsstrukturen mit Vorstand, Ausschüssen, Referenten und anderen Gremien üblich, wodurch es zu einer Aufblähung des Vereinsapparates und zu Koordinations- und Entscheidungsproblemen kommt. Daher sollten auch Vereine ihre Strukturen erneuern, schlanker machen sowie ein straffes Management installieren um einen handlungsfähigen Aufbau in die Wege leiten zu können<sup>475</sup>.

---

<sup>467</sup> Durch den Einfluß der technologischen Entwicklung auf den Gebieten Informatik, Telekommunikation, Computer und Fernsehen, können Informationen beliebig kanalisiert und ohne Zeitverzug transportiert werden. Dies hat zu einer unerhörten Beschleunigung der Geschäftsabläufe geführt sowie zu einer grundlegenden Veränderung der Vermarktungsmöglichkeiten. Vgl. Doppler, K., (1994), S. 18

<sup>468</sup> Wenn Mannschaften sich verbessern, werden andere Mannschaften ebenfalls gezwungen sich zu verbessern, ohne daß der verteilbare Kuchen größer wird. Vgl. Horch, H.D., (1998),

<sup>469</sup> Alles ist mit allem vernetzt. Was man an einem Ort tut, kann an einem anderen Ort unvorhergesehene Konsequenzen haben. Für den Verein kann dieses im Falle einer Diversifikation von größter Bedeutung sein. Vgl. Doppler, K., (1994), S. 25

<sup>470</sup> Vester, F. nennt zwei polare Ansätze die Wirklichkeit zu beschreiben. 1. analytischen: also durch Sammlung, Auflistung und Untersuchung von Details 2. ganzheitlich: d.h. durch Untersuchung der die Details verbindenden Struktur und Dynamik. Vgl. Heinbokel, J., (1993), S. 77, 78

<sup>471</sup> Verdeutlichung der Ausgangssituation und Festlegen des Ziels und Zweck aller Aktivitäten  
<sup>472</sup> Beschreibung der beteiligten Systemelemente: Aufgaben, Technologie, Mensch, Strukturen. (Unternehmenssystem nach Conradi siehe Anhang 17)

<sup>473</sup> Auswahl einer adäquaten Strukturierung der Beziehungen dieser Elemente, damit Zielerreichung und Zweckerfüllung ermöglicht werden.

<sup>474</sup> Unterscheidung unterschiedlicher Wirkungsfelder von Veränderungen: fachliche-, methodische-, organisatorischen Verbesserungen, und Planung von wirksamen Maßnahmen zur Zielerreichung und Zweckerfüllung unter Berücksichtigung der Faktoren; Lernen, Verhalten, Widerstand, Intervention, Steuerung, sowie eine situative Prozeßgestaltung. Vgl. Heinbokel, J., (1993), S. 77, 78

<sup>475</sup> Vgl. Hohl, M./Dressel, U., (1998), S. 24

Die **Veränderung der organisatorischen Strukturen** können in zwei architektonische Perspektiven geteilt werden. Demnach liegt die Hauptaufgabe des Managements im Design, also in der Errichtung und der Führung von funktionierenden Organisationen<sup>476</sup>.

Strategie/Aufgabenerfüllung	Soziokulturelle Perspektive
Das Design unterstützt die Durchsetzung der strategischen Maßnahmen.	Wie passen die vorhandenen Mitarbeiter in das Design (ehem. Fußballprofis und Mitglieder, die im Verein tätig sind).
Das Design fördert den Arbeitsfluß unter und zwischen den strategischen Kernpunkten.	Wie beeinflusst das Design die Machtbeziehungen zwischen den verschiedenen strategischen Kernpunkten.
Das Design erlaubt wirksame Kontrolle (sportliche und wirtschaftliche Erfolgskontrolle).	Wie paßt das Design zu den Werten und Überzeugungen der kaufmännischen und sportlichen Angestellten.
Das Design schafft ausführbare, meßbare Arbeiten.	Wie beeinflusst das Design den Umgangston und Arbeitsstil innerhalb des Unternehmens.

Tab.16: Zwei architektonische Perspektiven für den Aufbau einer Fußball-Unternehmung.  
Quelle: Eigene Erweiterung in Anlehnung an Nadler, D.A., Tushman, M. L., (1995), S. 51

Die Herausforderungen an Fußball-Unternehmung sind dabei folgendermaßen geprägt:

- Durchführung organisatorischer Veränderungen
- Schaffung eines intakten sozialen Umfeldes
- Leistung erzeugen durch Synergien
- Organisieren von Lernen und Entwicklung
- Management von Konflikt- und Krisensituationen
- Steuerung und Kontrolle durch Kommunikation
- Zukunftsplanung aufgrund komplexer Szenarien
- Integration durch Visionen und Leitbilder

Tab.17: Herausforderungen an das zukünftige Management von Fußball-Unternehmen  
Quelle: Eigene Auswahl der Kriterien, in Anlehnung an Doppler, K., (1994), S. 27

Das Ziel einer modernen Unternehmung sollte sich dabei jedoch nicht allein auf Rationalisierung und Beschleunigung von Abläufen konzentrieren, sondern auch auf das Schaffen von Strukturen, die schnell Veränderungen im unternehmerischen Umfeld erkennen kann und eine unmittelbare Anpassung der betroffenen Bereich zulassen<sup>477</sup>.

*“Schnellere und wirtschaftlichere Bewältigung  
einer zunehmenden Vielfalt sich rasch ändernder Aufgaben.”<sup>478</sup>*

<sup>476</sup> Entscheidung der Führungskräfte zur Konfiguration, zur Dynamik und zum ästhetischen Zusammenwirken der Organisationselemente die ein produktives Unternehmen beschreiben. Aus der Gesamtheit dieser Entscheidungen entsteht die Organisationsstruktur. Vgl. Nadler, .A./Tushman, L., (1995), S. 50, 51

<sup>477</sup> Vgl. Mentzel, K., (1997), S.32

<sup>478</sup> Doppler, K., (1994), S. 41

Bei der Umsetzung eines ganzheitlichen Managements für Fußball-Unternehmen bedarf es jedoch einer strategischen Realisationsplanung, die ein Steuerungssystem für die Umsetzung der Aktivitäten bildet<sup>479</sup>. Was für die Organisation die Formulierung neuer genereller Regeln bedeutet, die das Zusammenwirken verschiedener Personen und der strategischen Kernpunkte möglichst zielorientiert gestaltet<sup>480</sup>.

Gelingt zukünftigen Fußball-Unternehmen dieser ganzheitliche Ansatz, können die Chancen einer flexiblen Unternehmensführung genutzt werden<sup>481</sup>. Wird dabei das traditionell gewachsene Verantwortungsbewußtsein gegenüber den Angestellten, Mitgliedern und Fans beibehalten, ist aus Marketingsicht eine einheitliche CI-Strategie am ehesten zu realisieren<sup>482</sup>.

## 5. Kritik am dargestellten Ansatz und Ausblick für zukünftige Arbeiten

Diese *Darstellung des Wandels deutscher Fußballvereine zu Unternehmen der Unterhaltungsbranche* soll einen ersten Ansatz für die Bewältigung zukünftiger Aufgaben darstellen. Der Ansatz dieser Arbeit ist ein normatives Konzept für mögliche strategische Herausforderungen, denen **zukünftige Fußball-Unternehmen** gegenüber stehen. Aus der Tatsache heraus, daß es an Theorien und Konzepten zu dieser Thematik mangelt, basiert dieses Konzept stark auf der persönlichen Meinung des Verfassers unterstützt durch Expertenmeinungen. In einer Erweiterung dieses Ansatzes, sowie in der Ausarbeitung schlüssiger Management-Konzepte zur Realisierung einer Fußball-Unternehmung, liegen Anregungen für zukünftige Arbeiten zu diesem Thema.

Der dargestellte Ansatz basiert auf der Analyse von Studienergebnissen, die hinsichtlich der Vermarktungsmöglichkeiten und Börsenpläne von Fußballvereinen durchgeführt wurden. Es ist jedoch kritisch anzumerken, daß diese Studien von Banken und Vermarktungsgesellschaften, nicht aber von wissenschaftlichen Institutionen getragen werden. Dies macht es notwendig den Ansätzen dieser Arbeit Kosten-Nutzenvergleiche zugrunde zu legen und in weiterführenden Studien zu operationalisieren und zu messen<sup>483</sup>.

---

<sup>479</sup> Vgl. Wiedmann, K.-P./Kreutzer, P., (1989), S. 117 - 118

<sup>480</sup> Vgl. Krüger, W., (1994), S. 13

<sup>481</sup> Mentzel, K., (1997), S.32

<sup>482</sup> Marketing in Verantwortung. Vgl. Raffée, H., (1985), S. 29

<sup>483</sup> Experteninterview (Bayer 04 Leverkusen)

Die operativen Maßnahmen, zur Realisierung der strategischen Gestaltungsperspektiven, konnten im Rahmen dieser Arbeit nur angeschnitten werden, wobei hier noch ein erheblicher Ausgestaltungsbedarf besteht. Dies gilt ebenfalls für die Darstellung der Kerntätigkeit "Fußballspielen", die ihren Ausdruck in entsprechenden Rahmenprogrammen findet. Aus Experteninterviews, sowie Stadionbesichtigungen und -besuchen wurde deutlich, daß sich die Vereine an Gestaltungskonzepten typisch amerikanischer Sportarten orientieren<sup>484</sup>. Da diese jedoch nicht unreflektiert auf den deutschen Fußball übertragen werden sollten, bieten diese Anreiz soziologischer und betriebswirtschaftlicher Untersuchungen<sup>485</sup>.

Abschließend sei festgestellt, daß zum Themenkomplex "strategische Stoßrichtungen für das Fußball-Management" bezugnehmend der Rückgriff auf zahlreiche Einzelbeispiele notwendig war, die der Darstellung dienend verallgemeinert wurden. Außerdem konnte das erarbeitete Konzept nur in groben Zügen und anhand ausgewählter Aspekte einen fortführenden Beitrag liefern. Zur Anwendung in der Praxis bedarf es daher noch erheblicher Anstrengungen entstandene Details tiefergehend zu untersuchen, um sie im Wettbewerb umzusetzen zu können. Der Verfasser sah seine Aufgabe darin, in Anlehnung aktueller Studien und Analysen, das Thema pragmatisch anzugehen, Anregungen aus Experteninterviews zu verarbeiten und neuste Entwicklungen in Theorie und Praxis aufzuzeigen.

---

<sup>484</sup> Ansicht des Verfassers

<sup>485</sup> Eindrücke aus Experteninterviews und Besichtigungen des Gelredomes in Arnheim und der Bay-Arena in Leverkusen, sowie der Besuch einer Sportveranstaltung in der Kölnarena hinterlassen den angesprochenen Eindruck. Kritisch zu betrachten bei zukünftigen Konzepten ist die eventuell eintretende Entfernung zum breiten Fußballpublikum. Experteninterview (FC Schalke 04)