

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 2/2013

www.sport-und-management.de

Impressum

- Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann
Benedikt Römmelt
- Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh
- Reviewer Board** Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Eike Emrich
Prof. Dr. Albert Galli
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe
- Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443
- Layout/ Design** Robin Heinze
- Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E-Mail: info@sciamus.de
- Erscheinungsweise** Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.
- Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:
- Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -
- E-Mail: redaktion@sciamus.de
- ISSN** 1869-8247
Ausgabe 2/2013
© 2010 - 2013 Sciamus GmbH, Döhlau
- Copyright** Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.
- Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Inhaltsverzeichnis

Catrina Heider & Gerd Nufer

Wirkungen von Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	1
---	----------

Silja Schröder

Forschungsreport – Der Charterbootmarkt in Deutschland – Teil 1	19
--	-----------

Im Interview mit Alexander Jobst – Marketingvorstand beim FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.

Die Strategien der Top-Manager im Sport	26
--	-----------

Stefan Chatrath

Forschungsreport – Der Eintrittskarten-Weiterverkauf im Profifußball – Regelungen und Sanktionen	30
---	-----------

Thomas Nachtigall & Eike Emrich

Finanzstruktur und Finanzmanagement in Fußballvereinen - eine empirische Studie	34
--	-----------

Wirkungen von Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Abstract

Aktuelle Entwicklungen in der Unternehmenskommunikation, wie eine zunehmende Informationsflut, stellen Unternehmen vor die Herausforderung, ihre Produkte durch Schlüsselreize in der Werbung von der Konkurrenz zu differenzieren. Durch den Einsatz von prominenten Testimonials als Werbebotschafter kann ein solches „Key-Visual“ entstehen, welches Aufmerksamkeit generiert und die Kaufentscheidung nachhaltig beeinflusst. Besonders Sportler können positiv konnotierte Persönlichkeitsattribute auf ein Produkt übertragen und somit eine Marke emotionalisieren. Hauptgegenstand der vorliegenden Arbeit ist eine empirische Untersuchung zur Wirkungsweise der Werbung mit Sporttestimonials mit dem Ziel, Kriterien zu identifizieren, die bei der Auswahl eines Testimonials von Bedeutung sind, um die Grundlagen für eine erfolgreiche Durchführung zu gewährleisten.

1. Problemstellung

Ob Vladimir und Vitali Klitschko für Milchschnitte, Kevin Kuranyi für Nutella oder jüngst David Beckham für H&M – der Einsatz von Prominenten in der Werbung als Testimonials ist heutzutage ein weit verbreitetes Instrument in der Kommunikation von Unternehmen. Innerhalb der letzten zwei Jahrzehnte hat sich der Anteil an prominenten Personen in Werbekampagnen deutlich erhöht und betrug 2010 in Deutschland 12 %, wobei insbesondere bekannte Sportler durch ihr positives Image gefragte Werbeakteure sind.¹ Aufgrund der hohen praktischen Relevanz liegt somit der Fokus des vorliegenden Beitrags auf Sporttestimoni-

als.

Durch aktuelle Herausforderungen an die Kommunikation, wie eine wachsende Informationsflut für den Rezipienten,² eine zunehmende Austauschbarkeit von Produkten³, ein erhöhter Konkurrenzdruck sowie eine Erlebnisorientierung im Konsumentenverhalten,⁴ sprechen einige renommierte Wissenschaftler der Kommunikation und der Emotionalisierung einen immer höheren Stellenwert als Differenzierungsfaktor zu.⁵ Unternehmen stehen vor der Aufgabe, die Aufmerksamkeit des Rezipienten zu sichern und sich von der Konkurrenz zu differenzieren.⁶ Eine Lösung für dieses Problem sehen viele Marketingentscheider im Einsatz von bekannten Testimonials als „Key-Visuals“.⁷ Durch den Transfer von Persönlichkeitsattributen des Prominenten kann die Marke emotional aufgeladen⁸ und ein positives Markenimage geschaffen werden.⁹ Der Sport bietet hierbei den Vorteil eines Erlebnisfeldes „mit einer hohen Authentizität und Glaubwürdigkeit“¹⁰ und den für Athleten stehenden Attributen wie „Erfolg, Leistung und Dynamik“¹¹. Dennoch bringt Testimonialwerbung auch Risiken mit sich, da sich beispielsweise Imageschäden des Prominenten auf das Image der Marke übertragen können. So können Sportprominente durch Dopingskandale, unfares Verhalten und Ähnliches in öffentli-

2 Vgl. Rinne, Rennhak, 2006, S. 51.

3 Vgl. Murrmann, 2008, S. 1.

4 Vgl. Fanderl, 2005, S. 19; Nufer, 2012, S. 9.

5 Vgl. Fanderl, 2005, S. 16.

6 Vgl. Dubey, Agrawal, 2011, S. 4.

7 Vgl. Schaaf, 2010, S. 13.

8 Vgl. Fanderl, 2005, S. 2.

9 Vgl. Carroll, 2009, S. 150.

10 Kiendl, 2007, S. 129.

11 Schaaf, 2010, S. 14.

1 Vgl. Schaaf, 2013, S. 324.

che Ungnade fallen.¹²

Unternehmen, die vor der Entscheidung stehen, ein prominentes Testimonial einzusetzen, stehen demnach neben den vielen möglichen positiven Auswirkungen auch potenziellen Risiken gegenüber. Des Weiteren stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ein geeignetes Testimonial auszuwählen und erfolgskritische Auswahlkriterien zu identifizieren.¹³ Es ist daher besonders wichtig, sich über die Wirkung verschiedener Variablen beim Rezipienten bewusst zu sein.

2. Begriffsabgrenzung

Für die Werbung mit Prominenten als Testimonials liegt eine Vielzahl an unterschiedlichen Begriffen vor (u.a. Testimonialwerbung, Celebrity Endorsement, Prominentenwerbung). Unter dem im Deutschen besonders geläufigen Begriff **Testimonialwerbung** versteht man eine „Werbeform, bei der ein Prominenter oder ein Konsument eingesetzt werden, um sich konkret für ein Produkt oder eine Leistung einzusetzen“.¹⁴ Der Protagonist dieser Werbeform wird als Testimonial bezeichnet. Eine ebenfalls auftretende Bezeichnung ist beispielsweise „Präsenter“.¹⁵ Der Begriff „Testimonial“ stammt vom lateinischen „testimonium“ ab, was übersetzt „Zeugnis“ oder „Beweis“ bedeutet.¹⁶ Im Falle der Testimonialwerbung „bezeugen“ also die Testimonials die Qualität des Produktes. Unter den prominenten Testimonials liegen besonders die Sportler auf dem Vormarsch,¹⁷ weshalb der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf diesem Testimonialtypen liegt.

Ein weiterer Begriff in der Werbung mit berühmten Persönlichkeiten, dem es einer eindeutigen wissenschaftlichen Definition

mangelt, ist „**Prominenz**“.¹⁸ Der Begriff stammt vom lateinischen „prominere“ ab, was auf Deutsch übersetzt „herausragen“ oder „hervorspringen“ bedeutet.¹⁹ Demnach ragen prominente Personen aus der Masse heraus und erhalten höhere Bekanntheit und Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit als nichtprominente Personen. Sie genießen „aufgrund ihrer öffentlichen Ämter oder ihrer beruflichen Berühmtheit besonderes Ansehen“.²⁰ Schaaf definiert speziell Sportprominenz als „alle Akteure des Sportbereichs, die eine Bekanntheit ihrer Person durch mediale Zuschreibung generieren konnten“.²¹

3. Methodik der empirischen Untersuchung

3.1 Ziele der empirischen Untersuchung

Das Ziel der vorliegenden empirischen Untersuchung ist es, die **Wirkung von Testimonialwerbung mit Sportlern** zu analysieren und die Besonderheiten von Sportlern als Testimonials zu erfassen. Es sollen Wirkungsbeziehungen zwischen verschiedenen Variablen hergestellt und Kriterien identifiziert werden, die in der Unternehmenspraxis für eine erfolgreiche Werbekampagne mit Testimonials von Bedeutung sind.

Zunächst wird auf Basis der Eigenschaften Glaubwürdigkeit und Sympathie ein Vergleich zwischen Sportlern als Testimonials und anderen Prominententypen gezogen. Anhand des Ergebnisses sollen die Besonderheiten und Wirkungen von Sporttestimonials aufgezeigt werden. Außerdem wird in der Studie die Werbewirkung unter Berücksichtigung verschiedener beeinflussender Variablen untersucht, um insbesondere einen Zusammenhang zwi-

¹² Vgl. Schaaf, 2010, S. 16.

¹³ Vgl. Murrmann, 2008, S. 2.

¹⁴ Heidel, Brüne, Czech-Winkelmann, Weinberg, 2008, S. 303.

¹⁵ Vgl. Heidel et al., 2008, S. 134.

¹⁶ Vgl. Awada, 2003, S. 12.

¹⁷ Vgl. Bacher, 2005, S. 2.

¹⁸ Vgl. Fanderl, 2005, S. 92.

¹⁹ Vgl. Schapitz, 2008, S. 6.

²⁰ Olsson, 2010, S. 328.

²¹ Schaaf, 2010, S. 39.

schen der Auswahl eines Testimonials anhand bestimmter Variablen bzw. Eigenschaften und der erzielten Wirkung herzustellen. Ein weiteres Ziel ist es, Aussagen über die Erinnerungswirkung von prominenten Sportlern in der Werbung zu treffen. Abschließend erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der Implikationen für die Unternehmenspraxis.

3.2 Untersuchungsdesign

Die empirische Untersuchung wurde als **Online-Befragung** durchgeführt. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass es bei einer internetgestützten Befragung nicht immer möglich ist, eine repräsentative Stichprobe zu erhalten, da private Internetnutzer nur einen bestimmten Ausschnitt der Bevölkerung darstellen.²² Aufgrund der überwiegenden Vorteile und der Möglichkeiten dieser Studie wurde die Online-Befragung jedoch als geeignetes Instrument erachtet. Da die Untersuchung eine **hypotheseentestende Forschung**²³ darstellt, wurden vor der Durchführung der Studie Vermutungen aufgestellt, welche anhand der zu gewinnenden Daten überprüft werden sollten. Um eine Vergleichbarkeit der einzelnen Probanden zu ermöglichen, wurde ein standardisiertes Erhebungsverfahren durchgeführt, d.h. der Fragebogeninhalt war genormt und für alle Befragten gleich.²⁴

Mithilfe des generierten Hyperlinks wurde der Fragebogen der Stichprobe ad-hoc, also in einer Befragungswelle, zur Verfügung gestellt²⁵ und per E-Mail an Bekannte, Vereine und über den Verteiler der Hochschule verschickt. Des Weiteren diente die Internetplattform *Facebook* zur Verbreitung des Fragebogens. Zur Rekrutierung der Stichprobe wurde eine Methode der nicht-zufälligen Auswahl, die

willkürliche Auswahl, angewandt.²⁶ Da für eine Analyse der Wirkung von Testimonialwerbung grundsätzlich alle potenziellen Rezipienten der Werbung in Frage kommen, konnte keine konkret abgrenzbare Grundgesamtheit definiert werden, aus der durch Zufallsauswahl oder Quotenauswahl eine Stichprobe hätte extrahiert werden können. Somit erhebt diese Studie nicht den Anspruch der Repräsentativität, sondern stellt ein Fallbeispiel dar.²⁷

Nach Ablauf des Erhebungszeitraumes vom 18. März bis zum 2. April 2012 standen die erhobenen Daten in geeigneter Form auf dem Server des *oFb* zum Download in das statistische Auswertungsprogramm *SPSS* bereit.²⁸ Bei der Wahl der Analyseverfahren wurde stets beachtet, um welches Skalenniveau es sich handelt, ob es sich um abhängige oder unabhängige Stichproben handelt und ob eine Normalverteilung vorliegt. Für die Überprüfung von Normalverteilungen wurde der *Kolmogorov-Smirnov-Test* angewandt.²⁹ Des Weiteren ist es wichtig, anzumerken, dass die Abgrenzung von Ordinalskalen und Intervallskalen in der Wissenschaft sehr umstritten ist. Ratingskalen besitzen eigentlich ein Skalenniveau, das zwischen Ordinalskalen und Intervallskalen anzusiedeln ist, können jedoch nach Meinung einiger Marketingexperten als intervallskaliert gesehen werden. Unter anderem, da die Punkte auf der Skala graphisch mit gleichen Abständen dargestellt sind.³⁰ In der vorliegenden Arbeit werden daher Ratingskalen stets als intervallskaliert betrachtet.

Die Daten wurden mithilfe der deskriptiven Statistik durch einfache Häufigkeiten und Kreuztabellen ausgewertet. Für den Vergleich von zwei intervallskalierten

22 Vgl. Berekhoven, Eckert, Ellenrieder, 2004, S.115 f.

23 Vgl. Jacob, Heinz, Décieux, Eirmbter, 2011, S. 70.

24 Vgl. Berekhoven et al., 2004, S. 100 f.

25 Vgl. Berekhoven et al., 2004, S. 95.

26 Vgl. Jacob et al., 2011, S. 88.

27 Vgl. Berekhoven et al., 2004, S. 51.

28 In der vorliegenden Studie wurde mit der Version *SPSS 20* gearbeitet.

29 Vgl. Janssen, Laatz, 2010, S. 259.

30 Vgl. Nufer, 2002, S. 26 f.

Variablen wurden Mittelwert- und Medianvergleiche aufgestellt. Untersuchungen von zwei unabhängigen Stichproben auf Unterschiede erfolgten, je nach Skalenniveau und Normalverteilung, anhand des *U-Tests nach Mann und Whitney*³¹ oder anhand des *Chi-Quadrat-Tests*.³² Um den statistischen Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen zu überprüfen, wurde eine bivariate *Korrelationsanalyse*³³ durchgeführt.

3.3 Darstellung der Forschungshypothesen

Hypothese I: *Frauen lassen sich durch Sportler als Testimonials eher zum Kauf eines Produktes anreizen als Männer.*

Erkenntnisse aus dem Gender Marketing haben erwiesen, dass zwischen den Geschlechtern Unterschiede im Konsumverhalten und auch der Wahrnehmung bestehen, die im Marketing berücksichtigt werden sollten.³⁴ Frauen sind besonders personenbezogen, weshalb es eine wichtige Rolle spielt, dass in der Kommunikation Menschen auftreten, mit denen sie sich identifizieren können.³⁵

Hypothese II: *Sportler werden als glaubwürdiger und sympathischer eingestuft als Prominente aus anderen Bereichen.*

Gemäß des Source Credibility Models von Hovland et al. spielt die Glaubwürdigkeit einer Kommunikationsquelle eine wichtige Rolle.³⁶ Außerdem besagt das Source Attractiveness Model von McGuire, dass sich die Sympathie auf die Wahrnehmung des Rezipienten auswirkt.³⁷ Aufgrund des generell positiven Rufes von

Sportlern in der Gesellschaft als Idole und Vorbilder kann vermutet werden, dass sie die genannten Eigenschaften stärker vertreten als Politiker, Schauspieler oder Sänger.

Hypothese III: *Aktive Sportler kommen beim Konsumenten besser in der Werbung an als andere Protagonisten des Sports, wie ehemalige Sportler, Trainer und Spielerfrauen.*

Da vor allem aktive Sportler die Gefahr einer Karriereschwankung, einer Verletzung oder einer sinkenden Popularität bergen, setzen Unternehmen auch auf ehemalige Sportgrößen. Darüber hinaus wird mit weiteren Protagonisten, wie Trainern und Managern oder Spielerfrauen, geworben.³⁸ Es kann jedoch angenommen werden, dass aktive Sportler eine höhere Aktualität besitzen.

Hypothese IV: *Sportler sind beliebtere Testimonials als Sportlerinnen.*

Besonders populär scheinen männliche Sportler zu sein, was man vor allem auf die in Deutschland hohe Beliebtheit von Sportarten, wie Fußball, Boxen und Formel 1, zurückführen könnte, in denen der Männersport auf höheres Interesse stößt.

Hypothese V: *Der Erfolg und die physische Attraktivität eines Sportlers sind weniger relevant für die Werbeeffektivität als Identifikation und Glaubwürdigkeit.*

Wie das Modell der Wirkungspfade von Kroeber-Riel verdeutlicht, spielen sich im Inneren des Rezipienten einer Werbung eine Reihe psychischer Vorgänge, wie beispielsweise Emotionen, ab.³⁹ Dass diese aktiviert werden, muss nicht unbedingt vom sportlichen Erfolg oder der äußerlichen Erscheinung abhängen. Es kann vermutet werden, dass gerade die unterschwelliger beeinflussenden Eigen-

31 Bei Nicht-Normalverteilung und Intervallskalierung (vgl. Nufer, 2006, S. 235).

32 Bei Nominalskalierung (vgl. Janssen, Laatz, 2010, S. 270).

33 Vgl. Janssen, Laatz, 2010, S. 288.

34 Vgl. Knörzer, Rennhak, 2010, S. 1.

35 Vgl. Knörzer, Rennhak, 2010, S. 26.

36 Vgl. Fanderl, 2005, S. 107 f.

37 Vgl. Erdogan, 1999, S. 299.

38 Vgl. Schaaf, 2010, S. 337 ff.

39 Vgl. Nufer, 2012, S. 114 ff.

schaften, wie „Identifikation“ und „Glaubwürdigkeit“, positive Emotionen hervorruhen.

Hypothese VI: *Sportler werden als am passendsten für sportnahe Produkte erachtet.*

Die Product-Match-Up-Hypothese besagt, dass die Effektivität einer Werbung vom Fit zwischen dem beworbenen Produkt und dem Testimonial abhängt.⁴⁰ Sportler treten als Werbeakteure in allen möglichen Produktkategorien auf, jedoch kann angenommen werden, dass sie insbesondere als glaubwürdige Experten für sportnahe Produkte angesehen werden.

Hypothese VII: *Werbung mit prominenten Sportlern erzielt einen höheren Erinnerungswert als Werbung mit unbekanntem Testimonials.*

Die Tatsache, dass Testimonials als Eye-Catcher dienen, gibt Anlass zu der Vermutung, dass die Werbung eher im Gedächtnis bleibt und einen höheren Recognition-Wert erzielt, als wenn ein unbekanntes Testimonial eingesetzt wird. Der dem Konsumenten ohnehin bekannte Akteur dient als Gedächtnisstütze.

4. Auswertung der Ergebnisse

Die Anzahl der verwertbaren Fragebögen beträgt **n = 391 Probanden**. Nicht alle Probanden leisteten die soziodemographischen Angaben vollständig. Dennoch wurden diese Teilnehmer nicht eliminiert, da für einige Untersuchungsergebnisse die statistischen Angaben nicht von Bedeutung sind und in diesen Fällen durch mehr Teilnehmer exaktere Ergebnisse erlangt werden konnten. In den Fällen, in denen die statistischen Angaben von Bedeutung sind, z.B. bei einem Geschlechtervergleich, wurden stets nur diejenigen Fälle berücksich-

tigt, zu denen entsprechende Angaben vorliegen.

Was das **Geschlecht** der Probanden betrifft, war die Rücklaufquote bei den weiblichen Befragten höher als bei den männlichen Befragten. Es nahmen insgesamt 209 Frauen und 177 Männer teil, während 6 Probanden keine Angabe zum Geschlecht machen wollten. Das **Alter** der Probanden bewegte sich in einer Spannweite von 16 bis 74 Jahren mit einem Mittelwert von 27,1 Jahren und einer Standardabweichung von 10,2 Jahren. Des Weiteren wurde die aktuelle **Beschäftigung** abgefragt. Die überwältigende Mehrheit der Probanden (266 Teilnehmer bzw. 67,9 %) befand sich zur Zeit der Befragung im Studium. Dementsprechend hatten bezüglich des **Einkommens** die Klassen von 250 € bis unter 500 € (22,5 %) und von 500 € bis unter 1.000 € (22,7 %) die höchsten Anteile.

4.1 Geschlechterspezifische Unterschiede im Kaufreiz durch Sporttestimonials

Hypothese I: *Frauen lassen sich durch Sportler als Testimonials eher zum Kauf eines Produktes anreizen als Männer.*

Anhand einer Ratingskala wurde abgefragt, inwiefern ein Sportler als Testimonial den Kaufreiz erhöht. Die Ergebnisse besagen, dass auf nur 12,0 % der Probanden vollkommen zutrifft, dass sie ein von einem Sportler beworbenes Produkt eher kaufen würden, während 18,5 % angaben, dass dies überhaupt nicht zutrifft. Im Hinblick auf die Hypothese sollte hierbei ein Vergleich zwischen den Ergebnissen beider Geschlechter aufgestellt werden. Es handelt sich also um einen Vergleich zweier unabhängiger Stichproben, da sie unterschiedliche Objekte enthalten.⁴¹ Abbildung 1 lässt schon vermuten, dass die Angaben beider Stichproben ähnlich verteilt sind.

⁴⁰ Vgl. Sturm, 2011, S. 78.

⁴¹ Vgl. Raab-Steiner, 2010, S. 115.

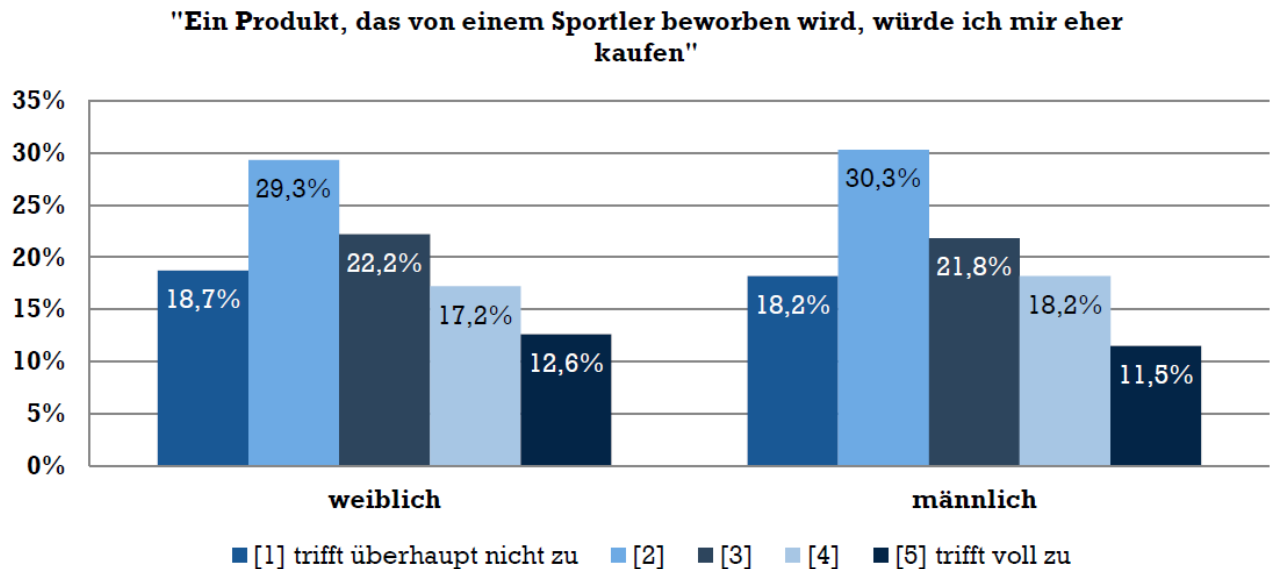


Abb. 1: Kaufreiz durch Sporttestimonials

Beim Vergleich der Mittelwerte⁴² wird der Eindruck bestätigt, dass diese sich nur geringfügig unterscheiden. Im Durchschnitt bewerteten Frauen den Kaufreiz durch ein Sporttestimonial auf der Skala mit 2,76 und Männer mit 2,75.⁴³ Ob aus dieser geringfügigen Differenz dennoch auf einen signifikanten Unterschied geschlossen werden kann, soll anhand eines statistischen Tests⁴⁴ ermittelt werden. Hierfür wird die abhängige Variable „Kaufreiz“ mit dem *Kolmogorov-Smirnov-Test* auf Normalverteilung überprüft, um zu entscheiden, ob ein parametrischer Test angewandt werden kann.⁴⁵ Dieser weist eine höchst signifikante Abweichung von der Normalverteilung auf ($p = 0,000$). Der Zusammenhang soll deshalb durch den nichtparametrischen *U-Test nach Mann und Whitney* ermittelt werden.⁴⁶ Der resultierende p-Wert von 0,948 lässt darauf schließen, dass kein signifikanter Unterschied zwi-

schen beiden Geschlechtern besteht.⁴⁷ **Somit wird die Hypothese I verworfen:** Frauen lassen sich nicht eher durch Sporttestimonials zum Kauf eines Produktes anreizen als Männer.

4.2. Glaubwürdigkeit und Sympathie verschiedener Prominententypen

Hypothese II: *Sportler werden als glaubwürdiger und sympathischer eingestuft als Prominente aus anderen Bereichen.*

Um einen Vergleich der Sympathiewerte und der wahrgenommenen Glaubwürdigkeit zwischen Schauspielern, Politikern, Sportlern und Sängern anzustellen, werden wiederum im Rahmen einer deskriptiven *Analyse die Mittelwerte und Mediane* betrachtet.

Es bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Mittelwerten. Wie Tabelle 1 zeigt, schneiden in der Glaubwürdigkeit Sportler besser ab mit einer durchschnittlichen Bewertung von 3,60, gefolgt von Schauspielern, Sängern und das Schlusslicht bilden mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,46 die Politiker. Dieselbe Rangordnung resultiert auch bei der Sym-

42 Eine Betrachtung der Mittelwerte ist möglich, da Ratingskalen, wie bereits erläutert, als Skalen mit metrischem Niveau behandelt werden.

43 Je höher der Wert, desto besser die Bewertung.

44 Die Nullhypothese H_0 besagt, dass kein Zusammenhang zwischen dem Geschlecht des Probanden und dem Kaufreiz besteht.

45 Vgl. Nufer, 2006, S. 226.

46 Vgl. Bühl, 2010, S. 348 ff.

47 Wird H_0 also verworfen, besteht eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 94,8 %.

	Sportler Mittelwert Median Standard- abweichung	Schauspieler Mittelwert Median Standard- abweichung	Sänger Mittelwert Median Standard- abweichung	Politiker Mittelwert Median Standard- abweichung
Glaubwürdigkeit 1 = überhaupt nicht glaubwürdig 6 = sehr glaubwürdig	3,60 4,00 1,260	2,95 3,00 1,086	2,76 3,00 1,098	2,46 2,00 1,141
Sympathie 1 = überhaupt nicht sympathisch 6 = sehr sympathisch	4,26 4,00 1,089	3,93 4,00 1,095	3,66 4,00 1,059	2,62 3,00 1,046

Tab. 1: Vergleich der wahrgenommenen Glaubwürdigkeit und Sympathiewerte verschiedener Prominententypen

pathiebewertung, wo Sportler einen Mittelwert von 4,26 aufweisen, Politiker jedoch nur einen Mittelwert von 2,62. Diese Reihenfolge war zu erwarten: Während Politiker in der Gesellschaft häufig als unehrlich und auf ihren eigenen Vorteil bedacht gesehen werden (was durch Fälle wie den Rücktritt des ehemaligen Bundespräsidenten Wulff geschürt wird), kann ein Sportler seinem Fan durch einen Sieg ein positives Gefühl vermitteln und steht für Attribute wie Gesundheit, Attraktivität und Jugend. **Hypothese II kann somit angenommen werden.**

4.3. Eignung verschiedener Protagonisten des Sports

Hypothese III: *Aktive Sportler kommen beim Konsumenten besser in der Werbung an als andere Protagonisten des Sports, wie ehemalige Sportler, Trainer und Spielerfrauen.*

Die Probanden wurden gebeten, eine Rangordnung zwischen den verschiedenen Protagonisten herzustellen. Die Plätze wurden für die Auswertung von 1 bis 5 kodiert: Setzt der Proband also einen Protagonisten auf einen Platz, weist er ihm eine der Zahlen zu.⁴⁸ Erneut wird ein Vergleich der Mittelwerte und Mediane aufgestellt. Je niedriger die Werte sind, desto geeigneter wird der Protagonist gesehen. Die Ergebnisse können Tabelle 2 entnommen werden.

	Aktive Sportler Innen Mittelwert Median Standard- abweichung	Ehemalige Sportler Innen Mittelwert Median Standard- abweichung	Trainer & Manager Mittelwert Median Standard- abweichung	Verstorbene Legenden Mittelwert Median Standard- abweichung	Spielerfrauen Mittelwert Median Standard- abweichung
Eignung 1 = am geeignetsten 5 = am ungeeignetsten	1,37 1,00 0,779	2,52 2,00 0,874	3,15 3,00 0,992	3,48 4,00 1,237	4,48 5,00 0,889

Tab. 2: Vergleich verschiedener Protagonisten des Sports als Testimonials

⁴⁸ Letztendlich handelt es sich also wieder um eine Ratingskala, deren Angaben wie metrische Messdaten behandelt werden können (vgl. Berekoven et al., 2004, S. 76).

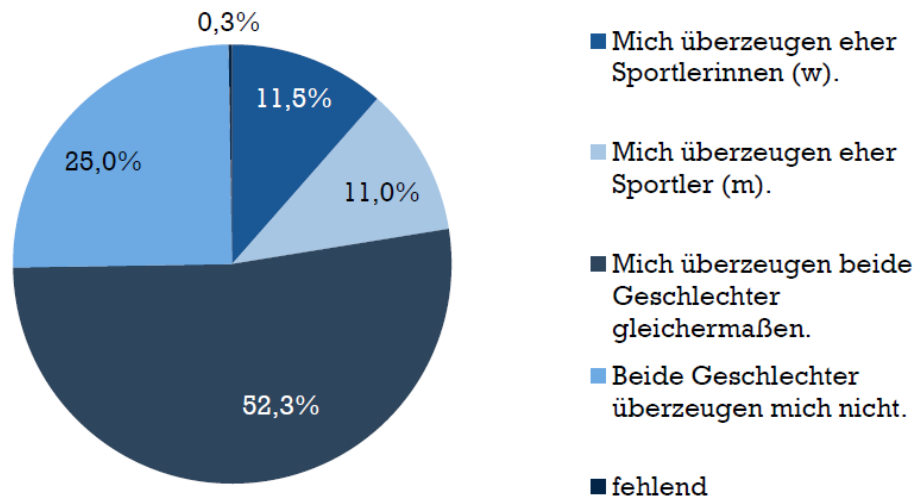


Abb. 2: Einfluss des Geschlechts des Sporttestimonials

Die Mittelwerte unterscheiden sich signifikant voneinander. Wie erwartet erhielten die aktiven SportlerInnen im Durchschnitt die beste Bewertung, gefolgt von ehemaligen SportlerInnen, Trainern und Managern, verstorbenen Legenden und Spielerfrauen. Eine parallele Betrachtung der Mediane, der zentralen Werte,⁴⁹ unterstreicht dieses Ergebnis. **Somit wurde Hypothese III bestätigt.** Dass aktive SportlerInnen die höchste Aktualität besitzen und am häufigsten in den Medien auftreten, macht sie zu den geeignetsten Protagonisten. Auch ehemalige SportlerInnen, vor allem falls sie während ihrer Karriere hohe Bekanntheit erlangen konnten, erscheinen häufig in der Berichterstattung, beispielsweise als Experten. Verstorbene Legenden haben jedoch besonders für junge Zielgruppen meist keine sehr hohe Relevanz mehr. Spielerfrauen werden in der Gesellschaft häufig auf die Rolle des Society-Girls und Anhängsel eines reichen Spielers reduziert, es fehlt hierbei die Komponente der eigenen Leistung.⁵⁰

4.4. Einfluss des Geschlechts des Sportlers

Hypothese IV: *Sportler sind beliebtere Testimonials als Sportlerinnen.*

49 Vgl. Cleff, 2008, S. 51.

50 Vgl. Voigt, 2010, S. 1.

Um zu untersuchen, ob eher Sportler oder Sportlerinnen von einem Produkt überzeugen können, wurden die Probanden gebeten, die Aussage zu markieren, die auf sie am ehesten zutrifft.

Wie das *Kreisdiagramm* in Abbildung 2 zeigt, gab es für die Mehrheit der Teilnehmer keinen Unterschied zwischen Sportlerinnen oder Sportlern. Auffallend ist zudem, dass mehr Probanden angaben, dass beide Geschlechter sie nicht zum Kauf reizen (25,0 %), als entweder für Sportlerinnen (11,5 %) oder für Sportler (11,0 %) plädierten. Aufgrund der Mehrheit, die angab, dass es für sie keinen Unterschied gibt, und aufgrund des geringfügigen Unterschiedes zwischen Sportlerinnen und Sportlern **wird Hypothese IV verworfen.**

4.5. Relevanz verschiedener Eigenschaften des Sporttestimonials

Hypothese V: *Der Erfolg und die physische Attraktivität eines Sportlers sind weniger relevant für die Werbeeffectivität als Identifikation und Glaubwürdigkeit.*

Eine deskriptive Analyse zum *Vergleich der Mittelwerte und der Mediane* aller bewerteten Eigenschaften lieferten die in Tabelle 3 dargestellten Ergebnisse.

Die Mittelwerte zeigen, dass den Probanden im Durchschnitt die Vertrauenswür-

	<u>Sportler ist vertrauenswürdig</u> Mittelwert Median Standardabweichung	<u>Identifikation mit dem Sportler</u> Mittelwert Median Standardabweichung	<u>Sportler ist erfolgreich</u> Mittelwert Median Standardabweichung	<u>Sportler ist physisch attraktiv</u> Mittelwert Median Standardabweichung
Wichtigkeit	4,87	4,35	4,01	3,84
1 = vollkommen unwichtig 6 = sehr wichtig	5,00 1,083	5,00 1,362	4,00 1,322	4,00 1,392

Tab. 3: Analyse zur Relevanz verschiedener Eigenschaften des Testimonials

digkeit des Sportlers am wichtigsten war, danach folgte das Maß an Identifikation, der Erfolg des Sportlers und am wenigsten wichtig war die physische Attraktivität. **Hypothese V kann also angenommen werden:** Glaubwürdigkeit und Identifikation sind den Probanden die wichtigeren Eigenschaften. Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass diese beiden Eigenschaften Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsaspekte darstellen, die einen Sportler z.B. in den Augen des Probanden „ehrlich“ machen, während Erfolg und Attraktivität auch Neid hervorrufen können.

Zusätzlich hatte der Proband die Möglichkeit, weitere Eigenschaften zu nennen, die ihm wichtig sind. Um einen interessanten Aspekt herauszugreifen: Den Probanden scheint es besonders wichtig zu sein, dass dem Testimonial der Sport im Vordergrund steht und es ihm nicht ums Geld geht. So wird beispielsweise gefordert, dass der Sportler die Werbung kostenlos macht und das soziale Engagement spielt eine wichtige Rolle. Ein Beispiel, wo dies gut umgesetzt wurde, ist Dirk Nowitzkis Werbevertrag mit der *ING DiBa*, den er nur unter der Bedingung unterschrieb, dass diese im Gegenzug die deutsche Basketball-Nachwuchsförderung finanziell unterstützt. Millionenschwere lukrative Verträge schlägt Nowitzki derweil regelmäßig aus.⁵¹ Die Nennungen der Probanden zeigen, dass ihnen besonders Werte wie Fairness, Ehrlichkeit, Authentizität,

Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit wichtig sind. Somit wird ein Bedürfnis der Konsumenten nach Transparenz und Authentizität deutlich, welches bei der Auswahl des Testimonials und der Kampagnengestaltung unbedingt berücksichtigt werden muss.

4.6. Eignung verschiedener Produktkategorien

Hypothese VI: *Sportler werden als am passendsten für sportnahe Produkte erachtet.*

Anhand einer Mehrfachauswahl konnten die Probanden bis zu drei Produktkategorien auswählen, für die sie Sportler als geeignete Werbeakteure ansehen. Diese wurden anhand einer *Häufigkeitsanalyse* ausgewertet, deren Ergebnisse in Tabelle 4 dargestellt sind.⁵²

Da mit 95,2 % die überwiegende Mehrheit aller Befragten die Kategorie „Sportartikel“ als geeignet markierten, **konnte Hypothese VI bestätigt werden**, dass sportnahe Kategorien als am passendsten gelten. Am zweithäufigsten ausgewählt wurde die Kategorie „Kleidung“, das Schlusslicht bilden die „Banken & Versicherungen“. Unter „Sonstiges“ nannten die Probanden vor allem Produktkategorien, die die Gesundheit betreffen, wie pharmazeutische Produkte, Diät-Artikel und Pflegeprodukte. ▶

⁵¹ Vgl. Völkl, 2011, S. 1.

⁵² Vgl. Bühl, 2010, S. 161.

Produktkategorie	Anzahl ausgewählt	% der Befragten (n = 392)
Sportartikel (Fußballschuhe, Trainingskleidung etc.)	373	95,2 %
Kleidung (Alltagsmode)	195	49,7 %
Lebensmittel	178	45,4 %
Kosmetikartikel	115	29,3 %
Auto & Zubehör	79	20,2 %
Sonstiges	23	5,9 %
Banken & Versicherungen	11	2,8 %

Tab. 1: Eignung verschiedener Produktkategorien für Werbung mit Sporttestimonials

4.7. Erinnerungswert im Vergleich zu unbekanntem Testimonials

Hypothese VII: Werbung mit prominenten Sportlern erzielt einen höheren Erinnerungswert als Werbung mit unbekanntem Testimonials.

Zur Überprüfung der Hypothese VII werden die Ergebnisse der Erinnerungstests dargestellt. Gemessen wurde mittels eines *Recognition-Tests*, ob die Probanden bei Präsentation einer Anzeige mit Sporttesti-

monial bzw. mit unbekanntem Testimonial, bei der das Markenlogo verdeckt ist, den Markennamen wiedererkennen. Wichtig ist auch, zu erfragen, ob das Testimonial wiedererkannt wurde und somit nicht ein anderer Aspekt der Werbung Auslöser des Wiedererkennungseffekts ist. Es muss weiterhin differenziert werden, ob der Proband nur angab, die Marke bzw. das Testimonial wiedererkannt zu haben, oder es auch wirklich tat. Dies wird durch die Erfragung eines Namens überprüft. Es



11. In dieser Werbung ist das Markenlogo nicht erkennbar. Können Sie sich trotzdem erinnern, welche Marke hier gemeint ist?
Bitte tragen Sie in das leere Feld den Markennamen ein, falls Sie sich erinnern können.

Ich weiß nicht.

Diese Werbung wurde geschaltet von der Marke

Abb. 3: Anzeige ING DiBa

Quelle: <http://www.vanillabanking.de/wp-content/uploads/2011/06/ing-diba-dirk-nowitzki.jpg> (Zugriffsdatum: 10.03.2012) [im Original Markenlogo nicht verdeckt]

wurde die Erinnerungswirkung einer Anzeige des Unternehmens *ING DiBa* mit dem prominenten Testimonial Dirk Nowitzki (s. Abbildung 3) mit einer Anzeige von *ERGO Direkt Versicherungen*, in der ein unbekanntes Testimonial auftritt (s. Abbildung 4), verglichen. Zur weiteren

Überprüfung wurde im dritten Test eine Anzeige von *Erdinger Weissbräu* mit Franz Beckenbauer als prominentes Testimonial einem Recognition-Test unterzogen (s. Abbildung 5). ▶



Abb. 4: Anzeige ERGO Direkt Versicherungen
 Quelle: <http://ueberzeugend-praesentieren.de/files/ergo-anzeigenmotiv-5-72dpi.ashx-2.jpg> (Zugriffsdatum: 10.03.2012) [im Original Markenlogo nicht verdeckt]



Abb. 5: Anzeige Erdinger Weissbräu
 Quelle: http://media01.myheimat.de/2011/07/21/1712410_web.jpg (Zugriffsdatum: 10.03.2012) [im Original Markenlogo nicht verdeckt]

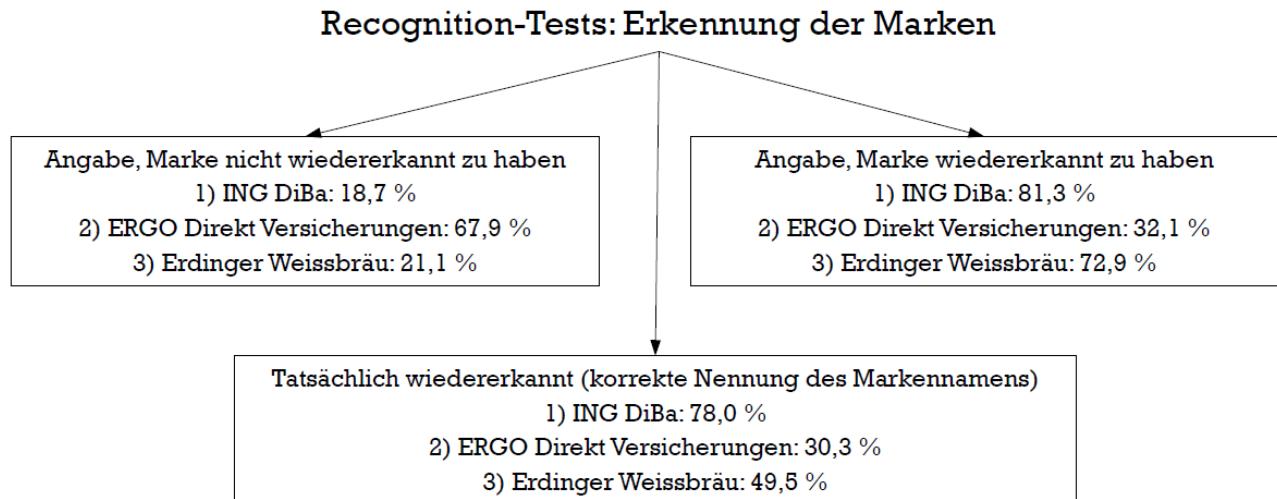


Abb. 6: Wiedererkennung der Marken bei den Recognition-Tests

Wie in Abbildung 6 ersichtlich, waren 81,3 % der Probanden, die eine Angabe zur Anzeige von ING DiBa machten, der Meinung, die Marke wiedererkannt zu haben. Jedoch nannten von diesen nicht alle den korrekten Markennamen. Neben lediglich 7 Falschnennungen gaben 6 Probanden auch statt eines Markennamens nur eine Branche an („Bank“ oder „Versicherung“). Zieht man diese Befragten ab, die nicht den korrekten Markennamen nannten, verbleiben trotzdem 78,0 % der 390 Antworten, die *ING DiBa* als werbendes Unternehmen erkannten.

Nach Präsentation der Anzeige von *ERGO Direkt Versicherungen* mit unbekanntem Testimonial gaben deutlich weniger, nämlich nur 32,1 %, an, die Marke wiedererkannt zu haben. Werden die 2 Falschnennungen und die 5 Nennungen einer generellen Branche („Versicherung“) abgezogen, verbleiben lediglich 30,3 % der Probanden, die *ERGO Direkt Versicherungen* tatsächlich erkannten.

Es fällt auf, dass unter den 72,9 %, die angaben, das Unternehmen *Erdinger Weissbräu* wiedererkannt zu haben, sehr viel mehr Falschnennungen auftraten als bei den vorigen Beispielen. So wurden *Paulaner* (58 Nennungen), *Franziskaner* (14 Nennungen) und weitere Biermarken genannt. Selbige abgezogen, haben somit

nur 49,5 % tatsächlich *Erdinger Weissbräu* erkannt. Dies sind zwar immer noch mehr als bei der Anzeige mit unbekanntem Testimonial, jedoch weniger als bei der Anzeige mit Dirk Nowitzki.

Um zu untersuchen, ob die Sporttestimonials wiedererkannt wurden und somit überhaupt als Auslöser für den Wiedererkennungswert der Anzeige in Frage kommen, wurden die Namen der beiden prominenten Testimonials im ersten und dritten Test erfragt. Wie in Abbildung 11 dargestellt, haben im Falle der Anzeige von ING DiBa haben, abgezogen der Falschnennungen, die allgemeiner gefasst waren („Basketballer“, „Fußballer“ oder „Sportler“)⁵³, 93,4 % der Befragten Dirk Nowitzki wiedererkannt. Im Falle der Anzeige von *Erdinger Weissbräu* haben abzüglich der Falschnennungen 89,0 % der Befragten Franz Beckenbauer wiedererkannt, also beinahe so viele, wie zuvor Dirk Nowitzki erkannt hatten. Die geringere Wiedererkennung von *Erdinger Weissbräu* als Urheber der Anzeige kann demnach nicht auf mangelnde Prominenz des Testimonials zurückzuführen sein. ▶

⁵³ Hat ein Proband keine Nennung abgegeben, wurde dies ebenfalls als „nicht erkannt“ gewertet.

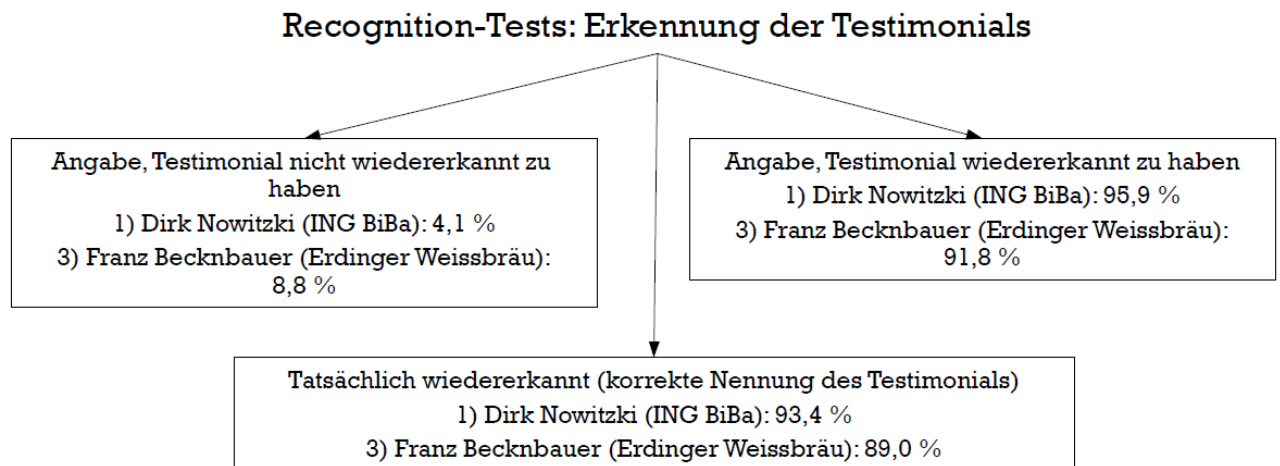


Abb. 4: Wiedererkennung der Testimonials bei den Recognition-Tests

Insgesamt hat also die Anzeige der *ING DiBa* einen hohen Wiedererkennungswert, was sicherlich zu einem großen Teil der Erinnerungswirkung von Dirk Nowitzki zu verdanken ist, da auch ihn fast alle Probanden wiedererkannten. Im Vergleich zu den 78,0 %, die in der ersten Anzeige *ING DiBa* als Urheber erkannt hatten, fällt das Ergebnis für *ERGO Direkt Versicherungen* mit 30,3 % sehr viel schlechter aus. Es kann daraus geschlossen werden, dass Dirk Nowitzki eine höhere Erinnerungswirkung hat als das unbekanntes Testimonial. Um eine repräsentative Aussage zu treffen, müsste eine Vielzahl an Anzeigen beider Arten analysiert werden, jedoch gibt dieser Vergleich dennoch einen Anhaltspunkt dafür, dass **Hypothese VII angenommen werden kann**.

Auffallend ist, dass in der Anzeige von *Erdinger Weissbräu* mit 89,0 % ein Großteil der Befragten Franz Beckenbauer als Testimonial erkannt hat, jedoch gleichzeitig Schwierigkeit bestand, den Urheber der Anzeige zu identifizieren. Möglicherweise liegt der Grund in der hohen Anzahl an Werbeauftritten für verschiedene Unternehmen, die Franz Beckenbauer hat. Er wird in der Literatur verbreitet als Beispiel eines Multi-Testimonials erwähnt.⁵⁴ Wenn ein Testimonial für eine Vielzahl an Marken wirbt, kann es vor-

kommen, dass im Bewusstsein des Konsumenten ein deutlicher, unverkennbarer Zusammenhang zwischen dem Testimonial und einer bestimmten Marke fehlt.⁵⁵ Dies würde auch die hohe Anzahl an Nennungen anderer Biermarken erklären.

5. Implikationen für die Unternehmenspraxis

Ziel der empirischen Untersuchung war es, die Wirkung von Sporttestimonials zu analysieren und erfolgsgestimmende Kriterien zu identifizieren. Anhand der Ergebnisse können verschiedene Aussagen über relevante Eigenschaften, Produktkategorien und Wirkungen beim Probanden getroffen werden. Nachfolgende **Hauptergebnisse** wurden ermittelt:

- Es besteht kein signifikanter Unterschied zwischen **Frauen und Männern** darin, ob sie sich durch ein Sporttestimonial eher von einem Produkt überzeugen lassen.
- Sportler werden im **Vergleich zu Schauspielern, Sängern und Politikern** als glaubwürdiger und sympathischer eingestuft.
- **Aktive, aktuelle Sportler** sind am geeignetsten als Testimonials, danach

⁵⁴ Vgl. Fanderl, 2005, S. 133.

⁵⁵ Vgl. Lauper, 2011, S. 58; Erdogan, Baker, Tagg, 2001, S. 40.

folgen ehemalige Sportler. Als weniger geeignet gesehen werden Trainer und Manager, Verstorbene Legenden und Spielerfrauen.

- Aus Sicht des Kunden gibt es keine generelle Präferenz zwischen **weiblichen und männlichen Sporttestimonials**. Die Wahl sollte daher eher vom Produkttyp, der Botschaft und der Zielgruppe abhängig gemacht werden.
- Sowohl Männern als auch Frauen ist es besonders wichtig, dass ein Testimonial **vertrauenswürdig** ist und sie sich mit ihm **identifizieren** können. Darüber hinaus sind das soziale Engagement, die Fairness und die Authentizität des Sportlers für viele Konsumenten relevant.
- Sportler werden als besonders geeignet für **sportnahe Produkte** gesehen. Dies deckt sich mit den Befunden aus den offenen Nennungen der relevanten Eigenschaften, dass die Werbung authentisch wirkt, wenn der Sportler etwas vom Produkt versteht.
- **Prominente Sporttestimonials** erzielen einen höheren Erinnerungswert als unbekannte Testimonials.
- Tritt ein Testimonial **häufig** als Werbeakteur für verschiedene Marken auf, ist ein unverkennbarer Zusammenhang zwischen einem Produkt und dem Testimonial schwerer herstellbar.

Ein Unternehmen, das Werbung mit einem Testimonial in Betracht zieht, sollte somit zunächst die eigene Marke im Hinblick darauf analysieren, ob Produktkategorie und Image für die Werbung mit einem prominenten Sportler kompatibel sind und ob das Kommunikationspotenzial den finanziellen Aufwand rechtfertigt. Aus der Studie gehen zudem **Kriterien hervor, die bei der Auswahl eines geeigneten Sportlers einbezogen werden sollten**. Im Folgenden wird eine Zusammenfassung

dieser Aspekte dargelegt.

- Die **Sportart**, die das Testimonial betreibt, sollte mit dem Image der Marke zusammenpassen, die Zielgruppe ansprechen und ausreichend Medienpräsenz bieten.
- Das **Image** des Sportlers: Ein Sportler, der durch Skandale wie Drogenmissbrauch auffällt, kann einen negativen Imagetransfer auf die Marke erwirken. Vor der Wahl eines Testimonials sollte also eine gründliche Imageanalyse durchgeführt werden.
- Die **Aktualität** des Sportlers: Aktive Sportler haben die höchste Präsenz in den Medien und besitzen ein hohes Potenzial zur Beeinflussung der Konsumenten.
- **Eigenschaften** des Sportlers: Der Sportler sollte sympathisch und vertrauenswürdig wirken und nicht nur nach der Anzahl an Erfolgen ausgewählt werden. Außerdem ist es von großer Bedeutung, dass sich die Zielgruppe mit ihm identifizieren kann.
- Der **Sportler-Produkt-Fit**: Wichtig ist, dass der Sportler zum Unternehmen passt. Aus den offenen Nennungen zu relevanten Eigenschaften ging hervor, dass die Werbung vor allem dann authentisch wirkt, wenn es glaubhaft ist, dass der Sportler das Produkt auch im privaten Leben verwendet und davon überzeugt ist.

Weitere Verträge des Sportlers: Wie die Analyse der Werbung von Erdinger Weissbräu mit Franz Beckenbauer andeutete, muss auch beachtet werden, für welche und für wie viele Produkte das Testimonial bisher geworben hat. Ab einer gewissen Anzahl an Werbeverträgen wird es schwierig, eine eindeutige Verbindung zwischen Marke und Sportler herzustellen.



6. Ausblick

Durch die empirische Untersuchung wurde deutlich, dass Testimonialwerbung ein hohes Wirkungspotenzial hat und eine Möglichkeit bietet, den aktuellen Herausforderungen an die Kommunikation entgegenzutreten. Jedoch muss ein Unternehmen stets die Risiken einkalkulieren, die dieses Instrument mit sich bringt, und sich darüber im Klaren sein, dass ein prominenter Fürsprecher noch keinen Erfolg garantiert. Durch eine sorgfältige Auswahl des Sportlers, überlegte Vertragsgestaltung und in sich stimmige Werbestrategie können die Vorteile ausgeschöpft und die Risiken verringert werden.

Es kann angenommen werden, dass der Trend zur Werbung mit prominenten Testimonials auch in Zukunft nicht abbricht. Durch Entwicklungen, wie die Globalisierung werden Unternehmen weiterhin der wachsenden Informationsflut und Markt-sättigung entgegentreten müssen.⁵⁶ Daher werden zunehmend Maßnahmen, wie die Testimonialwerbung, genutzt, die eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz ermöglichen und die Werbung von der Masse abheben. Die hohe Nachfrage nach Sporttestimonials, die unter anderem auf ihre hohe mediale Präsenz und die ihnen anhaftenden positiv konnotierten Werte zurückzuführen ist, gibt Grund zur Annahme, dass diese auch in Zukunft eine bedeutsame Rolle in der Unternehmenskommunikation spielen. Wie Experten im Rahmen des W&V-Werbeindex prognostizierten, werden in Zukunft männliche Fußballer bezüglich ihrer Vermarktungschancen und Werbepräsenz in noch höherem Maße den Markt der Sporttestimonials dominieren.⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Schaaf, 2010, S. 389.

⁵⁷ Vgl. Ross, Wadlinger, 2008, S. 25.

Zu den Autoren



Catrina Heider

Lammerbergstraße 19

72461 Albstadt

Telefon: +49 (0)176 - 23774748

E-Mail: catrina.heider@gmx.net

Catrina Heider ist Absolventin des Studiengangs Bachelor of Arts in Außenwirtschaft an der Hochschule Reutlingen. Im Rahmen ihrer Abschlussarbeit forschte sie auf dem Gebiet der Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern. Derzeit ist sie als Praktikantin bei Enterprise Europe Network London tätig, einem Netzwerk der Europäischen Kommission zur Unterstützung von Unternehmen und Innovation.



Prof. Dr. Gerd Nufer

Deutsches Institut für Sportmarketing

Alteburgstr. 150

72762 Reutlingen

Telefon: 07121 / 1363702

Telefax: 07121 / 271906011

E-Mail: gerd.nufer@sportmarketing-institut.de

Gerd Nufer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen und Privatdozent für Sportökonomie und Sportmanagement an der Deutschen Sporthochschule Köln. Er leitet das Deutsche Institut für Sportmarketing zusammen mit Prof. Dr. André Bühler. Das DISM bietet auf wissenschaftlicher, unabhängiger und professioneller Basis Beratungs- und Weiterbildungsangebote für Sportvereine, Sportverbände, Sportsponsoren sowie sonstige Stakeholder des Sportbusiness zu allen Themenbereichen des Sportmarketing: www.sportmarketing-institut.de

Literatur

Awada, N. (2003). *Celebrity Marketing. Der Trend zur Werbung mit Prominenten*, Düsseldorf: Verlag Dr. Müller.

Bacher, J. (2005). *PromiVision 2005: Prominenten-Werbung in Deutschland gewinnt für die Markenkommunikation weiter an Bedeutung*. http://www.tns-infratest.com/presse/pdf/Presse/2005_01_14_TNS_Sport_Promi-Vision2005.pdf (Zugriff: 20.02.2012).

- Berekhoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P. (2004). *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen*, 10. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Bühl, A. (2010). *PASW 18. Einführung in die moderne Datenanalyse*, 12. Aufl., München: Pearson.
- Bühler, A. / Nufer, G. (2010). *Relationship Marketing in Sports*, London: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Carroll, A. (2009). Brand communications in fashion categories using celebrity endorsement, in: *Journal of Brand Management*, Heft 2, S. 146-158.
- Cleff, T. (2008). *Deskriptive Statistik und moderne Datenanalyse: eine computer-gestützte Einführung mit Excel, SPSS und STATA*, Wiesbaden: Gabler.
- Dubey, S. K. / Agrawal, P. (2011). Impact of Celebrity Advertisements: Bollywood vs. Cricket Stars, in: *Journal of Marketing & Communication*, Heft 7, S. 4-12.
- Erdogan, B. Z. (1999). Celebrity Endorsement: A Literature Review, in: *Journal of Marketing Management*, Heft 4, S. 291-314.
- Erdogan, B. Z. / Baker, Michael J. / Tagg, S. (2001). Selecting celebrity endorsers. The practitioner's perspective, in: *Journal of Advertising Research*, Heft 3, S. 39-48.
- Fanderl, H. S. (2005). *Prominente in der Werbung. Empirische Untersuchungen zur Messung, Rezeption und Wirkung auf Basis der Markenpersönlichkeit*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Heidel, B. / Brüne, K. / Czech-Winkelmann, S. / Weinberg, J. (2008). *Lexikon Konsumentenverhalten und Marktforschung*, Frankfurt/Main: Deutscher Fachverlag.
- Jacob, R. / Heinz, A. / Décieux, J. P. / Eirmbter, W. H. (2011). *Umfrage. Einführung in die Methoden der Umfrageforschung*, 2. Aufl., München: Oldenbourg.
- Janssen, J. / Laatz, W. (2010). *Statistische Datenanalyse mit SPSS. Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basis-system und das Modul Exakte Tests*, 7. Aufl., Berlin: Springer.
- Kiendl, S. C. (2007). *Markenkommunikation im Sport. Sponsoring und Markenevents als Kommunikationsplattform*, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Knörzer, C. / Rennhak, Carsten (2010). *Gender Marketing, Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management 2010-4*, Reutlingen: ESB Business School.
- Murrmann, F. (2008). *Celebrity-Testimonial Communication. Einsatzkriterien und Auswahlmodelle für Celebrity-Testimonials*, Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.
- Nufer, G. (2002). *Wirkungen von Sportsponsoring. Empirische Analyse am Beispiel der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich unter besonderer Berücksichtigung von Erinnerungswirkungen bei jugendlichen Rezipienten*, Berlin: Mensch-und-Buch-Verlag.
- Nufer, G. (2006). *Event-Marketing. Theoretische Fundierung und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Imagewirkungen*, 2. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Nufer, G. (2010). *Ambush Marketing im Sport. Grundlagen – Strategien – Wirkungen*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Nufer, G. (2012). *Event Marketing und -Management. Grundlagen – Planung – Wirkungen – Weiterentwicklungen*, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Nufer, G. / Bühler, A. (Hrsg.) (2013). *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing*, 3. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Nufer, G. / Bühler, A. (Hrsg.) (2012). *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie*; 3. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Olsson, P. (2010). Die Vermarktung von Prominenten, in: Herbst, D. (Hrsg.). *Der Mensch als Marke. Konzepte – Beispiele*

- *Experteninterviews*, 2. Aufl., Göttingen: Business Village, S. 328-341.
- Raab-Steiner, B. (2010). *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung*. 2. Aufl., Stuttgart: UTB.
- Rinne, S. / Rennhak, C. (2006). Information Overload – Der Zwang, neue Wege in der Kommunikation zu gehen, in: Rennhak, C. (Hrsg.). *Unternehmenskommunikation 2.0. Neue Wege im Marketing*, Stuttgart: Ibidem, S. 51-68.
- Ross, L. / Wadlinger, C. (2008). Transaktionen, Titel und Tore bleiben gefragt. In: *werben & verkaufen*. Heft 38. S. 25.
- Schaaf, D. (2010). *Testimonialwerbung mit Sportprominenz. Eine institutionenökonomische und kommunikationsempirische Analyse*, Köln: Halem.
- Schaaf, D. (2013). Testimonial- und Celebrity-Werbung im Sport, in: Nufer, G., Bühler, A. (Hrsg.). *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing*, 3. Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 323-352.
- Schapitz, M. (2008). *Erfolgsfaktoren des Celebrity-Marketing. „Warum manche Promi-Kampagnen mehr Erfolg haben als andere!“*, Saarbrücken: Verlag Dr. Müller.
- Sturm, H. (2011). *Markenfit und Markenwirkung*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Voigt, C. (2010). Das Prinzip Doppelpass, in: *Kulturspiegel online*, <http://www.spiegel.de/spiegel/kulturspiegel/d-70679638.html> (Zugriff: 10.03.2012).
- Völkl, O. (2011). Dirk Nowitzki: Geld spielt keine Rolle mehr, in: *Focus Online*, http://www.focus.de/sport/mehrsport/nba-finals-2011/dirk-nowitzki-geldspielt-keine-rolle-mehr_aid_636737.html (Zugriff: 03.03.2012).

MBA_{Jena} Sportmanagement



Geradewegs zum Ziel



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena

»Exzellente Orientierung«*

Dieses umfassende Handbuch

liefert Ihnen Lösungen zu allen wesentlichen Aspekten des professionellen Sportmanagements. Es stellt die Instrumente für eine erfolgreiche Führung von Klubs und die dafür notwendigen Grundlagen aus Unternehmensführung, Marketing, Medien, Finanzierung, Rechnungswesen, Steuern und Recht vor.

Ein »Muss«

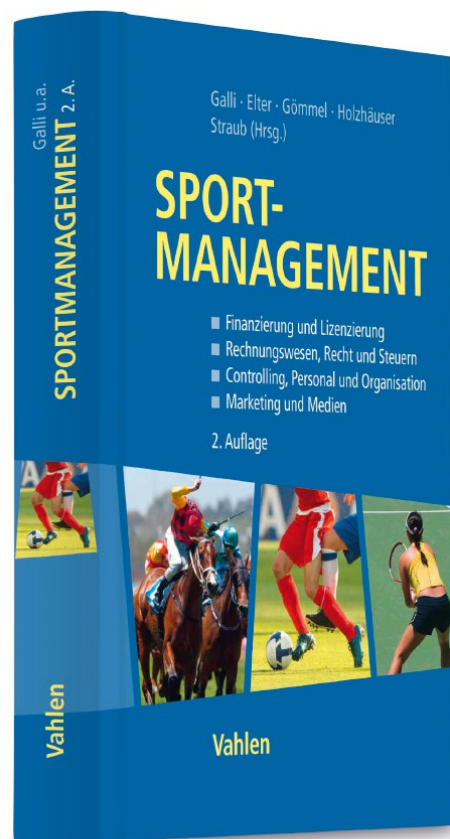
für Verantwortliche in Klubs, Vereinsvorstände, Organe der Kapitalgesellschaften, Leiter betriebswirtschaftlicher Bereiche und deren Mitarbeiter, aber auch für Einzelsportler und ihre Berater sowie für Kapitalgeber, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, die im Geschäftsfeld Sportmanagement tätig sind.

Die Profis

»Sportmanagement« ist ein Gemeinschaftswerk von ausgewiesenen Praktikern, die über langjährige Erfahrungen im professionellen Sport verfügen. Es wird herausgegeben von Prof. Dr. Albert Galli, Prof. Dr. Vera-Carina Elter, Prof. Dr. Dr. h. c. Rainer Gömmel, Wolfgang Holzhäuser und Wilfried Straub.

»Das vorliegende Handbuch (...) gibt eine exzellente Orientierung für modernes und professionelles Sportmanagement...«

* Wolfgang Niersbach, DFB-Präsident



Fax-Coupon

___ Expl. 978-3-8006-3678-5

Galli/Elter/Gömmel/Holzhäuser/Straub (Hrsg.),

Sportmanagement

Herausgegeben von Prof. Dr. Albert Galli,
Prof. Dr. Vera-Carina Elter, Prof. Dr. Dr. h. c. Rainer
Gömmel, Wolfgang Holzhäuser und Wilfried Straub.
2. Auflage. 2012. XVII, 742 Seiten.
Gebunden € 95,-

Bei schriftlicher oder telefonischer Bestellung haben Sie das Recht, Ihre Bestellung innerhalb von 2 Wochen nach Absendung ohne Begründung in Textform (z.B. Brief, Fax, Email) zu widerrufen. Die rechtzeitige Absendung des Widerrufs innerhalb dieser Frist genügt. Die Frist beginnt nicht vor Erhalt dieser Belehrung. Der Widerruf ist zu richten an den Lieferanten (Buchhändler, beck-shop.de oder Verlag Franz Vahlen, c/o Nördlinger Verlagslieferung, Augsburger Str. 67a, 86720 Nördlingen). Im Falle eines Widerrufs sind beiderseits empfangene Leistungen zurückzugewähren. Kosten und Gefahr der Rücksendung trägt der Lieferant. Zu denselben Bedingungen haben Sie auch ein Rückgaberecht für die Erstlieferung innerhalb von 14 Tagen seit Erhalt. Ihr Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80802 München, Geschäftsführer: Dr. Hans Dieter Beck.

Vahlen

Name/Firma

Straße

PLZ/Ort

Datum/Unterschrift

160196

Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder beim:
Verlag Vahlen · 80791 München · Fax (089) 3 81 89-402
Internet: www.vahlen.de · E-Mail: bestellung@vahlen.de



Preis inkl. MwSt.; zzgl. Versandkosten € 3,05 in Deutschland
bei Einzelbestellung beim Verlag.

Silja Schröder

Forschungsreport – Der Charterbootmarkt in Deutschland – Teil 1

Der folgende Forschungsreport widmet sich einem Teilbereich der Wassersportwirtschaft, dem Chartermarkt für Sportboote. Die Charterbranche, einst von wenigen Enthusiasten im Mittelmeer und in der Karibik geschaffen, hat sich in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich weiterentwickelt. Durch privates Investmentkapital sowie durch öffentliche Gelder zur Förderung des Tourismus konnten in vielen Teilen der Welt Charterstützpunkte entstehen. Durch die Senkung der Flugpreise ist es Charterkunden leichter möglich, nicht nur in heimischen Gefilden ein Boot zu chartern, sondern weltweit. Im Folgenden wird das Angebot von Charterunternehmen – das Chartern von Sportbooten – als touristische Dienstleistung betrachtet und hinsichtlich der Dienstleistungsqualität analysiert.

Charterunternehmen in Deutschland sind einerseits über die jeweiligen Industrie- und Handelskammern (IHK) organisiert, andererseits gibt es einige wenige Berufsverbände, die die Interessen der Charterunternehmen vertreten und zudem den Unternehmen unterstützende Serviceleistungen offerieren. Der sicherlich größte Verband ist der seit 1961 existierende Bundesverband Wassersportwirtschaft e.V. (BVWW), der die Interessen aller Unternehmen vertritt, die in der Wassersportwirtschaft gewerblich tätig sind. Der BVWW ist ein Zusammenschluss von Fachfirmen und Dienstleistungsbetrieben, Fachverbänden sowie Vereinigungen und Institutionen der Bootswirtschaft- und Wassersportbranche. Die Mitgliedschaft des BVWW setzt sich zu 43% aus Fachhändlern, zu 40% aus Dienstleistungsbetrieben wie beispielsweise Charterunternehmen, zu 12% aus Importeuren und zu 5% aus Herstellern zusammen. Derzeit sind über 400 Unternehmen im BVWW organisiert. In den BVWW einge-

bunden ist der Arbeitskreis Charterboot (AKC), der vor über 20 Jahren mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung und Professionalisierung von Charterunternehmen gegründet wurde. Derzeit sind im AKC 18 Unternehmen der Charterbranche organisiert. Die Vereinigung Deutscher Yacht-Charterunternehmen e.V. (VDC) ist ebenfalls ein Zusammenschluss von Charterfirmen, der seit 1999 existiert. Neben der Interessenvertretung liegen die wesentlichen Ziele der VDC in der Qualitätssteigerung im Yachtcharterbereich. Derzeit sind etwa 20 Unternehmen in der VDC organisiert.¹

Chartermarkt

Die Erhebung der Charterunternehmen, die über einen Firmensitz in Deutschland verfügen und mindestens fünf Boote in der Vermietung haben, erfolgt zum einen über die Handelsregister der einzelnen Amtsgerichte der Städte. Des Weiteren wurden jene Charterunternehmen aufgenommen, die in Listen auf den gängigsten Portalen für den Segelsport und Chartermarkt registriert waren.

Es konnten im Rahmen der Analyse des Chartermarktes 244 Charterunternehmen mit Firmensitz in Deutschland ausfindig gemacht werden. Diese verteilen sich wie folgt auf Deutschland: 31% der Unternehmen haben ihren Firmensitz in Süddeutschland, 28% in Norddeutschland, 23% in West- und 18% in Ostdeutschland. Dabei erfolgte die Einteilung nach Postleitzahlen. Die Postleitzahlenbereiche (jeweils die ersten beiden Ziffern der fünfstelligen Postleitzahl) von 17 bis 29 stellen den Norden dar, Postleitzahlen von 30 bis 69 den Westen mit der Ausnahme des Postleitzahlenbereiches 39, der zum Osten zählt. Zum Bereich des

¹ VDC, 2011a

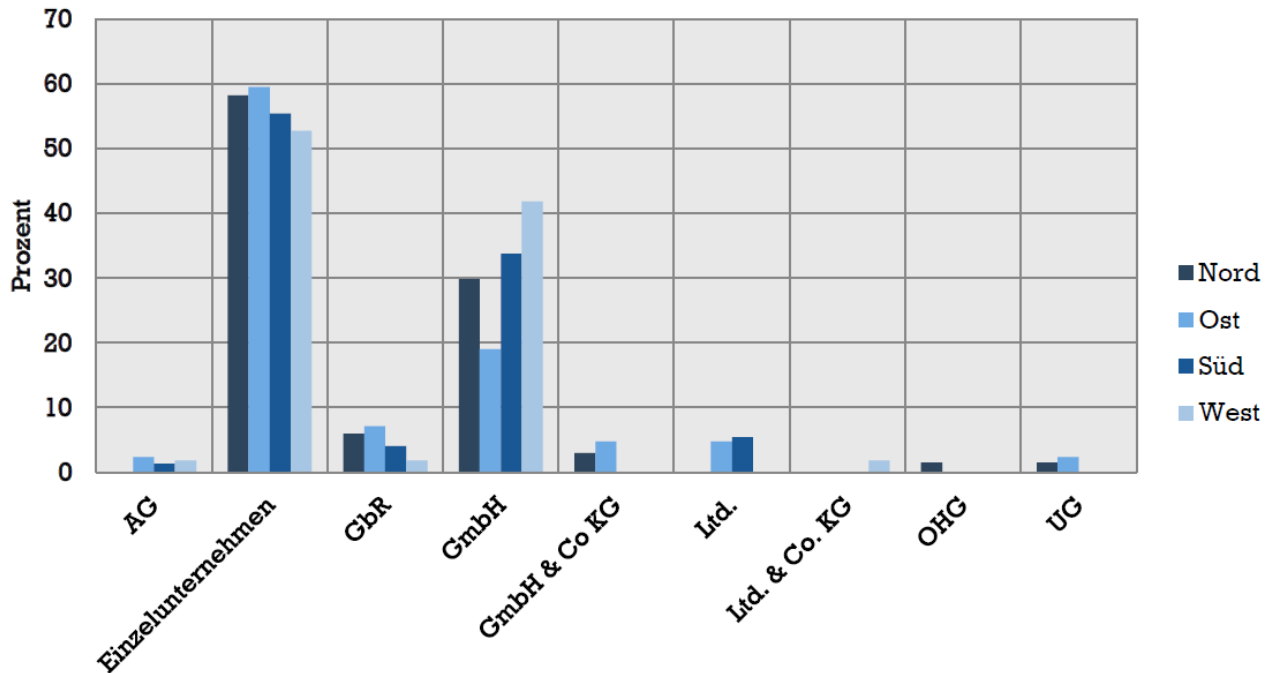


Abb. 1: Unternehmensformen der Charterunternehmen nach Standort (Quelle: eigene Darstellung)

Ostens gehören ferner die Postleitzahlen 01 bis 16 sowie 99. Alle übrigen Postleitzahlen der 70er, 80er und 90er Bereiche zählen zum süddeutschen Bereich.

Betrachtet man die Standorte nach Bundesländern so zeigt sich, dass in Bayern, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg die meisten Charterunternehmen beheimatet sind. Nur wenige Charterunternehmen finden sich in Bremen, Thüringen und dem Saarland.

Bei den analysierten Charterunternehmen sind zwei Unternehmensformen vorherrschend: das Einzelunternehmen und die GmbH. 56% der Charterunternehmen sind Einzelunternehmen, weitere 32% sind als GmbH organisiert. 5% der Unternehmen sind eine GbR und alle weiteren Unternehmensformen sind mit 2% oder weniger vertreten. Betrachtet man die Unternehmen nach Standort und Unternehmensformen, so zeigt sich bei den Einzelunternehmen und GmbHs eine relativ gesehen gleiche Verteilung auf die vier Bereiche Deutschlands, lediglich im Osten sind weniger GmbHs vorzufinden. Hinsichtlich der anderen Unternehmensformen sind aufgrund der

geringen Anzahl keine Aussagen möglich (vgl. Abbildung 1).

Neben der Unternehmensform ist für Kunden entscheidend, ob es sich bei dem Vercharterer um einen Direktvercharterer handelt oder um eine Agentur. Unter den analysierten Charterunternehmen befinden sich zu 58% Direktvercharterer und zu 26% Agenturen. 13% der Charterunternehmen bietet als Direktvercharterer eigene Boote an und ergänzen ihr Angebot hinsichtlich Bootstypen und Reviere durch Agenturleistungen. Bei 3% der Charterunternehmen war nicht ersichtlich, ob das Unternehmen eine Agentur oder einen Direktvercharterer darstellt.

Es zeigt sich, dass nur wenige große Unternehmen mit einem breiten Angebot an Revieren und Booten auf dem Chartermarkt existieren. Festgestellt werden kann, dass die Mehrzahl der als Agenturen auf dem Markt tätigen Charterunternehmen mit einem Partner zusammenarbeiten – der Yachtbroker Network AG. Des Weiteren ist zu verzeichnen, dass mit Master Yachting GmbH und Moorings Mariner Travel GmbH ein großer Reiseanbieter – die TUI Unter-

nehmensgruppe – ins Chartergeschäft eingestiegen ist.

Bei 15% der Charterunternehmen war eine Mitgliedschaft im BVWW auf der Website ersichtlich, bei 4,5% eine Mitgliedschaft in der VDC. Ausgeschlossen werden kann nicht, dass der Anteil der Mitglieder in den jeweiligen Verbänden höher ist, denn es besteht die Möglichkeit, dass die Mitgliedschaft nicht auf der Website angegeben wurde. Da es sich bei der Mitgliedschaft jedoch um ein indirektes Qualitätszeichen handelt, muss die Aussage relativiert werden, d.h. aus der Sicht des Marketings sollte sich ein Hinweis auf Mitgliedschaft auf der Website befinden. Vier Unternehmen – also 1,6% der untersuchten Charterunternehmen – sind Mitglied in beiden Verbänden.

Angebote der Charterunternehmen

Mehrheitlich bieten die Charterunternehmen Segelboote an, insgesamt sind es fast 73% der analysierten Charterunternehmen. Motorboote werden von 58% der Unternehmen angeboten, Hausboote von 30,7% und Motorsegler sind mit 23,7% der am seltensten angebotene Bootstyp. Fast 50% der Charterunternehmen bieten einen der vier aufgeführten Bootstypen an. 25% haben zwei, 15,3% vier und knapp 11% drei Bootstypen zur Auswahl.

Neben dem Bootstyp sind die angebotenen Reviere für den Kunden entscheidend. Aufgrund der Vielzahl der angebotenen Reviere wurde eine grobe Kategorisierung in die folgenden Ziele vorgenommen: Seereviere national, Binnenreviere national und international, Mittelmeer, Karibik, Atlantik sowie weitere internationale Seereviere wie z.B. Indischer Ozean, Südsee, Seychellen, etc.

Über 55,3% der Charterunternehmen bieten Chartermöglichkeiten im Mittelmeerraum an, 45% decken nationale Seereviere ab, hier fällt insbesondere die Ostsee ins Gewicht, und 43% orientieren sich an nationalen Binnenrevieren, insbesondere die Seen in Mecklenburg-Vorpommern und

Brandenburg. 38% bieten die Karibik als Charterziel an, 36% der Charterunternehmen haben weitere internationale Seereviere im Programm und 34% bieten Destinationen im Atlantik, hier insbesondere die Kanaren, an. Internationale Binnenreviere werden von 32% der Charterunternehmen angeboten. Damit ist das Mittelmeer deutlich das am häufigsten angebotene Reiseziel der Charterunternehmen. Es zeigt sich, dass Direktvercharterer überwiegend nur ein bis zwei Reviere im Angebot haben (91%), Agenturen dagegen breiter aufgestellt sind und zu 42% bis zu sieben verschiedene Reiseregionen anbieten.

Mit 79% bietet die deutliche Mehrzahl der Charterunternehmen keine Führerscheinfreien Charterangebote an. 18% der Unternehmen haben dagegen Chartermöglichkeiten für Personen ohne Führerschein und bei weiteren 3% der Unternehmen ist anhand der Internetpräsenz nicht zu erkennen, ob entsprechende Möglichkeiten offeriert werden.

Charterkunden

Methodisches Vorgehen:

Die Befragung von derzeitigen, potenziellen oder ehemaligen Charterkunden erfolgte durch einen Online-Fragebogen. Der Online-Fragebogen wurde auf der Website www.charterkunden-umfrage.de platziert

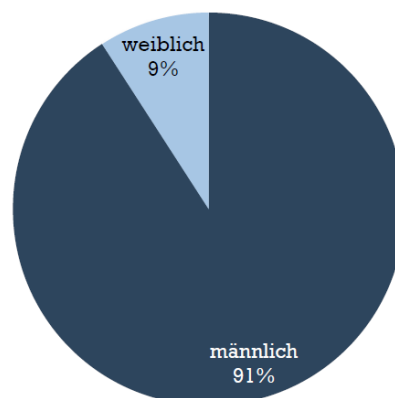


Abb. 2: Geschlechtsverteilung der Befragten (Quelle: eigene Darstellung)

und war vom 11. Juli 2011 bis 15. September 2011 freigeschaltet.

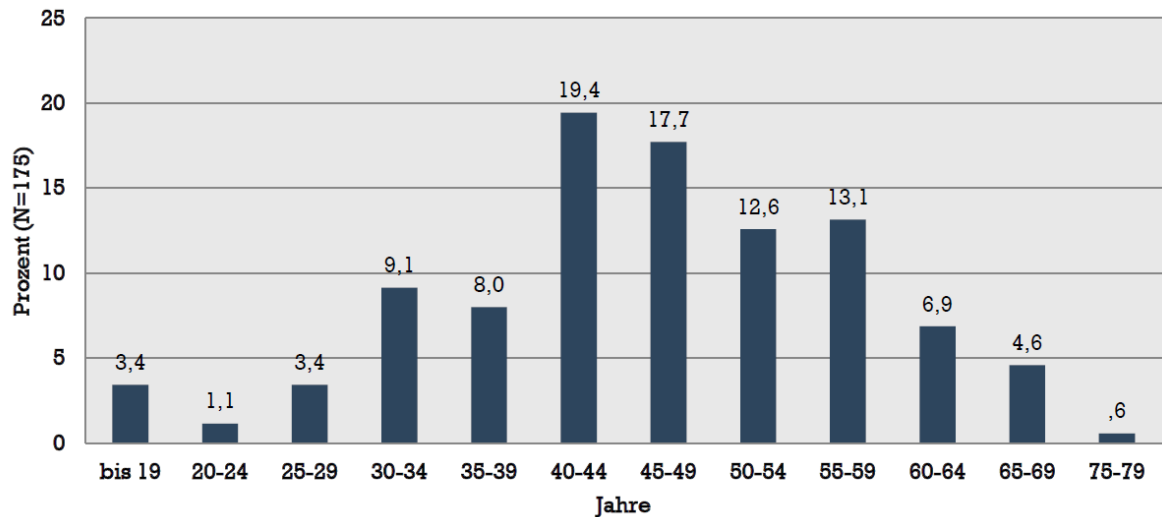


Abb. 3: Altersverteilung der Befragten (Quelle: eigene Darstellung)

Insgesamt 493 Personen haben sich an der Online-Befragung beteiligt. Davon haben mehr als die Hälfte – 285 Personen bzw. 57,8% – die Befragung über die Begrüßungsseite hinaus verfolgt. 175 Personen (= 35%) haben den Fragebogen bis zum Schluss bearbeitet und damit jede Frage beantwortet und können in die finale Auswertung eingehen. Die Abbildung 2 bis 4 zeigen die Geschlechts- und Altersverteilung sowie die Verteilung nach Bundesländern der befragten Personen.

Kunden-Merkmale

Mehr als ein Drittel sind selbstständig, ein knappes weiteres Drittel ist angestellt. 18% zählen zu den leitenden Angestellten, 6% sind Beamte, 5% sind Rentner und weitere 3% befinden sich in der Ausbildung.

Auf die Frage, seit wie vielen Jahren sie Wassersport betreiben, geben 40% der Befragten an, dass sie seit 20 Jahren und länger im Wassersport aktiv sind. 23% der Befragten sind zwischen fünf und zehn Jahren vom Wassersport fasziniert und 21% zwischen zehn und zwanzig Jahre. Damit

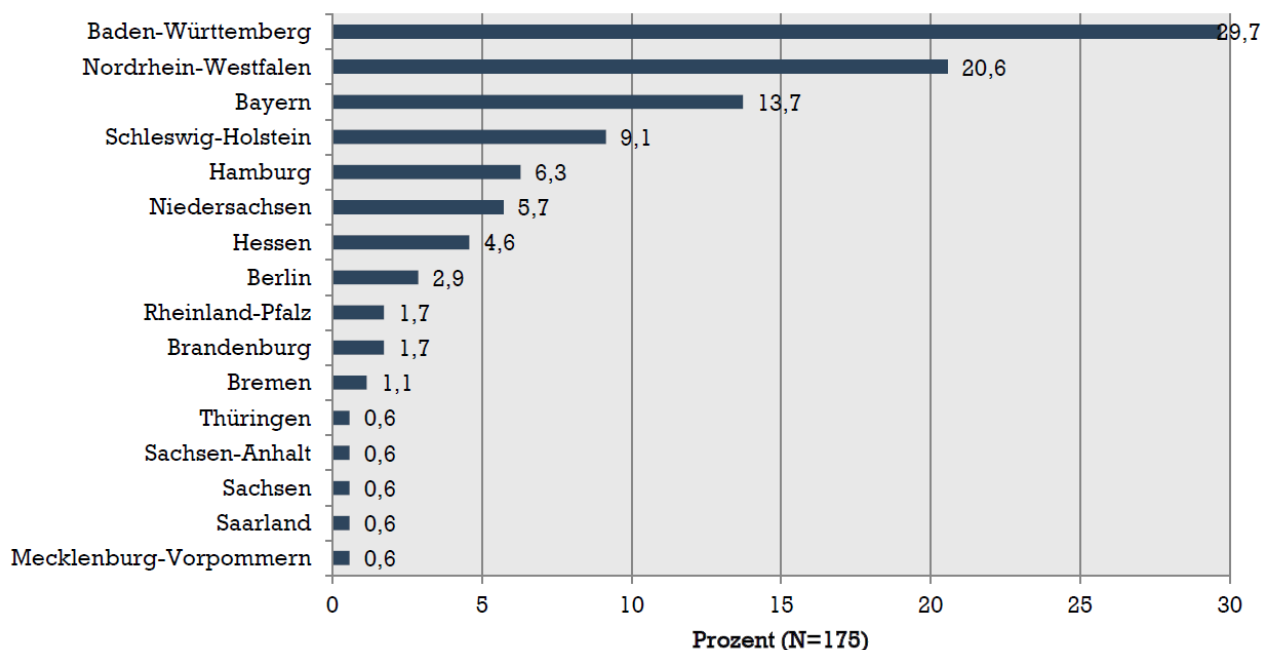


Abb. 4: Verteilung der Befragten nach Bundesländern (Quelle: eigene Darstellung)

betreiben 61% der Befragten seit mindestens zehn Jahren Wassersport. Eine Erfahrung von weniger als einem Jahr haben 4% der Befragten. 12% sind zwischen einem und fünf Jahren im Wassersport aktiv.

Fast 80% der Befragten besitzen den Sportbootführerschein See, knapp 60% den Sportbootführerschein Binnen und 55% den Sportküstenschifferschein (SKS). 20% können einen Sportseeschifferschein (SSS) nachweisen und weitere 15% einen A-Schein. Unter der Kategorie „Sonstiges“ – diese macht ebenfalls 15% aus – wurden mehrfach Funkscheine sowie das Bodenseeschifferpatent angegeben. Lediglich 3,4% der Befragten besitzen keinen Segelschein. Nur wenige Befragte sind im Besitze eines in der Regel über Segelvereine ausgestellten Sportsegelscheines (SPOSS).

Fast 70% der Befragten sind mindestens einmal im Jahr mit einem Charterboot auf dem Wasser unterwegs. 30% der Befragten chartern einmal im Jahr ein Boot, 25,7% zweimal im Jahr und weitere 13,7% sogar dreimal im Jahr. Weniger häufiger, nämlich alle zwei Jahre einmal, chartern 4% der Befragten und 14% geben an, unregelmäßig zu chartern. Knapp 12% haben bisher noch nicht gechartert, davon planen die Hälfte zukünftig ein Boot zu chartern, die andere Hälfte lehnt dies ab und wird

zukünftig kein Boot chartern.

Charterboot-Merkmale

Mit deutlicher Mehrheit werden überwiegend Segelyachten, die länger als 9m sind, von den Befragten gechartert – insgesamt 85% chartern diesen Bootstyp. Segelyachten unter 9m werden von 11% der Charterkunden gebucht und alle anderen Bootstypen wie Katamaran, Jolle, Motorboot und Hausboot machen weniger als 10% aus.

Hinsichtlich der bevorzugten Marken sind auch bei Charterbooten nur bedingt Schwerpunktmarken zu erkennen. Auffällig ist, dass für fast 40% der befragten Charterkunden die Marke des Charterbootes irrelevant ist. 25% der Charterkunden bevorzugen Bavaria, 21% Beneteau, 17% Jeanneau und 14,5% X-Yachts. Die Marken Sun Odyssey, Hanse und Dehler werden von jeweils 11,5% der Charterkunden bevorzugt, Hallberg Rasse wird von knapp 11% der Charterkunden gerne gechartert. Alle weiteren Marken werden von weniger als 10% der Charterkunden bevorzugt gechartert. ▶

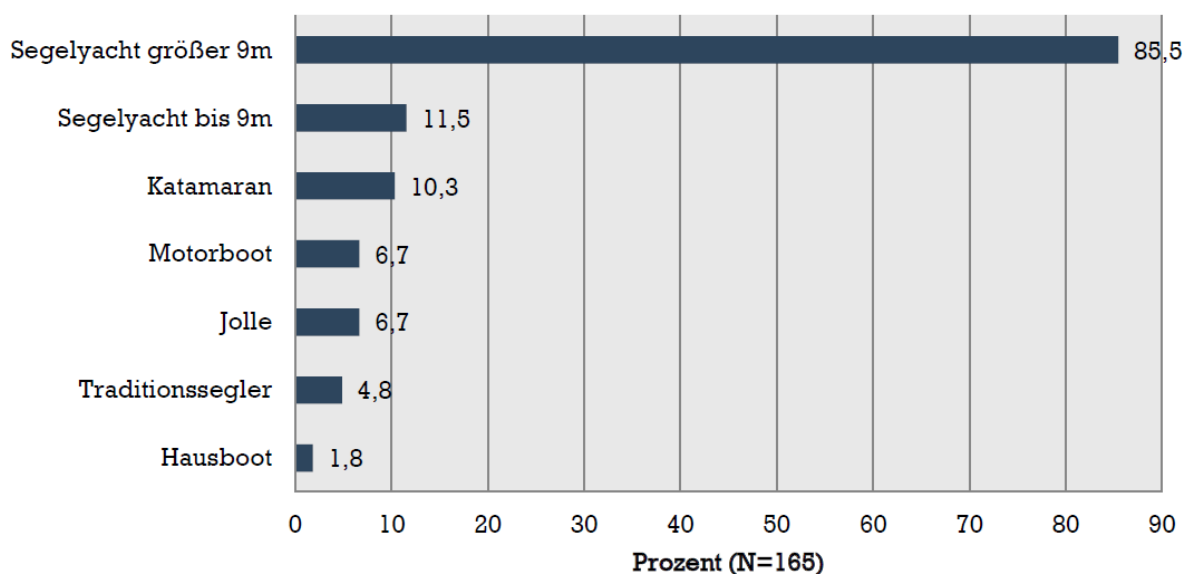


Abb. 2: Gecharterte Bootstypen (Quelle: eigene Darstellung)

Literatur

Vereinigung Deutscher Yacht-Charterunternehmen e.V. (VDC) (2011a). *Die VDC – Starke Allianz in der Yachtcharter-Branche*. Zugriff unter http://www.vdc.de/68/Wir_über_uns.html am 08.09.2011

Zur Autorin

Dr. Dipl.-Kffr. Silja Schröder, MBA

Bäderstraße 65

24229 Schwedeneck

E-mail: privat@siljaschroeder.de

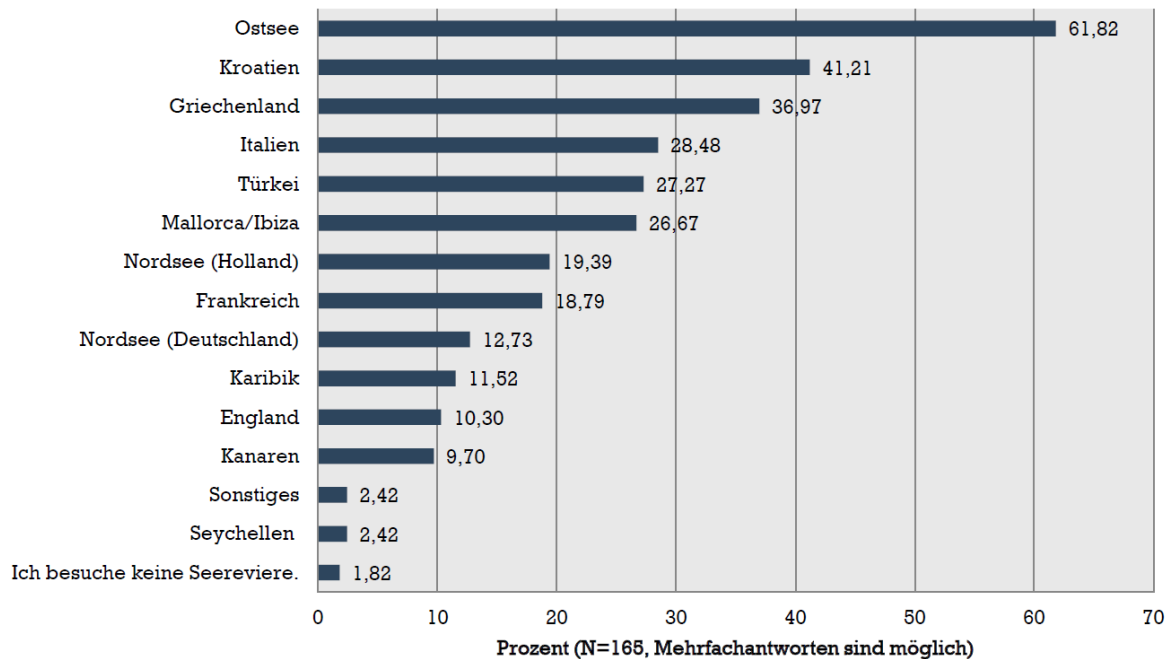


Abb. 6: Mit Charterbooten befahrene Seereviere (Quelle: eigene Darstellung)

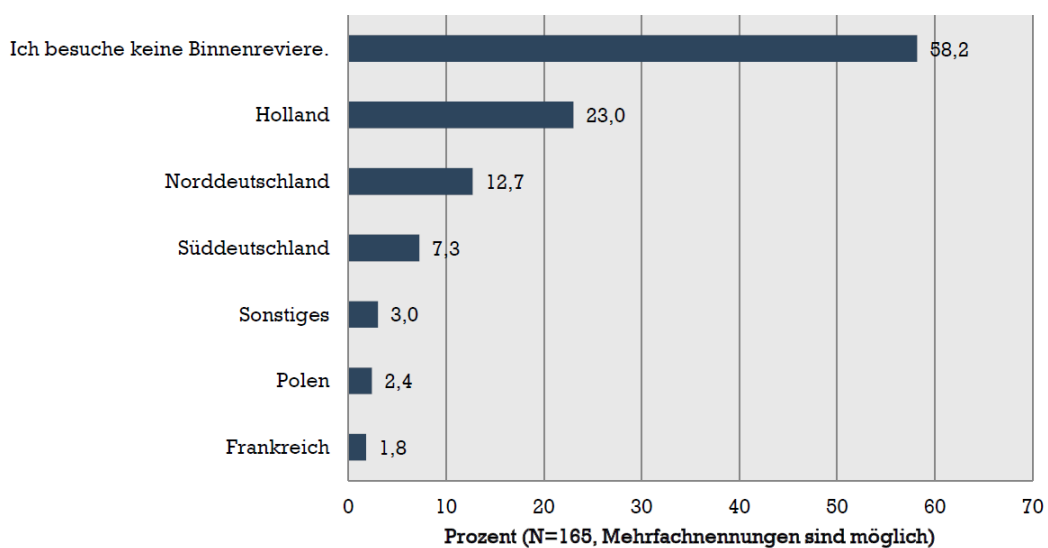


Abb. 7: Mit Charterbooten befahrene Binnenreviere (Quelle: eigene Darstellung)



"This is my time"

Mick Doohan



CEO TECH CE4010
MICK DOOHAN
MULTIFUNKTION AUTOMATIK

Ø 48 mm.
Edelstahlgehäuse sandgestreht.
PVD-Beschichtung Titanium.
Gangreserve-Anzeige.
Glasboden.
Saphirglas.
Wasserdicht 10 bar.
Limitiert auf 500 Stück.

€ 999,00 UVP

WWW.TWSTEEL.COM


TW STEEL®
BIG IN OVERSIZED WATCHES

LUXURYBRAND
INTERNATIONAL

WWW.LUXURYBRAND.DE TEL: +49 (0) 7231-93120



Die Strategien der Top-Manager im Sport Im Interview mit Alexander Jobst – Marketing- vorstand beim FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.

Der FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V. (kurz FC Schalke 04) ist mit mehr als 117.000 Mitgliedern der zweitgrößte Sportverein Deutschlands nach Zahl der Mitglieder. Schalke 04 zählt zu den erfolgreichsten Fußballvereinen des Landes und belegt derzeit den siebten Platz in der ewigen Tabelle der Bundesliga. Daneben unterhält der Verein aber auch Abteilungen für Basketball, Tischtennis, Handball und Leichtathletik. Schalke 04 beschäftigt rund 500 Mitarbeiter. Im Geschäftsjahr 2011 erzielte der Verein einen Umsatz von 224,2 Millionen Euro. Damit gehört der Schalke 04 zu den zehn umsatzstärksten Vereinen der Welt.



Alexander Jobst studierte Sportökonomie an der Universität Bayreuth. Von 2000 – 2005 war er Sponsoring Manager bei der Siemens AG, von 2005 – 2007 Head of International Development bei Real Madrid und von 2007 – 2011 Head of Sales

bei der Fédération Internationale de Football Association (FIFA). Seit 2011 ist Alexander Jobst Marketingvorstand beim FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V. Neben seiner beruflichen Tätigkeit engagiert er sich auch für die Sportökonomie in Deutschland. So ist er seit 2010 Mitglied im Wirtschaftsbeirat für den Alumniverein der Sportökonomie an der Universität Bayreuth.

Redaktion: Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Jobst: Ohne Fleiß kein Preis! Das bedeutet für mich vor allem, sehr akribisch zu arbeiten. Dazu kommt, dass ich mir frühzeitig ein

umfangreiches Netzwerk aufgebaut habe. Gerade in der heutigen Sportpraxis ist es unheimlich wert zu schätzen, wenn man sich ein gutes und verlässliches Netzwerk aufbaut. Darüber kann man sich einerseits eigene Kompetenz aufbauen, in dem man durch den Erfahrungsaustausch Wissen von anderen nutzt. Andererseits dient dieses Netzwerk aber auch dazu, relativ einfach Brücken zu schlagen und Hilfestellung von vertrauensvollen Kollegen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Sportbranche zu bekommen. Daher fördere ich auch die Sportökonomie wo es geht und möchte ein Stück weit das zurückgeben, was ich erreicht habe.

Neben dem Netzwerk ist es auch wichtig, sich zu 100 % mit seinem Beruf bzw. seiner beruflichen Station zu identifizieren und Loyalität zu zeigen. Damit bin ich in meinen bisherigen beruflichen Stationen relativ erfolgreich gefahren.

Für mich war schon zu Studienzeiten klar, irgendwann einmal einen ambitionierten Verein in der Führungsebene zu begleiten. Diese klare Zielvorstellung macht zuletzt auch einen Teil meiner Erfolgsstrategie aus.

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

Jobst: Die Unternehmensführung in der Industrie ist weitgehend professionell aufgestellt. Auch wenn sich in den letzten Jahren in Deutschland viel getan hat, so steckt doch im Bereich des Sports, insbesondere in der Vereinsarbeit noch viel Potenzial zur weiteren Professionalisierung und Diversifikation der unterschiedlichen Management-Aufgaben. Für die Arbeit im Management bedeutet das konkret, zunehmend auf professionell ausge-

bildete Arbeitskräfte zu setzen, die auch die theoretischen Grundlagen besitzen. Diese Entwicklung wird auch dadurch deutlich, dass immer weniger ehemalige Spieler, in Vereinen in Managementpositionen sitzen. Diese ehemaligen Spieler sind aber dennoch in gewissen Positionen des Vereins wichtig! Beispielsweise, um die Identität des Vereins zu wahren. Wichtig ist hierbei, abzuwägen, in welchen Positionen und mit welcher Verantwortung man diese Personen einsetzen kann.

Ich möchte jedoch auch betonen, dass im internationalen Vergleich Deutschland bereits sehr gute Strukturen im Profifussball vorweisen kann.

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

Jobst: *Für die wirtschaftlichen Bereiche des Sports ist die Balanced Scorecard ein sehr wichtiges Instrument. In diesem Zusammenhang sind insgesamt Controlling-Instrumente enorm wichtig. Ein gut aufgestelltes Controlling ist heute ein entscheidendes Kriterium für erfolgreiche Unternehmen bzw. Vereine. Je besser das Controlling und Bereich Finanzen aufgestellt sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sportliche Fehlentscheidungen getroffen werden, die sich dann negativ auf die Unternehmensführung und die Nachhaltigkeit im Verein auswirken. Das Controlling ist ganz eng mit einer Unternehmensstrategie verzahnt, die auf alle Abteilungen heruntergebrochen werden kann. Die Strategie muss dabei auch vom sportlichen Bereich mitgetragen werden. Das ist gerade im Sport ein wichtiger Aspekt: Hier müssen auch die sportlichen Entscheidungen durch die Strategie mit dem Controlling zusammengebracht werden. Nur so können Budgets so geplant werden, dass sie auch vom Sportvorstand mitgetragen werden.*

Insbesondere in den kommenden Jahren werden auch in der Vereinsführung Personalführungsinstrumente zunehmend wichtiger. Gerade, weil bis dato Defizite bei der Personalführung und im Personalmanagement allgemein bestehen.

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

Jobst: *Gerade in meinem Tätigkeitsbereich wird man immer wieder auf das Thema Fußball angesprochen. Ich versuche daher im privaten Bereich und mit Freunden wenig über mein aktuelles Berufsleben zu sprechen.*

Der zweite wichtige Punkt für mich ist das Sporttreiben, um meinen Kopf frei zu bekommen.

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

Jobst: *Sport ist für mich enorm wichtig, weil ich dabei wunderbar abschalten, aber auch Dinge im Kopf klar ordnen kann. Sport ist mir wichtig, um meine innere Balance zu finden. Ohne Sport wäre es für mich ganz schwierig vorstellbar. Auch wenn oft der Zeitfaktor eine Rolle spielt, die Ausrede, dafür keine Zeit zu haben, lasse ich bei mir nicht gelten. Sport kann man immer irgendwo treiben.*

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

Jobst: *Wirtschaftliches Know-how, Fachkompetenz im jeweiligen Sportgebiet, Personalführungskompetenz, zuhören können und die Gabe, Menschen mitnehmen zu können, sie zu motivieren und auch von Veränderungsprozessen überzeugen zu können.*

Das Zuhören ist wichtig, weil man gerade in meinem Tätigkeitsbereich viel mit Menschen zu tun hat, die seit vielen Jahren ihr Bestes für den Verein geben, aber die Entwicklungen in der Sportwirtschaft nur sehr schwer nachvollziehen können. Für viele Entwicklungen sind entsprechende Veränderungsprozesse notwendig. Das erfordert aber Überzeugungskraft, um diese Leute im Veränderungsprozess nicht zu verlieren, was schädlich für die Weiterentwicklung des Vereins bzw. Verbands oder Unternehmens wäre.

Das wirtschaftliche Know-how und die sportliche Kompetenz sind abhängig, von der Führungsposition, die man begleitet. Ein Sportvorstand muss mehr sportspezifisches Know-how mitbringen. In meinem Bereich sind dagegen wirtschaftliche Kompetenz gepaart mit Marketingkenntnissen natürlich stärker notwendig, als eine hohe sportliche Kompetenz. Aber ich muss trotzdem auch gewisse sportliche Entscheidungen einschätzen können. Ohne ein gewisses Grund-Know-how im jeweiligen sportlichen Bereich wird es immer schwer fallen, erfolgreich in einem Verein zu arbeiten.

In der Priorisierung dieser Eigenschaften ist für mich die wirtschaftliche Kompetenz gepaart mit menschlicher Führung und sportlichem Grund Know-how das Wichtigste.

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

Jobst: *Nachhaltig wichtig. Sie sollten nicht aufhören, sich immer weiter zu bilden, weil sich der Markt stetig weiterentwickelt und die Sportbranche so schnelllebig ist. Man sollte sich für Weiterbildung stetig Zeit nehmen und sich mindestens einmal im Jahr ein paar Tage in einem Kernfeld weiterbilden. Fortbildung ist insbesondere auch wichtig, um mit der Zeit zu gehen und die Souveränität in seinem Bereich zu behalten.*

Redaktion: Kann die produzierende Wirtschaft auch etwas aus dem Sport lernen?

Jobst: *Begeisterung. Die unglaubliche Emotionalität, die im Sport von vornherein existiert, müssen sich Unternehmen über ihre Produkte aneignen. Dabei ist wichtig, die Emotionen, die der Sport von sich aus hat, zu filtern und in erfolgreiche Schritte in der Unternehmensführung zu transportieren. Ich denke, dass das Unternehmen gelingen kann, indem sie sich auf ihre Produkte konzentrieren, die eine Emotionalität mit sich bringen können. Gerade für die Bereiche der Markenführung können sich Unternehmen viel vom Sport abschauen.*

Redaktion: Herzlichen Dank für das Interview.

Marketing von Sport – Marketing mit Sport



Marketing im Sport Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing

Herausgegeben von Prof. Dr. Gerd Nufer
und Prof. Dr. André Bühler

3., völlig neu bearbeitete Auflage 2013, XIII,
656 Seiten, mit zahlreichen Fallstudien und Praxis-
beispielen, € (D) 44,95, ISBN 978-3-503-14119-7
Sportmanagement, Band 2

Kostenfrei aus dem deutschen Festnetz
bestellen: 0800 25 00 850

Weitere Informationen:

 www.ESV.info/978-3-503-14119-7

Um im Sportmarketing erfolgreich zu sein, benötigt man nicht nur grundlegendes Marketingwissen und ein tiefergehendes Verständnis für die Besonderheiten des Sports. Wer sich mit innovativen Vermarktungskonzepten an die Spitze bringen will, muss zudem die neuesten, internationalen Sportmarketing-Trends kennen und beherrschen.

Die moderne Sportvermarktung

Markenmanagement, Sportsponsoring, Neuromarketing, Social Media und vieles mehr: Wie Sie erfolgreich im Sportmarketing agieren, erfahren Sie in diesem Standardwerk von **Gerd Nufer** und **André Bühler**. Renommierte Experten aus dem Sportbusiness erläutern Ihnen fundiert und praxisnah

- ▶ die erforderlichen fachlichen Grundlagen der Sportvermarktung,
- ▶ die beiden Perspektiven Marketing von Sport und Marketing mit Sport,
- ▶ aktuelle Trends und Entwicklungen im Sportmarketing sowie
- ▶ den Stand und die Zukunftsaussichten des Sportmarketing in Europa.

Umfassendes Know-how, um die Konkurrenz auf die Plätze zu verweisen – mit vielen Beispielen und Fallstudien, Übungen und Kontrollfragen.

Stimmen zur Voraufgabe:

»... Standardwerk, auf das Studenten und Manager nicht verzichten sollten.«

Sciamus - Sport und Management, 2/2011

»... hervorragend gleichermaßen für Studium und Praxis.«

Sport in Hessen, 24/2010

Auch als eBook erhältlich: Profitieren Sie von systematischer und schneller Navigation im Buch durch komplett verlinkte Inhalts- und Stichwortverzeichnisse.

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG
Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

Stefan Chatrath

Forschungsreport – Der Eintrittskarten-Weiterverkauf im Profifußball – Regelungen und Sanktionen

Abstract

Der Beitrag analysiert die Allgemeinen Ticket-Geschäftsbedingungen (ATGB) der Vereine der 1. Fußballbundesliga: Unter welchen Bedingungen ist es lt. ATGB einem Eintrittskarten-Inhaber gestattet, seine Eintrittskarte weiterzuverkaufen? Es stellt sich heraus, dass der Weiterverkauf durch die Bundesligisten arg eingeschränkt ist. Nicht verwunderlich ist daher, dass der Schwarzmarkt floriert: Auf diesem können viel höhere Preise erzielt werden, als offiziell, d.h. lt. ATGB, erlaubt ist. Die Sanktionen, die drohen, wenn ein (Weiter-)Verkäufer sich nicht an die ATGB hält, sind beträchtlich. Sie reichen von einer Vertragsstrafe (max.: 2.500 Euro) bis hin zu einem Stadionverbot im Fall wiederholter Verstöße.

Einleitung: Relevanz des Themas

Die 1. Fußballbundesliga boomt:¹ Die Stadion sind mit einer durchschnittlichen Stadionauslastung von über 90% so gut wie immer ausverkauft. Bei fast allen Vereinen hat sich – in der Folge – ein florierender Schwarzmarkt entwickelt, auf dem die erworbenen Eintrittskarten zu einem Preis weiterverkauft werden, der deutlich über dem liegt, der im offiziellen Vorverkauf verlangt wird.²

Mit dieser Arbeit soll die Frage geklärt werden, wie die Vereine der 1. Fußballbundesliga mit dieser Situation umgehen. Die folgenden Fragen waren untersuchungsleitend:

1. Wie haben die 18 Vereine der 1. Fußballbundesliga den Eintrittskarten-Weiterverkauf explizit geregelt? Was ist erlaubt, was nicht?

1 Vgl. UEFA, 2011, S. 40.

2 Vgl. Chatrath, 2012, S. 3.

Welche Sanktionen drohen einem Käufer einer Eintrittskarte, wenn er sich bei deren Weiterverkauf nicht an die Regelung des Vereins hält?

Untersuchungsdesign und Datenbasis

Zur Beantwortung der o.g. Fragen sind die Allgemeinen Ticket-Geschäftsbedingungen (ATGB) der 18 Fußballbundesligisten der Saison 2012/13 einer sorgfältigen Analyse unterzogen worden. In ihnen wird im Detail geregelt, was der Käufer einer Eintrittskarte damit machen darf und was nicht, inkl. der Frage, inwiefern er das sog. Weiterverkaufsrecht ausüben darf.³ Das Schwarzmarkt-Angebot besteht – laut ATGB – damit aus allen Ticketinhabern, die ihre Tickets Dritten, potenziellen Käufern, auf eine nicht-erlaubte Art und Weise zum Erwerb anbieten.

Die 18 Regelungen wurden im Anschluss an die individuelle Analyse anhand geeigneter Kriterien miteinander verglichen.

Ergebnisse

Die Fußballbundesligisten haben durchweg eine ähnliche Regelung. Sie erlauben den Weiterverkauf unter bestimmten Bedingungen: Die Eintrittskarten dürfen, erstens, nur an Personen weiterverkauft werden, die kein Stadionverbot haben. Die Eintrittskarten dürfen, zweitens, nicht zu überhöhten Preisen weitergegeben werden. Die Obergrenze der zulässigen Erhöhung des Preises ist von acht Vereinen spezifiziert worden (+10-15%), drei lassen sie offen (vgl. Tab. 1). Der FC Augsburg hebt, genauso wie der 1. FC Nürnberg, die Begrenzung auf, wenn der Weiterverkauf über die offizi-

3 Vgl. Chatrath, 2013, S. 150.

Originalpreis +	Vereine
...+15%	FC Augsburg*, Werder Bremen, Borussia Dortmund, Fortuna Düsseldorf, Bayer 04 Leverkusen
...+2 Euro) +10%	Hamburger SV, VfL Wolfsburg
...+10%	SC Freiburg
...+0%	SpVgg. Greuther Fürth, Hannover 96, 1899 Hoffenheim, FSV Mainz 05, Borussia Mönchengladbach, 1. FC Nürnberg*, VfB Stuttgart
nicht definiert	Eintracht Frankfurt, Bayern München, Schalke 04

* = FC Augsburg und 1. FC Nürnberg gestatten eine 100%-ige Preiserhöhung bei Weiterverkauf über die offizielle Ticket-Börse des Vereins.

Tab. 1: Zulässige Preiserhöhung bei privatem Ticket-Weiterverkauf

elle Ticket-Börse des Vereins erfolgt. Zum Untersuchungszeitpunkt war es dort in beiden Fällen de facto möglich, eine Eintrittskarte zum Weiterverkauf für den maximal doppelten Betrag einzustellen (+100%). Sechs Bundesliga-Vereine gestatten bei Weiterveräußerung generell keine Erhöhung des Preises durch den Verkäufer.

Der Weiterverkauf darf, drittens, nur über ausgewählte (Vertriebs-)Kanäle laufen (vgl. Tab. 2) und sollte, viertens, nicht gewerblich oder kommerziell, d.h. mit Gewinn, erfolgen. Ausdrücklich verboten ist daher bei fast allen Vereinen (außer: Werder Bremen, Bayern München und Schalke 04) der Eintrittskarten-Weiterverkauf in Form von Auktionen, die im Internet stattfinden – die Art und Örtlichkeit des Verkaufs in Kombination, über die ein Verkäufer wahrscheinlich am einfachsten einen hohen Preis erzielen kann: Er kann hier mit geringem Aufwand einen sehr großen Interessentenkreis ansprechen. Vier Vereine, Fortuna Düsseldorf,

1. FC Nürnberg, Hamburger SV und VfL Wolfsburg, gestatten Internet-Auktionen zumindest unter der Maßgabe, dass sie über eine vom Verein autorisierte Plattform abgewickelt werden. Eine solche existierte allerdings zum Untersuchungszeitpunkt in keinem der vier Fälle, sodass de facto auch hier ein Verbot herrschte.

Eine weitere Besonderheit zeichnet die ATGB der beiden letztgenannten Vereine noch aus: Sie verpflichten den Eintrittskarten-Käufer dazu, seinen Namen auf der Eintrittskarte nach Erwerb an der dafür vorgesehenen Stelle einzutragen. Bei Weitergabe muss dieser Name durchgestrichen und mit dem Namen des neuen Inhabers versehen werden. ▶

nicht erlaubte Art/ Örtlichkeit des Weiterverkaufs	Vereine, bei denen das Verbot gilt
Internet- Auktion	alle, bis auf Werder Bremen, Bayern München, Schalke 04
Internet- Marktplatz	Fortuna Düsseldorf, FSV Mainz 05, Hamburger SV, VfL Wolfsburg
Internet- Tauschbörse	Fortuna Düsseldorf, SC Freiburg, Hamburger SV, VfL Wolfsburg

Tab. 2: Kanäle, über die der private Ticket-Weiterverkauf verboten ist

Die Sanktionen sind wie folgt: Die Vereine behalten sich allesamt die Möglichkeit vor, die (illegal) weiterverkaufte Eintrittskarte zu sperren. Sie drohen dem Verkäufer zudem durchweg mit einer Vertragsstrafe (max.: 2.500 Euro, in Abhängigkeit von der Anzahl illegal angebotener Eintrittskarten, vgl. Abb. 1). Bei wiederholten Verstößen

behalten sie sich das Recht vor, den (illegal agierenden) Verkäufer zukünftig vom Ticket-Erwerb auszuschließen und/oder ihm ein Stadionverbot auszusprechen. Borussia Dortmund, Fortuna Düsseldorf, Bayer 04 Leverkusen, FSV Mainz 05 und Bayern München kündigen an, ggf. über den Vorfall auch unter Nennung von Namen öffentlich zu berichten.

Diskussion und Management-Implikationen

Der legale Eintrittskarten-Weiterverkauf ist durch die Vereine stark eingeschränkt: Gewinne machen ist offensichtlich nicht erwünscht. Es verwundert daher auch nicht, dass viele ihre Eintrittskarten illegal, d.h. auf dem Schwarzmarkt, anbieten. So können sie aufgrund der allgemein hohen Nachfrage einen viel höheren Preis erzielen, als offiziell gestattet wäre. Die Sanktionen an sich sind zwar beachtlich, aber offenbar wird die Wahrscheinlichkeit, überführt zu werden, von vielen als gering eingeschätzt.

Der o.g. Namenseintrag auf dem Ticket hat

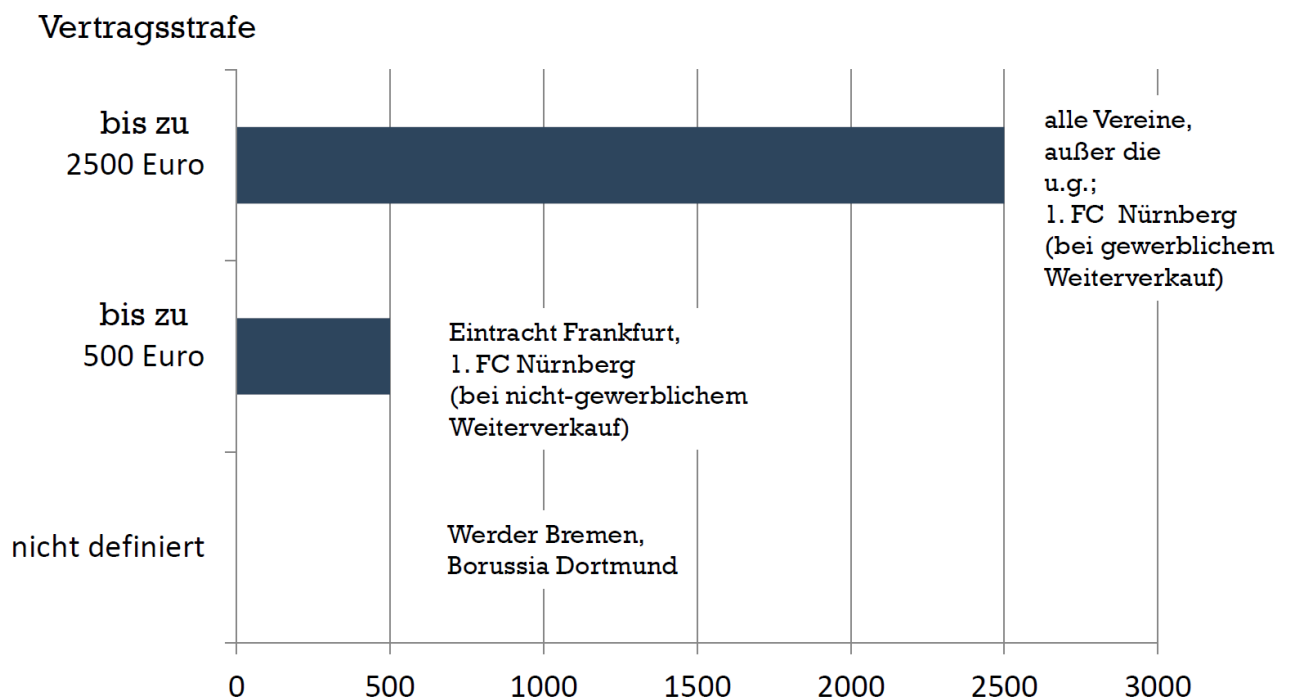


Abb. 1: Vertragsstrafe

– rechtlich gesehen – folgenden Zweck: Die Eintrittskarte ist dann Holzhäuser & Lentze (2012, S. 538f.) folgend kein Inhaberpapier mehr, sondern ein qualifiziertes Legitimationpapier (bzw. Namenspapier). Nun berechtigt nicht mehr allein die Inhaberschaft den Zutritt zum Stadion, sondern der Eintrittskarten-Inhaber muss ggf. auch nachweisen, dass er der legitime Besitzer ist, z.B. durch Vorlage des Personalausweises. Anders als bei Inhaberpapieren kann ein Verein in einem solchen Fall nach §399 Alt. 2 BGB die Eintrittskarten-Weitergabe vertraglich ausschließen bzw. erheblich einschränken.⁴

Die ATGB-Paragrafen zum Weiterverkaufsrecht sind vor allem eine Willensbekundung. Sie spezifizieren, was die Vereine wollen, lösen aber das grundsätzliche Problem nicht: Die Preise, die im offiziellen Vorverkauf aufgerufen werden, sind zu niedrig. Wollen die Fußballbundesligisten den Schwarzmarkt tatsächlich „abgraben“, dann wären sie gut beraten, über alternative bzw. ergänzende Lösungen nachzudenken. Ein Weg könnte z.B. der vom FC Augsburg und 1. FC Nürnberg sein: Über eine eigene Online-Ticket-Börse könnte der derzeit illegale Weiterverkauf in gewünschte Bahnen gelenkt werden.

Ticket-Börsen werden mittel- bis langfristig aber nur einer Bedingung funktionieren:⁵ Über sie muss es auch möglich sein, Auktionen durchzuführen, sofern der Verkäufer es wünscht. Andernfalls wird immer, trotz Verbot, der Anreiz bestehen, es außerhalb der offiziellen Verkaufskanäle zu versuchen.

Literatur

Chatrath, S. (2012). *Offizielle Ticketbörsen in der Fußballbundesliga – Status quo*. Iserlohn: BiTS.

Chatrath, S. (2013). Ticketing im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.). *Marketing im*

Sport. 3. Aufl. (S. 147-173). Berlin: ESV.

Holzhäuser, F. & Lentze, G. (2012). Das Ticketing in der Bundesliga und bei Fußballgroßveranstaltungen. In A. Galli, V.C. Elter, R. Gömmel, W. Holzhäuser & W. Straub (Hrsg.). *Sportmanagement*. 2. Aufl. (S. 537-554). München: Vahlen.

UEFA (2011). *Die europäische Klubfußballlandschaft. Benchmarking-Bericht zur Klublizenzierung* (4. Aufl.). Nyon: UEFA.

Zum Autor



Prof. Dr. Stefan Chatrath

BiTS – Business and Information
Technology School
Staatlich anerkannte Private Hochschule
University of Applied Science
Campus Berlin
Bernburger Str. 24-25
10963 Berlin

E-Mail: stefan.chatrath@bits-hochschule.de

Stefan Chatrath ist Professor für Sportmarketing an der Business and Information Technology School, kurz BiTS. Er studierte BWL an der Freien Universität in Berlin, wo er anschließend auch promovierte. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Sportmarketing, Sportsponsoring und Ticketing. Am BiTS-Standort Berlin leitet Professor Chatrath seit 2012 den Studiengang Sport & Event Management. Seit 2008 ist er zudem als Berater im Sportbusiness unterwegs.

⁴ Vgl. Holzhäuser & Lentze, 2012, S. 539.

⁵ Vgl. Chatrath, 2012, S. 22.

Thomas Nachtigall & Eike Emrich

Finanzstruktur und Finanzmanagement in Fußballvereinen - eine empirische Studie

Abstract

Untersucht werden strukturelle Merkmale in Vereinen und deren Einflüsse auf die Finanzsituation deutscher Fußballvereine. Es handelt sich um eine Vollerhebung in Form einer Onlinebefragung und es ergeben sich folgende zentrale Ergebnisse: Zwischen dem finanziellen Erfolg eines Fußballvereins auf der einen Seite und der Anzahl der finanzverantwortlichen Personen, der beruflichen Qualifikation des Finanzverantwortlichen sowie der Unterstützung durch externe Dritte besteht kein signifikanter Zusammenhang. Die Vergütung von Amateurspielern geht signifikant häufig mit finanziellem Misserfolg einher. Vereine finanzieren sich vornehmlich aus internen, steten und autonomen Einnahmequellen, sehen jedoch die größten Potenziale in externen, unsteten und heteronomen Finanzierungsmechanismen.

1 Einleitung

Sportvereine sind Ressourcenbündelungen. Menschen mit zumindest teilweise konvergenten Interessen bündeln Ressourcen in einem Globalbudget und delegieren dann die Autorität zur Verteilung der zusammengelegten Ressourcen an eine durch Wahl zu bestimmende Autorität, den Vorstand. Mit der Delegation von Autorität in Form einer Wahl liefern sich die Mitglieder den Entscheidungen dieses Vorstandes in hohem Maße aus. Insofern wundert es nicht, dass die Delegation von Autorität in hohem Maße auf Basis erprobter Vertrauensbeziehungen erfolgt.⁶ Der Vorstand hat auch die Aufgabe, die zusammengelegten finanziellen Ressourcen so im Sinne distributiver Gerechtigkeit zu verteilen, dass die Mitglie-

der die Exit-Option im Sinne Hirschmanns⁷ möglichst nicht ziehen, sondern mögliche Verteilungskonflikte mittels Voice und durch inkrementelle Normen⁸ geregelt werden. Um so überraschender ist es, dass über die Finanzsituation der deutschen Sportvereine bis auf die FISAS-Studien⁹ und die nachfolgenden Sportentwicklungsberichte¹⁰ relativ wenig bekannt ist und das Finanzmanagement der Sportvereine nur selten Gegenstand von Untersuchungen ist. Nachfolgend werden finanzbezogene Ergebnisse einer Online-Befragung für den deutschen Fußballbund berichtet.

2 Aktueller Forschungsstand

Im Rahmen des Sportentwicklungsberichts (SEB) wird in regelmäßigem zweijährigem Turnus die Entwicklung von Sportvereinen allgemein sowie auch Ihre Finanzsituation untersucht. So wurden im SEB 2011/2012 von Breuer und Feiler¹¹ mit Hilfe eines Fragenkomplexes zum Thema Finanzen in Fußballvereinen die Struktur der Einnahmen und Ausgaben der Vereine untersucht sowie Einnahmedefizite bzw. -überschüsse berechnet. Die drei größten Ausgabenpositionen in reinen Fußballvereinen sind demnach analog zu früheren Studien¹² erstens Kosten für Übungsleiter und Trainer, zweitens der Unterhalt eigener Sportanlagen sowie drittens die Kosten für Verwaltungspersonal. In Summe fielen hier laut Breuer

6 zu Vertrauensregeln allgemein vgl. Vanberg & Buchanan 1988, 147.

7 zu Exit, Voice und Loyalty als Verhaltensoptionen von Mitgliedern s. Hirschmann, 1970.

8 vgl. zu Sportvereinen als Organisationstypus mit besonderer Sozialstruktur Coleman 1990, 274–282.

9 z.B. Emrich, Pitsch & Papathanassiou, 2001.

10 z.B. Breuer, 2011.

11 z.B. Breuer & Feiler, 2012a, 30–33.

12 z.B. FISAS-Studien von Heinemann & Schubert, 1994; Emrich et al., 2001; Emrich & Pitsch 2005; zu Subventionen für Sportvereine s. Flatau, Pierdzioch, Pitsch & Emrich, 2011.

und Feiler im Jahr 2010 für diese drei großen Positionen Ausgaben im Mittel in Höhe von 11.758 € [32.285 €]¹³ an. Die Gesamtausgaben der antwortenden Fußballvereine belaufen sich im Mittel auf 31.374 € [74.716 €]. Auf der Einnahmeseite stehen diesen mittlere Gesamtausgaben 34.041 € [78.233 €] gegenüber. Als die drei wichtigsten Einnahmepositionen werden hier Mitgliedsbeiträge, Spenden sowie das Betreiben eigener Gaststätten mit im Mittel 16.675 € [45.998 €] genannt, wobei Mitgliedsbeiträge die Haupteinnahmequelle für Sportvereine¹⁴ sowie für Fußballvereine im Speziellen¹⁵ darstellen. Damit betragen die Einnahmenüberschüsse der antwortenden Vereine im Mittel 2.667 € [3.517 €] pro Jahr. Insgesamt erwirtschaften 87% [71%] der Einspartenvereine Einnahmenüberschüsse oder negativ ausgedrückt: 13% [29%] der Fußballvereine hatten 2010 höhere Ausgaben als Einnahmen, wirtschaften folglich zumindest in der abgefragten Haushaltsperiode defizitär.

Sportvereine als Organisationstypus, in der Leistungsersteller und Konsument eine Mitgliedschaftsrolle haben, streben generell eine Einnahmenstruktur an, die einen hohen Anteil interner (aus dem Verein selbst stammend), autonomer (über die Höhe wird im Verein entschieden) und steter (regelmäßig wiederkehrender) Finanzmittel hat¹⁶. In den Dachverbänden ist interessanterweise ergänzend dazu über die letzten Jahre eine zunehmende Bedeutung externer Finanzquellen, darunter auch staatliche Subventionen, für Sportvereine diskutiert worden.¹⁷ Insofern ist die Relation dieser Finanzquellen zueinander eine interessante Frage.

Auch über die konkrete Aufteilung der Finanzverantwortung in Fußballvereinen ist wenig bekannt. Psychologische Studien zeigen allgemein, dass Kollektive die Möglichkeit bieten, sich der Verantwortung zu entziehen (Deindividuiierung)¹⁸, was bezogen auf Sportvereine bei Aufteilung der Verantwortung auf mehrere Personen eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für eine weniger solide Finanzlage, also geringere Einnahmenüberschüsse bedeuten könnte. Dementsprechend müssten auch bei nicht konsensuell agierenden Gruppen (bspw. der Mitgliederversammlung eines Vereins)¹⁹, also Gruppen die ihre Entscheidungen nicht vorher untereinander abgestimmt haben, sondern unter Umständen durch individuelles Abstimmungsverhalten eine Mehrheitsentscheidung herbeiführen, schlechtere Ergebnisse auftreten.²⁰ Allerdings ist auch in konsensuell agierenden Kleingruppen davon auszugehen, dass die Entscheidungen des Kollektivs durch Dominanz einzelner Individuen in der Gruppe beeinträchtigt werden können.²¹ Diese Dominanz geht jedoch nicht immer von den fachlich geeignetsten Personen aus, sondern kann auf anderen Faktoren wie Charisma, allgemeine Reputation oder Persönlichkeitsmerkmalen wie Extraversion zurückzuführen sein.²² Daher spielt die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe eine entscheidende Rolle für die Problemlösungsqualität der Entscheidung²³, wobei die affektive Neutralität von Professionsangehörigen, wie z.B. Steuerberatern oder steuerrechtlich ausgewiesenen Juristen, wohl zur Versachlichung beitragen dürfte.²⁴

13 Die genannten Werte beziehen sich auf reine Fußballvereine, die Werte in eckigen Klammern auf Mehrspartenvereine.

14 Emrich et al., 2001, 24-26; aktuell Breuer & Feiler, 2012a, 31.

15 Breuer & Feiler, 2012b, 34.

16 Emrich & Pitsch, 2005, 45.

17 zur Wirkung von Subventionen vgl. Flatau et al., 2011.

18 zum verantwortlichen Handeln in Notsituationen vgl. Darley & Latané, 1968, 380.

19 Seebass, 2001, 92-97.

20 Seebass, 2001, 87.

21 Seebass, 2001, 91.

22 zur charismatischen Herrschaft vgl. Weber, 1980 [1921].

23 Heckman, 1987, 316-342.

24 zum Entstehen von Entscheidungen in Non-Profit-Organisationen vgl. von Eckardstein & Simsa, 1999.

3 Problemstellung

Da die Entscheidung, wer in einem Verein die Finanzverantwortung inne hat, wahrscheinlich nicht exklusiv durch beruflich nachgewiesene Fachkompetenz bestimmt wird und funktional spezifisch qualifizierte Fachleute bessere Finanzentscheidungen im Sinne der Effizienz der Mittelverwendung treffen sollten, ist zu vermuten, dass

Vereine, deren Finanzverantwortung in der Hand von einer bzw. zwei Personen liegt, höhere Einnahmenüberschüsse erzielen als Vereine, deren Finanzverantwortung in der Hand einer Gruppe liegt (Hypothese 1).

Ehrenamtliches Engagement im Finanzbereich stellt funktional spezifische Anforderungen auch an die Inhaber ehrenamtlicher Positionen. Da bereits eine einzige finanzielle Fehlentscheidung größeren Ausmaßes den finanziellen Ruin eines Vereins bedeuten kann und die sehr vielschichtigen finanz- und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen für noch so leistungswillige ehrenamtlich Tätige sehr komplex sind, werden tendenziell im ehrenamtlich geführten Finanzbereich eher Spezialisten mit nachgewiesener fachspezifischer Qualifikation rekrutiert.

Positionen im Bereich Finanzen in einem Verein sind häufiger von einschlägig qualifiziertem Fachpersonal besetzt, als von Personen mit finanzunspezifischen Qualifikationen (Hypothese 2).

Der finanzielle Erfolg eines Vereins hängt sicherlich nicht nur an der funktional spezifischen Kompetenz des Fachpersonals. Merkmale der Vereinsstruktur sowie die Kosten der Teilnahme am aktiven Spielbetrieb spielen gerade in finanzieller Hinsicht eine entscheidende Rolle.²⁵

Vereine, deren Mannschaftszahl im aktiven Spielbetrieb gesunken ist, unterscheiden sich von denjenigen Vereinen, deren Mannschaftszahl gestiegen ist, hinsichtlich der Höhe ihrer Einnahmenüberschüsse

²⁵ Schubert, 2012, 1.

(Hypothese 3a).

Gleichzeitig sollten steigende Mitgliederzahlen mit steigenden finanziellen Möglichkeiten einhergehen, vor allem, wenn sich damit auch der Anteil passiver Mitglieder erhöht.²⁶

Vereine mit steigenden Mitgliederzahlen unterscheiden sich in den Einnahmenüberschüssen von Vereinen mit sinkenden Mitgliederzahlen (Hypothese 3b).

Bezüglich der Einnahmequellen sollten analog zu früheren Studien interne, autonome und stete Einnahmequellen dominieren.

Die wichtigsten Einnahmequellen von Fußballvereinen sind Mitgliedsbeiträge und Spenden (Hypothese 4).

Die in Verbänden auf der Ebene des Talks vielfach geführte Diskussion über das Potenzial externer Finanzquellen (z.B. Sponsoring) in Sportvereinen, zeigt möglicherweise Wirkung und prägt die Vorstellungen von Vereinsvertretern.

Fußballvereine sehen die größten relativen Potenziale in externen, heteronomen und unsteten Einnahmebereichen (Hypothese 5).

Um bestehende Einnahmequellen zu optimieren und neue Finanzquellen zu akquirieren, bieten die Dachverbände auf Landes- und Bundesebene zahlreiche Schulungen an. Diese drehen sich nicht nur um die Einnahmen eines Vereins, sondern decken den gesamten Bereich der Finanzen und Steuern ab. Vereine, deren Mitglieder mit Verantwortung im Finanzbereich an diesen Schulungen teilgenommen haben, sollten demnach höhere Einnahmen erwirtschaften.²⁷

Vereine, deren Finanzverantwortliche bereits an Schulungsangeboten der Dach-

²⁶ Pierdzioch, Emrich & Balter, 2013.

²⁷ Die Möglichkeit zur Erwirtschaftung von Überschüssen ist nach dem Vereinsrecht begrenzt auf die Rücklagenbildung für größere Vorhaben, z.B. Baumaßnahmen.

	Landesverband	Grund- gesamtheit	in % v. Grund- gesamtheit	Stichprobe	in % v. Gesamt- stichpr.	Stichprobe i. % der Grundgesamtheit
SÜD	Bayern	4.694	18%	523	15%	11%
	Württemberg	1.805	7%	246	7%	14%
	Baden	612	2%	147	4%	24%
	Südbaden	721	3%	235	7%	33%
	Hessen	2.107	8%	326	9%	15%
Σ Süd		9.939	39%	1.477	41%	15%
WEST	Mittelrhein	1.218	5%	120	3%	10%
	Niederrhein	1.312	5%	201	6%	15%
	Westfalen	2.419	9%	254	7%	11%
Σ West		4.949	19%	575	16%	12%
NORD	Hamburg	436	2%	47	1%	11%
	Niedersachsen	2.607	10%	379	11%	15%
	Bremen	80	0%	9	0%	11%
	Schleswig-Holstein	613	2%	171	5%	28%
Σ Nord		3.736	15%	606	17%	16%
SÜD WEST	Südwest	1.002	4%	136	4%	14%
	Rheinland	1.069	4%	182	5%	17%
	Saarland	392	2%	75	2%	19%
Σ Südwest		2.463	10%	393	11%	16%
NORD OST	Berlin	407	2%	41	1%	10%
	Brandenburg	702	3%	69	2%	10%
	Mecklenburg-Vorp.	498	2%	40	1%	8%
	Sachsen	989	4%	140	4%	14%
	Sachsen-Anhalt	835	3%	91	3%	11%
	Thüringen	1.123	4%	135	4%	12%
Σ Nordost		4.554	18%	516	14%	11%
Gesamt		25.641	100%	3.567	100%	14%

Tab. 3: Verteilung von Grundgesamtheit und Stichprobe auf die Landesverbände des DFB

verbände im Bereich Finanzen teilgenommen haben, erwirtschaften durchschnittlich höhere Einnahmenüberschüsse als Vereine, die das Angebot bisher noch nicht wahrgenommen haben (Hypothese 6).

4 Methode, Stichprobe und Rücklauf

Alle 25.641 dem DFB angehörige Fußballvereine in Deutschland wurden im Rahmen einer Online-Befragung angeschrieben. Mit einem Rücklauf von 3.578 Fragebögen beträgt die Rücklaufquote 14%.²⁸ Der Rücklauf erfüllt das Kriterium der Repräsentativität bezüglich der räumlichen Verteilung auf die Republik und bildet somit die Grundgesamtheit zumindest in der Verteilung auf die

Landesverbände bzw. auf die Verbandscluster Süd, West, Nord, Südwest und Nordost hinreichend ab.²⁹ Während die Gebiete Nordost (11%) und West (12%) leicht unterrepräsentiert sind, liegen Süd (15%), Nord (16%) und Südwest (16%) leicht über der durchschnittlichen Rücklaufquote von 14% (s. Tabelle 1), allerdings wird der Verteilungsunterschied nicht signifikant. Hinsichtlich weiterer Merkmale wurde die Repräsentativität der Stichprobe nicht untersucht.³⁰ Der Rücklauf gliedert sich wie folgt: 35 % Vertreter einspartiger Fußballvereine (n= 1.250) sowie 65 % Vertreter von Mehrspartenvereinen mit Fußballabteilung (n=

²⁹ Deutscher Fußballbund, 2012, 2.

³⁰ Zur Repräsentativität von Stichproben vgl. z.B. von der Lippe & Kladroba, 2002, 141-142.

²⁸ Batinic, Werber, Graef & Bandilla, 1999.

Funktion im Verein	Fußballverein		Mehrspartenverein		Gesamt	
	[n]	[%]	[n]	[%]	[n]	[%]
1. Vorsitzender	677	54,2%	734	31,5%	1.411	39,4%
Fußballabteilungsleiter (nur Mehrspartenverein)		0,0%	808	34,7%	808	22,6%
Jugendleiter	289	23,1%	460	19,8%	749	20,9%
andere für Finanzen zuständige Person	284	22,7%	326	14,0%	610	17,0%
Gesamt	1.250	100,0%	2.328	100,0%	3.578	100,0%

Tab. 4: Rücklauf nach Funktion des Antwortenden und Struktur des Vereins

2.328). In Summe wurden 39,4% (n= 1.411) der Fragebögen durch den 1. Vorsitzenden des Vereins beantwortet und weitere 22,6% (n= 808) durch den Abteilungsleiter der Fußballabteilung im Mehrspartenverein, dessen Amt mit dem des Vorsitzenden eines Einspartenvereins vergleichbar ist. 20,9% der Antworten (n= 749) entfielen auf die Jugendleiter, die übrigen 17,0% (n= 610) auf andere für Finanzen zuständige Personen im Verein wie beispielsweise Schatzmeister, Kassenwart und Personen in vergleichbaren Positionen (s. Tabelle 2).

5 Empirische Befunde und Hypothesenprüfung

5.1 Einnahmen- und Ausgabensituation der deutscher Fußballvereine

Da es sich bei der Offenlegung der Vereinsfinanzen um ein sehr sensibles Thema handelt, wurden den angeschriebenen Vereinen Identifikationsnummern zugeordnet, die lediglich dem Europäischen Institut für Sozioökonomie e. V., das die Untersuchung durchführte, zu Auswertungszwecken zur Verfügung stehen, nicht jedoch dem zuständigen Landesverband und dem DFB. Trotzdem liegt bei der Angabe der Einnahmen- und Ausgabensituation ein Güteproblem vor. Der SEB, der einen vergleichbaren Fragenkomplex beinhaltet, begegnet diesem

Validitätsproblem mit einem zweistufigen Datenfilter. Um die Antworten im Folgenden noch mit den Ergebnissen des SEB vergleichen zu können, werden möglichst die gleichen Validitätskriterien auch hier angewandt:

$$1) 4 > \text{Einnahmen/Ausgaben} > 0,25$$

In vielen Fällen wurde nur die Einnahmen- oder nur die Ausgabenseite des Vereins beleuchtet. Eine Antwortverweigerung auf der einen Seite führt jedoch zu fehlerhaften Einnahmenüberschüssen.

$$2) \text{Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen} > (\text{Mitgliederzahl} * 0,50 \text{ €}),$$

Dieses Kriterium findet in dieser Studie keine Anwendung, da lediglich nach dem Vorhandensein sowie der Wichtigkeit des Kriteriums, nicht jedoch nach der Höhe gefragt wurde.

Insgesamt erfüllen 716 Vereine bzw. Abteilungen die Kriterien. Im Folgenden werden nur noch diese Fälle in Bezug auf die Einnahmen- und Ausgabensituation der Vereine analysiert (s. Tabelle 3).

Die Maximalbeträge, sowohl auf der Einnahmen- als auch auf der Ausgabenseite, betragen 300.000 Euro pro Jahr. Dies lässt darauf schließen, dass, obwohl Vereine aller Spielklassen angeschrieben wurden, keine Clubs aus dem Bereich Profifußball (1.-3.

Angaben in €	Einnahmen	Ausgaben	Einnahmen- überschüsse
valide Antworten [n]	716		
Maximum	300.000	300.000	75.000
Minimum	100	100	-60.000
Mittelwert	31.404	30.167	1.237
Median	20.000	18.500	100

Tab. 5: Gemäß Gütekriterien bereinigte Darstellung der Einnahmen- und Ausgabensituation antwortender Fußballvereine

Liga) den Fragenkomplex Finanzen beantwortet haben. In Summe zeigt sich eine ausgeglichene finanzielle Situation. Die mittleren Einnahmenüberschüsse betragen gerade einmal = 1.237 € pro Jahr, wobei die Hälfte der Vereine lediglich einen Überschuss von 100 € erwirtschaften konnte [Md=100 €]. Die höchsten Überschüsse wurden mit 75.000 € pro Jahr angegeben, das größte Defizit mit -60.000 € pro Jahr. Die mittleren Gesamtausgaben für den Jugendbereich des Fußballvereins betragen medianbezogen Md= 25%. Der Mittelwert findet aufgrund der hohen Standardabweichung keine Verwendung. 43,1% (n= 1.014) der Antwortenden geben an, weniger als 25% ihrer Gesamtausgaben im Jugendbereich zu tätigen, weitere 34,1% (n= 804) geben weniger als 50% an. Insgesamt 22,8% (n= 430+107= 537) der Vereine geben somit mehr als die Hälfte ihres Geldes für den Jugendbereich aus (s. Tabelle 4).

Insgesamt 2.355 Vereine sind bereit, eine prozentuale Angabe zu den Ausgaben für den Jugendbereich zu machen, jedoch nur

804 Vereine benennen ihre absoluten Ausgaben. Bei ihnen ergibt sich zwischen dem Anteil der Ausgaben für die Jugend und den im Verein erwirtschafteten Einnahmenüberschüssen ein leicht negativer, nicht signifikanter Zusammenhang (n= 703; r= -0,048; p=0,20).

5.2 Finanzverantwortung im Verein nach Funktion und Anzahl der Personen

Auf die Frage, wer im Verein die Finanzverantwortung inne hat (Mehrfachantworten möglich), wird in 2.453 Fällen (68,7%) der Schatzmeister des Vereins, 1.476 mal (41,4%) der 1. Vorsitzende, 432 mal (12,1%) andere Vorstandsmitglieder und 297 mal (8,3%) eine andere Person genannt. Lediglich 43 der 297 anderen finanzverantwortlichen Personen werden näher beschrieben. Dabei handelt es sich in 26 Fällen um Vereinsvorsitzende oder Vorstandsmitglieder, die bereits im Rahmen der Mehrfachantworten hätten genannt werden können. In 11 weiteren Antworten wird der Kassierer genannt (s. Tabelle 5).

Clusterung der Angaben zu den prozentualen Ausgaben für den Jugendbereich eines Vereins				
%-Cluster	[n]	[%]	Deskriptive Kennzahlen	
0≤x<25	1.014	43%	Maximum	100%
25≤x<50	804	34%	Minimum	0%
50≤x<75	430	18%	Mittelwert	31%
75≤x<100	107	5%	Median	25%
			Stabw.	23%
∑	2.355	100%		

Tab. 6: Ausgaben für den Jugendbereich

Wer hat in Ihrem Fußballverein / Ihrer Fußballabteilung die Finanzverantwortung? [Mehrfachantworten möglich]	Verantwortlichkeitsmuster im Bereich Finanzen	
	[n]	[%]
Vorsitzender	1.053	29,5%
Schatzmeister	914	25,6%
andere Vorstandsmitglieder	776	21,7%
andere Person, nämlich: _____	274	7,7%
	118	3,3%
	293	8,2%
	140	3,9%
Gesamt	3.568	100,0%

Tab. 7: Finanzverantwortung im Verein anhand der Position des Verantwortlichen im Vereinsgefüge

Auffallend wenige Vereine geben an, dass Gremien für die Finanzen des Vereins verantwortlich sind. So wird in nur jeweils einem Fall ein Abteilungsausschuss bzw. der neunköpfige Gesamtvorstand als finanzverantwortlich angegeben. Dies deutet darauf hin, dass gerade im Hinblick auf das wichtige Thema Finanzen die Verantwortlichkeit in Vereinen klar zugeordnet und nicht einer Gruppe übertragen wird. Durch die Möglichkeit der Mehrfachantwort ergeben sich Antwortmuster hinsichtlich der Zuständigkeit für das Thema Finanzen im Verein:

Cluster 1: individuelle Verantwortung. Eine oder maximal zwei Personen sind für das Thema Finanzen verantwortlich.

Cluster 2: kollektive Verantwortung. Mehr als zwei Personen sind für die Vereinsfinanzen zuständig.

Cluster 3: Die Anzahl der verantwortlichen Personen kann nicht festgestellt werden, da Antwortmöglichkeit 3 „andere Vorstandsmitglieder“ ausgewählt wurde und es sich hierbei um eine unbestimmte Anzahl an Personen handelt (s. Abbildung 1). ▶

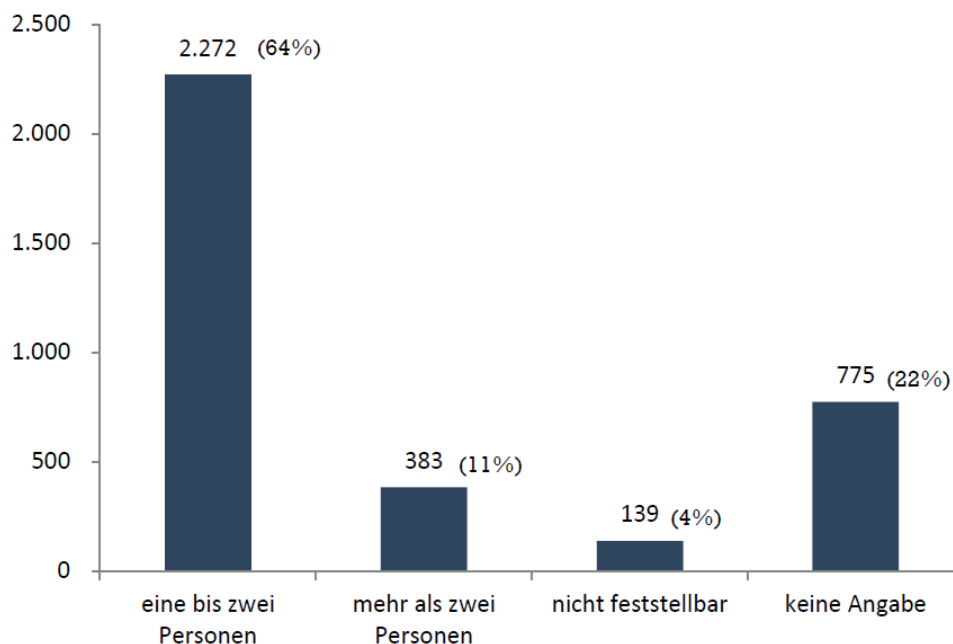


Abb. 2: Individuelle und kollektive Finanzverantwortung in Fußballvereinen

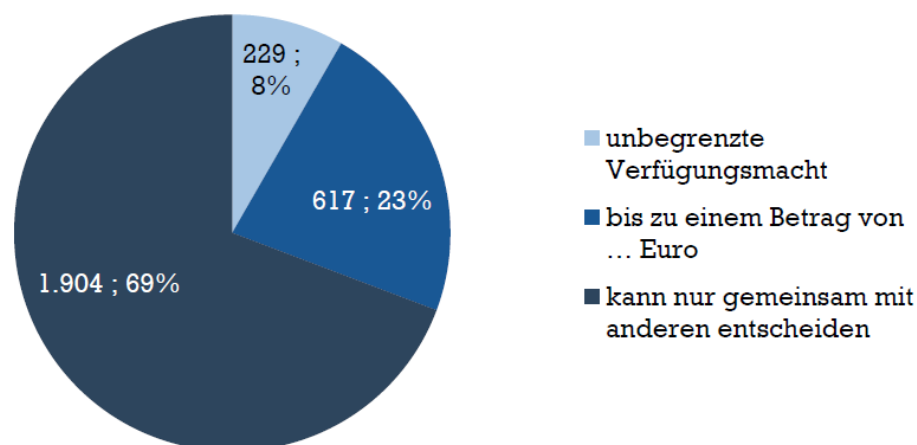


Abb. 3: Verfügungsmacht des Finanzverantwortlichen im Verein

Zwischen der Anzahl der im Verein für Finanzen verantwortlichen Personen und dem finanziellen Erfolg des Vereins, gemessen an den medianhalbierten Einnahmenüberschüssen, besteht kein signifikanter Zusammenhang ($\chi^2 = 4,34$ df = 1; $\Phi = -0,08$; $p = 0,04$). Damit muss Hypothese 1 falsifiziert werden.

Die Ausgestaltung der Finanzverantwortung zeigt sich auch in der Verfügungsmacht des Verantwortlichen. 8% (n= 229) der Antwortenden geben an, unbegrenzte Verfügungsmacht über die Vereinsfinanzen zu haben, 69% (n= 1.904) können nur gemeinsam mit anderen Personen entscheiden. Eine dritte Gruppe gibt an, dass sich ihre Verfügungsmacht über einen bestimmten Betrag erstreckt (s. Abbildung 2). Dabei werden Beträge von Min= 30 € bis Max= 11.000 € genannt (Md= 500 €). Zwischen der Höhe des Verfügungsbeitrages und der Höhe der generierten Einnahmenüberschüsse im Verein besteht kein signifikanter Zusammenhang ($r_{pb} = 0,06$; $p = 0,39$).

5.3 Finanzverantwortung im Verein nach Qualifikation des Verantwortlichen

Im Rahmen einer offenen Frage werden die Vereine gebeten, die berufliche Qualifikation ihres/ihrer Finanzverantwortlichen anzugeben. Zur Prüfung von Hypothese 2 werden die offenen Antworten geclustert,

wobei die Cluster nicht völlig trennscharf sind. So gibt es beispielsweise die Kategorien „Kaufmann“, „im Steuerwesen tätig“ und „im Bankwesen tätig“. Die beiden letztgenannten Kategorien werden regelmäßig auch von Kaufleuten ausgeübt, werden hier aber aufgrund einer vermuteten besonderen Eignung für die genannte Rolle im Verein separat hervorgehoben. Mehr als ein Drittel aller Vereine macht keine Angabe zur beruflichen Qualifikation des Finanzzuständigen (n= 1.371; 38,4%). Addiert man die drei oben bereits angesprochenen Kaufmannkategorien, so sind in 43,4% (n= 1.550) der antwortenden Vereine Fachleute auf der Position beheimatet. In 509 (14,3%) Fällen handelt es sich sogar um Personen, die beruflich im Bankwesen tätig sind. Lediglich 455 (12,7%) mal wird angegeben, dass die Finanzverantwortung in der Hand einer Person mit fachfremder Ausbildung (n= 242; 6,8%), fachfremdem Studium (n= 134; 3,8%) oder bei einer Person gänzlich ohne Qualifikation für das Amt (n= 79; 2,2%) liegt. Die übrigen Antworten geben entweder keinen Hinweis auf die berufliche Eignung für die Vereinsfunktion (Rentner, Student, Schulungen: in Summe n= 36; 1,0%) oder das Berufsfeld ist nicht eindeutig den beiden Polen „von Berufswegen her geeignet“ und „von Berufswegen her ungeeignet“ zuzuordnen (im Versicherungswesen tätig, in der Verwaltung tätig: in Summe n= 101; 2,8%), wobei die Autoren dazu ten-

Qualifikationscluster	gesamte Angaben		gültige Angaben	
	[n]	[%]	[n]	[%]
Keine Angabe	1.371	38,4%		
Kaufmann	826	23,1%	826	37,6%
im Bankwesen tätig	509	14,3%	509	23,2%
fachfremde Ausbildung	242	6,8%	242	11,0%
im Steuerwesen tätig	215	6,0%	215	9,8%
fachfremdes Studium	134	3,8%	134	6,1%
keine Qualifikation	79	2,2%	79	3,6%
in der Verwaltung tätig	57	1,6%	57	2,6%
Unternehmer/Selbständiger	56	1,6%	56	2,5%
im Versicherungswesen tätig	44	1,2%	44	2,0%
Rentner	16	0,4%	16	0,7%
Student	10	0,3%	10	0,5%
Schulungen	10	0,3%	10	0,5%
Gesamt	3.569	100,0%	2.198	100,0%

Tab. 8: Clusterung der Rückmeldung nach Qualifikation des Finanzverantwortlichen

dieren, die genannten Branchen eher dem erstgenannten Pol zuzuordnen (s. Tabelle 6).

Bezieht man die relativen Angaben auf diejenigen Vereine, die eine Aussage zur beruflichen Qualifikation des Finanzverantwortlichen getätigt haben, so zeigt sich, dass 70,5% der Vereine, die hierzu eine Angabe machen, von einer im kaufmännischen Bereich tätigen Person betreut werden. Damit kann Hypothese 2 nicht falsifiziert werden.

Im Mittel arbeiten die Finanzverantwortlichen eines Vereins $M_d = 15$ Stunden je Monat in ihrer Funktion. Die Qualifikation des Finanzverantwortlichen lässt dabei keine Rückschlüsse auf die Dauer der

monatlichen Tätigkeit zu ($r=0,13$; $\eta=0,05$). Häufig werden die Finanzverantwortlichen in ihrer Arbeit zusätzlich von anderen Personen oder Institutionen unterstützt. So geben 1.125 Vereine an, ohne Unterstützung von anderen das Thema „Finanzen im Verein“ zu bewältigen, 1.699 Vereine geben an, von anderen unterstützt zu werden. In 1.128 Fällen handelt es sich bei den Unterstützern um Mitglieder des Vereins: entweder einen Steuerberater oder einen anderen Finanzexperten. Zwischen der beruflichen Qualifikation des Finanzverantwortlichen und dem Zurate-Ziehen eines Dritten besteht kein nachweisbarer Zusammenhang ($\chi^2 = 25,57$ $df = 12$; $V = 0,10$) s. Tabelle 7).

Unterstützung des Finanzverantwortlichen	[n]	[%]
Anzahl antwortender Vereine [Mehrfachantworten möglich]	2.824	100%
Keine Unterstützung	1.125	40%
Ja, von einem Steuerberater/Steuerbüro, der Mitglied im Verein ist	661	23%
Ja, es besteht eine vertragliche Bindung mit einem Steuerbüro	606	21%
Ja, von einem Finanzexperten, der Mitglied im Fußballverein	467	17%
Ja, von einem Finanzexperten Ihres Fußballlandesverbandes	19	1%
Ja, von einem/mehreren Finanzexperten anderer Sportorganisationen	52	2%
Ja, von einem Finanzexperten außerhalb des organisierten Sports	220	8%

Tab. 9: Unterstützung des Finanzverantwortlichen durch weitere Personen oder Institutionen

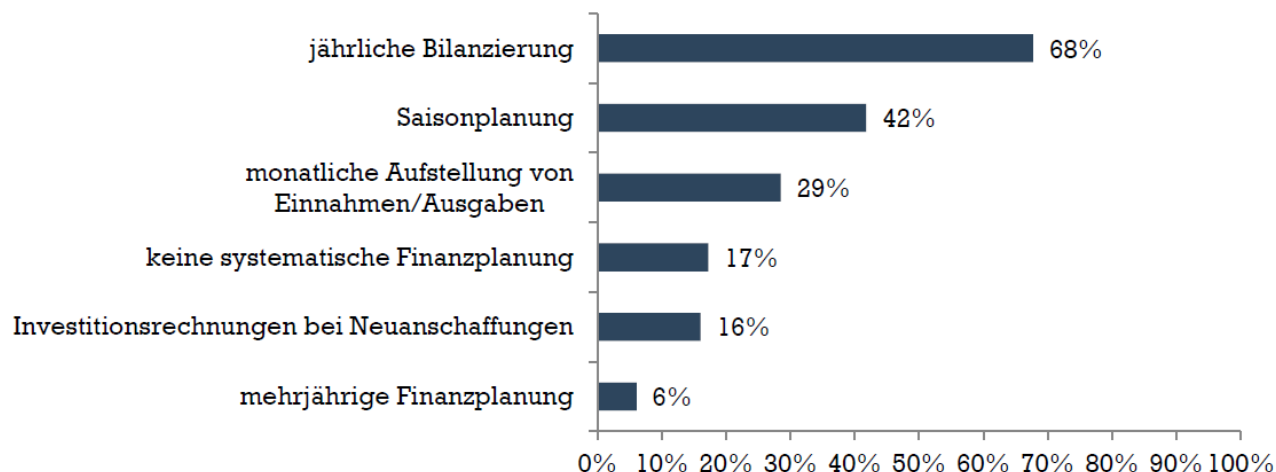


Abb. 4: Inhaltliche Ausgestaltung der Finanzplanung antwortender Fußballvereine

Vereine, die sich von Dritten unterstützen lassen, generieren keine höhere Einnahmenüberschüsse als Vereine mit Finanzverantwortlichen ohne externe Unterstützung ($r_{pb} = -0,06$; $p = 0,15$; $\eta = 0,06$). Ebenso findet sich kein Zusammenhang zwischen der Höhe der Einnahmenüberschüsse und dem Kriterium der internen bzw. externen Unterstützung Dritter ($r_b = -0,12$; $p = 0,82$).

Wie wird die Finanzverantwortung in Vereinen faktisch wahrgenommen und welche Tätigkeiten stehen im Mittelpunkt? Sind diese Tätigkeiten im Sinne einer längerfristigen Finanzplanung in die Zukunft gerichtet oder liegt der Fokus auf der Bewältigung der Gegenwart?

68% der 2.823 antwortenden Vereine geben an, eine jährliche Bilanz zu erstellen (s. Abbildung 3). Dies ist vereinsrechtlich nicht zwingend notwendig³¹, im Rahmen der Rechenschaftspflicht des Vereins gegenüber seinen Mitgliedern bzw. zum Ausweis gegenüber externen Geldgebern häufig jedoch ein geeignetes Mittel, die finanzielle Situation des Vereins transparent darzustellen. Weniger als die Hälfte der Vereine (42%) führt eine Saisonplanung durch und weniger als ein Drittel (29%) stellen monatlich die Ausgaben den Einnahmen gegenüber. Rund jeder sechste Verein (17%) gibt an, keine systematische Finanzplanung

31 vgl. zu Rechte und Pflichten des Vereins: §§ 21-79 BGB.

durchzuführen. Lediglich 6% arbeiten dahingehend zukunftsgerichtet, dass sie eine mehrjährige Finanzplanung erstellen. Die Vermutung liegt nahe, dass die durchschnittlich fünfzehn Stunden, die monatlich von Finanzverantwortlichen in ihre Arbeit investiert werden, vornehmlich für das operative Finanzgeschäft im Verein (Abrechnung von Reisekosten, Aufnahmegebühren etc.) verwendet werden. Möglicherweise wäre hier über eine standardisierte Erfassung der Daten mittels Software eine Zeiterparnis möglich, die zusätzliche freie Kapazitäten für Langfristplanungen schaffen könnte.

5.4 Finanzielle Situation in Abhängigkeit von sportlichen Rahmenbedingungen

714 (26%) Vereine nennen im Vergleich zur Vorsaison einen Anstieg der Anzahl aktiver Mannschaften, 1.411 (51%) Vereine haben keine Veränderung zu verzeichnen und 623 (23%) Vereine eine rückläufige Tendenz. Die drei Vereinscluster unterscheiden sich jedoch nicht hinsichtlich der generierten Einnahmenüberschüsse des Vereins ($F=0,19$; $df_1=2$; $df_2=703$; $p=0,83$), womit Hypothese 3a falsifiziert werden muss.

Um am aktiven Spielbetrieb, auch in den unteren Klassen und Ligen im Fußball teilnehmen zu können, müssen Mannschaften häufig erhebliche Kosten auf sich nehmen.

Zusammenhänge mit der Höhe der Einnahmenüberschüsse		
	$[r_{pb}]$	$[p]$
monatliches Entgelt an Vertragsspieler	0,00	0,94
monatliches Entgelt an Amateurspieler	-0,17	0,00**
Zahlung von Aufwandsentschädigungen	0,08	0,03*
keine Zahlungen an Spieler	-0,20	0,59

Tab. 10: Zusammenhang zwischen der Vergütung von Spielern und der Höhe der Einnahmenüberschüsse eines Vereins

Hier fallen beispielweise Ausrüstungskosten, Pflege und Erhalt der Spielstätten sowie Aufwandsentschädigungen oder gar Entgelte für Trainer an. Mit steigender Spielklasse steigen diese Kosten üblicherweise an. So kommt es z. B. zusätzlich zu Kosten, beispielsweise in Form von Gehältern und Prämien für Spieler sowie für höhere Reisekosten durch ein erweitertes Einzugsgebiet der Liga.

Insgesamt 110 Vereine zahlen ein monatliches Entgelt an Vertragsspieler und 114 Vereine ein solches an Amateurspieler. 924 Vereine geben an, Aufwandsentschädigungen zu zahlen und in 1.746 Vereinen verursachen die aktiven Spieler keinerlei Ausgaben. Bringt man dieses Kriterium in Zusammenhang mit dem finanziellen Erfolg, also mit der Höhe der Einnahmenüberschüsse der Vereine, so ergibt sich folgendes Bild, das in zwei Fällen signifikante Zusammenhänge aufweist (s. Tabelle 8):

Zwischen der Vergütung von Vertragsspielern und dem finanziellen Erfolg des jeweiligen Vereins besteht kein Zusammenhang, allerdings kann ein negativer, hochsignifikanter Zusammenhang zwischen der Höhe der Einnahmenüberschüsse und der Vergütung von Amateurspielern nachgewiesen werden. Zahlen die Vereine lediglich eine Aufwandsentschädigung, so zeigt sich ein schwach positiver, jedoch signifikanter Zusammenhang mit der Höhe der Einnahmenüberschüsse. Eine mögliche Interpretation liegt nahe: Vereinbaren Vereine mit Spielern Verträge, so ist davon auszugehen, dass im Vorfeld über die Höhe der Aufwen-

dungen nachgedacht wird und die Finanzierung folglich gesichert ist. Es zeigt sich ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen der Durchführung einer Saisonplanung und der Zahlung eines monatlichen Entgelts an einen Vertragsspieler ($\chi^2 = 50,5$ df = 1; $\Phi = 0,14$; $p = 0,00$). Wird jedoch bereits an Amateurspieler, tendenziell eher in unteren Ligen zu finden, eine monatliche Vergütung gezahlt, so geht dies mit finanziellem Misserfolg einher.

Wie gesichert die Finanzierung des Spielbetriebs für die antwortenden Vereine tatsächlich ist, zeigt Tabelle 9. Danach geben 74% ($n = 2.006$) der Vereine an, dass die derzeitige Finanzsituation ausreicht, um die Kosten des Spielbetriebs in der kommenden Saison zu decken; für 718 (26%) Vereine ist dies nicht der Fall. Von zukunftsgerichteter Planungssicherheit kann keine Rede sein, da weitere 593 Vereine zwar kurzfristig, jedoch nicht langfristig finanziell abgesichert sind. Weitere 66 Vereine geben an, zwar kurzfristig noch keine Planungssicherheit zu haben, langfristig jedoch solide ausgerichtet zu sein.

Im Mittel weisen die Vereine eine Mitgliederzahl von $Md = 250$ Personen auf (= 288, $s = 188$). Das Maximum liegt bei 2.000 Mitgliedern, das Minimum bei lediglich einer Person. Insgesamt geben fünf Vereine an, aktuell aus weniger als sieben Mitgliedern zu bestehen.

Sowohl die Anzahl der männlichen, als auch die der weiblichen Mitglieder ist in den letzten Jahren gestiegen. Während bei den Herren steigende Mitgliedszahlen um 12% häufiger vorkommen als sinkende Zahlen,

Die Finanzierung des Spielbetriebs ist...						
...langfristig gesichert						
		ja		nein		Summe
		[abs.]	[%]	[abs.]	[%]	[abs.]
ja	[abs.]	1.413	70%	593	30%	2.006
	[%]	96%		40%		74%
nein	[abs.]	66	9%	652	91%	718
	[%]	4%		52%		26%
Summe	[abs.]	1.479	54%	1.245	46%	2.724

Tab. 11: Sicherung der Finanzierung des Spielbetriebs in der kurzen Frist (nächstes Jahr) sowie langfristig

sind es bei den Damen sogar 38%. Lediglich in dem Segment der Damen zwischen dem 18ten und 60ten Lebensjahr ist ein Mitgliederrückgang zu verzeichnen, was sich jedoch in keiner Weise auf die positive Gesamtentwicklung der weiblichen Mitglieder auswirkt (s. Tabelle 10).³²

Die Mitgliedsbeiträge spielen in deutschen Fußballvereinen eine entscheidende Rolle auf der Einnahmeseite des Vereins. Mit steigenden Mitgliederzahlen, insbesondere mit steigenden Anteilen passiver Mitglieder, steigen gewöhnlich die Einnahmenüberschüsse. Da keine Daten über die Entwicklung der Gesamtmitgliederzahl vorliegen, werden nur Vereine mit eindeutigen Tendenzen in der folgenden Betrachtung verarbeitet. Steigt die Anzahl der Mitglieder

eines Geschlechts und die des anderen Geschlechts sinkt nicht, so werden die Vereine in dem Cluster „steigende Mitgliederzahl“ verortet und umgekehrt. Vereine mit sinkenden Mitgliederzahlen generieren durchschnittlich Einnahmenüberschüsse von 923 €, Vereine mit konstanten Mitgliederzahlen solche von 1.298 € und Vereine mit steigenden Mitgliederzahlen solche von 1.597 € pro Jahr. Ein signifikanter Unterschied zwischen den drei Gruppen ist aufgrund der großen Standardabweichung nicht nachweisbar ($F=0,50$; $df_1=2$, $df_2=668$; $p=0,64$), s. Tabelle 11), womit Hypothese 3b falsifiziert werden muss. ▶

Mitgliederentwicklung	hat abgenommen		kaum verändert		hat zugenommen	
	[n]	[%]	[n]	[%]	[n]	[%]
männlich gesamt	627	23%	1.430	52%	702	25%
männlich ≤ 18 Jahre	859	32%	969	36%	892	33%
männlich > 18 Jahre & ≤ 60 Jahre	565	21%	1.570	58%	584	21%
weiblich gesamt	568	21%	1.311	49%	784	29%
weiblich ≤ 18 Jahre	702	27%	1.202	46%	717	27%
weiblich > 18 Jahre & ≤ 60 Jahre	581	22%	1.666	63%	385	15%

Tab. 12: Mitgliederentwicklung in den "letzten Jahren" in Fußballvereinen nach Alter und Geschlecht der Mitglieder

32 zur Mitgliederentwicklung im DFB vgl. Emrich, Pitsch & Rullang, 2012.

Durchschnittliche jährliche Einnahmenüberschüsse					
	N	Mittelwert	Stabw. S	Min	Max
sinkende Mitgliederzahlen	214	923	6.182	-25.320	50.000
konstante Mitgliederzahlen	202	1.298	6.942	-30.000	44.100
steigende Mitgliederzahlen	255	1.597	9.208	-60.000	75.000
Gesamt	671	1.292	7.670	-60.000	75.000

Tab. 13: Deskriptive Darstellung der Unterschiede zwischen Vereinen mit sinkenden, konstanten oder steigenden Mitgliederzahlen hinsichtlich der Höhe ihrer Einnahmenüberschüsse

5.5 Struktur der Finanzierung eines Fußballvereins

Hypothese 4 geht davon aus, dass es sich bei den wichtigsten Einnahmequellen des Vereins um Mitgliedsbeiträge und Spenden handelt. Die Vereine sind dazu aufgefordert, die TOP 5 Einnahmekategorien nach ihrer Wichtigkeit zu ranken. Das gewichtete Mittel der Ränge ist in Tabelle 12 dargestellt. Dabei wurde für Rang fünf ein Punkt vergeben, für Rang vier zwei Punkte bis zu Rang eins mit fünf Punkten. Analog wird dieses Vorgehen auf das Ranking der Bereiche mit den größten Steigerungsmöglichkeiten

angewendet, jedoch sind hier lediglich die TOP 3 Potenziale zu nennen (Rang 1: 3 Punkte bis Rang 3: 1 Punkt). Um die Rangzahlen vergleichbar darzustellen, wurden die absoluten Rangzahlen mittels einer Lineartransformation standardisiert ($Z = (X -) / s$).

93% der Vereine generieren Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen. Folglich weisen 187 der befragten Vereine keine Einnahmen in dieser Kategorie aus. Mitgliedsbeiträge und Spenden stellen die wichtigsten Einnahmequellen der Vereine dar. Es folgen auf den Rängen drei bis fünf Werbeeinnahmen

Einnahmequellen von Fußballvereinen	gewichtete Rangzahlen (standardisiert)						
	im Verein vorhanden			wichtigste Quellen		größte Steigerungsmögl.	
	[abs.]	[%]	[Rang]	[abs.]	[Rang]	[abs.]	[Rang]
Anzahl antwortender Vereine	2.823	100%		2.823			
Mitgliedsbeiträge	2.636	93%	1	3,95	1	1,85	3
Spenden	2.537	90%	2	1,48	2	3,11	1
Werbeeinnahmen aus dem Bereich Bande	1.863	66%	4	0,77	3	1,94	2
Sportveranstaltungen, z.B. Zuschauereinnahmen	2.220	79%	3	0,65	4	0,71	4
Selbstbetriebene Gaststätte	1.012	36%	10	0,54	5	0,43	6
Zuschüsse aus der Sportförderung des Kreises, der Stadt	1.643	58%	5	0,47	6	0,13	9
Gesellige Veranstaltungen	1.342	48%	6	0,42	7	0,47	5
Werbeeinnahmen aus dem Bereich Anzeigen	1.068	38%	9	-0,04	8	0,22	8
Zuschüsse aus der Sportförderung des Landes	1.210	43%	8	-0,10	9	0,22	7
Werbeeinnahmen aus dem Bereich Trikot und Ausrüstung	952	34%	11	-0,13	10	0,06	10
Zuschüsse des Fördervereins	679	24%	12	-0,20	11	-0,25	12
Zuschüsse von Sportorganisationen	1.253	44%	7	-0,34	12	-0,11	11
Leistungen aus Vermietung und Verpachtung vereinseigener Anl	494	17%	13	-0,40	13	-0,60	16
Sonstige Einnahmen, nämlich	118	4%	18	-0,46	14	-0,56	14
Aufnahmegebühren	494	17%	13	-0,53	15	-0,66	17
Zuschüsse sonstiger Förderprogramme	123	4%	17	-0,56	16	-0,46	13
Eigener Wirtschaftsgesellschaft	44	2%	22	-0,59	17	-0,73	19
Vermögensverwaltung, z.B. Zinseinnahmen	403	14%	15	-0,60	18	-0,75	24
Kursgebühren	105	4%	19	-0,61	19	-0,69	18
Kreditaufnahme	142	5%	16	-0,61	20	-0,76	25
Zuschüsse aus europäischen Fördermitteln	21	1%	24	-0,61	21	-0,59	15
Einnahmen aus Übertragungsrechten	17	1%	25	-0,62	22	-0,75	23
Leistungen für Nichtmitglieder gegen Entgelt	64	2%	20	-0,62	23	-0,74	20
Leistungen für Kooperationspartner gegen Entgelt	38	1%	23	-0,62	23	-0,74	21
Leistungen für Mitglieder gegen Entgelt	57	2%	21	-0,62	25	-0,74	22

Tab. 14: Einnahmequellen deutscher Fußballvereine: Vorhandensein, Wichtigkeit und subjektive Steigerungspotenziale (sortiert nach Wichtigkeit der Quellen)

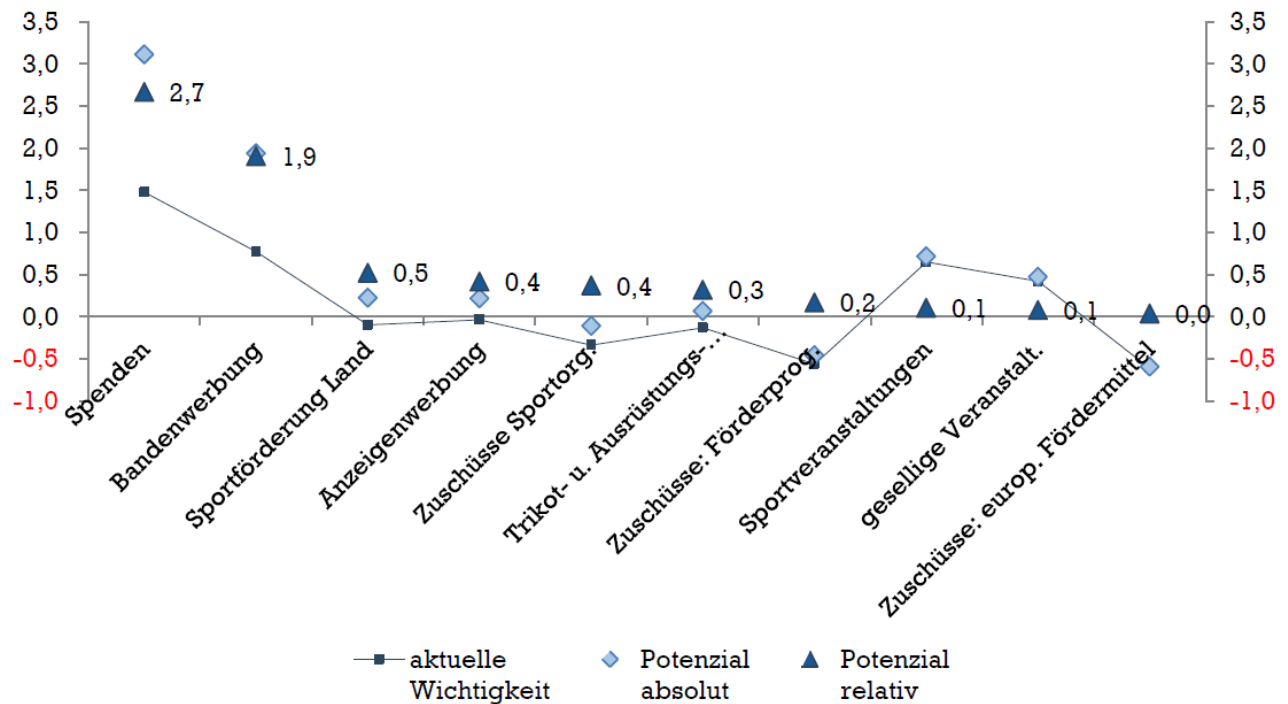


Abb. 5: Relative Potenziale in den Einnahmekategorien von Vereinen, dargestellt als Delta zwischen bestehenden und absolut potenzialträchtigsten Einnahmequellen

men aus dem Bereich Bande, Sportveranstaltungen sowie selbstbetriebene Gaststätten. Letztgenannte spielen eine besonders wichtige Rolle, da lediglich 36% der antwortenden Vereine angeben, eine Gaststätte zu betreiben, die Antwort jedoch trotzdem über alle Vereine auf Rang fünf der wichtigsten Einnahmequellen landet. Obwohl die Mitgliedsbeiträge sowohl am häufigsten vorhanden sind als auch als wichtigste Einnahmequelle genannt werden, sehen die Vereine darin nur das drittgrößte Potenzial. Die größten Steigerungsmöglichkeiten werden in Spenden sowie in Werbeeinnahmen aus dem Bereich Bande verortet. Zwecks relativer Betrachtung wird durch die Lineartransformation der absoluten Rangzahlen das Delta zwischen angegebenem Steigerungspotenzial und bestehender Wichtigkeit berechnet und als relatives Potenzial ausgewiesen. Dieser Wert wurde im Anschluss ebenfalls aus Gründen der Vergleichbarkeit transformiert. Die zehn wichtigsten relativen Potenziale sind in Abbildung 4 dargestellt.

Demnach werden die größten Potenziale im Bereich Spenden und Bandenwerbung gesehen. Dann folgen die Sportförderung des Landes, Werbeeinnahmen aus Anzeigen sowie Zuschüsse von Sportorganisationen. Sogar Zuschüsse aus Förderprogrammen und europäischen Fördermitteln werden noch unter den zehn wichtigsten Positionen genannt. Die Vereine sehen zukünftige Potenziale offensichtlich eher in externen Finanzierungsunterstützungen als im Heben vereinsinterner Potenziale.

Von den 25 Einnahmekategorien werden in folgender Betrachtung drei Kategorien nicht berücksichtigt (Spenden, Zuschüsse des Fördervereins sowie sonstige Einnahmen). Die übrigen 22 Kategorien können drei unterschiedlichen Merkmalen mit jeweils zwei Ausprägungen zugeordnet werden. Die Zuordnung erfolgt analog der Aufteilung von Emrich & Pitsch:³³

1. Herkunft der Einnahmen: intern vs. Extern

³³ Emrich & Pitsch, 2005, 42-43.

	intern	extern	autonom	heteronom	stet	unstet
	[Rangsumme]	[Rangsumme]	[Rangsumme]	[Rangsumme]	[Rangsumme]	[Rangsumme]
aktuelle Wichtigkeit	3,21	-4,03	0,96	-1,77	3,13	-3,94
Potenzial absolut	0,92	-3,21	-2,20	-0,10	2,08	-4,38
Potenzial relativ	-3,75	1,32	-5,15	2,72	-1,71	-0,72

Tab. 15: Zuordnung der Einnahmekategorien zu den drei Untersuchungsmerkmalen und Ausweis der gewichteten Rangsummen je Merkmal

2. Kontrollierbarkeit der Einnahmen: autonom vs. Heteronom
3. Kontinuität und längerfristige Planbarkeit der Einnahmen: stet vs. unstet

Aus folgenden Gründen wurde der Ausschluss der drei bereits genannten Einnahmenarten vollzogen, die nicht in die Betrachtung einfließen:

- sonstige Einnahmen: hinter dieser Kategorie verbirgt sich für jeden Vereine ein anderer Inhalt, sodass eine Zuordnung nicht möglich ist.
- Spenden: Spenden können zwar als heteronom und unstet verortet werden, ob der Spender jedoch Organisationsmitglied ist oder nicht, es sich also um interne oder externe Einnahmen handelt, kann nicht festgestellt werden.
- Zuschüsse des Fördervereins: Häufig sind die Fördervereine so mit den zu fördernden Vereinen verwoben, dass nicht klar zwischen extern und intern unterschieden werden kann.

Die gewichteten Rangzahlen je Einnahmekategorie wurden den drei Merkmalen zugeordnet (s. Tabelle 13).

Es zeigt sich, dass aktuell interne, autonome und stete Einnahmenarten die dominierende Rolle spielen, vornehmlich getrieben durch die große Bedeutung der Mitgliedsbeiträge. Die absoluten Potenziale werden ebenfalls intern und stet gesehen. Die Rangsummen weisen jedoch bereits niedrigere Werte aus; das Potenzial wird also geringer eingeschätzt. Hinsichtlich der Kon-

trollierbarkeit der Einnahmen erwartet der Verein Potenziale eher in unsicheren heteronomen Einnahmekategorien. Betrachtet man nun die relativen Potenziale, also das noch einmal gewichtete Delta zwischen dem Ist-Zustand und dem absoluten Potenzial, so kippt das Bild völlig. Die größten Potenziale werden hier in externen, heteronomen und unsteten Kategorien gesehen. Plakatativ an einigen Kategorien veranschaulicht würde dies bedeuten: Statt Anpassung der Mitgliedsbeiträge und Ausbau eigener Angebote im Verein (Kurse, Gaststätte etc.) eher Bezug von Fördergeldern, Sponsoring und Werbeeinnahmen anzustreben. Damit können Hypothese 4 und Hypothese 5 nicht falsifiziert werden.

Diese Befunde weisen auf zwei große Risiken hin. Die Vereine als Produzenten von Sportangeboten durch Mitglieder für Mitglieder beziehen ihre Ressourcen nicht mehr aus deren Bündelung durch die Mitglieder, sondern suchen Entwicklungschancen für ihren zukünftigen finanziellen und damit häufig auch sportlichen Erfolg außerhalb des Vereins. Sie nehmen dabei unvermeidbare Probleme aufgrund der fehlenden Kontrollierbarkeit in Kauf und erhöhen das Risiko für eine tragfähige langfristige Finanzplanung. Dabei begeben sich die Vereine weiterhin auf ein Terrain, auf dem sie sich nicht auskennen, was wiederum zu Schulungsbedarf seitens der Dachverbände führen kann, um den Vereinen Möglichkeiten der Finanzierung von außen aufzuzeigen. ▶

Landesverband	Teilnahme an Befragung	Kenntnis Schulungsangebot			Inanspruchnahme Schulungsangebot			Inanspruchnahme i. % v. Teilnehmer
		Ja	Nein	Gesamt	Ja	Nein	Gesamt	
Baden	147	48 39%	74 61%	122	15 31%	34 69%	49	10%
Bayern	523	167 40%	247 60%	414	44 26%	125 74%	169	8%
Berlin	41	17 63%	10 37%	27	8 47%	9 53%	17	20%
Bremen	9	1 14%	6 86%	7	0 0%	1 100%	1	0%
Westfalen	254	82 39%	126 61%	208	22 27%	60 73%	82	9%
Brandenburg	69	22 39%	34 61%	56	2 9%	20 91%	22	3%
Mittelrhein	120	42 45%	52 55%	94	16 38%	26 62%	42	13%
Niederrhein	201	64 44%	83 56%	147	17 27%	47 73%	64	8%
Rheinland	182	76 49%	78 51%	154	26 34%	50 66%	76	14%
Sachsen-Anhalt	91	23 31%	51 69%	74	6 26%	17 74%	23	7%
Hamburg	47	10 29%	25 71%	35	3 30%	7 70%	10	6%
Hessen	326	96 37%	164 63%	260	14 15%	82 85%	96	4%
Mecklenburg-Vorpommern	40	11 34%	21 66%	32	2 18%	9 82%	11	5%
Niedersachsen	379	123 42%	170 58%	293	48 39%	75 61%	123	13%
Saarland	75	16 27%	43 73%	59	4 25%	12 75%	16	5%
Sachsen	140	30 27%	81 73%	111	7 23%	23 77%	30	5%
Schleswig-Holstein	171	45 35%	82 65%	127	7 16%	38 84%	45	4%
Südbaden	235	102 56%	80 44%	182	28 27%	74 73%	102	12%
Südwestdeutschland	136	41 36%	73 64%	114	6 15%	35 85%	41	4%
Thüringen	135	35 30%	81 70%	116	12 32%	25 68%	37	9%
Württemberg	246	93 49%	97 51%	190	25 27%	68 73%	93	10%
Gesamt	3.567	1.144 41%	1.678 59%	2.822	312 27%	837 73%	1.149	9%

Tab. 16: Kenntnis und Inanspruchnahme von Schulungsangeboten im Bereich Finanzen nach Landesverband

5.6 Schulungsangebote im Bereich Finanzen

Der DFB und die Landesverbände stellen ihren Mitgliedsvereinen ein umfangreiches Schulungsangebot im Bereich Finanzen zur Verfügung. Da die Verbände in diese Schulungen Zeit und Geld investieren, liegt es nahe, die primäre Voraussetzung der Inanspruchnahme, nämlich die Kenntnis von diesen Schulungsangeboten auf der Seite der Vereine zu überprüfen. Von 3.569 Antwortenden machten 746 (21%) keine Angabe zur Kenntnis des Schulungsangebots, 1.144 (32%) kennen Schulungsangebote der Verbände und 1.679 (47%), also rund die Hälfte, geben an, das Schulungsangebot nicht zu kennen (s. Tabelle 14, diese trifft keine Aussage darüber, ob die Schulung vom jeweiligen Landesverband oder vom DFB initiiert ist, sondern ordnet lediglich die Vereine ihren Landesverbänden zu).

Von 312 Vereinen nahmen Vertreter an Schulungen im Bereich Finanzen teil. Dies entspricht 9% der gesamten Stichprobe

sowie 27% derer, die das Angebot kennen. Im Rahmen einer offenen Frage waren Angaben zu machen, warum Schulungsangebote bisher nicht wahrgenommen wurden. In 653 Fällen wurde diese Möglichkeit in Anspruch genommen, wobei 28 Personen hier mit „keine Angabe“ antworteten oder darauf hinwiesen, dass der Bereich Finanzen nicht in ihr Aufgabenspektrum fällt. Nach Bereinigung der Daten um diese Antworten sowie Clusterung der restlichen Antworten zeigt sich, dass 41% (n= 259) der Antwortenden in der fehlenden Zeit, meist aus beruflichen Gründen, den Hauptgrund für die Nichtteilnahme an Schulungen im Bereich Finanzen angeben. 36% geben an, auf diesem Gebiet keinen Schulungsbedarf zu haben, da entweder die notwendige Kompetenz im Verein oder über einen Steuerberater vorhanden ist oder der Bereich Finanzen aufgrund der geringen Vereinsgröße eine überschaubare Herausforderung für den Finanzverantwortlichen darstellt (s. Tabelle 15). ▶

Gründe für die Nichtteilnahme an Schulungsangeboten					
	[n]	[%]		[n]	[%]
Zeitmangel	259	43%	kein Interesse	5	1%
kein Bedarf	223	37%	keine Info über Schulungsangebot	4	1%
Teilnahme in Kürze oder andere Person	39	6%	externe Schulungen	3	0%
Schulungstermine	30	5%	zu theoretisch / zu allgemein	3	0%
Entfernung Schulungsort	27	4%	zu hohe Kosten	2	0%
andere Gründe	17	3%			
"falsches" Angebot	13	2%	Gesamt	608	100%

Tab. 17: Cluster zu den offenen Antworten, warum bestehende Schulungsangebote der Verbände bisher nicht in Anspruch genommen wurden

Als weitere, externe Hemmnisse werden von 30 Personen (5%) die schlechte zeitliche Lage der Termine kritisiert, wobei sowohl Termine unter der Woche aufgrund der Kollision mit beruflicher Einbindung als auch Termine am Wochenende aufgrund privater Verpflichtungen kritisiert werden. Hinzu kommt für 27 Personen (4%) eine zu große räumliche Distanz zum Schulungsort und 2 Personen geben zu hohe Schulungskosten als Hinderungsgründe für eine Teilnahme an. 20 Personen halten das Angebot inhaltlich für „falsch“ und erwarten daraus keinen Mehrwert für den Verein, wobei drei dies konkretisieren und die Schulungen als zu theoretisch bzw. als zu allgemein klassifizieren.

Von den Vereinen, die bereits an Schulungsmaßnahmen teilgenommen haben, wurden in den offenen Antworten nicht nur Schulungsmaßnahmen der zuständigen Dachverbände sondern unterschiedlichste Angebote genannt, die nicht eindeutig den Kategorien „Bundesverband“, „Landesverband“ und „sonstige Schulungsanbieter“ zuzuordnen sind. 265 Vereine machten 332 Angaben zu bisher absolvierten Schulungen (offene Frage,

Mehrfachantworten möglich) zum Thema Finanzen (s. Tabelle 16). Exakte Schulungsbezeichnungen werden nur in sehr wenigen Fällen genannt, sodass eine Häufigkeitsverteilung auf der genauen Bezeichnungsebene nicht zielführend ist. In 84 Fällen (25%) werden keine Angaben zum Schulungsinhalt gemacht, sondern lediglich Rahmenbedingungen der Schulungen wie Ort, Zeit, Schulungsleiter, Initiator der Schulung etc. angegeben. 83 Personen (25%) nahmen an Schulungen zum Thema „Finanzen allgemein“ teil oder spezifizieren das Angebot nicht näher, sodass es in dieser Kategorie verortet wird. Als spezifisches Thema aus dem Bereich Finanzen spielt das Steuerwesen mit 78 Nennungen (24%) die größte Rolle. Häufig werden hier auch Angebote von kommunalen Einrichtungen (Finanzamt, örtliche Sparkasse oder Kommunalverwaltung) wahrgenommen (s. Tabelle 16).

Von Dachverbänden angebotene Vereinsmanagerlizenzen werden mit 45 Nennungen (14%) am vierthäufigsten genannt. Je nach Lizenzgrad und Umfang dieser Ausbildung werden die wichtigen Themenfelder

Themenkomplexe absolvierter Schulungen im Bereich Finanzen					
	[n]	[%]		[n]	[%]
keine Angabe zum Schulungsinhalt	84	26,8%	Recht/Satzung	6	1,9%
Finanzen	83	26,5%	Bezuschussung	5	1,6%
Steuern	78	24,9%	Organisationsleiterlehrgang	3	1,0%
Vereinsmanagement	45	14,4%	Sportstättenfinanzierung	2	0,6%
Sponsoring/Marketing/Spenden	9	2,9%	Beitragsgestaltung	2	0,6%
Versicherungswesen	8	2,6%	Finanzierung des Spielbetriebs	1	0,3%
Personal/Sozialversicherung	6	1,9%	Gesamt	313	100,0%

Tab. 18: Geclusterte Themenkomplexe absolvierter Schulungen im Bereich Finanzen

Gewünschte Schulungsangebote der Vereine zu Finanzthemen									
Thema	fehlende Werte	gültige Werte	1 - sehr geringer Bedarf	2	3	4	5 - sehr hoher Bedarf	kein Bedarf	Mittelwert
Zuschüsse	2.642	927	29	38	182	262	416	107	4,08
Sponsoring	2.685	884	30	65	201	243	345	130	3,91
Steuern	2.800	769	66	74	181	203	245	222	3,63
Versicherung	2.814	755	77	104	239	185	150	211	3,30
Fundraising	3.036	533	80	75	168	102	108	344	3,16
Buchhaltung	2.905	664	117	115	189	133	110	286	3,01
Sachanlagenmanagement	3.103	466	106	109	134	67	50	424	2,67
Vermögensverwaltung	3.031	538	182	101	133	67	55	384	2,46

Tab. 19: Subjektive Einschätzung der Vereine zum Bedarf an Schulungen in unterschiedlichen Themenfeldern im Komplex "Finanzen"

wie Steuern, Personal, Versicherung, Sponsoring etc. im Rahmen dieser Lizenz mit behandelt. Auffallend ist, dass lediglich zwei Nennungen in der Kategorie „Mitgliedsbeitragsgestaltung“ zu finden sind, obwohl die Mitgliedsbeiträge die wichtigste Einnahmequelle der Vereine darstellen. Die Angabe der Bedarfe der Vereine zu acht Themengebieten aus dem Bereich Finanzen auf einer Skala von eins („sehr geringer Bedarf“) bis fünf („sehr hoher Bedarf“) ergab das in Tabelle 17 dargestellte Bild.

Der größte Schulungsbedarf wird im Bereich „Zuschüsse“ gesehen (= 4,08; n= 927). In der Ist-Analyse geben allerdings lediglich fünf Personen an, bisher an einer Schulung zu diesem Thema teilgenommen zu haben. An Nummer zwei, noch vor dem Thema Vereinsbesteuerung, wird Schulungsbedarf im Bereich Sponsoring gesehen (= 3,91; n= 884). Danach folgen Steuern, Versicherung, Fundraising und Buchhaltung. Lediglich im Sachanlagenmanagement und im Bereich der Vermögensverwaltung wird der Schulungsbedarf geringer eingeschätzt.

Die Kosten der Maßnahmen sind der Ist-Analyse nach mit nur zwei Nennungen als eher geringes Hindernis zu sehen, an Qualifizierungsmaßnahmen der Dachverbände teilzunehmen. Dies kann jedoch auch auf einen Effekt sozialer Erwünsch-

heit³⁴ zurückzuführen sein. Das Fragensign einer offenen Frage lässt es zu, das Thema Kosten zu umgehen und Hinderungsgründe wie Zeitmangel, Entfernung zum Schulungsort oder auch das Negieren des Bedarfs vorzuschieben. Grundsätzlich zeigen sich 1.030 Vereinsvertreter bereit, für Schulungsmaßnahmen finanzielle Mittel einzusetzen; 1.705 Vereine sind hierzu nicht bereit, 843 machen keine Angaben (s. Abbildung 5).

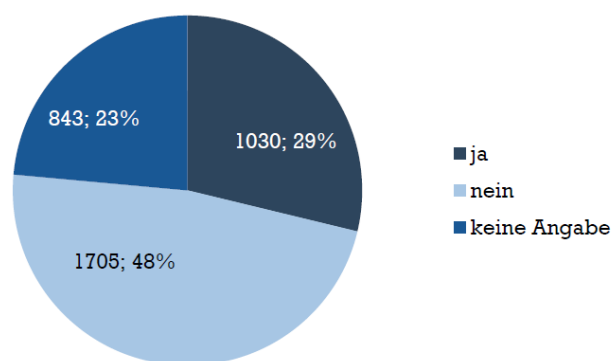


Abb. 6: Bereitschaft zum Einsatz vereinseigener finanzieller Mittel für die Teilnahme an Schulungen zum Thema Finanzen

1.166 Vereinsvertreter machen Angaben zur Höhe eines möglichen Stundensatzes, der aus ihrer Sicht als adäquat einzustufen ist. Der sich hieraus ergebende mittlere Stundensatz = 44,72 €/h ist aufgrund der hohen Standardabweichung von $s = 120,4$ nicht als

³⁴ Häder, 2006, 207; erstmals untersucht von Edwards, 1957.

valides Maß anzusehen, weshalb auf den gegen Ausreißer stabileren Median $Md = 30,00 \text{ €/h}$ zurückgegriffen wird. Es handelt sich also bei der Zahlungsbereitschaft nicht nur um symbolische Beträge, sondern um Summen, mit denen die Kosten von Schulungen ab einer gewissen Teilnehmerzahl durchaus gedeckt werden können. Es kann keinerlei Zusammenhang zwischen der Teilnahme an Schulungen und finanziellem Erfolg im Verein gezeigt werden ($r_{pb} = -0,01$; $p = 0,99$), womit Hypothese 7 falsifiziert werden muss. Der finanzielle Erfolg wird an der Höhe der erwirtschafteten Einnahmenüberschüsse gemessen. Selbst die Dichotomisierung des finanziellen Erfolgs des Unternehmens durch Halbierung am Median³⁵ ergab keinen signifikanten Zusammenhang ($\chi^2 = 0,97$ $df = 1$; $\Phi = 0,06$; $p = 0,32$).

6 Finanzkrisen und ihre Bewältigung

1.221 Vereinsvertreter (43%) geben an, bereits in eine Lage gekommen zu sein, in der sich die finanzielle Situation des Vereins von einem auf den anderen Tag bzw. von einer auf die andere Saison grundlegend verschlechtert hat (s. Tabelle 18).

Dabei nennt mehr als die Hälfte (56%) Sanierungs- und Reparaturmaßnahmen als Treiber einer finanziellen Krise. Es folgen rückläufiges Spendenvolumen (50%) sowie die Beendigung von Sponsorenengagements (40%). Weiterhin werden rückläufige Mitgliedsbeiträge (35%) genannt. Auffallend ist, dass für 301 Vereine (24%) der Aufstieg einer Mannschaft in eine finanziell aufwändigere Spielklasse zu einer finanziell angespannten Situation im Verein führt.

Dies rührt vermutlich daher, dass die Ausgaben sofort mit Eintritt in die höhere Spielklasse steigen. Die Einnahmen steigen jedoch erstens nicht mit Sicherheit (steigende Zuschauerzahlen, Mehreinnahmen durch Spenden und Sponsoring) und zweitens häufig zeitlich versetzt (Zuschauer kommen eher bei sportlichem Erfolg; Sponsoren unterstützen eher etablierte Vereine).

So ist es auch nicht überraschend, dass 629 Vereine mit hoher Wahrscheinlichkeit finanzielle Probleme auf sich zukommen sehen. 1.714 Vereine geben an, solche Krisen nicht befürchten zu müssen, wenn keine großen Änderungen in ihrem Umfeld entstehen. 408 Vereine geben an, derart grundsollide aufgestellt zu sein,

Gründe	[n]	[%]
Sanierungs- und Reparaturmaßnahmen	696	56%
Rückläufiges Spendenvolumen	610	50%
Beendigung Sponsorenengagement	491	40%
Rückläufige Mitgliedsbeiträge	430	35%
ausbleibende/verringerte Zuschüsse	352	29%
Aufstieg einer Mannschaft in eine finanziell aufwändigere Spielklasse	301	24%
Sonstige Gründe	276	22%
Abstieg des Zugpferdes des Vereins	168	14%
Übernahme von Sportstätten	73	6%
Aufstieg mehrerer Mannschaften	57	5%
Abstieg mehrerer Mannschaften	24	2%

Abb. 7: Gründe für finanzielle Krisen in Fußballvereinen (Mehrfachantworten möglich)

35 Bortz, 2004, 568.

dass sie zukünftig nicht in finanzielle Schwierigkeiten geraten, auch wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.

7 Fazit und Handlungsempfehlungen

Zwischen der Anzahl der im Verein für Finanzen verantwortlichen Personen (ob eine oder maximal zwei Personen für das Thema Finanzen verantwortlich sind oder mehr als zwei Personen) und dem finanziellen Erfolg des Vereins konnte kein Zusammenhang festgestellt werden. Zwar geben Vereine ihre Finanzverantwortung auffallend häufig in die Hand von Experten bzw. besetzen Positionen mit Vereinsmitgliedern, die durch ihre Ausbildung oder ihre berufliche Tätigkeit über spezifisches Fachwissen verfügen, Zusammenhänge mit der Höhe der Einnahmenüberschüsse können jedoch nicht nachgewiesen werden. Interessanterweise werden trotz fachspezifischer Stellenbesetzung verhältnismäßig wenige systematische oder gar zukunftsgerichtete Aktivitäten im Bereich Finanzen betrieben. Vereine, deren Finanzverantwortliche dabei von Dritten unterstützt werden, generieren keine höheren Einnahmenüberschüsse als Vereine mit Finanzverantwortlichen ohne externe Unterstützung. Aus Sicht der Autoren ist die fachspezifische Stellenbesetzung gerade im Finanzbereich eines Vereins sehr wichtig, jedoch müssen die finanzverantwortlichen Personen ihre Expertise auch im Verein durch systematisch strategisches Vorgehen einbringen und nicht die meist sehr knapp bemessene Zeit mit Tätigkeiten verbringen, die das spezifische Know-how der Handelnden nicht erfordern. Bei leichteren Verwaltungstätigkeiten könnten Personen mit geringerer Expertise eingebunden werden.

Die Zahl der Mannschaften der Fußballvereine im aktiven Betrieb steht in keinem erkennbaren Zusammenhang mit der Höhe der generierten Einnahmenüberschüsse bzw. -defizite. Zwischen der Vergütung von Vertragsspielern und dem

finanziellen Erfolg des jeweiligen Vereins besteht ebenfalls kein Zusammenhang, jedoch kann ein negativer Zusammenhang zwischen der Höhe der Einnahmenüberschüsse und der Vergütung von Amateurspielern nachgewiesen werden. Vereine schließen offensichtlich mit Spielern nur Verträge, wenn die Finanzierung gesichert ist, was den signifikanten Zusammenhang zwischen der Durchführung einer Saisonplanung und der Zahlung monatlicher Entgelts an Vertragsspieler erklärt, während die Zahlung monatlicher Vergütungen an Amateurspieler häufig mit finanziellem Misserfolg einhergeht. Es kann also empfohlen werden, Spielern erst dann ein monatliches Entgelt zu zahlen, wenn ein gewisser Professionalisierungsgrad erreicht ist. Diese Professionalisierung sollte sich auch im Finanzbereich in Form der Durchführung einer systematischen und zumindest mittelfristigen Finanzplanung widerspiegeln.

Steigende Mitgliederzahlen in Fußballvereinen gehen mit steigenden finanziellen Möglichkeiten einher. So generieren Vereine mit sinkenden Mitgliederzahlen wesentlich niedrigere durchschnittliche Einnahmenüberschüsse als Vereine mit konstanten Mitgliederzahlen oder solche mit steigenden Mitgliederzahlen. Eine wichtige Aufgabe des Vorstandes ist es also, mitgliederbindende Maßnahmen durchzuführen, wobei der Fokus hier nicht ausschließlich auf die Personen gerichtet sein sollte, die am aktiven Spielbetrieb teilnehmen. Auch die Bindung von passiven Mitgliedern (beispielsweise Eltern von aktiv spielenden Kindern) mittels Angeboten außerhalb des Sportbetriebs (gesellige Veranstaltungen) sollte fokussiert werden, da diese Mitglieder deutlich höhere Einnahmen als Ausgaben für den Verein generieren und damit den aktiven Spielbetrieb quersubventionieren.

Mitgliedsbeiträge und Spenden stellen nach wie vor die wichtigsten Einnahmequellen der Vereine dar. Offensichtlich hat

die in Verbänden geführte Diskussion über das Potenzial externer Finanzquellen erhebliche Wirkung entfaltet, sehen doch Fußballvereine die größten Potenziale zur Steigerung ihrer Einnahmen im Bereich Spenden und Bandenwerbung, in der Sportförderung des Landes, in Werbeeinnahmen aus Anzeigen sowie Zuschüssen von Sportorganisationen, Förderprogrammen und europäischen Fördermitteln. Damit sehen die Vereine zukünftige Potenziale eher in externen Finanzierungsunterstützungen als im Heben vereinsinterner Potenziale z.B. im Bereich der Mitgliedsbeiträge.

Hier sollten die Vereine ihre Aktivitäten zur Generierung von Finanzmitteln nicht, wie von Verbänden häufig empfohlen, vornehmlich auf neue, externe Quellen fokussieren, sondern bestehende, autonome Einnahmequellen wie Mitgliedsbeiträge, Sportveranstaltungen oder gesellige Veranstaltungen optimieren, um zu große Abhängigkeiten von externen Finanzquellen, die man vereinsseitig nicht kontrollieren kann, zu vermeiden.

Zwecks Optimierung bestehender Einnahmequellen sowie zur Erschließung neuer Quellen bieten die Dachverbände auf Landes- und Bundesebene zahlreiche Schulungen an, die allerdings fast der Hälfte der Fußballvereine nicht bekannt sind. Diese Schulungsangebote drehen sich nicht nur um die Einnahmen eines Vereins, sondern decken den gesamten Bereich der Finanzen und Steuern ab. Fußballvereine sind dabei in einem hohen Maße bereit, sich an den Kosten von Schulungen zu beteiligen, wobei jedoch keinerlei Zusammenhang zwischen der Teilnahme an Schulungen und finanziellem Erfolg im Verein aufgezeigt werden konnten.

Hieraus ergeben sich für die Dachverbände zwei wichtige Aufgaben. Erstens sollte das Schulungsangebot an die Bedürfnisse der Vereine dahingehend angepasst werden, dass ein Mix an Ein-

nahmequellen entsteht, der nicht zu externen Abhängigkeiten führt und damit die Vereinsautonomie in Frage stellt. Weiterhin sollten stete Einnahmen eine dominante Rolle spielen, um den Vereinen Planungssicherheit zu gewähren. Zweitens sollte der DFB über seine Landesverbände oder durch direkte Ansprache der Vereine (Informationen per E-Mail) für eine größere Bekanntheit seines Schulungsangebotes sorgen.

Zu den Autoren



Thomas Nachtigall

Universität des Saarlandes
Sportwissenschaftliches Institut
Lehrstuhl für Sportsoziologie und Sportökonomie
Universität Campus Gebäude B8.2
66123 Saarbrücken

E-Mail: thomas_nachtigall@freenet.de

Thomas Nachtigall ist Diplom Sportlehrer und Diplom Kaufmann und arbeitet in einem international tätigen deutschen Großunternehmen im Bereich Controlling und Finanzen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Thema Arbeitsmärkte im Sport- und Gesundheitswesen sowie dem betrieblichen Controlling.



Prof. Dr. Eike Emrich

Universität des Saarlandes
Sportwissenschaftliches Institut
Lehrstuhl für Sportsoziologie und Sportökonomie
Universität Campus Gebäude B8.2
66123 Saarbrücken

E-Mail: e.emrich@mx.uni-saarland.de

Universitätsprofessor Dr. Eike Emrich studierte Sportwissenschaften, Soziologie und Volkswirtschaftslehre und ist aktuell Leiter des Arbeitsbereiches Sportökonomie und Sportsoziologie der Universität des Saarlandes. Seine Hauptforschungsgebiete sind die Sportökonomie, die Sportsoziologie und die Evaluationsforschung. Neben seinen universitären Tätigkeiten ist er unter anderem zweiter Vorsitzender des Arbeitskreises Sportökonomie.

8 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Batinic, B., Werber, A., Graef, L. & Bandilla, W. (Hrsg.) (1999). *Online Research. Methoden, Anwendungen und Ergebnisse*. Göttingen: Hogrefe.
- Bortz, J. (2004). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. (4. Auflage). Berlin - Heidelberg: Springer Verlag.
- Breuer, C. (Hrsg.) (2011). *Sportentwicklungsbericht 2009/2010. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln: Strauß.
- Breuer, C., Feiler, S. (2012a). *Sportentwicklungsbericht 2011/2012 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland*. Köln.
- Breuer, C., Feiler, S. (2012b). *Sportentwicklungsbericht 2011/2012 – Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland. Fußballvereine in Deutschland*. Köln.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA, London: Belknap.
- Darley, J.M., Latané, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. In *Journal of Personality and Social Psychology*. 8. 377-383.
- Deutscher Fußballbund (2012). *DFB Mitgliederstatistik 2012*. Verfügbar unter: <http://www.dfb.de/uploads/media/DFB-Mitglieder-Statistik-2012.pdf> am 01.01.2013
- Edwards, A.L. (1957). *The social desirability variable in personality assessment and research*. New York: Holt Rinehard & Winston.
- Emrich, E., Pitsch, W. & Rullang, C. (2012). Zu Wechselwirkungen von Demografie und Sport am Beispiel des Fußballs. In *Leistungssport*. 42 (5). 53-57.
- Emrich, E., Pitsch, W. & Papathanassiou, V. (2001). *Die Sportvereine – Ein Versuch auf empirischer Grundlage*. Schorndorf: Hofmann.
- Emrich, E., Pitsch, W. (2005). Die wirtschaftliche Lage der Vereine des Breitensports in Deutschland: Probleme und Perspektiven. In B. Frick (Hrsg.). *Ökonomie des Breitensports*. 35-54. Schorndorf: Hofmann.
- Flatau, J., Pierdzioch, C., Pitsch, W. & Emrich, E. (2011). Bedingungen und Auswirkungen direkter monetärer Subventionen in Sportvereinen. In *Schmollers Jahrbuch*. 131 (4). 1-25.
- Häder, M. (2006). *Empirische Sozialforschung – eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heckman, J.R. (1987). The design of work teams. In J.W. Lorsch (Hrsg.). *Handbook of organizational behavior*. 316-342. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Heinemann, K., Schubert, M. (1994). *Der Sportverein. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung*. Schorndorf: Hofmann.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pierdzioch, C., Emrich, E. & Balter, J. (2013). *Ehrenamt in Sportvereinen und optimale Klubgröße - eine kurze Skizze*. Erscheint im Berichtsband zur Magglinger Tagung 2012 der Arbeitskreises Sportökonomie e.V..
- Schubert, M. (2012). *Schwerpunktthema: Ohne Moos nichts los – Amateurfußball und Finanzen*. Geld: knappe Ressourcen in Zeiten steigender Kosten. Beitrag auf dem Amateurfußball-Kongress 2012 "Verein(t) in die Zukunft".
- Seebass, G. (2001). Kollektive Verantwortung und individuelle Verhaltenskontrolle. In J. Wieland (Hrsg.). *Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure*. 79-99. Heidelberg: Physica.
- Vanberg, V., Buchanan, J. M. (1988). Rational Choice and Moral Order. In *Analyse und Kritik* 10(2). 138-160.
- von Eckardstein, D., Simsa, R. (1999). Entscheidungsmanagement in NPOs. In C. Badelt (Hrsg.). *Handbuch der Nonprofit*

Organisationen: Strukturen und Management. 2. Auflage. 389-403. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

von der Lippe, P., Kladroba, A. (2002). Repräsentativität von Stichproben. In *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*. 24. 139-145.

Weber, M. (1980) [1922]: *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie*. 5. revidierte Aufl. Studienausgabe. Tübingen: Mohr.



www.gegen-missmanagement.de

Clever bleiben, weiter bilden!