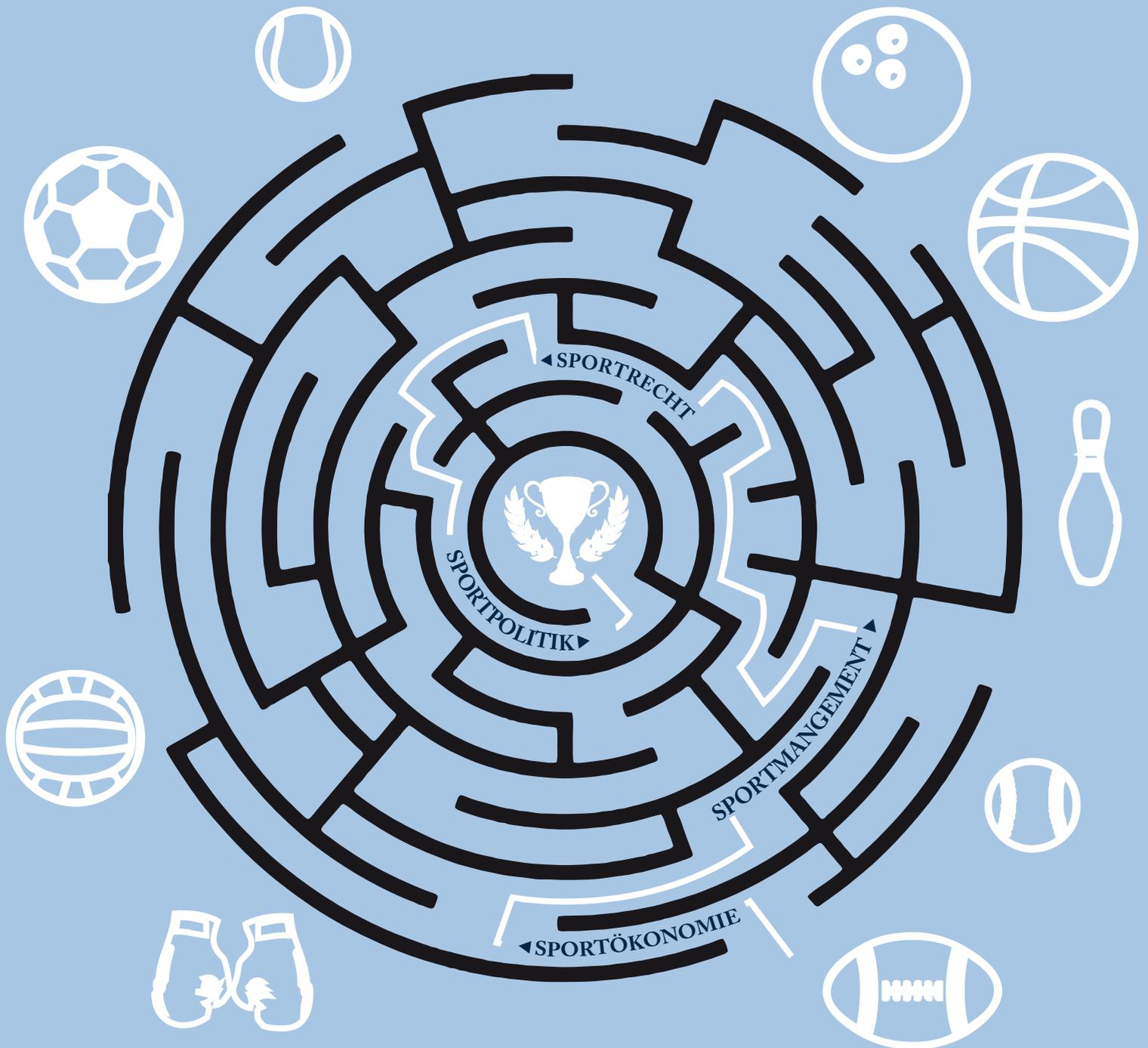


SCIAMUS

# SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 2/2014

[www.sport-und-management.de](http://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](mailto:redaktion@sciamus.de)  
Tel.: 0176 420 96 443
- Layout/ Design** Robin Heinze
- Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH  
Waldsteinweg 14  
D-95182 Döhlau  
E-Mail: [redaktion@sciamus.de](mailto:redaktion@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](mailto:redaktion@sciamus.de)
- ISSN** 1869-8247  
Ausgabe 2/2014  
© 2010 - 2014 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](http://www.sport-und-management.de)

## Inhaltsverzeichnis

Christian Keller & Maximilian Waldvogel

**Gesellschaftliches Engagement im deutschen Profifußball –  
Empirische Erkenntnisse und strategische Implikationen ....** 1

Im Interview mit Fred Siegert – Geschäftsführer des TV Eiche Horn in Bremen

**Die Strategien von Sportvereinsmanagern .....** 13

Nicola Berg, Tobias Hauke und Dirk Holtbrügge

**Forschungsreport: Internationales Personalmanagement in  
Teamsportmannschaften. Das Beispiel Hockey .....** 16

Timo Zimmermann & Marie-Luise Klein

**Zuschauerbezogene Marketingstrategien in der Frauenfuß-  
ball-Bundesliga – Ergebnisse einer Vereinsbefragung .....** 24

Thore Roßbach & Uwe Eisermann

**Forschungsreport: Status Quo- und Perspektiven - Analyse  
des Controlling in ausgewählten deutschen Sportligen .....** 38

Christian Keller & Maximilian Waldvogel

# Gesellschaftliches Engagement im deutschen Profifußball – Empirische Erkenntnisse und strategische Implikationen

## Abstract

In Wirtschaftsunternehmen schon länger etabliert, gewinnt das Thema 'gesellschaftliches Engagement' auch im deutschen Profifußball zunehmend an Bedeutung. Derzeit gibt es keinen Bundesligacub, der sich nicht in irgendeiner Weise gesellschaftlich engagiert. Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Beitrag der Status Quo des gesellschaftlichen Engagements der Clubs der Fußballbundesliga untersucht. Aus der Analyse der individuellen Aktivitäten der Bundesligacubs lassen sich schließlich clubübergreifende Optimierungspotentiale für das Management gesellschaftlichen Engagements ableiten. Zu nennen sind die organisatorischen Verankerung des Themas in den Clubstrukturen, die markenbezogene kommunikative Begleitung des Engagements sowie die ganzheitliche Ausgestaltung der einzelnen Projekte.

## 1 Problemstellung – Ist Profifußball mehr als ein Geschäft?

*„Hat ein Unternehmen nicht auch eine gesellschaftliche Verantwortung? Hat ein Unternehmen, dessen Erfolg von der Gesellschaft abhängt, nicht auch die Pflicht, ihr etwas zurückzugeben?“<sup>1</sup>*

Das Thema der Nachhaltigkeit spielt heutzutage eine große Rolle und zahlreiche Unternehmen haben bereits Antworten auf Anita Roddick's Fragen

gefunden: So hat das Unternehmen Henkel beispielsweise das Thema 'gesellschaftliches Engagement' – auch Corporate Citizenship genannt – fest in den Unternehmenswerten verankert, der Sportartikelhersteller Puma hat im Jahre 2011 erstmalig eine Ökobilanz veröffentlicht und nahezu alle Dax-Unternehmen besitzen eine gemeinnützige Unternehmensstiftung. Dass die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bei vielen Unternehmen mittlerweile einen hohen Stellenwert besitzt, zeigt auch die Tatsache, dass im Jahr 2011 95% der weltweit 250 größten Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben.<sup>2</sup> So dominieren nicht nur wirtschaftliche Ziele die Geschäftstätigkeit vieler Unternehmen, sondern die sozial-ökologische Verantwortung scheint auch ein wichtiges Anliegen zu sein. Die Motive für ein solches Engagement sind vielseitig. Auf der einen Seite wird die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Politik und Gesellschaft zunehmend erwartet, andererseits haben Unternehmen erkannt, dass sich durch gesellschaftlich verantwortliches Handeln Wettbewerbsvorteile generieren lassen.

Auch im Profifußball gewinnt das Thema 'gesellschaftliche Verantwortung' zunehmend an Bedeutung.<sup>3</sup> Die Clubs engagieren sich bereits in den unterschiedlichsten sozialen Projekten und möchten über den Sport hinaus gesellschaftliches Engagement zeigen. Nach Kurt Gaugler, geschäftsführendes

1 Anita Roddick, Gründerin von The Body Shop, 1942 -2007.

2 Vgl. KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011.

3 Vgl. Breitbarth & Harris, 2008, S. 179.

Vorstandsmitglied der Bundesliga-Stiftung, „geht es nämlich nicht nur darum, an jedem Spieltag auf dem Feld zu punkten, sondern auch darüber hinaus“. So wurde Ende 2011 von der Bundesliga Stiftung und der DFL Deutsche Fußball Liga GmbH erstmalig eine Vollversammlung initiiert, bei der sich Vertreter aller Bundesligisten zum Thema ‘gesellschaftliches Engagement’ austauschen konnten. Im Ergebnis gibt es heute in der Bundesliga keinen Club mehr, der sich nicht in irgendeiner Form sozial engagiert. Allerdings herrschen zwischen den einzelnen Fußballclubs teilweise enorme Unterschiede in der Qualität und Quantität des Engagements. Einige Clubs bringen sich in vielfältiger Art und Weise in der Gesellschaft ein und gestalten ihr Engagement teils strukturiert aus. Anderen Clubs scheint demgegenüber noch nicht klar zu sein, welche Punkte in Bezug auf ein wirksames gesellschaftliches Engagement von Bedeutung sind. Demnach gibt es auch zahlreiche Bundesligisten, die sich nur in wenigen gesellschaftlichen Projekten engagieren und bei denen noch erhebliche Optimierungspotentiale erkennbar sind.

Vor dem Hintergrund dieses Sachverhalts sowie der zunehmenden Bedeutung des Themengebietes widmet sich der vorliegende Beitrag folgender zentraler Fragestellung:

*Wie ist das derzeitige gesellschaftliche Engagement der Fußballclubs der 1. Bundesliga empirisch zu bewerten und welche strategischen Implikationen lassen sich aus dieser Bestandsaufnahme ableiten?*

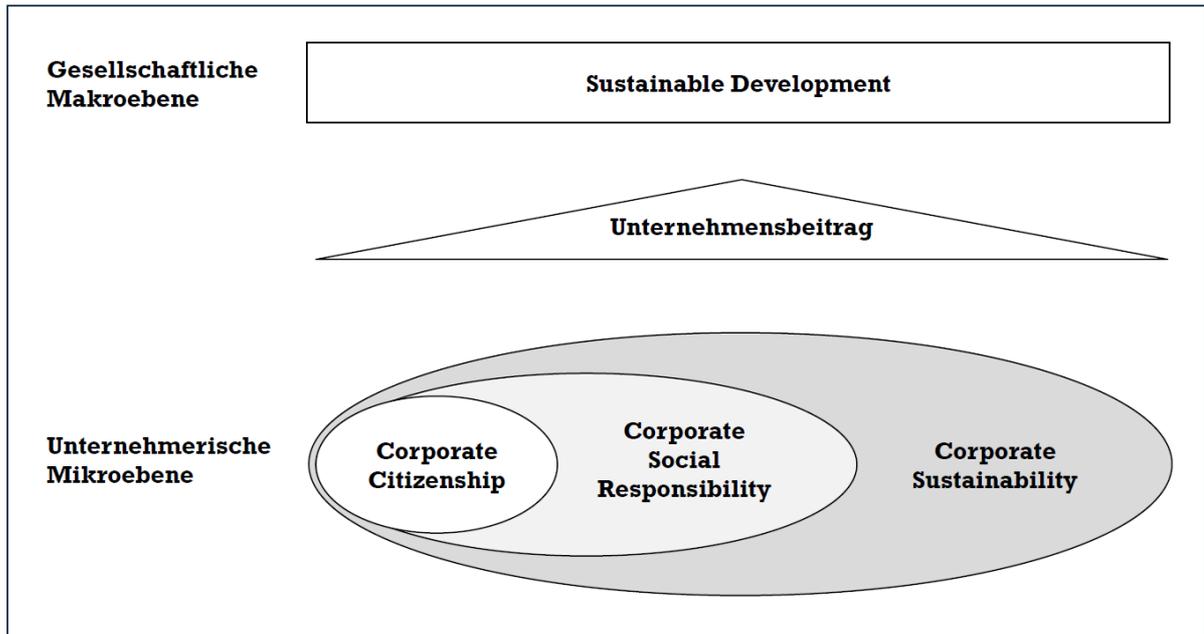
Zur Beantwortung der zentralen Fragestellung wird zunächst der Terminus ‘gesellschaftliches Engagement’ in den Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements eingeordnet und abgegrenzt. Aufbauend wird dargelegt, welche Relevanz gesellschaftliches Engagement für Profifußballclubs hat. Anschließend wird die Herangehensweise zur Analyse des gesellschaftlichen Engagements beschrieben und das methodische Vorgehen zur Datenerhebung skizziert. Basierend auf den gewonnenen Ergebnissen der empirischen Erhebung sollen clubübergreifende Optimierungspotentiale identifiziert werden. Diese Erkenntnisse werden aufbauend in strategische Handlungsempfehlungen überführt. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen sowie einem Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der Thematik.

## **2 Gesellschaftliches Engagement – Begriffsdefinition & -abgrenzung**

Im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit kursieren in der Fachliteratur zahlreiche Begrifflichkeiten, die teilweise mit verschiedenen Definitionen besetzt sind.<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund ist es zunächst notwendig, den Begriff ‘gesellschaftliches Engagement’ – synonym wird regelmäßig Corporate Citizenship (kurz: CC) verwendet – zu definieren und von verwandten Konzepten wie Sustainable Development, Corporate Sustainability und Corporate Social Responsibility abzugrenzen.

Im Kern werden mit Corporate Citizenship soziale Projekte eines Unternehmens beschrieben, die über dessen eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen und einen Beitrag zur Lösung oder Linderung gesellschaftlicher Pro-

<sup>4</sup> Vgl. Hardtke, 2010, S.16.



**Abb. 1: Begriffseinordnung von Corporate Citizenship (Quelle: Keller & Hausner, 2012, S. 524)**

bleme in den Themenfeldern Soziokultur, Gesundheit und Umwelt leisten.<sup>5</sup> Wie sich CC nun im Kontext der diversen Nachhaltigkeitsbegriffe einordnen lässt, ist in Abbildung 1 erläutert:

Der Begriff Sustainable Development ist als makroökonomischer Rahmen zu verstehen. Per Definition ist Sustainable Development bzw. nachhaltige gesamtgesellschaftliche Entwicklung erreicht, wenn gegenwärtige Generationen ihre Bedürfnisse befriedigen, ohne dabei künftigen Generationen die Grundlage zu nehmen, ihre derzeitigen Bedürfnisse befriedigen zu können.<sup>6</sup> Hierbei spielen nicht nur ökologische Gesichtspunkte eine Rolle, sondern es geht vielmehr um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten, der sogenannten „triple bottom line“.<sup>7</sup>

Corporate Sustainability, CSR und CC sind auf der unternehmerischen Mikroebene angesiedelt und lassen sich dem

Fachterminus Sustainable Development unterordnen. Das Konzept Corporate Sustainability überträgt den Nachhaltigkeitsgedanken auf Unternehmen. CSR ist wiederum ein Element von Corporate Sustainability. Während Corporate Sustainability allerdings auch jene Aktivitäten umfasst, die unfreiwillig erfolgen, wie etwa die Reaktion auf Druck der Politik oder der Öffentlichkeit, bezieht sich der CSR-Begriff lediglich auf freiwillig durchgeführte Maßnahmen.<sup>8</sup> Diese sind ferner charakterisiert als „eigeninitiierte, stakeholdergerichtete Beiträge, die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit und über diese hinaus für eine zukunftsfähige Gesellschaft leisten und transparent dokumentieren“<sup>9</sup>. Hiermit wird auch die Abgrenzung von CC zu CSR deutlich: Während CSR auch Aktivitäten umfasst, die im Rahmen des Kerngeschäfts erfolgen, sind es bei CC lediglich die Aktivitäten, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen. CC bildet eines von vier CSR-Handlungsfeldern und kann in dem

5 Vgl. Westebbe & Logan, 1995, S. 17; Hardtke, 2010, S. 19; Heine, 2009, S. 14f.

6 Vgl. Hauff, 1987, S. 46.

7 Vgl. Heine, 2009, S. 18.

8 Vgl. Schaltegger & Müller, 2008, S. 25.

9 Keller & Hausner, 2012, S. 526.

dargestellten Beziehungsgeflecht als kleinste Einheit gesehen werden.

### **3 Relevanz gesellschaftlichen Engagements für Fußballclubs**

Bevor auf die Analyse des gesellschaftlichen Engagements von Proficlubs eingegangen werden kann, soll zunächst dargelegt werden, warum CC auch im Profifußball einen hohen Stellenwert besitzt. Die Attraktivität des Fußballs für Menschen aller sozialen Schichten und Altersklassen und die damit einhergehende enorme mediale Präsenz führen dazu, dass Profifußballclubs eine verantwortungsvolle Rolle in der Gesellschaft einnehmen. Um dieser Funktion gerecht zu werden, bieten CC-Projekte die Gelegenheit, der Gesellschaft im Sinne eines „Giving back to the community“ etwas zurückzugeben. Zudem sind CC-Aktivitäten hilfreich, um den Fortbestand der gesellschaftlichen Akzeptanz („license to operate“) eines Clubs zu sichern.<sup>10</sup>

Darüber hinaus birgt ein zielorientiertes gesellschaftliches Engagement zahlreiche strategische Wettbewerbsvorteile. Systematische CC-Aktivitäten tragen zur Markenbildung und Markenladung bei.<sup>11</sup> Neben dem sportlichen Erfolg ist die Marke ein zentraler Katalysator der Clubentwicklung.<sup>12</sup> Eine starke Clubmarke bringt positive Effekte mit sich. So haben CC-Projekte indirekte Auswirkungen auf die Akquirierung und Bindung von Fans. Zudem können Erlössteigerungen in der Vermarktung erzielt werden.<sup>13</sup> Hierbei spielt in erster Linie das Vermarktungsfeld Sponsoring eine wichtige Rolle, da sich CC-Projekte besonders für die Einbindung von Sponsoren eignen.

10 Vgl. Keller & Hausner, 2012, S. 531; Heine, 2009, S. 58.

11 Vgl. Keller & Hausner, 2012, S. 531.

12 Vgl. Keller, 2008, S. 244 ff.

13 Vgl. Keller & Hausner, 2012, S. 532.

Mittlerweile haben viele Sponsoren erkannt, dass ein Sponsoringengagement im Rahmen eines clubinitiierten CC-Projektes sehr attraktiv ist, um mit dem Thema ‘gesellschaftliches Engagement‘ in Verbindung gebracht zu werden. Genauso bietet der Profifußball mit seiner hohen medialen Präsenz eine ideale Plattform für eigeninitiierte CC-Aktivitäten der Sponsoren.<sup>14</sup> Dies belegt auch eine Umfrage unter den Bundesligasponsoren, wonach zwei Drittel der Befragten bereit wären, ihr Sponsoringvolumen zu erhöhen, sofern das Sponsorship verstärkt auf CC-Themenbereiche ausgerichtet werden würde.<sup>15</sup> Schließlich haben Proficlubs die Möglichkeit, sich durch ihre CC-Aktivitäten lokal zu vernetzen und Beziehungsstrukturen zu politischen Entscheidungsträgern zu etablieren bzw. zu verbessern.<sup>16</sup>

Die zahlreichen Wettbewerbsvorteile gesellschaftlichen Engagements sprechen insofern für ein systematisches, zielorientiertes CC-Management. Nachfolgend werden daher zunächst die Erfolgsfaktoren eines ganzheitlichen CC-Managements skizziert, auf Basis welcher das gesellschaftliche Engagement der Proficlubs analysiert werden kann.

### **4 Erfolgsfaktoren des gesellschaftlichen Engagements von Fußballclubs**

Ausgangspunkt zur systematischen Analyse bilden die Erfolgsfaktoren eines ganzheitlichen CC-Managements unter Berücksichtigung der Branchenspezifika des Profifußballs. Aus der relevanten Literatur lassen sich dabei zwölf Analyse Kriterien ableiten, welche

14 Vgl. Heine, 2009, S. 69.

15 Vgl. Rehm, 2012, S. 24.

16 Vgl. Heine, 2009, S. 58; Keller & Hausner, 2012, S. 531 f.

sich wiederum in drei Rubriken untergliedern lassen.<sup>17</sup> Hierunter fallen als projektübergreifende Rubriken die CC-Organisation und das CC-Markenmanagement. Die dritte, projektbezogene Rubrik bildet die CC-Projektgestaltung.

In der Rubrik CC-Organisation gilt es zum einen zu untersuchen, inwiefern das CC-Management organisatorisch im Club verankert ist. Zum anderen ist die Anzahl der Mitarbeiter, die für die Steuerung der CC-Aktivitäten zuständig sind, zu erfassen.

Die Rubrik CC-Markenmanagement stellt die zentrale Bedeutung einer passfähigen Markenpositionierung der CC-Aktivitäten heraus. Zunächst ist in diesem Kontext zu berücksichtigen, ob die unterschiedlichen gesellschaftlichen Aktivitäten eines Clubs unter einem einprägsamen kommunikativen Markendach gebündelt werden oder weitgehend unsystematisch nebeneinander stehen. Mit einer unverwechselbaren Marke können sich Clubs von den CC-Aktivitäten ihrer Mitbewerber differenzieren, einen Wiedererkennungseffekt erzielen und die Identifikation der Stakeholder wie beispielsweise Fans und Sponsoren steigern. Im Sinne des Leitsatzes „Tue Gutes und rede darüber“ ist aufbauend zu untersuchen, ob die CC-Marke bzw. -Aktivitäten durch zielgerichteten Einsatz geeigneter Kommunikationsinstrumente in erforderlichem Maße begleitet werden. Nur auf Basis umfassender Kommunikation kann gesellschaftliches Engagement seine Strahlkraft tatsächlich entfalten.

Neben den organisations- und markenbezogenen Analysekriterien lassen sich aus dem Forschungsstand acht projektbezogene Kriterien identifizieren, die in der Rubrik CC-Projektge-

staltung gebündelt wurden. Hierunter fallen erstens die Anzahl der unterhaltenen CC-Projekte eines Clubs sowie zweitens die Themenvielfalt des Engagements. Themenvielfalt meint dabei die möglichst strukturierte, vollständige Abdeckung der drei potentiellen CC-Themenfelder Soziokultur, Gesundheit und Umwelt. Da sowohl langfristig angelegte als auch eigeninitiierte Projekte eine höhere Glaubwürdigkeit mit sich bringen, sind diese beiden Sachverhalte als drittes und viertes Kriterium berücksichtigt. Ferner gilt es zu analysieren, inwiefern clubspezifische Kernkompetenzen (z.B. Trainingslehre, Ernährung etc.) in die CC-Aktivitäten integriert werden. Auch die Einbindung von Profis oder Funktionären als Testimonials wird in die Analyse mit einbezogen, da die Projekte hierdurch eine höhere Aufmerksamkeit erlangen. Der Einsatz clubspezifischer Kernkompetenzen und jener von Testimonials bilden folgerichtig die Analysekriterien fünf und sechs in der Rubrik CC-Projektgestaltung. Die beiden weiteren Faktoren beziehen sich auf etwaige Kooperationen zu externen Partnern. Neben der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen ist die Einbindung von Sponsoren berücksichtigt.

In Abbildung 2 werden die drei Rubriken mit den dazugehörigen Analysekriterien nochmals schematisch dargestellt. Anhand dieser Kriterien wird im nachfolgenden Kapitel das gesellschaftliche Engagement der Bundesligacclubs detailliert analysiert. ▶

<sup>17</sup> Vgl. Habisch, 2003; Heine, 2009; Keller & Hausner, 2012.

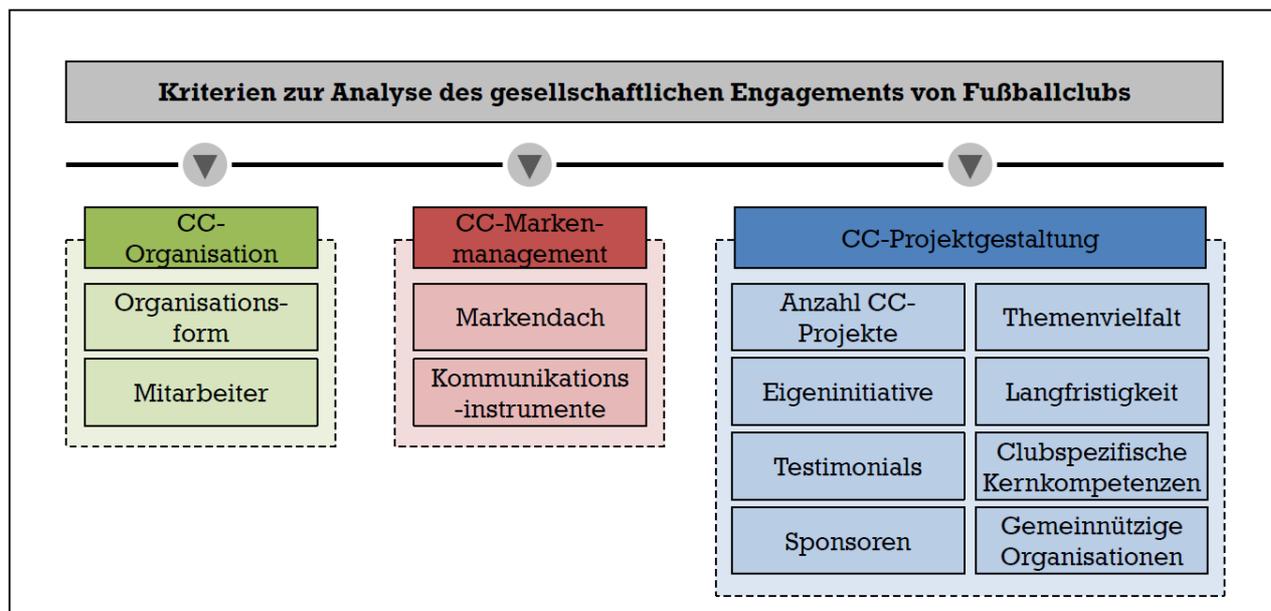


Abb. 2: Analyse Kriterien

## 5 Empirische Analyse des gesellschaftlichen Engagements von Fußballclubs

### 5.1 1. Bundesliga als Untersuchungsgegenstand

Grundlage der empirischen Erhebung bildeten die CC-Aktivitäten der 18 Erstligisten sowie der drei Zweitliga-Aufsteiger der Saison 2011/2012. So wurden über den Betrachtungszeitraum 1. Juli 2011 bis 30. Juni 2012 alle CC-Aktivitäten dieser 21 Proficlubs zusammengetragen. Dies erfolgte durch eine Primärdatenerhebung, bei der schwerpunktmäßig auf die Internetseiten der Bundesligacclubs zugegriffen wurde. Um etwaige Datenlücken zu schließen, wurden bei Bedarf zudem telefonische oder schriftliche Auskünfte von den verantwortlichen Clubvertretern eingeholt. Die gewonnenen Datensätze bildeten die Grundlage zur Analyse der CC-Aktivitäten der Clubs. So wurden die einzelnen Datensätze schließlich anhand der im vorigen Kapitel beschriebenen Kriterien detailliert untersucht. Dabei wurden im Vorfeld der Analyse alle zwölf Kriterien mit

spezifischen Merkmalsausprägungen hinterlegt. Hierdurch konnte sichergestellt werden, dass die Analyse der CC-Projekte sowie der organisations- und marketingbezogenen Rahmenbedingungen nach einem standardisierten Vorgehen erfolgt.

### 5.2 Clubübergreifende Erkenntnisse der Analyse

Mit Hilfe der ganzheitlichen Analyse der erhobenen Daten konnten wichtige Erkenntnisse zur Verbesserung des CC-Managements gewonnen werden. Clubübergreifende Optimierungspotentiale finden sich dabei in allen drei Rubriken des CC-Managements.

#### **CC-Organisation**

Eine zentrale Erkenntnis aus der Analyse der organisationbezogenen Kriterien ist, dass nur die wenigsten Clubs eine separate Abteilung betreiben, die speziell für die Steuerung der CC-Aktivitäten zuständig ist. Bei drei Viertel der Bundesligisten bildet das CC lediglich ein Anhängsel der Marketing- oder Presseabteilung und wird höchstens von zwei Mitarbeitern betreut.

## **CC-Markenmanagement**

Dass für ein erfolgsversprechendes gesellschaftliches Engagement ein klares Markenmanagement von enormer Bedeutung ist, hat derzeit nur etwa die Hälfte der Clubs erkannt. Viele Clubs führen ihre CC-Aktivitäten vereinzelt durch und nutzen das Potential nicht, mit einem einprägsamen Markendach einen Rahmen für ihr gesellschaftliches Engagement zu bilden. Auch bei der kommunikativen Begleitung der CC-Aktivitäten werden von den Clubs bei Weitem nicht alle Möglichkeiten ausgespielt. Die nähere Betrachtung der Club-Websites hat gezeigt, dass nur jeder dritte Bundesligist seine CC-Projekte direkt auf der Startseite positioniert oder einen separaten Internetauftritt initiiert hat. Bei der Mehrheit der Clubs hingegen spielt das gesellschaftliche Engagement auf der clubeigenen Internetseite eine eher untergeordnete Rolle und wird teilweise sogar nur durch Online-Newsbeiträge kommuniziert. Während Printmaterialien wie Flyer oder Broschüren regelmäßig zur Kommunikation eingesetzt werden, veröffentlichen derzeit nur zwei Clubs einen Nachhaltigkeitsbericht. Auch auf soziale Medien wie Facebook oder YouTube greifen nur ein Drittel der Clubs zurück.

## **CC-Projektgestaltung**

Die Analyse der projektbezogenen Kriterien verdeutlicht, dass bezüglich der konkreten Ausgestaltung der CC-Aktivitäten clubübergreifender Optimierungsbedarf besteht. So wird nur jedes zweite Projekt langfristig umgesetzt. Ein Großteil der Aktivitäten besitzt – z.B. in Form einer Spende – lediglich Einmalcharakter. Ein glaubwürdiges Engagement kann auf diese Weise kaum entstehen. Ähnlich fällt das Ergebnis hinsichtlich des Kriteriums 'Eigeninitiative' aus. Bei nahezu 60 Prozent der Aktivitäten beteiligen sich die

Clubs an bestehenden Projektinitiativen. Eigeninitiierte CC-Projekte werden von den Clubs hingegen seltener ins Leben gerufen.

Zudem wird bei der inhaltlichen Projektgestaltung kaum auf clubspezifische Kernkompetenzen zurückgegriffen. So verzichten die Clubs regelmäßig darauf, dort einen Beitrag zu leisten, wo sie das meiste Know-how mitbringen. Ebenso wenig wird die Möglichkeit wahrgenommen, im Rahmen der CC-Aktivitäten mit Sponsoren zusammenzuarbeiten. Obwohl das Interesse seitens der Unternehmen gegeben ist, erfolgt die Einbindung von Sponsoren in lediglich 22 Prozent der Projekte.

Basierend auf diesen Erkenntnissen gilt es nun, im nachfolgenden Kapitel clubübergreifende Handlungsempfehlungen zu formulieren und mit Best Practice Beispielen zu veranschaulichen.

## **6 Strategische Handlungsempfehlungen für das Management gesellschaftlichen Engagements in Fußballclubs**

### **6.1 CC-Organisation**

Möchte sich ein Club mit einem zielorientierten gesellschaftlichen Engagement positionieren, sollte das CC-Management organisatorisch fest verankert sein und ausreichend personelle Ressourcen bereitgestellt werden. Zu empfehlen ist, die strategische Steuerung der CC-Aktivitäten in einer separaten Abteilung voranzutreiben. Da das gesellschaftliche Engagement auch vom Commitment des Top-Managements lebt und zudem eng mit der Gesamtstrategie des Clubs verknüpft werden sollte, ist es vorteilhaft, diese Abteilung organisatorisch direkt der obersten Führungsebene zu unterstel-

len.<sup>18</sup> Für den Erfolg der CC-Projekte ist entscheidend, dass innerhalb der Abteilung klare Projektverantwortlichkeiten unter den Mitarbeitern bestimmt werden. So können die einzelnen Projekte von den Verantwortlichen unter Berücksichtigung der definierten Erfolgsfaktoren strategisch ausgestaltet und der Projektfortschritt regelmäßig überprüft werden.<sup>19</sup> Als Musterbeispiel kann diesbezüglich der SV Werder Bremen gelten. Der Club verfügt über eine Abteilung „CSR-Management“ bestehend aus elf hauptamtlichen Mitarbeitern sowie vier Praktikanten. Die Abteilung ist hierarchisch direkt einem der drei Geschäftsführer unterstellt. Innerhalb der Abteilung sind zudem klare Projektverantwortlichkeiten bestimmt. Gesellschaftliches Engagement lebt in Bremen damit nicht nur von einem klaren Commitment der Clubführung, sondern ist auch eng mit der strategischen Gesamtausrichtung des Clubs verknüpft.

## 6.2 CC-Markenmanagement

Neben klaren Organisationsstrukturen ist dem Markenmanagement eine herausgehobene strategische Bedeutung beizumessen. Die Basis wird hier durch die Schaffung einer clubindividuellen CC-Dachmarke gelegt. Da ein einprägsames Markendach zahlreiche Vorteile mit sich bringt (Differenzierung, Wiedererkennung, Identifikation etc.) und auch die Umsetzung mit keinem größeren finanziellen Aufwand verbunden ist, sollten Clubs den Einsatz dieser marketingbezogenen Maßnahme unbedingt in Betracht ziehen. Bis dato trägt allerdings nur jeder zweite Club dieser Empfehlung Rechnung. Nationale Bekanntheit besitzt aufgrund von Pioniercharakter und konsequenter Kommunikation dabei sicherlich „Der Ham-

burger Weg“. Aber auch andere Clubs wie der VfL Wolfsburg mit „Gemeinsam bewegen“, Hertha BSC mit seinen „Berliner Freunden“ oder der 1. FC Kaiserslautern mit dem „Betze-Engel“ gehen den richtigen Weg. Verfolgt ein Club sehr vielseitige CC-Projekte, bietet es sich an, nach dem Vorbild vom SV Werder Bremen („Werder bewegt – lebenslang“) eine zweistufige Markenarchitektur zu implementieren. Hierbei werden unter dem übergeordneten Markendach nochmals sechs themenspezifische Unterkategorien gebildet (z.B. Lebenslang grün-weiß, Lebenslang aktiv, Lebenslang gesund etc.).

Die Etablierung einer eigenen CC-Dachmarke vereinfacht zudem die kommunikative Begleitung der CC-Aktivitäten, die getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ einen zentralen Baustein bilden sollte. Zunächst ist es zwingend notwendig, den CC-Themen eine Präsenz auf der club-eigenen Internetseite einzurichten. Mustergültig haben dies wiederum der SV Werder Bremen und auch der VfL Wolfsburg umgesetzt. Bei beiden Clubs gelangt man direkt über die Startseite auf die jeweiligen CC-Initiativen. Wie beim Hamburger SV kann alternativ auch ein eigener Webauftritt für das gesellschaftliche Engagement gestaltet werden ([www.der-hamburger-weg.de](http://www.der-hamburger-weg.de)).

Darüber hinaus sollten die sonstigen Kommunikationskanäle eines Clubs umfassend genutzt werden. Für Clubs mit einem sehr umfangreichen und vielseitigen gesellschaftlichen Engagement ist die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts sehr zu empfehlen. Hierdurch können die gesamten Aktivitäten transparent und ausführlich aufgezeigt und gegenüber den Stakeholdern kommuniziert werden.<sup>20</sup> Während englische Clubs regelmäßig einen CSR-Bericht veröffentlichen, machen

<sup>18</sup> Vgl. Kleinfeld & Schnurr, 2010, S. 327.

<sup>19</sup> Vgl. Heine, 2009, S. 124.

<sup>20</sup> Vgl. Heine, 2009, S. 128.

dies in der Bundesliga bis dato lediglich der Hamburger SV und der VfL Wolfsburg. Auch soziale Netzwerke wie Facebook sollten verstärkt zur Kommunikation eingesetzt werden. Die Tatsache, dass knapp die Hälfte aller CC-Projekte im Kinder- und Jugendbereich durchgeführt werden, unterstreicht die Wichtigkeit solcher modernen Medien. Hierdurch kann die junge Zielgruppe besonders effektiv erreicht werden. So verzeichnen Werder Bremen und der Hamburger SV, die für ihr gesellschaftliches Engagement jeweils eine eigene Facebook-Gruppe gegründet haben, mittlerweile mehrere Tausend Gruppenmitglieder.

### 6.3 CC-Projektgestaltung

Bei der konkreten CC-Projektgestaltung besteht insbesondere bei vier Kriterien erhebliches Optimierungspotential. Da sich die Bundesligisten bei nahezu 60% aller durchgeführten CC-Aktivitäten lediglich an bestehenden Projektinitiativen beteiligen, besteht eine Handlungsempfehlung darin, dass Clubs im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements mehr eigene Projekte initiieren sollten. Neben einer höheren Glaubwürdigkeit liegt der Vorteil insbesondere darin, dass die Projekte den eigenen Anforderungen angepasst werden können. Ein Vorzeigebispiel bildet hier das eigeninitiierte CC-Projekt „VfL-Wiki“ des VfL Wolfsburg. Das innovative eLearning-Programm für Partnerschulen des Clubs soll Schulkinder zum Lernen motivieren, indem vielfältige Sachgebiete des Schullehrplans in attraktiven, interaktiven Mitmachangeboten mit dem Thema Fußball verknüpft werden.

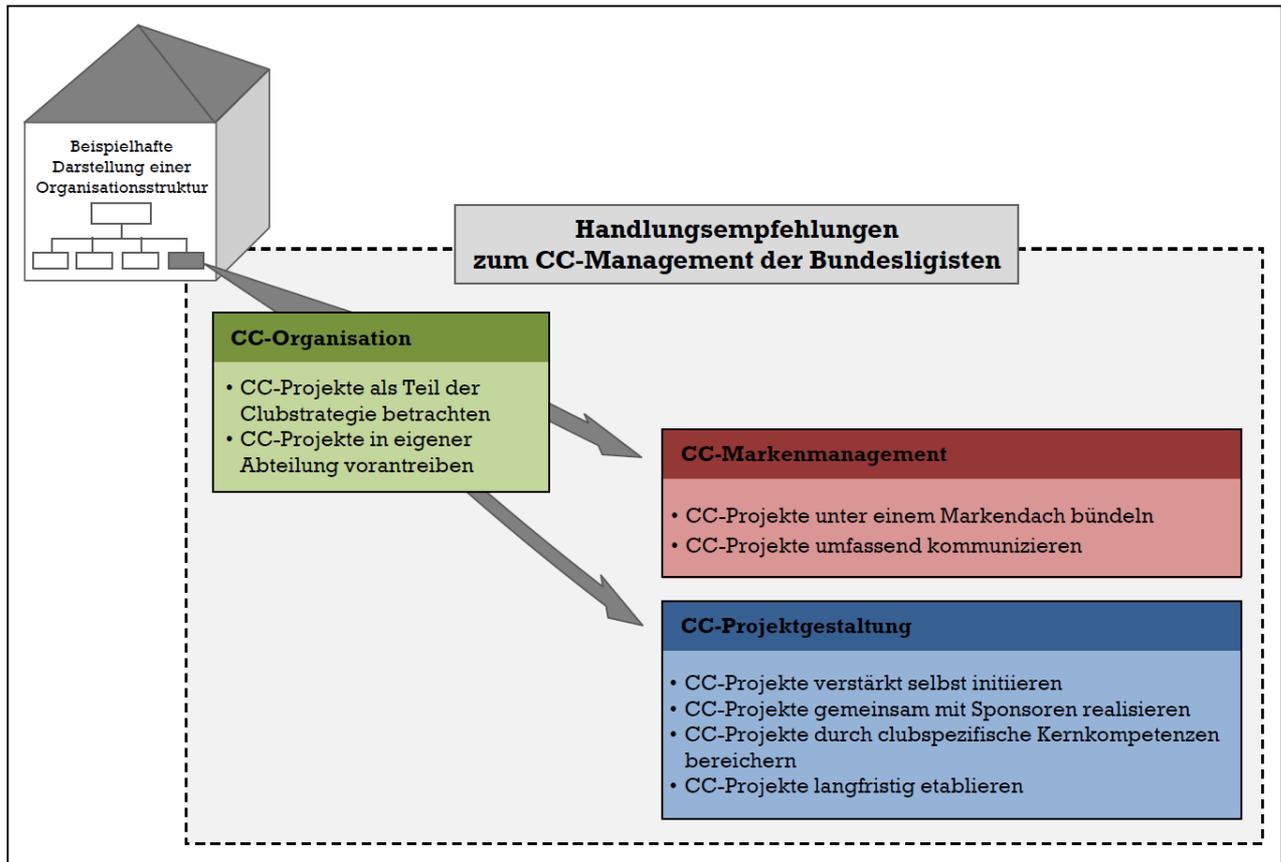
Eine individuelle Projektgestaltung kann zudem dazu beitragen, dass das Interesse von Sponsoren geweckt wird. Durch die Verknüpfung von gesell-

schaftlichem Engagement mit klassischem Sponsoring entstehen neue Erlöspotentiale. Damit Clubs dieses Potential abschöpfen können, müssen sie ein stimmiges Gesamtkonzept kreieren, bei dem attraktive Werbeleistungen in ein innovatives CC-Projekt eingebunden werden. Als Beispiel lässt sich hier neben dem „Hamburger Weg“ auch die Initiative „Berliner Freunde“ von Hertha BSC Berlin nennen. Hertha BSC Berlin konnte über bzw. für sein gesellschaftliches Engagement sieben Sponsoren gewinnen.

Ein Ansatz zur individuellen und innovativen Projektgestaltung besteht darin, verstärkt clubspezifische Kernkompetenzen in die CC-Aktivitäten einzubinden. Da dies allerdings nur bei ca. 20% der Projekte der Fall ist, besteht auch hier dringender Handlungsbedarf. Auf Basis ihres umfassenden sportlichen und sportmanagementbezogenen Know-hows haben die Clubs die Möglichkeit, innovative Projekte zu konzipieren und sich hierdurch vom gesellschaftlichen Engagement klassischer Wirtschaftsunternehmen zu differenzieren.<sup>21</sup> Wie erfolgreich CC-Projekte sind, bei denen Clubs ihre Kernkompetenzen einsetzen, zeigen die Beispiele von Hannover 96 und Werder Bremen. Während Hannover 96 über das Projekt „96 macht Schule“ mit 106 Partnerschulen zusammenarbeitet, konnte Werder Bremen im Rahmen des Projekts „100% Werder-Partner“ über 200 Partnerschaften schließen. Bei beiden Projektinitiativen bringen Clubvertreter ihr Wissen über Trainingslehre und Ernährung regelmäßig in Form von Unterrichtseinheiten oder Vorträgen ein.

Diese beiden CC-Projekte belegen auch, wie wichtig es ist, dass CC-Aktivitäten langfristig durchgeführt werden. Das Projekt „96 macht Schule“

<sup>21</sup> Vgl. Heine, 2009, S.119.



**Abb. 3: Handlungsempfehlungen zum CC-Management der Bundesligisten**

besteht seit dem Jahr 2007, das Projekt „100% Werder-Partner“ sogar bereits seit November 2002. Für die Glaubwürdigkeit stellt die langfristige Durchführung der Projekte ein wichtiges Kriterium dar. Ein Mindestengagement von drei bis fünf Jahren kann hierbei als Richtlinie verstanden werden.<sup>22</sup>

In Abbildung 4 werden die Handlungsempfehlungen nochmals zusammenfassend dargestellt.

## 7 Fazit und Ausblick – Profifußball ist mehr als ein Geschäft!

Die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft gewinnt auch im Profifußball zunehmend an Bedeutung. Alle Bundesligisten greifen das Thema 'gesellschaftliches Engagement' aktiv auf. Qualität und Umfang der gesell-

schaftlichen Engagements sind unter den Clubs allerdings sehr unterschiedlich ausgeprägt. Ausgehend von diesen Diskrepanzen und der zunehmenden Bedeutung dieses Themenfeldes wurde im vorliegenden Beitrag der Status Quo des gesellschaftlichen Engagements in der Fußballbundesliga analysiert. Basierend auf den Grundsätzen eines ganzheitlichen CC-Managements ließen sich zwölf Analyse Kriterien im Sinne von Erfolgsfaktoren identifizieren. Durch Anwendung dieses Kriterienkatalogs auf die Clubs der 1. Bundesliga konnten zentrale Erkenntnisse gewonnen werden, welche schließlich in clubübergreifende Handlungsempfehlungen überführt wurden. Diese reichen von der festen Verankerung des CC-Managements in den Organisationsstrukturen über die intensive, markenbezogene kommunikative Begleitung der Aktivitäten bis hin zur systematischen Ausgestaltung der einzelnen

<sup>22</sup> Vgl. Habisch, Wildner & Wenzel, 2007, S. 28; Habisch, 2003, S.94.

## CC-Projekte.

Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass die Clubs diese Handlungsempfehlungen aufgreifen und ihr CC-Management weiter professionalisieren werden. Zu groß ist die Bedeutung eines ganzheitlichen gesellschaftlichen Engagements, als dass sich die Clubs hier auf lange Sicht Defizite leisten könnten. Neben dem direkten gesellschaftlichen Nutzen resultieren aus zielorientiertem gesellschaftlichem Engagement zahlreiche Wettbewerbsvorteile.

Demnach werden auch vom Profifußball zukünftig verstärkt Antworten auf Anita Roddick's eingangs zitierte Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen geliefert werden und die Entwicklung des Corporate Citizenship im professionellen Sport insgesamt weiter voranschreiten.

## Literatur

- Breitbarth, T. & Harris, P. (2008). The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model. *European Sport Management Quarterly*. 8 (2). 179-206.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). *The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy*. *Business Strategy and the Environment*. 11. 269-284.
- Habisch, A. (2003). *Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Habisch, A., Wildner, M. & Wenzel, F. (2007). Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In A. Habisch, R. Schmiedpeter & M. Neureuter (Hrsg.). *Handbuch Corporate Citizenship – Corporate Social Responsibility für Manager* (S. 3-44). Berlin: Springer Verlag.
- Hardtke, A. (2010). Das CSR-Universum. In A. Hardtke & A. Kleinfeld (Hrsg.). *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen* (S. 13-70). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hauff, V. (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft*. Greven: Eggenkamp Verlag.
- Heine, C. (2009). *Gesellschaftliches Engagement im Fußball – Wirtschaftliche Chancen und Strategien für Vereine*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Hubbard, G. (2001). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 19, 177-191.
- Keller, C. (2008). *Steuerung von Fußballunternehmen. Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Keller, C. & Hausner, P. (2012). Corporate Social Responsibility im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.). *Management im Sport – Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der modernen Sportökonomie* (3. Aufl., S. 521-548). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Kleinfeld, A. & Schnurr, J. (2010). CSR erfolgreich umsetzen. In A. Hardtke & A. Kleinfeld (Hrsg.). *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen* (S. 286-359). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- KPMG (2011). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011*.
- Promberger, K. (2006). *Der Einfluss von Corporate Social (and Ecological) Responsibility auf den Unternehmenserfolg*. Working Paper 26/2006. Innsbruck.
- Rehm, H. (2012). Fußballbundesliga - Luxusprobleme. *SPONSORS*. 17 (7). 18-27.
- Schaltegger, S. & Müller, M. (2008). CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung. In M. Müller & S. Schaltegger

(Hrsg.), *Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung?* (S. 17-35). München: Oekom.

Westebbe, A & Logan, D. (1995). *Corporate Citizenship: Unternehmen im gesellschaftlichen Dialog*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

#### Zu den Autoren:



#### Dr. Christian Keller, MBA

Christian Keller ist seit August 2013 Geschäftsführer Sport und Vorstand Nachwuchssport beim Profifußballclub SSV Jahn 2000 Regensburg. Zuvor war er für mehr als drei Jahre Professor und Studiendekan des Arbeitsbereichs Sportmanagement an der SRH Hochschule Heidelberg. Während dieser Zeit setzte er ferner auch seine ursprüngliche Tätigkeit als Strategieberater für Partner aus allen Feldern des professionellen Sportbusiness fort. Beratungsschwerpunkte bildeten Sanierungs-, Finanz- und Vermarktungsprojekte. Keller ist Autor zahlreicher sportökonomischer Publikationen, Mitglied im Bund Deutscher Fußball-Lehrer und steht diversen Organisationen des Sports als ehrenamtlicher Vorstand oder Schirmherr vor.



#### Maximilian Waldvogel

E-Mail: max.waldvogel@gmx.de

Maximilian Waldvogel arbeitet seit April 2013 bei der Sponsoringberatung Advant Planning in Frankfurt. Zuvor studierte er BWL an der Universität Mannheim und absolvierte anschließend das Masterstudium Sportmanagement an der SRH Hochschule Heidelberg als Jahrgangsbester. Während seines Studiums arbeitete er zudem als wissenschaftliche Hilfskraft an der SRH Hochschule Heidelberg sowie im Bereich Sicherheit und Veranstaltungsleitung bei Eintracht Frankfurt.

# MBA Jena Sportmanagement

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang  
zum Master of Business Administration

[www.mba-sportmanagement.com](http://www.mba-sportmanagement.com)



Friedrich-Schiller-Universität Jena

seit 1558

Jetzt bewerben,  
im Oktober starten!

**SPONSOR<sup>S</sup>  
STIPENDIUM**



## Die Strategien von Sportvereinsmanagern Im Interview mit Fred Siegert – Geschäftsführer des TV Eiche Horn in Bremen

Der TV Eiche Horn wurde 1899 gegründet und zählt mit seinen rund 3500 Mitgliedern zu den größten Sportvereinen Bremens. Mit über 30 verschiedenen Sportarten bietet er ein vielfältiges Sportangebot für die gesamte Bevölkerung. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Breitensport, der Verein hat aber auch einige überregional erfolgreiche Leistungssportmannschaften, beispielsweise im Floorball und Volleyball. Der TV Eiche Horn betreibt ein modernes Sportzentrum in Bremen mit eigenem Fitnessstudio. Er beschäftigt 16 Hauptamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Voll- und Teilzeit, rund 100 ehrenamtlichen Übungsleiterinnen und Übungsleitern und noch einmal rund 100 Ehrenamtlichen mit Funktionen im Vorstand, den Abteilungen und dem Ehrungsrat.



Fred Siegert studierte Sport und Wirtschaftslehre an der Universität Bremen und ist seit 1986 hauptamtlicher Geschäftsführer des TV Eiche Horn. Vorher arbeitete er zwei Jahre lang bei einem Erwachsenenbildungsträger in

Hameln. Seine sportlichen Interessen sind Tischtennis, Laufen, Radfahren, Wandern, Ski-Langlauf und Alpin.

**Redaktion:** Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

**Siegert:** Wichtig ist ein gutes Miteinander von Haupt- und Ehrenamt. Auch wenn ein Verein hauptamtlich Mitarbeiter und Teilzeitkräfte beschäftigt, geht es nicht ohne das Ehrenamt. Aus meiner Sicht sind die Hauptamtlichen dazu da, die Ehrenamtlichen zu

entlasten und übergreifende Aufgaben zu übernehmen. Die Arbeit in den Abteilungen wird aber dezentral durch die Ehrenamtlichen geleistet.

Dafür ist es auch wichtig, die Ehrenamtlichen gut motivieren zu können und ein gutes Miteinander zu fördern.

**Redaktion:** Der Sportentwicklungsbericht für Deutschland nennt als die größten Herausforderungen für Sportvereine die Bindung und Gewinnung ehrenamtlicher Funktionsträger, die Bindung und Gewinnung jugendlicher Leistungssportler, die Bindung und Gewinnung von Übungsleitern sowie die Bindung und Gewinnung von Mitgliedern. Wie gehen Sie mit diesen Herausforderungen um?

**Siegert:** Aus meiner Sicht wird die Gewinnung und Bindung von Mitgliedern immer wichtiger, da die Sportvereine zunehmend in Konkurrenz zu anderen Sportanbietern wie beispielsweise Volkshochschulen, Krankenkassen, Kirchen oder Fitnessstudios stehen. Sport ist vom Image her positiv besetzt und immer mehr Einrichtungen nutzen dies. Sie sehen in ihm ein erfolgversprechendes Geschäftsmodell. Auch die Ganztagschulen machen es für die Vereine schwerer.

Wir versuchen dem durch Kooperationen mit geeigneten Einrichtungen zu begegnen und wir entwickeln unser Sportangebot weiter, denn die Beliebtheit von Sportarten ändert sich natürlich auch. Hier ist es nötig, sich von Sportarten zu trennen, die nicht mehr nachgefragt werden, und dafür neue aufzunehmen. Bei uns ist Floorball (früher Unihockey) ein gutes Beispiel dafür. Dieser dynamische Sport hat sich zu einer großen Abteilung mit Breiten- und Leistungssport entwickelt.

Insgesamt muss man als Verein mit dem Ohr am Trend der Zeit sein, allerdings ohne

*gleich jedem Modetrend hinterher zu laufen.*

*Die Probleme bei der Gewinnung Jugendlicher ergeben sich stark aus den demografischen Entwicklungen und der zunehmenden Wechselhaftigkeit bei den Sportinteressen. Wir haben als Schwerpunkt den Breiten-sport, der nicht so anfällig für plötzliche Abgänge ist und auch als Basis für den Leistungssport dient. Die Nachwuchsgewinnung steht bei jeder Abteilung ganz oben auf der Agenda. Wo es möglich ist, kooperieren wir mit Schulen, um dort die Sportarten bekannt zu machen. Daneben sind Sportarten wie Fußball, Leichtathletik oder Kinder-/Abenteuersport, mit denen man schon sehr früh anfangen kann, ein optimaler Einstieg in den Sport. Wir versuchen das als Verein zu nutzen und den Kindern dann auch andere Sportarten nahe zu bringen. Hier hat man als breit aufgestellter Verein mehr Möglichkeiten als ein Monoverein.*

**Redaktion:** Welche Erfolgsfaktoren sind aus Ihrer Sicht wichtig, damit Sportvereine erfolgreich Kooperationen aufbauen können?

**Siegert:** *Dies möchte ich an zwei Beispielen deutlich machen. So haben wir eine Kooperation mit einem Jugendfreizeithem hier im Stadtteil, bei der es u.a. darum geht, Ressourcen gemeinsam zu nutzen, beispielsweise die dortige Mehrzweckhalle. Dafür ist aber eine gewisse Offenheit auf beiden Seiten erforderlich. Das war früher nicht der Fall. Erst als nach einem Betreiberwechsel ein sportfreundliches Konzept eingeführt wurde, konnte hier eine erfolgreiche Kooperation entstehen. Es spielt aber auch der persönliche Kontakt eine Rolle: Wenn man gut miteinander auskommt, sich schnell austauschen kann und Dinge unbürokratisch regelt, schafft das Vertrauen.*

*Das zweite Beispiel zeigt, dass man nicht vergessen darf, dass Kooperationen auch Ressourcen benötigen. Das wird immer dort zum Problem, wo man sich einfach nur gern mit der Kooperation schmückt. Beispielsweise*

*bei Ganztagschulen, die wollen, dass ein Verein nachmittags Sport anbietet, aber keine Mittel dafür zur Verfügung haben. Die Vereine aber können nicht Mitgliedsbeiträge einsetzen, um die staatlichen Aufgaben der Schule zu übernehmen. Hier mangelt es oft an verlässlichen, finanziell hinterlegten Konzepten, so dass es oft auf Zufälligkeiten ankommt (z.B. einen piffigen Schulförderverein), ob überhaupt die Basis für eine Kooperation gegeben ist.*

*Insgesamt braucht es also eine Zweiseitigkeit, um Kooperationen erfolgreich durchführen zu können.*

**Redaktion:** Welche Managementinstrumente erachten Sie für Ihre tägliche Arbeit als hilfreich und praktikabel?

**Siegert:** *Hier unterscheiden sich nach meiner Erfahrung Vereine deutlich von Unternehmen. Vereine können nicht so stark mit Hierarchien und Weisungsrechten arbeiten. Es funktioniert nicht, Ehrenamtliche über Anweisungen zu führen oder wöchentliche Meetings zu veranstalten. Als Geschäftsführer bin ich gegenüber den Ehrenamtlichen nicht der Vorgesetzte. Hier braucht es viel Gespür und die Motivation der Mitarbeiter ist entscheidend.*

*Im Verwaltungsbereich ist es wichtig, eine klare Strukturierung der Aufgaben und eine gewisse Formalisierung zu haben. Wir haben dazu auf eine Anregung des Freiburger Kreises hin ein Qualitätshandbuch entwickelt, dass wir jetzt seit ca. zehn Jahren erfolgreich einsetzen. Hier sind die Abläufe und Verantwortlichkeiten klar beschrieben und alle wichtigen Dokumente eingearbeitet. Das hilft auch sehr dabei, dass bei Personalwechseln keine wichtigen Informationen auf der Strecke bleiben.*

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

**Siegert:** *Ich treibe selbst Sport und finde es wichtig, das auch beizubehalten. Im Geschäftsalltag muss man darauf achten, dass nicht jede Arbeit bei einem selbst landet. Gerade in Bezug auf den ehrenamtlichen Bereich besteht oft die Gefahr, Aufgaben selbst übernehmen zu wollen, weil sie dann möglicherweise effektiver erledigt würden. Hier muss man sich etwas zurückhalten und nur dort einschreiten, wo wirklich etwas elementar falsch läuft.*

*Auch darf man als Geschäftsführer nicht den Anspruch entwickeln, bei jeder Sportveranstaltung mitwirken zu wollen. Hier muss man den Abteilungen ihre Freiheiten lassen.*

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

**Siegert:** *Ich finde, dass gerade der Ausdauersport sehr hilft. Ich kann dabei sehr gut abschalten und habe hinterher immer ein gutes Gefühl.*

*Ich erachte es im Übrigen auch für die tägliche Arbeit für wichtig, Sport nicht nur vom Hörensagen zu kennen. Wenn man über eigene Erfahrungen - möglichst sowohl im Breiten- wie im Leistungssportbereich - verfügt, ist man als Geschäftsführer authentischer und kann die Anforderungen besser verstehen.*

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

**Siegert:** *Teamfähigkeit ist ganz wichtig, gerade für den Umgang mit Haupt- und Ehrenamtlichen. Dann ist eine gewisse Sportaffinität wichtig. Diese führt zu einem besseren Verständnis des Sports und dadurch zu mehr Glaubwürdigkeit. Wichtig ist dabei aber auch, dass man nicht der Vertreter nur einer Sportart ist. Jeder kommt aus einer bestimmten Sportart, muss das dann aber hinten anstellen können und die Bedürfnisse aller Sportarten beachten. Des Weiteren ist*

*Organisationstalent wichtig. Es sind viele Dinge unter einen Hut zu bringen und im Blick zu behalten. Jemand der hier unstrukturiert ist, wird Schwierigkeiten haben. Als viertes sollte man offen für Neues sein und nicht nur an den alten Strukturen festhalten. Es gibt viele Aspekte, die man einbeziehen muss: Kooperationen oder abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Speziell als Geschäftsführer muss man natürlich auch die finanziellen Auswirkungen und Rahmenbedingungen im Kopf haben und mitdenken. Hierzu braucht es langfristiges Denken und eine gewisse Weit- bzw. Voraussicht.*

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

**Siegert:** *Sehr wichtig. Ich finde besonders den Austausch mit anderen über aktuelle Entwicklungen und wie sie Probleme lösen wichtig. Hier hat uns die Mitgliedschaft im Freiburger Kreis sehr geholfen, mal über Bremen hinauszuschauen. Auch wenn nicht jedes Projekt aus anderen Bundesländern oder Vereinen übertragbar ist, bekommt man doch sehr hilfreiche Anregungen. Hier in Bremen haben wir uns zudem mit einigen anderen ähnlich strukturierten Vereinen zu einem lockeren Arbeitskreis zusammengesetzt, um uns auszutauschen.*

*Natürlich sind auch Fortbildungen zu harten Themen wie Steuern oder Arbeitsrecht wichtig.*

**Redaktion:** Herzlichen Dank für das Interview.

Nicola Berg, Tobias Hauke und Dirk Holtbrügge

# Forschungsreport: Internationales Personalmanagement in Teamsportmannschaften. Das Beispiel Hockey

## Abstract

Der Beitrag geht der Frage nach, warum Sportler ins Ausland wechseln, ob die internationale Zusammensetzung von Sportmannschaften auch positive Auswirkungen auf deren Erfolg hat und durch welche Maßnahmen der Erfolg international zusammen gesetzter Sportmannschaften gesteigert werden kann. Der Beantwortung dieser Fragen wird in diesem Beitrag am Beispiel des Hockeysports nachgegangen.

Eine empirische Untersuchung unter 244 Hockeyspielern der 1. und 2. Bundesliga in Deutschland zeigt, dass neben finanziellen Gründen die Verbesserung der Studien- und Berufsperspektive ein wichtiges Motiv für einen Auslandsaufenthalt ist. Für den Erfolg international zusammen gesetzter Hockeyteams ist insbesondere die Teamzusammensetzung und Teamführung durch den Trainer sowie eine gemeinsame Teamsprache wichtig.

## Problemstellung und Zielsetzung

Die Internationalisierung eröffnet nicht nur in der Wirtschaft neue Möglichkeiten, sondern hält auch im Sport Einzug. Nach dem Fußball werden auch in vielen anderen Sportarten immer mehr Spieler im Ausland tätig. Besonders auffällig ist dies im Hockeysport, der nach den Erfolgen der deutschen Nationalmannschaft einen großen Aufschwung erlebt. Hockey ist – gemessen an Olympiasiegen sowie Welt- und Europameisterschaftstiteln – die erfolgreichste Mannschaftssportart der letzten Jahre in Deutschland und erfährt

eine wachsende Zahl von Spielern, die außerhalb ihres Heimatlands tätig werden.

Während zur Internationalisierung von Fußballmannschaften bereits mehrere Untersuchungen vorliegen<sup>1</sup>, wurde diese Thematik in anderen Sportarten bislang noch kaum untersucht. Insbesondere fehlen Anhaltspunkte, warum Sportler ins Ausland wechseln, ob die internationale Zusammensetzung von Sportmannschaften auch positive Auswirkungen auf deren Erfolg hat und durch welche Maßnahmen der Erfolg international zusammen gesetzter Sportmannschaften gesteigert werden kann. Der Beantwortung dieser Fragen wird in diesem Beitrag am Beispiel des Hockeysports nachgegangen.

## Untersuchungsmethodik

Zur Analyse der personalpolitischen Implikationen der Internationalisierung von Hockeymannschaften wurde eine Befragung von Spielern der 1. und 2. Bundesliga der Herren in Deutschland durchgeführt. In der 1. Hockey-Bundesliga spielen 12 Mannschaften, die in der laufenden Feldsaison 252 Spieler eingesetzt haben ([www.hockeyliga.de](http://www.hockeyliga.de)). Von diesen sind 26 Ausländer (10,3%) und vier Spieler haben zwei Staatsangehörigkeiten (1,6 %). Die 2. Hockey-Bundesliga besteht aus einer Nord- und einer Südstaffel, in denen jeweils 10 Teamsspielen. In der Saison 2012/13 wurden insgesamt 402 Spieler eingesetzt, davon 15 Ausländer (3,7%).

<sup>1</sup> vgl. Puck & Wirth, 2007; Holtbrügge & Maderer, 2012

	<b>Grundgesamtheit</b>	<b>Rücklauf</b>	<b>unvollständig</b>	<b>Stichprobe</b>
1. Bundesliga	252	146	7	139(57,9%)
2. Bundesliga	402	116	11	105 (26,1%)
insgesamt	654	262	18	244 (37,3%)

**Tab. 1: Stichprobenübersicht**

Am 15. Januar 2013 wurden die Trainer der Hockeymannschaften der 1. und 2. Hockey-Bundesliga per E-Mail angeschrieben und ihnen der Link zu einem mit Hilfe der Software LimeSurvey programmierten Online-Fragebogen übermittelt. Sie wurden gebeten, alle Mitglieder ihres Teams über die Befragung zu informieren und diesen den Link weiterzuleiten. Der Fragebogen umfasst 23 Fragen. Bis zum Ende der Befragung am 27. Januar 2013 wurden 244 vollständig ausgefüllte Fragebögen zurückgesandt (Rücklaufquote: 37,3%). Tab. 1 gibt eine Übersicht über die Grundgesamtheit, den Rücklauf und die Stichprobe wieder.

### **Internationale Karrieren**

Zu Beginn wurden die Befragten um Auskunft darüber gebeten, ob sie schon einmal im Ausland gespielt haben. Dabei zeigt sich, dass 39,7% der befragten Spieler der 1. Bundesliga und 29,1% der Spieler der 2. Bundesliga über Auslandserfahrungen verfügen. Der Anteil der in den beiden höchsten deutschen Spielklassen aktiven Spieler, die bereits einmal bei einem ausländischen Verein tätig waren, ist somit nahezu viermal bzw. achtmal höher als der Anteil ausländischer Spieler in diesen beiden Ligen in Deutschland.

Die wichtigsten Motive für den Wechsel eines Hockeyspielers ins Ausland gibt Abb. 1 wieder. Es zeigt sich, dass dafür primär finanzielle Motive verantwort-

lich sind. Vor allem in den Niederlanden und Spanien können erheblich höhere Einkommen erzielt werden als in Deutschland, wo selbst Top-Spieler kaum mehr als eine Aufwandsentschädigung erhalten. Finanziell besonders attraktiv ist die Hockey India League, die 2013 zum ersten Mal stattfand. Die beiden deutschen Olympiasieger Moritz Fürste und Nicolai Jacobi vom Hamburger UHC erhielten dort etwa für ihr fünfwöchiges Engagement bei ihren Clubs Ranchi Rhinos und Delhi Waveriders Gagen in Höhe von 84.000 bzw. 50.000 US-Dollar.<sup>2</sup>

Neben finanziellen Motiven wechseln Hockeyspieler nach Auffassung der Befragten ins Ausland, um in einem attraktiven Lebensumfeld tätig zu sein. Weitere wichtige Gründe sind die Verbesserung der Sprachkenntnisse und die Studienmöglichkeiten. Diese beiden Motive sind deshalb besonders relevant, da sehr viele Hockeyspieler – parallel zu ihrem semi-professionell ausgeübten Sport – einem Studium nachgehen. Sportliche Gründe, wie das Erfolgspotenzial des ausländischen Teams oder der Teamspirit haben dagegen eine deutlich geringere Relevanz. ▶

<sup>2</sup> vgl. Radunski, 2013.

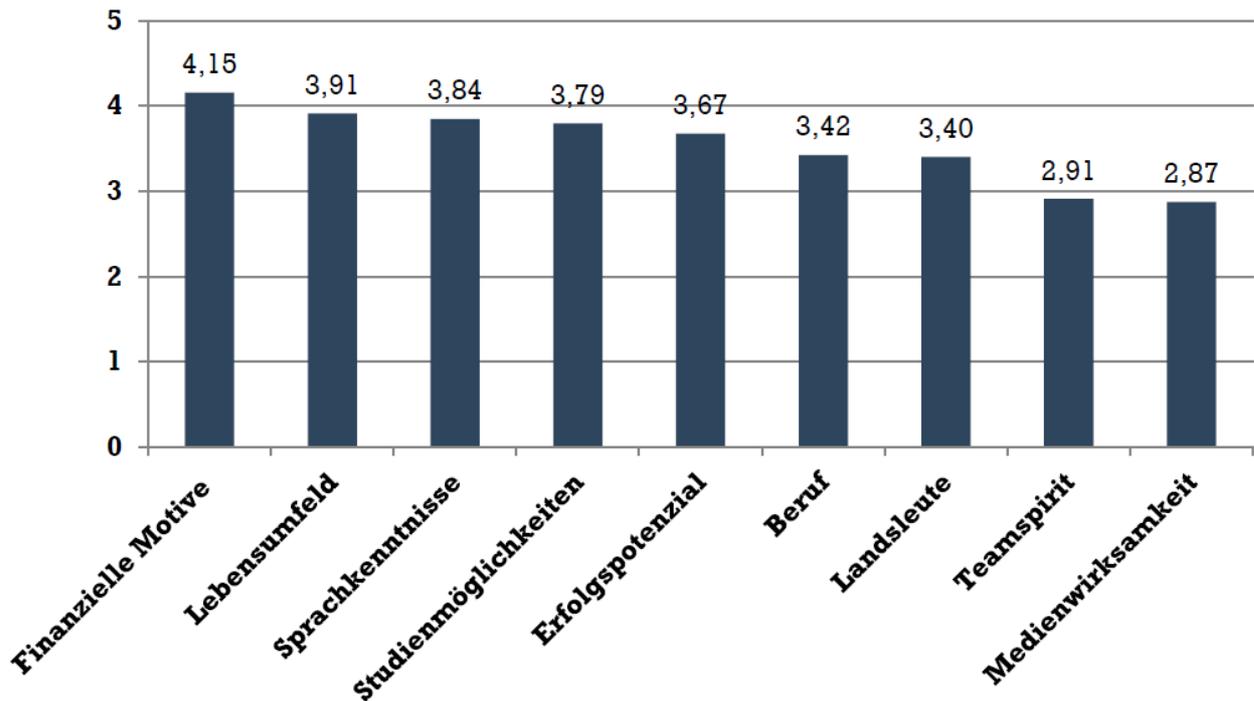


Abb. 1: Motive für den Wechsel von Hockeyspielern ins Ausland

### Hockeymannschaften als multi-kulturelle Teams

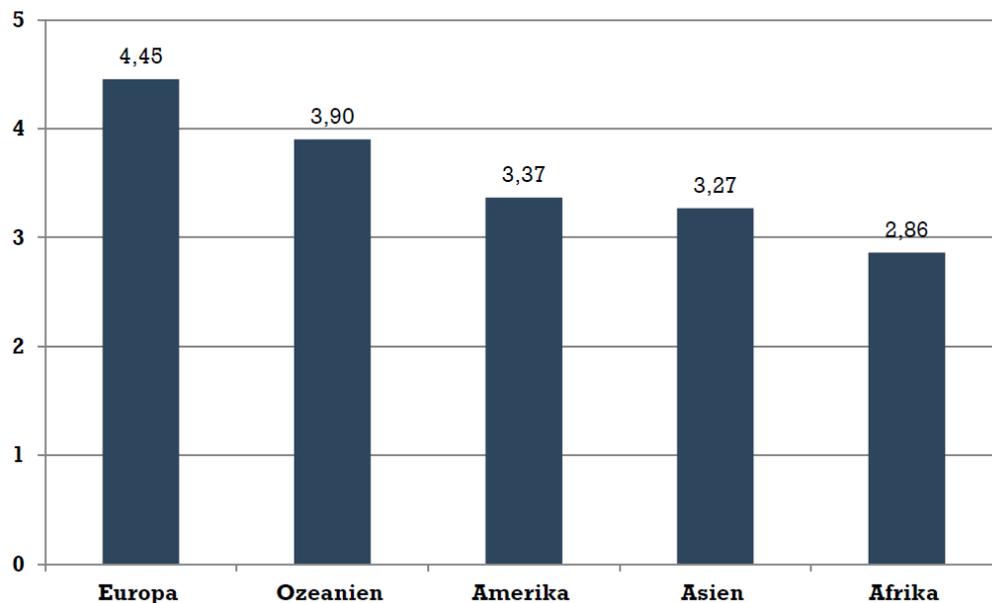
In einem zweiten Fragenkomplex wurden die Befragten um die Beantwortung der Frage gebeten, ob ihrer Auffassung nach Hockeyteams, deren Mitglieder aus mehreren Ländern stammen, erfolgreicher sind als rein nationale Teams. Insgesamt wurde diese Frage von 59% der Befragten mit 'ja' und von 34% mit nein beantwortet, wobei die Zustimmung unter Spielern der 1. Bundesliga mit 64% deutlich höher ausfiel als unter Spielern der 2. Bundesliga (54%). Ein möglicher Grund für diesen deutlichen Unterschied ist, dass der Anteil ausländischer Spieler der 1. Bundesliga mit 10,3% signifikant höher als in der 2. Bundesliga mit 3,7% ist. Je mehr Erfahrungen die Befragten mit internationalen Teams haben, desto positiver ist damit deren Bewertung.

Die positiven Wirkungen, die ausländischen Spielern zugeschrieben werden, sind vielfältig. Neben den in der Literatur zu multikulturellen Teams allgemein genannten Gründen, wie der Erhöhung

von Kreativität und der Nutzung eines breiteren Qualifikationsspektrums,<sup>3</sup> ist es aufgrund der ausgeprägten Loyalität von Hockeyspielern zu ihren Heimatvereinen in Deutschland oft einfacher, talentierte ausländische Spieler zu gewinnen als deutsche Spieler von einem Vereinswechsel zu überzeugen. Als größter Nachteil der Rekrutierung ausländischer Spieler werden negative Effekte auf die Nachwuchsspieler des eigenen Vereins angesehen, die dadurch weniger Einsatzzeiten bekommen und sich dadurch weniger gut entwickeln können. 38,5% der Befragten sind deshalb der Auffassung, dass die Begrenzung der Zahl ausländischer Spieler positive Auswirkungen auf die Heranführung junger Spieler an die Nationalmannschaft hätte, während nur 7,6% negative und sehr negative Effekte einer solchen Begrenzung erwarten.

Anschließend wurden die Befragten gebeten zu beurteilen, wie stark nach deren Erfahrungen Spieler aus unterschiedlichen Regionen zum Erfolg

<sup>3</sup> vgl. Berg & Holtbrügge, 2010.



**Abb. 2: Wahrgenommener Erfolgsbeitrag von Hockeyspielern aus unterschiedlichen Regionen**

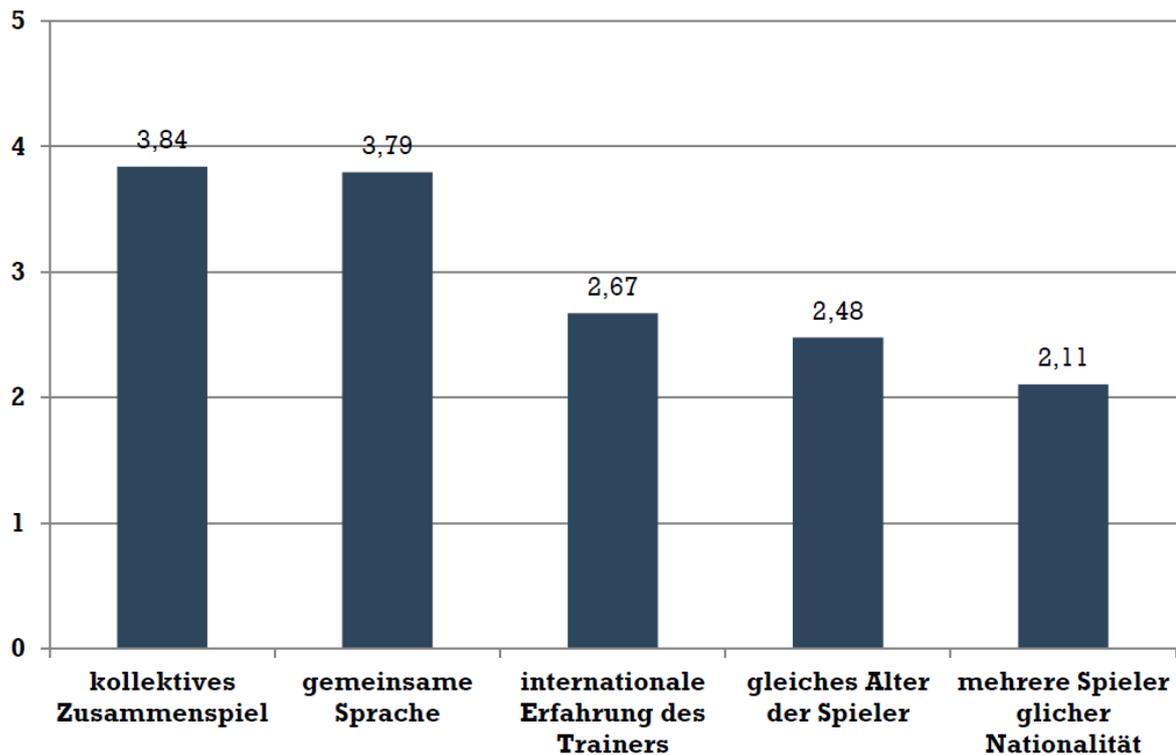
eines Teams beitragen. Auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (sehr stark) schneiden Spieler aus Europa deutlich besser ab als solche aus Ozeanien. Spieler aus Amerika und Asien erzielten mittlere Werte, während solche aus Afrika den niedrigsten Wert aufweisen (Abb. 2).

Diese Einschätzung korrespondiert stark mit den Erfolgen der jeweiligen Nationalmannschaften. So waren bei den letzten sieben Olympischen Spielen neben Deutschland (3 Siege) die Niederlande (2 Siege) sowie Großbritannien und Australien erfolgreich. Auch bei den letzten Weltmeisterschaften waren neben Deutschland die Niederlande und Spanien am erfolgreichsten. Spieler aus anderen europäischen Ländern und Ozeanien sind deutschen Spielern nach Ansicht der Befragten zudem ähnlicher in Bezug auf Einstellung, Motivation, Ehrgeiz und Teamdenken als Spieler aus anderen Regionen der Welt. Dem gegenüber schneiden Spieler aus Asien bei dieser Frage deutlich schlechter ab, obwohl die beiden asiatischen Länder Indien und Pakistan im

ewigen Medaillenspiegel der Olympischen Spiele den ersten und dritten Rang einnehmen. Deren letzte Olympiasiege liegen jedoch mit 1984 (Pakistan) und 1980 (Indien) bereits lange zurück. Neben einer als weniger teamorientiert wahrgenommenen Spielweise wird vor allem die Integration von Spielern aus Asien als problematisch empfunden. Dazu tragen vor allem die große geographische Entfernung und die damit verbundene Trennung von der Familie, kulturelle Unterschiede und das ungewohnte Essen bei. Nicht zuletzt wird Spielern aus Asien eine geringere Identifikation mit deutschen Hockeyvereinen unterstellt, die ihnen vor ihrem Engagement zumeist unbekannt waren und für die sie oft nur eine kurze Zeit aktiv sind.

### **Erfolgsfaktoren multikultureller Hockeyteams**

Aber auch gute Spieler aus Europa und Ozeanien müssen in Deutschland nicht zwangsläufig erfolgreich sein. Als erfolgsfördernd wird insbesondere angesehen, wenn diese eine kollekti-



**Abb. 3: Erfolgsfaktoren multikultureller Hockeyteams**

vistische Einstellung aufweisen und sich gut in das bestehende Team integrieren (Abb. 3). Ausländische Spieler sollten zudem schnell Deutsch lernen, um auf und neben dem Platz kommunizieren zu können. Der aktuelle Hallenhockeymeister HTHC hat deshalb etwa den Deutschunterricht für seine beiden schwedischen Spieler finanziert. 76,8% der Befragten sehen zudem einen Vorteil darin, wenn ausländische Spieler nicht alleine nach Deutschland kommen, sondern gemeinsam mit Landsleuten im selben Team spielen. Im Vergleich zu den anderen Faktoren wird die Erfolgsrelevanz dieses Faktors jedoch nur als gering eingeschätzt.

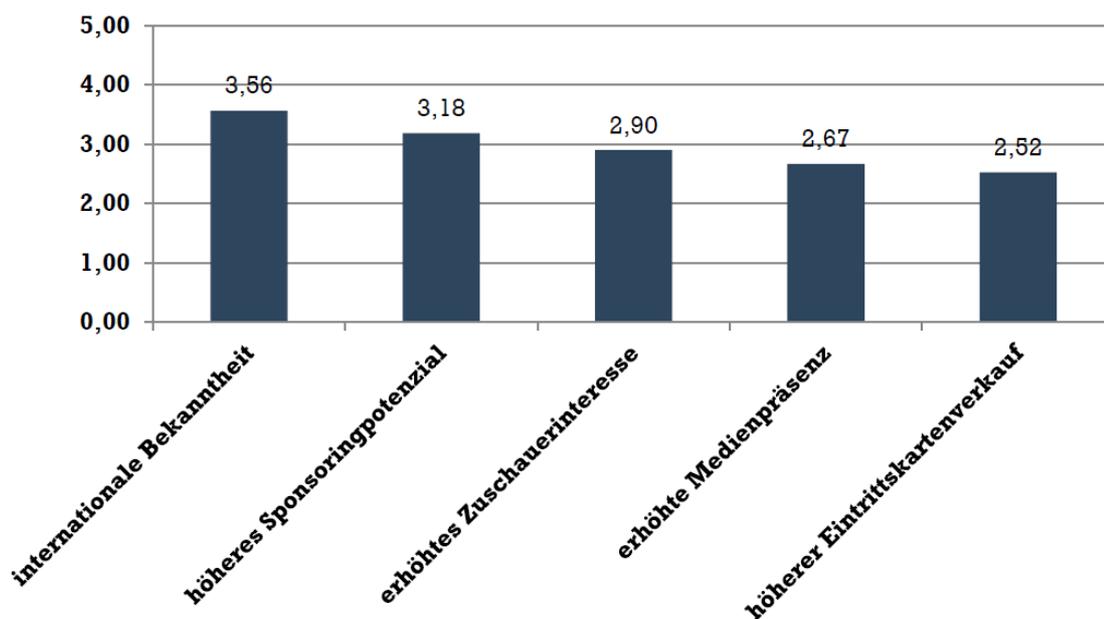
Neben diesen drei individuellen Faktoren wird der internationalen Erfahrung des Trainers eine mittlere Erfolgsrelevanz beigemessen. Diese kann insbesondere verhindern, dass sich nationale Subgruppen bilden, die das Zusammenspiel behindern. Interkulturelle Kompetenz erleichtert es einem Trainer zudem, kulturelle Unterschiede wahr-

zunehmen, unterschiedliche Spielphilosophien zu integrieren und daraus ein erfolgreiches Team zu formen.<sup>4</sup> So wird in Deutschland etwa Wert auf Ballsicherung gelegt und überwiegend Raumdeckung praktiziert, während in Australien und England Manndeckung und Konter-Hockey bevorzugt wird. Im Unterschied zum Fußball, wo viele Trainer im Ausland tätig sind, verfügen im Hockey jedoch nur weniger Trainer über internationale Erfahrungen. Zu den Ausnahmen zählt Christoph Bechmann, der neben seinem Engagement beim HTHC noch die Türkische Nationalmannschaft trainiert.

### **Außersportliche Auswirkungen multikultureller Hockeyteams**

Ein letzter Fragenkomplex beschäftigt sich mit den außersportlichen Auswirkungen der Internationalisierung von Hockeyteams. Nach Auffassung der Befragten kann die Rekrutierung aus-

<sup>4</sup> vgl. Peters, Hermann & Müller-Wirth, 2008.



**Abb. 4: Außersportliche Erfolgswirkungen multikultureller Hockeyteams**

ländischer Spieler insbesondere dazu beitragen, die internationale Bekanntheit eines Teams zu erhöhen (Abb. 4). Als Folge davon nimmt auch die Fähigkeit zu, Sponsoren zu gewinnen. Dem gegenüber tragen ausländische Spieler nur in einem geringen Maße dazu bei, mehr Eintrittskarten zu verkaufen und die Medienpräsenz zu erhöhen. Hierbei besteht ein großer Unterschied zwischen Deutschland und anderen führenden Hockeynationen. Während Hockey in den deutschen Medien nur eine Randsportart ist, wurden die Spiele der Hockey India League, bei der 2013 insgesamt 50 ausländische Spieler in fünf Teams mitgewirkt haben, live im Fernsehen übertragen. Die dadurch erzielten Werbeeffekte waren ein wichtiges Motiv für viele Sponsoren, die Liga finanziell zu unterstützen.

### **Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Nicht nur erwerbswirtschaftliche Unternehmen, sondern auch viele andere Bereiche sind derzeit durch eine Internationalisierung gekennzeichnet, die zahlreiche personalpoliti-

sche Implikationen mit sich bringt. Am Beispiel der Teamsportart Hockey wurden die Motive für internationale Karrieren, die Erfolgsfaktoren international zusammen gesetzter Teams sowie deren außersportliche Wirkungen analysiert. Es zeigt sich, dass finanzielle Aspekte zwar relevant sind, es daneben aber zahlreiche weitere Motive für Hockeyspieler gibt, ins Ausland zu wechseln. Dazu zählt etwa, internationale Erfahrungen zu sammeln und Sprachkenntnisse zu verbessern und sich dadurch auf die spätere berufliche Karriere vorzubereiten.

Das Erlernen der Gastlandsprache und die internationale Erfahrung des Trainers werden als wichtigste Erfolgsfaktoren international zusammen gesetzter Hockeymannschaften angesehen. Wichtig ist zudem ein Umfeld, in dem sich ausländische Spieler schnell wohlfühlen können. Neben der Unterstützung bei der Job- und Wohnungssuche gehört dazu auch der verständnisvolle Umgang mit kulturellen Unterschieden. Hockeyvereine, bei denen traditionell eine familiäre Atmosphäre herrscht, haben hier sicherlich einen Vorteil gegenüber vielen Unternehmen, in

denen dafür aufgrund des harten Wettbewerbs oft nur wenig Raum bleibt.

Teamsportarten wie Hockey bilden damit ein interessantes Feld für die Untersuchung der personalpolitischen Implikationen der Internationalisierung. Dies gilt vor allem für die Analyse der nicht-monetären Aspekte des Personalmanagement, die in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen häufig nicht genügend Beachtung finden. Die vorliegende Studie leistet darüber hinaus einen Beitrag zum besseren Verständnis der Funktionsweisen multikultureller Teams, indem sie auf die Bedeutung der Teamzusammensetzung und -führung sowie einer gemeinsamen Teamsprache hinweist.

## Literatur

- Berg, N. & Holtbrügge, D. (2010): Global Teams: A Network Analysis, *Team Performance Management*, 16, 3/4, S.187-211.
- Holtbrügge, D. & Maderer, D. (2012): Die Internationalisierung von Fußballvereinen am Beispiel des FC Schalke 04, *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 41, S. 563-566.
- Puck, J. & Wirth, T. (2009): Die Internationalisierung des FC Bayern München, in: Holtbrügge, D., Holz Müller, H. & von Wangenheim, F. (Hrsg.), *Management internationaler Dienstleistungen mit 3K: Konfiguration- Koordination- Kundenintegration*, Wiesbaden: Gabler, S. 111-128.
- Peters, B., Hermann, H.-P. & Müller-Wirth, M. (2008): *Führungs-Spiel. Menschen begeistern, Teams formen, Siegen lernen*. München: Heyne.
- Radunski, M. (2013): Hockey in Indien. Scharf mit Soße, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 10.02.2013, <http://www.faz.net/aktuell/sport/mehrsport/hockey-in-indien-scharf-mit-sosse-12057052.html>.

## Zu den Autoren:



### Prof. Dr. Nicola Berg

Universität Hamburg  
Lehrstuhl für Strategisches Management  
Von-Melle-Park 5  
20146 Hamburg  
Tel.: 040-42838-2298

E-Mail: nicola.berg@uni-hamburg.de

Nicola Berg ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategisches Management an der Universität Hamburg. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen auf den Gebieten der Teamforschung, des Internationalen Management und des Public Affairs Management.



### Tobias Hauke, B. Sc.

Krohnskamp 62  
22301 Hamburg  
Mail: tobi-6@gmx.de

Tobias Hauke ist Doppel-Olympiasieger und mehrfacher Welt-, Europa- und Deutscher Meister im Feld- und Hallenhockey. Die International Hockey Federation wählte ihn zum Welthockeyspieler des Jahres 2013, nachdem er 2010 bereits die Auszeichnung als bester Spieler unter 23 Jahren erhalten hatte. Er hat 2013 sein Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg abgeschlossen.



### Prof. Dr. Dirk Holtbrügge

Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg  
Lehrstuhl für Internationales Management  
Lange Reihe 20  
90403 Nürnberg  
Tel: 0911-5302452

Mail: dirk.holtbruegge@fau.de

Dirk Holtbrügge ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Seine Forschungsgebiete liegen in den Bereichen Internationales und interkulturelles Management, Personalmanagement sowie Management in Emerging Markets. Das Handelsblatt zählte ihn im Herbst 2012 zu den forschungsstärksten Betriebswirten im deutschsprachigen Raum.



# SLIM LINE



**TW STEEL®**  
BIG IN OVERSIZED WATCHES

#### TW1302 SLIM LINE

Ø 45 mm. Edelstahlgehäuse mattiert  
Lünette glanz. Zifferblatt blau  
Sonnenschliff. Lederband Krokko-Optik  
wasserdicht 5 bar

€ 279,00 UVP

[WWW.TWSTEEL.COM](http://WWW.TWSTEEL.COM)



**LUXURY BRAND**  
INTERNATIONAL

[WWW.LUXURYBRAND.DE](http://WWW.LUXURYBRAND.DE) TEL: +49 (0) 7231 - 93 120

Timo Zimmermann & Marie-Luise Klein

# Zuschauerbezogene Marketingstrategien in der Frauenfußball-Bundesliga – Ergebnisse einer Vereinsbefragung

## Abstract

Die Frauen-Bundesliga konnte vom Aufschwung des Frauenfußballs in Deutschland während der letzten zehn Jahre auch im Bereich der Stadionnachfrage profitieren. Trotz positivem Gesamttrend verläuft die Zuschauer-nachfrage jedoch diskontinuierlich, wodurch ein gezieltes Zuschauermarketing erforderlich erscheint. Mit diesem Beitrag wird der Bedarf für strategische Marketingmaßnahmen im Bereich der Stadionzuschauer verdeutlicht und die Ergebnisse einer Befragung der Marketingverantwortlichen aller Frauen-Bundesligisten vorgestellt. Hinsichtlich Umfang und Schwerpunkten von Zuschauergewinnungs- und -bindungsstrategien sind zwischen Clubs mit hohem, mittlerem und geringem Zuschauerzuspruch Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten festzustellen. Anknüpfend an dem Customer Relationship Marketing-Ansatz werden Hinweise für eine Optimierung der zuschauerorientierten Marketingaktivitäten abgeleitet.

## 1 Einleitung

In Deutschland ist der Frauenfußball ein kleiner aber durchaus aufstrebender Teamsportmarkt mit Wachstumspotenzial bei den Aktiven wie bei den Zuschauern. Die im Jahr 1990 gegründete Frauen-Bundesliga (im Folgenden abgekürzt als FBL) hat sich sportlich gut entwickelt, allerdings ist die wirtschaftliche Situation der meisten FBL-Vereine schwierig, und die mediale Präsenz sowie die Vor-Ort-Zuschauer-

nachfrage sind noch unbefriedigend. Für eine bessere Vermarktung der FBL dürfte der Stadionnachfrage eine Schlüsselfunktion zukommen, da sie die Attraktivität der Ligaspiele für Sponsoren und Medien und damit auch die wirtschaftliche Situation der Clubs mit beeinflusst<sup>1</sup>.

Die Zuschauerzahlen der FBL verzeichneten in den letzten zehn Jahren einen Anstieg von insgesamt 94.796 Besuchern (Saison 2003/04: 140.272, Saison 2012/13: 235.068 Zuschauer)<sup>2</sup>, was einer Steigerung von 67% entspricht. Die internationalen Erfolge der Frauen-Nationalmannschaft sowie die Austragung der FIFA Frauen-WM 2011 in Deutschland hatten dabei einen positiven Einfluss. Allerdings waren die Zuwächse nicht stabil und fielen auch bei den Vereinen unterschiedlich aus. Um das gestiegene Zuschauerinteresse zu verstetigen und die Zuschauerzahlen noch zu steigern, ist es somit erforderlich, im Zuschauermarkt strategisch aktiv zu werden.

Aufbauend auf einer Zuschauerbefragung in der FBL in der Saison 2012/13<sup>3</sup> wurde in einer Befragung der zwölf FBL-Vereine erhoben, welche Marketingstrategien und -maßnahmen diese bislang im Zuschauerbereich verfolgen. Die nachfolgend vorgestellten Ergebnisse zeigen diesbezüglich

1 Klein, 2009, S. 53f.

2 E-Quadrat communications & HEIM:SPIEL Medien, 2013a

3 Klein, M.-L., Kiyar, S., Middelkamp, N. & Zimmermann, T. (2013). Zuschauerbefragung Frauen-Bundesliga - Saison 2012/2013. Gesamtauswertung. Unveröffentlichter Projektbericht, Ruhr-Universität Bochum.

Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten der zuschauerstarken und -schwachen Vereine der FBL auf. Durch eine Zusammenführung der Befunde mit den Erkenntnissen des Customer Relationship Marketing (im Folgenden CR-Marketing) können strategische Hinweise für eine Optimierung der zuschauerorientierten Marketingaktivitäten der Frauen-Bundesligavereine abgeleitet werden<sup>4</sup>.

## 2 Customer Relationship Marketing im Zuschauermarkt

### 2.1 Strategien des Customer Relationship Marketing

Für die Entwicklung strategischer Maßnahmen im Zuschauerbereich empfiehlt sich das CR-Marketing<sup>5</sup>. Es lässt sich definieren als „... strategisches Konzept des Marketing [...], bei dem der Marketing-erfolg durch systematisches Management individueller Kundenbeziehungen im Hinblick auf die Pflege und Etablierung von kooperativen, d.h. auf langfristigen gegenseitigen Nutzen ausgerichteten Geschäftsbeziehungen gesucht wird“<sup>6</sup>. Anhand dieser Definition wird deutlich, dass das CR-Marketing v.a. die Kundenbindung anstrebt; diese setzt allerdings eine vorgängige Kundengewinnung voraus. Um eine stärkere Kundenbindung zu erreichen, können zum einen die klassischen Marketingstrategien (z.B. Geschäftsfeld-, Konkurrenz-, Positionierungs- und kundenorientierte Strategien) in modifizierter Form herangezogen werden; sie erfahren im CR-Marketing eine verstärkte Beziehungsorientierung. Zum anderen gibt es originäre Beziehungsstrategien, wie die Stimulierungs-, Überzeugungs-, Netzwerk-, Verbundenheits- und Gebundenheitss-

strategie, deren Ausgestaltung auf den Grundüberlegungen des CR-Marketing beruht<sup>7</sup>.

Bezogen auf das Ziel der Zuschauergewinnung besteht nach dem CR-Marketing-Ansatz die Zielsetzung von Maßnahmen darin, bei potenziellen Stadionbesuchern psychologische Wirkungen hervorzurufen (z.B. Interesse wecken oder Präferenzen schaffen) und sie zum Erstbesuch zu bewegen, um die Zuschauerzahlen zu erhöhen, neue Besuchergruppen zu erschließen sowie Zuschauerverluste zu kompensieren. Das CR-Marketing erfüllt seinen akquisitorischen Charakter, indem es über die originären Gewinnungsstrategien der Stimulierung und der Überzeugung versucht neue Zuschauer zu gewinnen, um sie anschließend über die Eingewöhnungsstrategie mit dem Verein vertraut zu machen<sup>8</sup>. Bei der Stimulierungsstrategie initiiert der Club über Anreize einen Stadionbesuch. Mithilfe der Überzeugungsstrategie will der Verein den Besucher von seinem Angebot und seinen Leistungen überzeugen sowie die Zuschauerbedürfnisse und -erwartungen erfüllen<sup>9</sup>. Nachdem der Erstbesuch stattgefunden hat, dienen Eingewöhnungsstrategien dazu, die Identifikation der Besucher mit dem Verein über bspw. Events aufzubauen. Darüber hinaus empfiehlt das CR-Marketing zur Zuschauergewinnung in die sozialen Netzwerke der bestehenden Stadionbesucher vorzudringen (Netzwerkstrategie), um dort bei Dritten Empfehlungen anzuregen<sup>10</sup>.

Bezogen auf die Zuschauerbindung, der bedeutsameren Zielebene im CR-Marketing, besteht das Ziel im Aufbau und in der Erhöhung einer freiwilligen und emotionalen Bindung an den Verein, die zu einer erhöhten Besuchsfrequenz,

4 Zimmermann, 2013, S. 73ff.

5 Greuel, 2012, 21ff.

6 Diller, 2006, S. 99

7 Bruhn, 2013, S. 11ff.; Diller, 2006, S. 98ff.

8 Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012, S. 273f.

9 Bruhn, 2013, S. 146ff.

10 Raab & Werner, 2010, S. 16f.

einer hohen Zuschauerzufriedenheit sowie damit zur Zuschauerloyalität führt<sup>11</sup>. Hierzu bieten sich vornehmlich die Strategien der Verbundenheit und Gebundenheit an. Die Verbundenheitsstrategie zielt auf psychologische Bindungsursachen<sup>12</sup> ab (bspw. Emotionen, persönlicher Bezug) und strebt ein Verbundenheitsgefühl bei dem Stadionbesucher an. Aus Vereins-sicht sind der Aufbau und die Förderung von Zuschauerzufriedenheit wichtige Schritte, um loyale Zuschauer zu gewinnen<sup>13</sup>. Bei der Gebundenheitsstrategie wird der Besucher über situative (z.B. einziger Spitzenfußballclub in der Region) oder vertragliche Wechselbarrieren (z.B. Dauerkarten) an den Verein gebunden. Auf diese Weise versucht der Club Zuschauerverluste bei zukünftig eintretenden Wettbewerbschwächen oder Leistungsdefiziten zu vermeiden<sup>14</sup>.

## 2.2 Eignung des Customer Relationship Marketing für die Frauen-Bundesliga

Im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen streben die Frauen-Bundesligisten als Non-Profit-Organisationen in erster Linie den sportlichen Erfolg, die Existenzsicherung und ideelle Ziele an. Dennoch nimmt auch der ökonomische Erfolg eine Schlüsselstellung ein, da er neben der Sicherung des Vereinsbestandes die notwendigen Mittel für die sportliche Leistungserstellung, die Wettbewerbsfähigkeit und die positive Vereinsentwicklung gewährleistet<sup>15</sup>. Insofern kann auch im Frauenfußball von einem komplementären Zusammenspiel der sportlichen und ökonomischen Erfolgsgrößen ausgegangen werden, das die Clubs, bedingt durch

die Konkurrenzsituation in der FBL und im Sportmarkt, zu wirtschaftlichem Handeln verpflichtet.

Die Interdependenz innerhalb dieser Wirkungskette - sportlicher Erfolg bedingt wirtschaftlichen Erfolg und umgekehrt - wird auch von den Zuschauern beeinflusst. Auf der einen Seite stellen die Stadionbesucher den Ursprung vieler Einnahmequellen dar. Auf der anderen Seite ist das Zuschauerinteresse sowie das Interesse der Sponsoren und Medien - zumindest langfristig - von dem sportlichen Vereinserfolg abhängig. Dieser ist jedoch nicht planbar und unterliegt vielen Unbekannten, sodass für die Vereine ein finanzielles Risiko besteht<sup>16</sup>. Auf Basis eines zuschauerbeziehungsorientierten Marketingkonzepts kann es jedoch gelingen, das Publikum zufriedenzustellen und langfristig an den Verein zu binden, sodass der wirtschaftliche vom sportlichen Erfolg ein wenig abgekoppelt und damit das finanzielle Risiko minimiert wird. Nach dem CR-Marketing-Ansatz sollten sich die Zuschauer im Idealfall eine hohe Identifikation mit bzw. eine hohe Loyalität und emotionale Bindung an den jeweiligen Verein angeeignet haben. In der FBL besteht derzeit ein hohes Potenzial für eine Zuschauerbindung, da ca. 42% des Publikums Erst- und Gelegenheitsbesucher sind, die einen noch niedrigen Bindungsgrad besitzen<sup>17</sup>.

Darüber hinaus bietet sich das CR-Marketing für zuschauerorientierte Aktivitäten der FBL an, weil die Relevanz der einzelnen Zuschauer für die Vereine hoch ist, das Stadionpublikum aus heterogenen Segmenten besteht<sup>18</sup> und durch den häufigen, i.d.R. 14-tägigen Kundenkontakt-Rhythmus bei den

11 ebd., S. 23

12 Nüesch, 2007, S. 4ff.

13 Bruhn, 2012, S. 108f.

14 Bruhn, 2013, S. 106ff.

15 Breuer, 2005, S. 149f.

16 Woratschek & Beier, 2001, S. 218f.

17 Klein et al., 2013; 34ff.

18 Klein & Mintert, 2007, S. 137

Bundesliga-Heimspielen ein hohes Bindungspotential gegeben ist

### 3 Situation der Frauen-Bundesliga im Zuschauermarkt

Bevor die CR-Marketingstrategien der FBL-Vereine dargelegt werden, wird ein kurzer Überblick über die Situation der FBL im Zuschauermarkt gegeben und der Bedarf für strategische Marketingmaßnahmen, u.a. unter Bezugnahme auf Ergebnisse der Zuschauerbefragung<sup>19</sup> in der FBL, offengelegt.

#### 3.1 Entwicklung der Zuschauernachfrage

In den letzten zehn Jahren ist die durchschnittliche Zuschauerzahl pro Verein und Spieltag von 531 (Saison 2003/04) auf 890 (Saison 2012/13) angestiegen<sup>20</sup>. Die bislang höchste Zahl an Stadionbesuchern mit einem Zuschauerschnitt von 1.121 Personen wurde in der Saison 2011/12 erreicht, unmittelbar nach der Austragung der FIFA Frauen-WM in Deutschland. Nach der Hinrunde der aktuellen Saison 2013/14 liegt der Zuschauerschnitt bei 1.171 Besuchern. Stellt man die durchschnittlichen Zuschauerzahlen der FBL denen weiterer Spitzenligen in Frauenteamsparten in Deutschland in der Saison 2012/13 gegenüber, so zeigt sich, dass die FBL in der Saison 2012/13 mit 890 Stadionbesuchern auf Platz drei der Zuschauerrangliste liegt, hinter der Handball-Bundesliga der Frauen (Zuschauerschnitt: 1.114)<sup>21</sup> und der Frauenbundesliga im Volleyball (Zuschauerschnitt: 1.106)<sup>22</sup>. Weniger Zuschauer besuchen die Damen Basketball Bundesliga (Zuschauerschnitt:

unter 500)<sup>23</sup>. In der Saison 2011/12 lag die FBL noch auf Platz eins. Verglichen mit dem Männerfußball ist die Zuschauerresonanz in der FBL auf Ebene der Regionalliga West einzuordnen. In den letzten drei Jahren haben durchschnittlich 1.101 Personen die Spiele in der vierten Liga der Männer besucht (Saison 2010/11: 1.000, Saison 2011/12: 1.116, Saison 2012/13: 1.188)<sup>24</sup>.

Insgesamt ist eher ein diskontinuierlicher Entwicklungsverlauf bei den Zuschauerzahlen im Frauenfußball zu verzeichnen. Der Wachstumstrend wurde immer wieder durch zwischenzeitliche Rückgänge gebrochen, bspw. in der Saison 2008/09, 2009/2010 und 2012/13<sup>25</sup>. Genauere Einblicke in die Zuschauerentwicklung der FBL ermöglicht eine vereinsbezogene Betrachtung. Die Nachfrage nach den Heimspielen der einzelnen Vereine der FBL ist sehr unterschiedlich. In der Saison 2012/13 lag der Zuschauerschnitt unter den zwölf Erstligaclubs in einem Spektrum von 284 Besuchern pro Spiel (Bayer 04 Leverkusen) bis 2.302 (1. FFC Frankfurt)<sup>26</sup>. Wie aus Tabelle 1 hervorgeht, verzeichnen die sportlich erfolgreichen Frauen-Bundesligisten (operationalisiert über die Tabellenplatzierung) auch die höchsten Zuschauerzahlen in den letzten drei Spielzeiten. Drei der vier zuschauerstärksten Vereine, deren Zuschauerschnitt über dem der Liga liegt, sind reine Frauenfußballvereine. Ihnen gelingt es offenbar besser, sich als eine Marke im regionalen Sportmarkt zu etablieren und ein Stammpublikum aufzubauen. Demgegenüber stehen, mit Ausnahme des VfL Wolfsburg, der in den letzten beiden Jahren sportlich und wirtschaftlich zu

19 Klein et al., 2013

20 E-Quadrat communications & HEIM:SPIEL Medien, 2013a

21 IG Handball, 2013

22 DVL, 2013

23 DBBL, 2013

24 E-Quadrat communications & HEIM:SPIEL Medien, 2013b

25 E-Quadrat communications & HEIM:SPIEL Medien, 2013a

26 ebd.

Vereine	Saison 2010/11		Saison 2011/12		Saison 2012/13		Zuschauer-schnitt der letzten 3 Saisons
	Zuschauer-schnitt	Tabellen-platz	Zuschauer-schnitt	Tabellen-platz	Zuschauer-schnitt	Tabellen-platz	
1. FFC Frankfurt	1.905	2.	2.446	3.	2.302	3.	2.217
1. FFC Turbine Potsdam	1.830	1.	2.533	1.	2.192	2.	2.184
VfL Wolfsburg	1.014	7.	1.791	2.	1.643	1.	1.472
FCR 2001 Duisburg	1.146	3.	1.655	4.	720	9.	1.173
SG Essen-Schönebeck	760	9.	1.016	5.	900	6.	892
FSV Gütersloh 2009	(98)	(8.)	(356)	(2.)	677	12.	677
SC 07 Bad Neuenahr	543	6.	759	7.	477	7.	592
SC Freiburg	(355)	(1.)	624	8.	465	5.	545
FF USV Jena	426	10.	640	10.	389	10.	485
FC Bayern München	473	5.	534	6.	340	4.	449
Bayer 04 Leverkusen	464	8.	387	11.	284	8.	378
VfL Sindelfingen	(119)	(5.)	(150)	(1.)	296	11.	296
<b>FBL gesamt</b>	<b>836</b>		<b>1.121</b>		<b>890</b>		<b>949</b>

*Anmerkung.* Es wurden nur die FBL-Vereine berücksichtigt, die in der Saison 2012/13 in der 1. FBL gespielt haben. Für die Berechnung des Zuschauerschnitts der letzten drei Saisons werden nur die Zuschauerzahlen aus der 1. FBL verwendet.  
Die kursiven und in Klammern stehenden Werte beziehen sich auf den Zuschauerschnitt und die Tabellenplatzierung in der 2. FBL.

**Abb. 1: Durchschnittliche Zuschauerzahlen und Abschlusstabellenplatzierung der Frauen-Bundesligavereine in der Saison 2010/11, 2011/12 und 2012/13 (eigene Darstellung auf Grundlage der Daten von E-Quadrat communications & HEIM:SPIEL Medien, 2013a)**

den Spitzenmannschaften der FBL aufstieg, die Frauenteam der Männer-Bundesligisten am Ende der Zuschauererrangliste. Sie können bei ihren Heimspielen anscheinend nicht von der bekannten Vereinsmarke und den professionellen Strukturen bei der Zuschauernachfrage profitieren. Bei Auswärtsspielen besteht hingegen der gegenteilige Effekt, dass die Frauenmannschaften der Männer-Bundesligisten regelmäßig ein relativ hohes Zuschauerinteresse bei den gastgebenden Vereinen erzielen<sup>27</sup>.

Neben dem sportlichen Erfolg und der Bekanntheit des Vereins haben laut ökonomischer Zuschauerforschung auch die Attraktivität des Spielerkaders (Anzahl an National- und Starspielern) erhebliche Nachfrageeffekte<sup>28</sup>. Dies ist bei den vier zuschauerstärksten FBL-

Clubs der Fall, die jeweils auch die höchste Anzahl an Nationalspielerinnen im Kader haben.

Zusammengefasst ist anzunehmen, dass alle Frauen-Bundesligisten anstreben, attraktiv für ein Stadionpublikum zu sein. Besonders müsste dies ein Thema für Vereine mit niedrigen Zuschauerzahlen sein.

### 3.2 Strategische Diagnose

Die Stärken und Chancen der FBL im Zuschauermarkt resultieren insbesondere aus der gestiegenen Zuschauerresonanz, den internationalen Erfolgen der FBL-Clubs (Champions League) und der Frauen-Nationalmannschaft, der künftigen Live-Übertragung jeweils eines FBL-Spiels im Fernsehen (Euro-sport), dem positiven Image des Frauenfußballs, der hohen Affinität der

<sup>27</sup> Klein, 2009, S. 42ff.

<sup>28</sup> Czarnitzki & Stadtmann, 2002, S. 109f.

Bevölkerung zum Fußball allgemein sowie der starken Unterstützung des Frauenfußballs durch den DFB. Dies sind Voraussetzungen für ein hohes Zuschauerinteresse<sup>29</sup>, die von der FBL erfüllt werden. Folglich geht es für die Spitzenliga des Frauenfußballs zukünftig darum, diese Stärken sowie Wachstums- und Vermarktungspotenziale zu nutzen und sich strategisch gegenüber anderen Sportarten, vor allem anderen Frauenteam sportarten, im Zuschauermarkt zu positionieren. Darüber hinaus sollten die günstigen Entwicklungsvoraussetzungen dazu verwendet werden, um die Schwächen und Risiken zu minimieren. Diese bestehen vor allem in den relativ geringen und zwischen den Vereinen stark variierenden Zuschauerzahlen, den damit verbundenen begrenzten Einnahmequellen, der Abhängigkeit von den Unterstützungsleistungen des DFB, der unterschiedlichen Professionalität des Managements der Klubs und der starken Konkurrenz durch den Männerfußball.

Einigen ihrer Risiken im Zuschauermarkt, wie der Dominanz des Männerfußballs, wird die FBL wie viele andere Sportarten auch nur schwer entgegenwirken können. Deshalb ist sie als ein Nischenprodukt anzusehen, dessen Ziel der Aufbau eines eigenen Publikums sein sollte.

Gemäß der Marketingerkenntnis, dass die Neuakquisition eines Kunden im Durchschnitt ca. das Fünffache im Vergleich zur Pflege eines Altkunden kostet<sup>30</sup>, ist es besonders für die größtenteils finanzschwachen Vereine der FBL effizient, ihren Fokus auf die Zuschauerbindung zu richten. Das bereits gewonnene Publikum ist in der FBL in der Saison 2012/13 eine Gruppe von durchschnittlich 890 Zuschauern pro Spiel<sup>31</sup>.

29 Borghans & Groot, 1998, S. 549ff.; Buraimo, 2008, S. 518f.; Garcia & Rodriguez, 2002, S. 31ff.

30 Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2012, S. 148

31 E-Quadrat communications & HEIM:SPIEL

Aus Vereinsperspektive ist es deshalb wichtig, ein differenziertes, somit zuschauerspezifisches Marketing aufzubauen. Es geht dabei einerseits darum, weiterhin neue Zuschauer zu gewinnen und andererseits das vorhandene Publikum zu binden.

## **4 Zuschauerorientierte Marketingaktivitäten der Frauen-Bundesligavereine**

### **4.1 Forschungsmethodik**

Zur Analyse der Marketingstrategien und -maßnahmen der Frauen-Bundesligisten im Zuschauermarkt wurde im Mai/Juni 2013 eine fragebogengestützte Befragung der Marketingverantwortlichen der FBL-Clubs durchgeführt. Zielsetzung war es, die individuelle Einschätzung der Vereine über ihre Situation im Zuschauermarkt zu erheben und ihre bisherigen Marketingaktivitäten zu erfassen. Für die Datenerhebung wurde ein halbstandardisierter Fragebogen mit 62 geschlossenen, acht halboffenen und sieben offenen Fragen eingesetzt. Die strukturierte Abfrage bezieht sich auf die generelle Bedeutung der Stadionbesucher für den Verein, die Zufriedenheit mit den aktuellen Zuschauerzahlen, die allgemeinen und spezifischen Probleme des Vereins im Zuschauermarkt, die kurzfristigen und langfristigen Vereinsziele im Zuschauerbereich, die verfolgten Strategien zur Zuschauergewinnung und -bindung, die eingesetzten Marketingmaßnahmen, die organisatorischen Rahmenbedingungen (Anzahl und Art der Mitarbeiter im Marketing bzw. Zuschauermarketing) sowie die Zusammenarbeit mit externen Partnern im Marketing. An der Vereinsbefragung haben alle zwölf Frauen-Bundesligisten teilgenommen, sodass eine Vollerhebung vorliegt.

Um die Informationen strukturiert aufzuheben, wurden die Daten in einer Datenbank gespeichert. (Meffert & Kirchgeorg, 2013a)

zubereiten, wurden Vereinsgruppen gebildet. Als Kriterium eignet sich besonders der bisherige Erfolg im Zuschauermarkt, weil er in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den Marketingaktivitäten im Zuschauerbereich steht<sup>32</sup> und ein ökonomisch relevantes Merkmal darstellt. Operationalisiert wurde dieser Erfolg für diese Studie durch die durchschnittlichen Zuschauerzahlen der letzten drei Saisons, um externe bzw. saisonale Einflüsse weitestgehend zu minimieren. Danach lassen sich die zwölf Frauen-Bundesligisten in drei Gruppen einordnen: Vereine mit hoher Zuschauerresonanz (Zuschauerschnitt > 1.001), mittlerer Zuschauerresonanz (Zuschauerschnitt 500 bis 1.000) und geringer Zuschauerresonanz (Zuschauerschnitt < 500).

#### 4.2 Ergebnisse der Vereinsbefragung

Die Befragung der Frauen-Bundesligisten hat gezeigt, dass erwartungsgemäß auch im Bereich des Zuschauermarketing eine heterogene Situation innerhalb der Liga vorliegt. Hinsichtlich der Bedeutung der Zuschauer für die Clubs, der verfolgten Strategien zur Zuschauergewinnung und -bindung sowie der eingesetzten Marketingmaßnahmen - mit Ausnahme der kommunikationspolitischen Instrumente - liegen *signifikante Unterschiede* zwischen den Vereinen mit hoher, mittlerer und geringer Zuschauerresonanz vor. Demgegenüber konnten *keine signifikanten Abweichungen* bei der Zufriedenheit mit der aktuellen Zuschauernachfrage festgestellt werden.

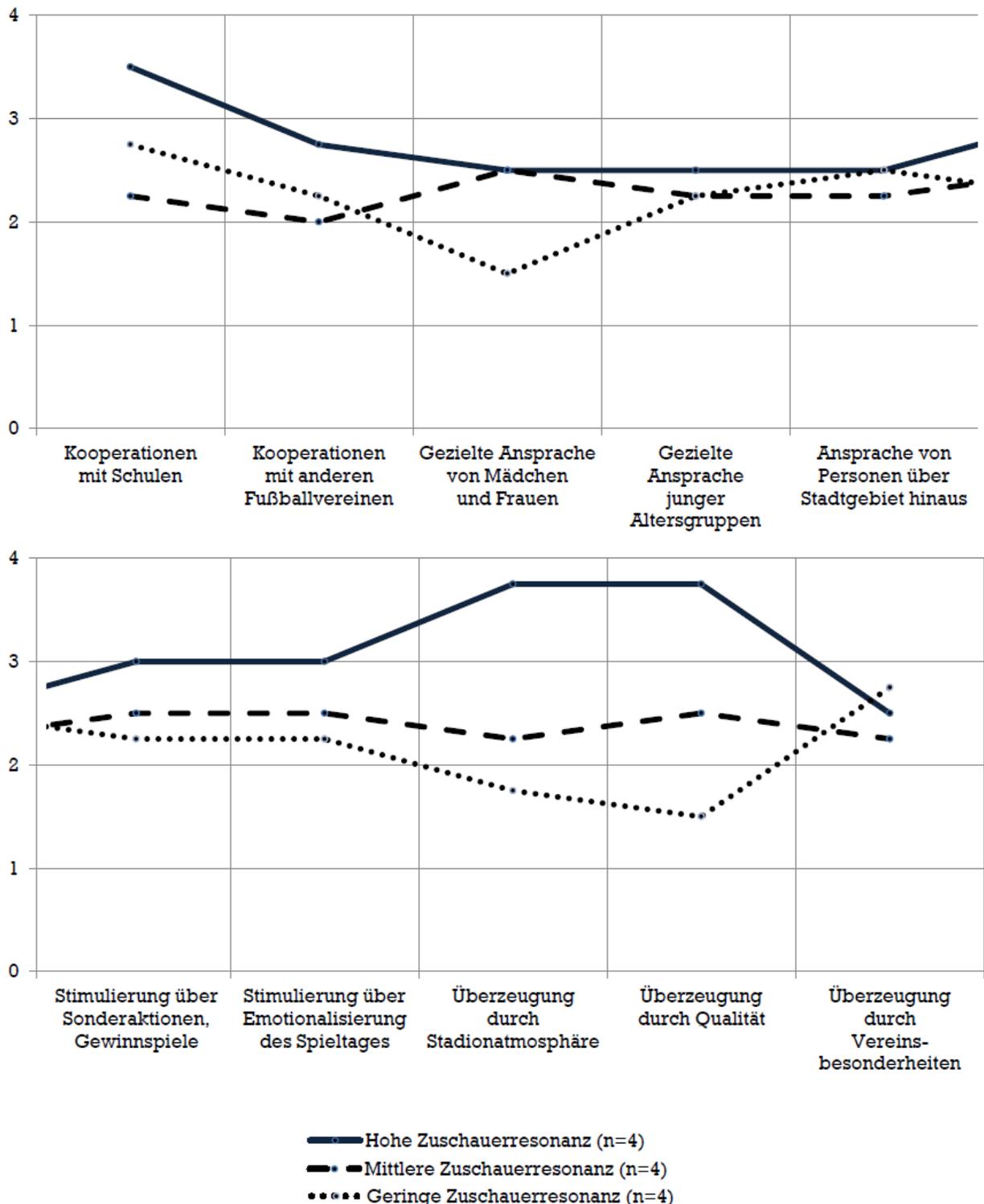
Bezogen auf die untersuchungsleitende Frage, mit welchen Marketingstrategien die Frauen-Bundesligisten bislang ihre Ziele der Zuschauergewinnung und -bindung verfolgen und welche Maß-

nahmen sie ergreifen, lassen sich folgende Erkenntnisse festhalten: Die zuschauerstarken Vereine wollen sich regional und z.T. auch überregional positionieren und vermarkten, betreiben den größten Marketingaufwand aller FBL-Clubs und verwenden vielfältige, zielgruppenspezifische Strategien und Maßnahmen, um ihre junge und vorwiegend weibliche Zielgruppe als Zuschauer zu gewinnen und an sich zu binden. Hierzu sind, wie aus Abbildung 1 und 2 ersichtlich, vor allem die Kooperations-, Stimulierungs-, Überzeugungs-, Verbundenheits- und Gebundenheitsstrategie wichtige Bausteine. Zusätzlich soll die Kooperation mit Schulen und Vereinen einerseits der Nachwuchsförderung und Talent-sichtung dienen und andererseits bei den Kindern und Jugendlichen, im besten Fall auch bei deren Familien, das Interesse am Frauenfußball bzw. den FBL-Vereinen geweckt werden. Dies ist eine strategisch sinnvolle Maßnahme, da die Identifikation mit und Bindung an einen Verein bereits im jungen Alter entscheidend aufgebaut werden<sup>33</sup>.

Überdies werden die Stadionbesucher von den zuschauerstarken Clubs vordergründig als Multiplikatoren für Sponsoren, Medien sowie für weitere, neue Zuschauer angesehen und weniger als wichtige Einnahmequellen, wie bei den Clubs mit mittlerer und geringer Zuschauerresonanz. Dies lässt angesichts der geringen Einnahmehanteile aus Ticketverkäufen im Vergleich zu Sponsorengeldern auf eine ökonomische Handlungsweise schließen. Die zufriedenheits-, loyalitäts- und bindungsorientierten Maßnahmen sollen den Vereinen dazu verhelfen, eine breite Fanbasis mit hoher Vereinsidentifikation aufzubauen, um auch bei Misserfolgen einen möglichst stabilen Zuschauerzuspruch zu generieren. ▶

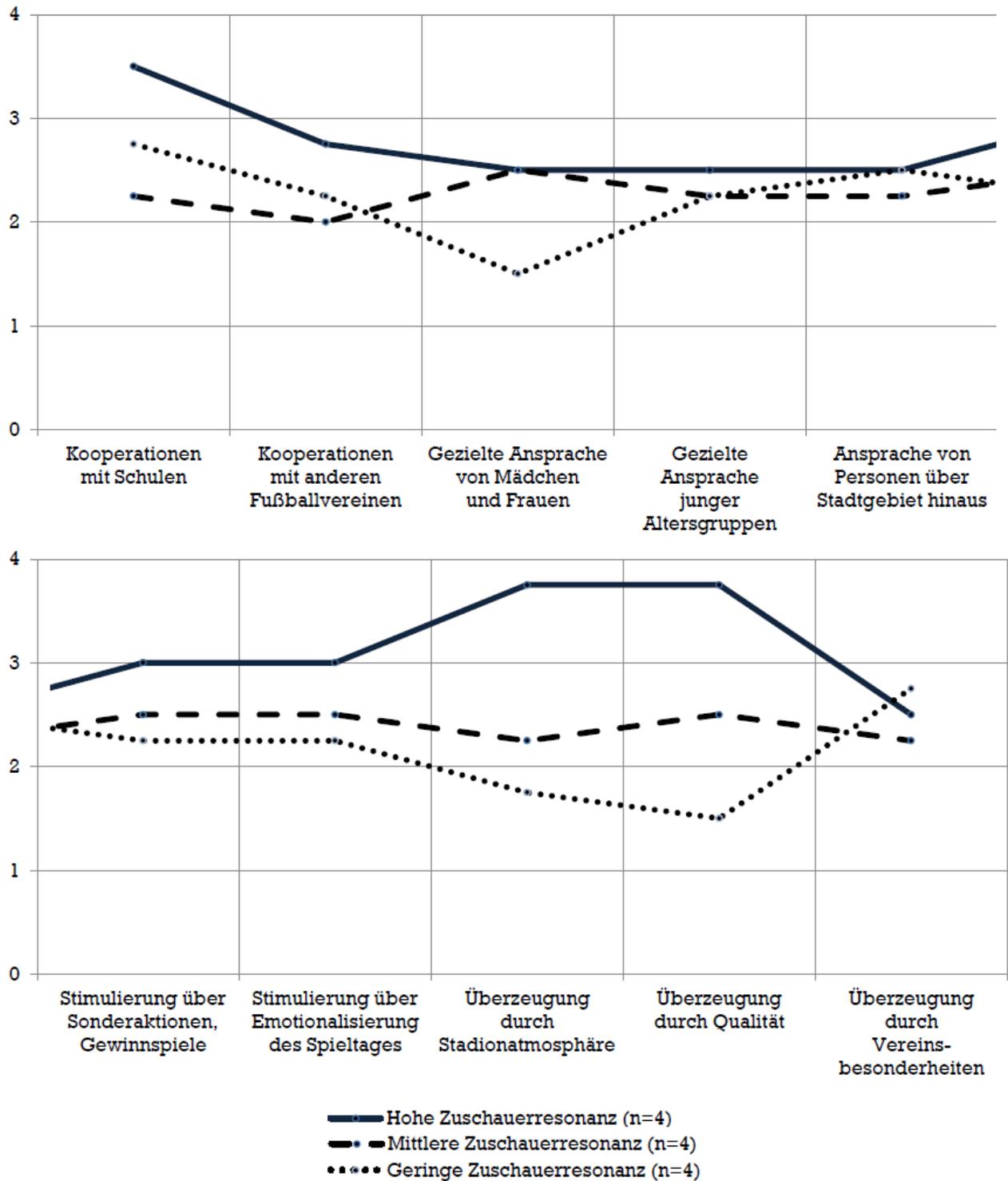
32 Homburg & Bruhn, 2013, S. 9ff.

33 Simmons, 2006, S. 86f.



**Abb. 2: Verfolgte Zuschauererwerbungsstrategien der Frauen-Bundesligaverene (eigene Darstellung). Für die Beurteilung waren folgende Antwortkategorien vorgegeben: 0 = nie, 1 = selten, 2 = gelegentlich, 3 = oft, 4 = immer.**

Anmerkung: Die Kooperationen mit Schulen und Vereinen sind der Kooperationsstrategie, die „Ansprachen“ von bestimmten Personengruppe der Fokussierungsstrategie, die „Stimulierung über Sonderaktionen oder Emotionalisierung des Spieltages“ der Stimulierungsstrategie und die „Überzeugung durch Stadionatmosphäre, Qualität oder Vereinsbesonderheiten“ der Überzeugungsstrategie zuzuordnen.



**Abb. 3: Verfolgte Zuschauerbindungsstrategien der Frauen-Bundesligavereine (eigene Darstellung).** Für die Beurteilung waren folgenden Antwortkategorien vorgegeben: 0 = nie, 1 = selten, 2 = gelegentlich, 3 = oft, 4 = immer.

Anmerkung: „Zuschaueridentifikation“, „Zuschauerinvolvement“, „Traditionen/Vereinsbesonderheiten“ sowie „Kaderzusammensetzung“ sind der Verbundenheitsstrategie und „Dauerkarten“, „Vereinsmitgliedschaft“, „Fan-/Kundenclubs“ sowie „Leistungsangebote“ der Gebundenheitsstrategie zuzuordnen.

Im Gegensatz dazu wollen sich die Vereine mit mittlerer und geringer Zuschauerresonanz im engeren lokalen und regionalen Umfeld positionieren und vermarkten. Ihre Marketingaktivitäten sind im Hinblick auf Professionalität und Vielfältigkeit noch nicht so weit entwickelt, was z.B. an den nur vereinzelt eingesetzten Bindungsmaßnahmen oder produkt- und vertriebspolitischen Instrumenten zu erkennen ist. Deshalb konzentrieren sie sich auf einzelne Strategien (z.B. Stimulierung, Verbundenheit) und die weniger aufwendigen klassischen Maßnahmen, wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit oder differenzierte Eintrittspreisgestaltung. Zudem beabsichtigen sie durch Hervorhebung ihrer Vereinsbesonderheiten (Überzeugungsstrategie), eine direkte Zuschaueransprache (Fokussierungsstrategie), den Aufbau einer stimmungsvollen Stadionatmosphäre (Verbundenheitsstrategie) sowie die Kooperationen mit bspw. Schulen ihre Bekanntheit zu steigern und ein junges Zielpublikum, vor allem Frauen und Familien, als Zuschauer zu gewinnen bzw. letztlich an sich zu binden (s. Abb. 1 und 2). Hinsichtlich der Prinzipien des CR-Marketing ist diese zuschauerorientierte und strategisch ausgerichtete Vorgehensweise zu befürworten. Hingegen erscheinen ein Massenmarketing oder Universalstrategien nicht erfolgsversprechend<sup>34</sup>.

Zusammengefasst sind zwischen den drei Vereinsgruppen bei den Strategien und Maßnahmen der Zuschauergewinnung *geringe* und denen der Zuschauerbindung *große Unterschiede* festzustellen. Die *Gemeinsamkeiten der Frauen-Bundesligisten* bestehen darin, dass sie das Zuschauermarketing an ihre lokalspezifischen Gegebenheiten<sup>35</sup> anpassen (z.B. der Bevölkerungsstruktur), sie sich den gleichen Heraus-

forderungen und Problemen ausgesetzt sehen (z.B. schwankende und allgemein niedrige Zuschauernachfrage), sie ihre derzeitige Zuschauernachfrage erhöhen wollen und sie eine höhere Zuschauerbindung anstreben.

Darüber hinaus ist hervorzuheben, dass die reinen Frauenfußballvereine ein wesentlich professionelleres und umfassenderes Zuschauermarketing betreiben (mehr Marketingaktivitäten) als die anderen Clubs und auch über einen größeren eigenen Mitarbeiterstab für das Marketing verfügen. Die Vereine mit dem insgesamt größten Aufwand im Zuschauermarketing in der FBL sind der 1. FFC Frankfurt, der 1. FFC Turbine Potsdam und der FCR Duisburg<sup>36</sup>.

Weitere interessante Beispiele sind der FSV Gütersloh und der FC Bayern München, weil sie der allgemeinen Problematik von weiträumigen Stadien durch den Umzug bzw. den geplanten Umzug in eine moderne, kleinere Spielstätte entgegen, sich gegenüber den anderen Clubs auf einzelne Maßnahmen wie z.B. die Kommunikationspolitik konzentrieren sowie bei ihren Marketingaktivitäten sehr strategisch und professionell - wenn auch noch mit geringem Erfolg - vorgehen.

Die beiden Clubs mit den geringsten Marketingaktivitäten - und geringen Zuschauerzahlen - sind Frauenmannschaften von Männer-Bundesligisten, die lediglich ein Massenmarketing betreiben und keine auf den Frauenfußball spezifizierten Strategien oder Maßnahmen einsetzen. Anscheinend führt die Betreuung durch die professionelle Marketingabteilung der

<sup>36</sup> Der FCR Duisburg ist aufgrund von wirtschaftlichen Schwierigkeiten ab der zweiten Hälfte der Saison 2013/14 kein eigenständiger Frauenfußballverein mehr, sondern dem Zweiligisten im Männerfußball MSV Duisburg angeschlossen.

<sup>34</sup> Gensmüller, 2008, S. 420ff.

<sup>35</sup> Klein et al., 2013, S. 24

Männer-Bundesligateams nicht automatisch zu Vorteilen hinsichtlich der Gewinnung und Bindung von Zuschauern der Frauenmannschaft.

## 5 Zusammenfassende strategische Hinweise

Bei der Entwicklung von Zuschauergewinnungs- und -bindungsstrategien für die FBL sind einige Grundüberlegungen anzustellen, die die *Entwicklungsrichtung*, das *Marktverhalten*, die *Zielgruppenausrichtung* und die *Profilierung* der Vereine betreffen. Die Bestimmung der Geschäftsfelder (*Entwicklungsrichtung*) und die dazugehörigen Produkt-Markt-Strategien legen den Rahmen fest, in dem Zukunftsentwicklungen erfolgen und Marketing betrieben werden soll<sup>37</sup>. Für die FBL-Clubs sind dies momentan eine intensivere Bearbeitung des lokalen, regionalen und nationalen Zuschauermarktes zur Erhöhung des eigenen Marktanteils (Marktdurchdringung) sowie eine Produktentwicklung (z.B. Frauenfußball als familienfreundliches Sportereignis) zur Gewinnung neuer Zuschauergruppen. Zudem ist künftig durch die regelmäßige und europaweite Live-Übertragung jeweils eines der FBL-Spiele über den TV-Sender Eurosport eine Marktentwicklung im Sinne einer Erschließung der TV-Zuschauer und neuer Interessenten relevant.

Mit den konkurrenzorientierten Strategien (*Marktverhalten*) wird der Fokus auf die Bestimmung der eigenen Marktposition gegenüber der Konkurrenz gelegt. Der Strategiestil kann einerseits friedlich und kooperativ sein wie z.B. gegenüber anderen Fußballvereinen, oder andererseits wettbewerbsorientiert wie z.B. gegenüber sonstigen Sport- und Freizeitangeboten<sup>38</sup>. Bezogen

auf das Wettbewerbsverhalten können die Frauen-Bundesligisten eine Differenzierungsstrategie (auf Basis überlegender Produkte oder besserer Zuschauerbeziehungen), eine Niedrigpreis-Strategie (Kostenführerschaft) oder eine Nischenstrategie (Konzentration aller Aktivitäten zur bestmöglichen Bedürfnisbefriedigung einer spezifischen Abnehmergruppe) verfolgen<sup>39</sup>. In Hinblick auf die angestrebten Ziele im überwiegend regionalen Zuschauermarkt und den definierten Zielgruppen der FBL-Clubs, stellt sich die Nischenstrategie für die aktuelle Situation der FBL am geeignetsten dar.

Hinsichtlich der *Zielgruppenausrichtung* können die zuschauergewinnungsvon den zuschauerbindungsorientierten Strategien unterschieden werden. Zur Zuschauerakquisition müssen bei dem Publikum der FBL der Aufbau von Vertrauen und einer positiven Erwartung (z.B. Presseberichte oder Zusammenschnitte als Qualitätsindikatoren), die Reduzierung des wahrgenommenen Risikos (z.B. langweiliges, emotionsloses Spiel) sowie das Ansprechen der latenten Bedürfnisse (z.B. Unterhaltungswert des Spiels) erzeugt werden. Das Abwerben von Konkurrenz-Zuschauern im engeren Sinne, d.h. von anderen Frauen-Bundesligisten, ist angesichts der regionalen Monopolstellung der FBL-Vereine und der emotionalen Verbundenheit der Zuschauer mit „ihrem“ Club eher unwahrscheinlich. Es sollten aber durchaus fußballaffine Personengruppen angesprochen und zusätzlich versucht werden, Besucher von anderen Sport- und Freizeitveranstaltungen zu akquirieren.

Als Übergang von den Zuschauerakquisitions- hin zu den Zuschauerbindungsaktivitäten können die Erst- und Gelegenheitsbesucher entweder mit direk-

37 Esch, Herrmann, & Sattler, 2011, S. 207ff.

38 Freyer, 2011, S. 375ff.

39 Homburg & Krohmer, 2009, S. 516; Krohmer, 2009, S. 515f.

tem Leistungsbezug (z.B. durch das FBL-Spiel an sich) oder mit indirektem Leistungsbezug (z.B. Tag der offenen Tür, Besichtigung Vereinsgelände) an das gesamte Leistungsspektrum des Fußballvereins heranführt werden. Bei den Zuschauerbindungsstrategien ist auf die Hauptinteraktionspunkte vor, während und nach dem FBL-Spiel zwischen Club und Besucher zu fokussieren<sup>40</sup>. Im Mittelpunkt steht die Steigerung der Zufriedenheit (z.B. über eine Verbesserung der Rahmenbedingungen des Stadionbesuchs), der Identifikation (über z.B. Merchandisingartikel) sowie der Integration und des Involvements der Stadionbesucher (über bspw. die Mitbestimmung/-gestaltung von Trikots oder Fanartikeln).

Ein im Rahmen von FBL-Spielen bislang noch ungenutztes Potenzial besteht nach Spielschluss, da die Zuschauer i.d.R. nach dem Abpfiff relativ schnell die Stadien verlassen. Somit bietet es sich an, die Verweildauer der Besucher über ein Unterhaltungs- und Erlebnisprogramm mit z.B. einer Autogrammstunde, einer Talkrunde mit Spielerinnen und Vereinsverantwortlichen, einer Verlosung oder einen Zusammenschnitt der Spielhighlights zu verlängern. Problematisch ist allerdings, dass die Stimmung und Bereitschaft der Zuschauer zum Verbleib im Stadion von dem Spielausgang abhängig ist.

Aufgrund der überwiegend geringen finanziellen und personellen Ressourcen der Vereine sind flankierende Kooperationsmaßnahmen von Seiten des DFB als zuständigem Ligaverband empfehlenswert. Diese zentralen und mit den Clubs abgestimmten Marketingmaßnahmen, wie z.B. Road-Shows, Werbespots im Fernsehen/Radio oder Plakatierungen, sollen die Zuschauerengewinnung und -bindung auf Verein-

sebene unterstützen<sup>41</sup>.

Abschließend ist noch zu klären, wie das Produkt „FBL-Spiel“ von den Clubs strategisch positioniert werden soll (*Profilierung*). Unter Berücksichtigung der relativ niedrigen Zuschauernachfrage in der FBL in Verbindung mit den Zielen der Frauen-Bundesligisten sowie dem Anliegen des Fußballs, ein Volkssport für alle sozialen Schichten zu sein, sollte die Mengenorientierung (Preis-Mengen-Strategie) gegenüber der Präferenzorientierung vorgezogen werden. Damit werden die FBL-Spiele für alle Interessenten zu günstigen Preisen angeboten, anstatt den Schwerpunkt auf Exklusivität, Prestige und eine hohe Leistungsqualität zu legen<sup>42</sup>.

## 6 Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse der Vereinsbefragung haben deutlich gemacht, dass die Frauen-Bundesligisten in unterschiedlichem Umfang und mit zum Teil anderen Schwerpunkten im Zuschauermarkt aktiv sind. Ein einheitliches Marketingkonzept für alle FBL-Vereine ist auch aufgrund der unterschiedlichen lokalen Marktbedingungen nicht zu empfehlen. Stattdessen muss das Zuschauermarketing individuell an die Vereinsbesonderheiten sowie Standortgegebenheiten angepasst sein. Ein eigenständiger Frauenfußballclub hat z.B. andere Markenführungsmöglichkeiten als das Frauenteam eines bekannten Männerbundesligisten, und die Marktgröße ist in Großstädten mit übermächtiger Fußballkonkurrenz anders zu bewerten als in Städten mittlerer Größe, in denen der FBL-Verein die höchstklassige Mannschaft darstellt. Insgesamt sollten sich die FBL-Vereine noch stärker als bisher als pro-aktive Akteure im Zuschauermarkt verstehen,

40 Greuel, 2012, S. 65f.

41 Welling, 2004, S. 289ff.

42 Freyer, 2011, S. 381ff.

um mit einer Nischenstrategie Vorteile zu generieren und den strukturellen Nachteilen gegenüber anderen Sport- und Freizeitangeboten gezielt entgegen zu treten. Hierdurch wird die Basis für eine kontinuierlich positive Entwicklung zu einer attraktiven Zuschauersportart gelegt.

#### Zu den Autoren:



**Timo Zimmermann**  
(M.Sc. Sportwiss.)

Ruhr Universität Bochum  
Lehr- und Forschungsbereich  
Sportmanagement &  
Sportsoziologie  
Gesundheitscampus 10  
44801 Bochum  
Tel.: +49 (0) 234 / 32 - 25150

Mail: [timo.zimmermann@rub.de](mailto:timo.zimmermann@rub.de)

Timo Zimmermann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Lehr- und Forschungsbereich Sportmanagement & Sportsoziologie an der Ruhr Universität Bochum. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Zuschauer- und Ligasportforschung.



**Prof. Dr. Marie-Luise Klein**

Ruhr Universität Bochum  
Lehr- und Forschungsbereich  
Sportmanagement & Sportsoziologie  
Gesundheitscampus 10  
44801 Bochum

Mail: [marie-luise.klein@rub.de](mailto:marie-luise.klein@rub.de)

Dr. Marie-Luise Klein ist seit dem Wintersemester 2001/02 an der Fakultät für Sportwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum als Professorin für Sportmanagement tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Sportmarketing (Männer- und Frauenteamsport, Freizeitsport), Sporteventforschung und regionale Sportentwicklung.

#### Literatur

Borghans, L. & Groot, L. (1998). Superstardom and monopolistic power: Why media stars earn more than their marginal contribution to welfare. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 154, 546-571.

Breuer, C. (2005). Strategisches Management in Sportorganisationen. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 148-163). Schorndorf: Hofmann Verlag.

Bruhn, M. (2012). *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management* (4., vollst. überarb. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Bruhn, M. (2013). *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen* (3., vollst. überarb. Aufl.). München: Vahlen Verlag.

Buraimo, B. (2008). Stadium attendance and television audience demand in English league football. *Managerial and Decision Economics*, 29, 513-523.

Czarnitzki, D. & Stadtmann, G. (2002). Uncertainty of outcome versus reputation: Empirical evidence for the First German Football Division. *Empirical Economics*, 27, 101-112.

Damen Basketball Bundesliga (DBBL). (2013). *Damen Basketball Bundesliga. Spielberichte Saison 2012/2013*. Zugriff am 05. Juli 2013 unter <http://www.dbbl.de/cms/index.php?section=dbbl&cmd=ligal>

Deutsche Fußball Liga (DFL). (2013). *Bundesliga Report 2012. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball*. Frankfurt am Main: Hansmann Verlag.

Deutsche Volleyball Liga (DVL). (2013). *Volleyball Bundesliga Frauen. Zuschauerzahlen Saison 2012/2013*. Zugriff am 05. Juli 2013 unter <http://www.volleyball-griff.am.ga.de/volleyball/runden.php?menuid=42&topmenu=394&keepmenu=inactive>

Diller, H. (2006). Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg. In H. Hippner & K. D. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung* (S. 97-120). Wiesbaden: Gabler Verlag.

- E-Quadrat communications & HEIM:SPIEL Medien (2013a). *Frauen-Bundesliga. Zuschauerstatistik Saison 2002/2003 bis 2011/2012*. Zugriff am 21. Juli 2013 unter <http://www.weltfussball.de/zuschauer/frauen-bundesliga/>
- E-Quadrat communications & HEIM:SPIEL Medien (2013b). *Regionalliga West. Zuschauerstatistik Saison 2010/2011 bis 2012/2013*. Zugriff am 27. April 2013 unter <http://www.weltfussball.de/zuschauer/regionalliga/>
- Esch, F.-R., Herrmann, A. & Sattler, H. (2011). *Marketing. Eine managementorientierte Einführung* (3. Aufl.). München: Vahlen Verlag.
- Freyer, W. (2011). *Sport-Marketing. Modernes Marketing-Management für die Sportwissenschaft* (4., überarb. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Garcia, J. & Rodriguez, P. (2002). The determinants of football match attendance revisited: empirical evidence from the Spanish football league. *Journal of Sports Economics*, 3, 18-38.
- Gensmüller, M. (2008). Customer Relationship Marketing im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Management und Marketing im Sport* (S. 417-442). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Greuel, W. (2012). *CRM im Sport. Wie der Club mit Kunden gewinnt*. Saarbrücken: Akademiker Verlag.
- Homburg, C. & Bruhn, M. (2013). Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (S. 3-40). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- IG Handball e.V. (2013). *Handball Bundesliga Frauen. Zuschauerstatistik Saison 2012/2013*. Zugriff am 05. Juli 2013 unter <http://www.handball-world.com/o.re-d.c/home-1-2-1-0.html>
- Klein, M.-L. (2009). Vermarktung der Frauenfußball-Bundesliga in Deutschland – Situationsanalyse und konzeptioneller Ausblick. In H. Dietl, E. Franck & H. Kempf (Hrsg.), *Fußball – Ökonomie einer Leidenschaft* (Reihe Sportökonomie, 10, S. 39–56). Schorndorf: Hofmann Verlag.
- Klein, M.-L., Kiyar, S., Middelkamp, N. & Zimmermann, T. (2013). *Zuschauerbefragung Frauen-Bundesliga - Saison 2012/2013. Gesamtauswertung*. Unveröffentlichter Projektbericht, Ruhr-Universität Bochum.
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung* (11. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Nüesch, S. (2007). *The Economics of Superstar and Celebrities*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Raab, G. & Werner, N. (2010). *Customer Relationship Management* (3. Aufl.). Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft.
- Simmons, R. (2006). The demand for sport spectators. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sports* (pp. 77-89). Cheltenham: Elgar.
- Welling, M. (2004). Grundlagen der Absatz- und Produktionsprozesse bei Produkten der Teamsportindustrie - dargestellt am Beispiel des Gutes Fußballspiel. In P. Hammann, L. Schmidt & M. Welling (Hrsg.), *Ökonomie des Fußballs - Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive* (S. 269-306). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Woratschek, H. & Beier, K. (2001). Sportmarketing. In D. K. Tscheulin & B. Helmig (Hrsg.), *Branchenspezifisches Marketing* (S. 205-235). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Zimmermann, T. (2013). *Zuschauergewinnung und -bindung in der Frauen-Bundesliga*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Ruhr-Universität Bochum.

Thore Roßbach & Uwe Eisermann

# Forschungsreport: Status Quo- und Perspektiven - Analyse des Controlling in ausgewählten deutschen Sportligen

## Abstract

Der Forschungsreport analysiert den Status Quo und die Perspektiven von Controlling in den Vereinen ausgewählter Sportligen in Deutschland. Die analysierten Vereine stammen aus den 1. und 2. Ligen der Sportarten Fußball, Handball, Eishockey und Basketball. Es stellt sich heraus, dass die Implementierung von Controlling derzeit im fortgeschrittenen Stadium ist. Die Vereine haben Controllerstellen geschaffen und arbeiten schon seit mehreren Jahren vermehrt mit unterschiedlichen Systemen und Instrumenten. Besonders die Fußballvereine besitzen bereits sehr professionelle Controllingstrukturen. Im Handball, Basketball und Eishockey hingegen gibt es noch enorme Entwicklungspotenziale.

## 1. Einleitung

Bei der Formulierung langfristiger Ziele und Strategien werden die Vereine vor enorme Herausforderungen gestellt, da Information und Kommunikation wirtschaftlicher Aspekte häufig unterentwickelt sind. Häufig erweist sich eine Krisensituation als Auslöser für die Controlling-Einführung, denn dann werden Defizite bei der Steuerung und der damit verbundenen Informationen mit unmittelbarem Bezug auf die eigentliche Sportorganisation offengelegt. Controlling, als Teilbereich des Führungssystems ist ein wichtiges Instrument, Ziele und Strategien in den Vereinen nachhaltig zu entwickeln und Potenziale freizusetzen.

## 2. Untersuchungsdesign

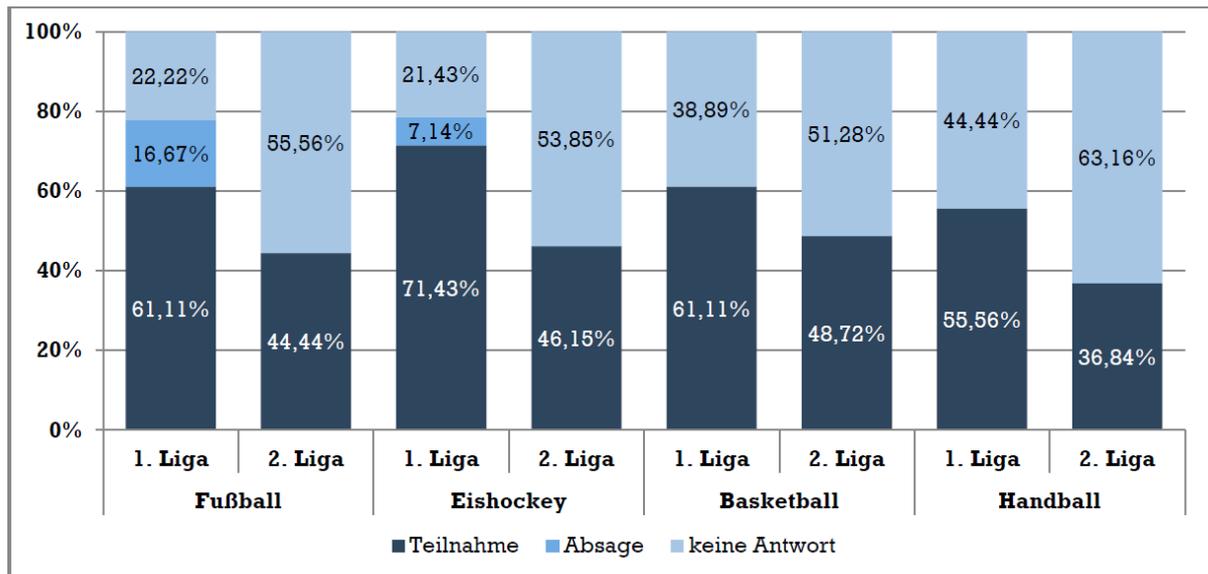
Zielobjekte der empirischen Untersuchung waren alle in der Saison 2012/2013 gemeldeten Vereine der ersten beiden Ligen der Sportarten Fußball, Handball, Basketball und Eishockey.<sup>1</sup> Mittels eines Fragebogens wurden der Status Quo und die Perspektiven von Controlling erhoben. Die Befragung erfolgte postalisch vom 21.03.2013 bis zum 31.05.2013. Insgesamt beliefen sich die Zielobjekte auf 156 Vereine, wobei 83 Vereine an der Befragung teilgenommen haben (53,21% Gesamtbeteiligung, detaillierte Auflistung in Abbildung 1).

## 3. Ergebnisse

### 3.1. Status Quo des Controllingeinsatzes

Insgesamt setzen 59% der Vereine Controlling ein. Betrachtet man die Verteilung der Vereine in den einzelnen Sportarten und Ligen so zeigt sich, dass alle Fußballvereine Controlling betreiben. Im Eishockey setzen 50% in der 1. Liga und 50% in der 2. Liga Controlling ein. Im Basketball sind es 72,7%, die in Liga 1 und 31,6%, die in Liga 2 Controlling einsetzen. Handballvereine setzen in der 1. Liga zu 50% und in der 2. Liga zu 28,6% Controlling ein. Bezogen auf die Ligazugehörigkeit setzen 69% in der 1. Liga und 48,8% in der 2. Liga Controlling ein. Das Ergebnis zeigt, dass Controlling in den Sportarten Eishockey, Basketball und Handball

<sup>1</sup> Ausnahme davon waren FC Bayern München (Basketball), Fraport Skyliners Juniors (Basketball) und Post Schwerin (Handball)



**Abb. 1: Beteiligung an Untersuchung**

nicht so stark ausgeprägt ist wie im Fußball. Gründe für die Nichtnutzung waren beschränkte Ressourcen, fehlendes Personal und hohe Kosten. In einigen Vereinen ist das Controlling im Moment im Aufbau und professionelle Strukturen werden gegenwärtig geschaffen. Lediglich 15,8% der Befragten sind der Meinung, dass es in ihren Vereinen nicht notwendig ist.

In der Literatur wird das Controlling als junge, betriebswirtschaftliche Disziplin beschrieben.<sup>2</sup> Diese Aussagen scheinen sich auch - oder vor allem - in der Sportbranche zu bestätigen. Die Vereine betreiben Controlling (erwartungsgemäß) unterschiedlich lange (Abbildung 2). Die maximale Ausprägung in allen Sportarten liegt bei 15 Jahren (und mehr), die minimale bei 0,5 Jahren. Das arithmetische Mittel beträgt 5,32 Jahre, der Median 7,5 Jahre.

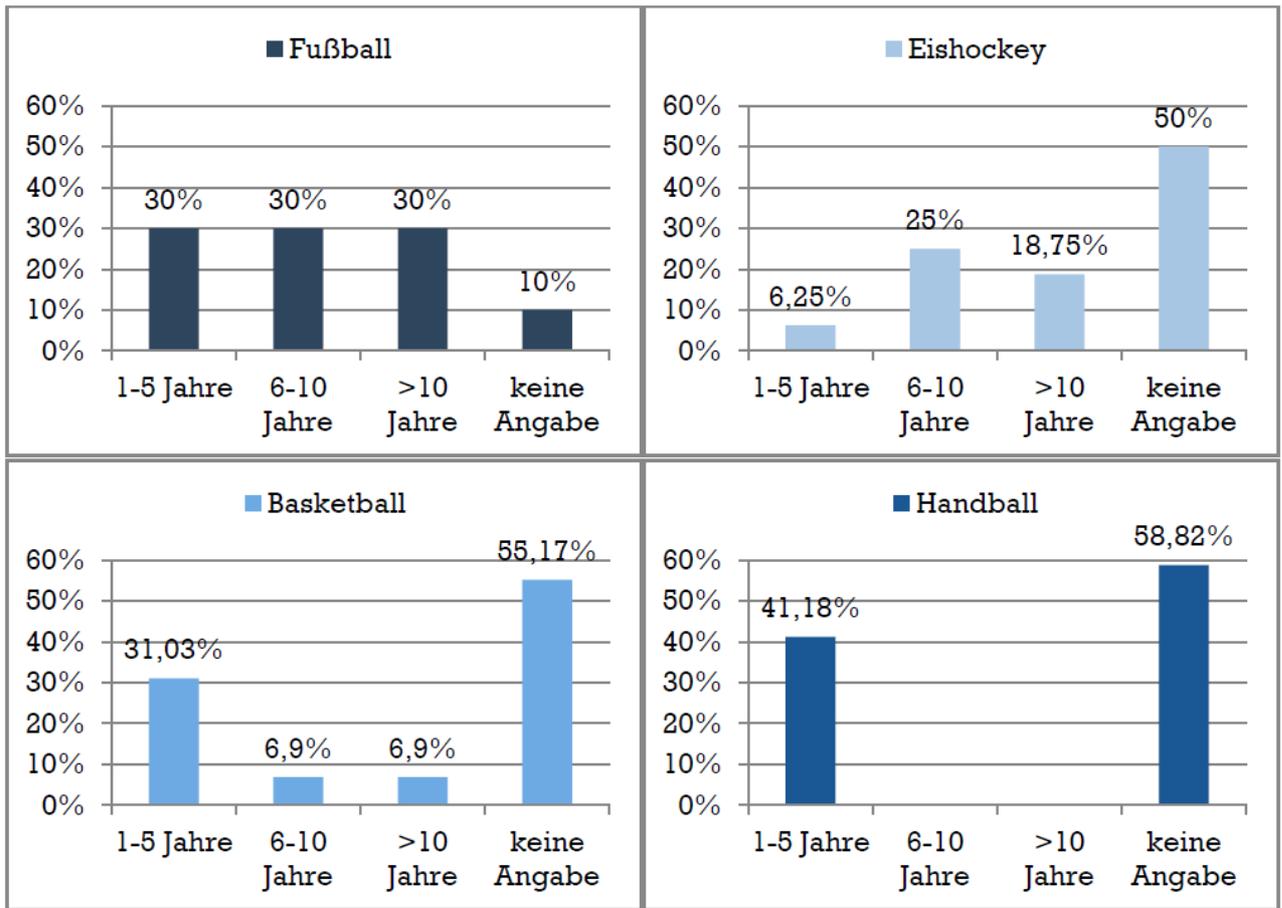
Da das Controlling als Führungsinstrument eingesetzt werden kann, sollte es eine selbstständige Einheit bilden.<sup>3</sup> In der 1. Fußball Bundesliga hat der Großteil (90,9%) eine eigenständige Controllingabteilung, in der 2. Fußball Bundesliga sind es dagegen nur 55,6%.

<sup>2</sup> Hirsch, 2008, S. 40

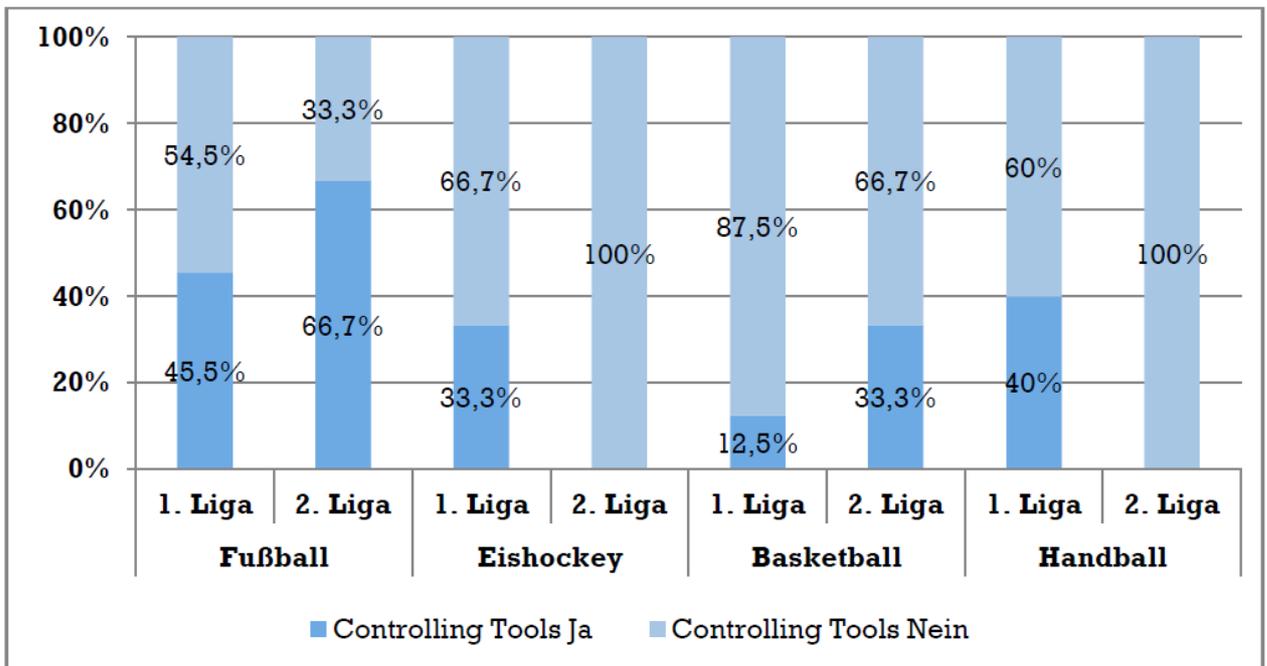
<sup>3</sup> Jung, 2007, S. 34

Im Eishockey haben 66,7% in der 1. Liga und 33,3% in der 2. Liga eigene Controllerstellen. Im Basketball erreicht die 1. Liga einen Wert von 75% und die 2. Liga 33,3%. Im Handball haben in der 1. Liga 40% der Vereine eine Controllingabteilung, in der 2. Liga sogar alle Befragten (100%). Die Anzahl der Mitarbeiter in der Controllingabteilung liegt hauptsächlich bei einem bis zwei Mitarbeitern. Von den Vereinen, die über eine eigenständige Controllingabteilung verfügen, verneinten wiederum 93,5%, dass die Controllingabteilung in verschiedene Aufgabefelder unterteilt ist. Vereine die ihre Controllingabteilung unterteilt haben, nannten „Forecast/Ongoing“, „Planung und Kontrolle“ und „Planung, Kontrolle, Projekt- und Prozesscontrolling“ als Aufgabefelder.

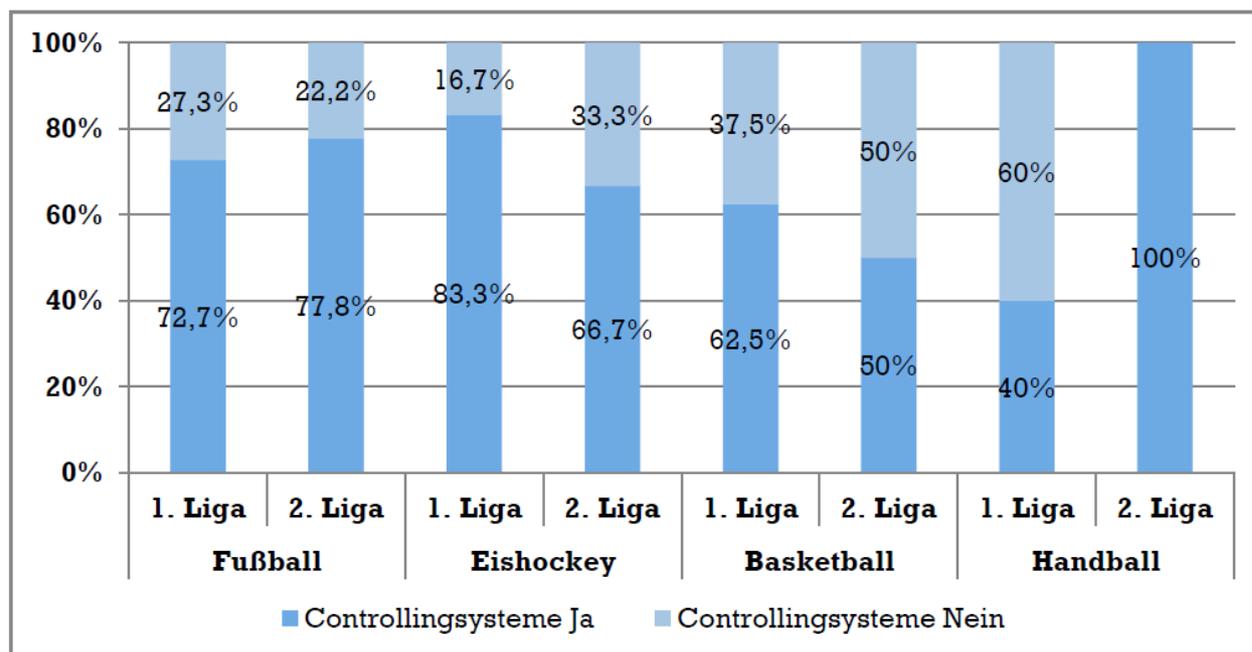
Insgesamt wird bei 88% der Befragten Controlling permanent durchgeführt. Dies zeigt deutlich, dass Controlling nicht nur punktuell für die Vorbereitung der benötigten Daten für den Lizenzantrag genutzt wird. Weiterhin gaben 62% der Vereine an, dass sie Steuerungskennzahlen aufgestellt haben. Die Hauptaufgaben der Planung und Kontrolle werden von fast allen Vereinen



**Abb. 2: Länge des Controllingeinsatzes**



**Abb. 3: Verwendung von Controlling-Tools**



**Abb. 4: Verwendung von softwaregestützten Controllingsystemen**

unabhängig der Liga und Sportart durchgeführt, da 90% der Vereine regelmäßig Soll-Ist-Vergleiche durchführen.

### 3.2. Controlling-Instrumente und softwaregestützte Controllingsysteme

36% der Vereine nutzen Controlling-Tools. Der Wert im Fußball (55%) ist hierbei deutlich höher als in den anderen Sportarten (Eishockey 22,2%; Basketball 21,4%; Handball 28,6%; detaillierte Ergebnisdarstellung in Abbildung 3).

Vereine, die keine Controlling-Instrumente einsetzen (64%), begründeten dies dadurch, dass die Implementierung zu aufwendig, zu komplex, nicht notwendig und/oder im Aufbau sei. Zudem nutze man eigene Tools, und es hätte kein Tool bisher vollständig überzeugt.

Das mit Abstand am häufigsten eingesetzte Controlling-Tool ist Benchmarking (27,3%; Tabelle 1). Dieses Ergebnis bestätigt Erkenntnisse aus der Literatur, dass die Sportbranche mit Informationspools arbeitet und die Strategie

gen durch Wettbewerbsanalysen der Stärken und Schwächen des eigenen Vereins und der Ligakontrahenten entwickelt werden.<sup>4</sup> Weitere häufiger genannte Tools sind die Szenariotechnik (15,2%) und die Balanced Scorecard (12,1%).

Controlling-Tool	Anteil
Benchmarking	27,3%
Szenariotechnik	15,2%
Balanced Scorecard	12,1%
Weitere/Sonstige	12,1%
(Rolling) Forecasts	6,1%
(Monats-) Reporting	6,1%
Budgetierung	6,1%
Business Case	3%
GuV-Betrachtung	3%
Soll-Ist-Vergleich	3%
Liquiditätsplanung	3%
jährlicher Ligavergleich	3%

**Tab. 1: Genutzte Tools**

<sup>4</sup> Graumann & Thieme, 2010, S. 184

67,3% der Vereine haben ein softwaregestütztes System implementiert. Im Fußball (75%) und Eishockey (77,8%) werden deutlich mehr Systeme eingesetzt als im Basketball (57,1%) und Handball (50%; Abbildung 4).

Controllingsystem	Anteil
DATEV	35,6%
DATEV (Buchhaltung)	8,9%
Excel	13,3%
SAP	8,9%
Sportsplanner	8,9%
Evidanza	6,7%
Navision	4,4%
LucaNet	4,4%
Corporate Planner	2,2%
Business Planner	2,2%
Access Datenbank (Finanzverwaltung)	2,2%
Eigene Entwicklung	2,2%

**Tab. 2: Genutzte softwaregestützte Systeme**

### 3.3. Integration von Profit-Centern

Die Betrachtung potenzieller Felder des Controlling ergab, dass Bereiche wie der Spieltag (inkl. Ticketing; 95,9%), Gehälter (Spieler, Trainer, Vereinsführung etc.; 98%), Spielbetrieb (inkl. Reisekosten; 95,9%) und Marketing (Sponsoring, Werbung, Merchandising; 93,9%) bei nahezu allen Vereinen Gegenstand des Controlling sind. Auch die Bereiche Spielertransfer (inkl. Spielerbeobachtung; 69,4%) und Abschreibungen, Zinsen, Steuern (79,6%) werden von den meisten Vereinen in das Controlling integriert. Die Stadion-/Arenanutzung (61,2%), Nachwuchsförderung, Leistungszentren, Amateure (63,3%) und die Medienrechte/TV-Vermarktungsrechte (55,1%) werden hingegen nur teilweise in das Controlling integriert. Besonders auffällig im Bereich Fußball ist der

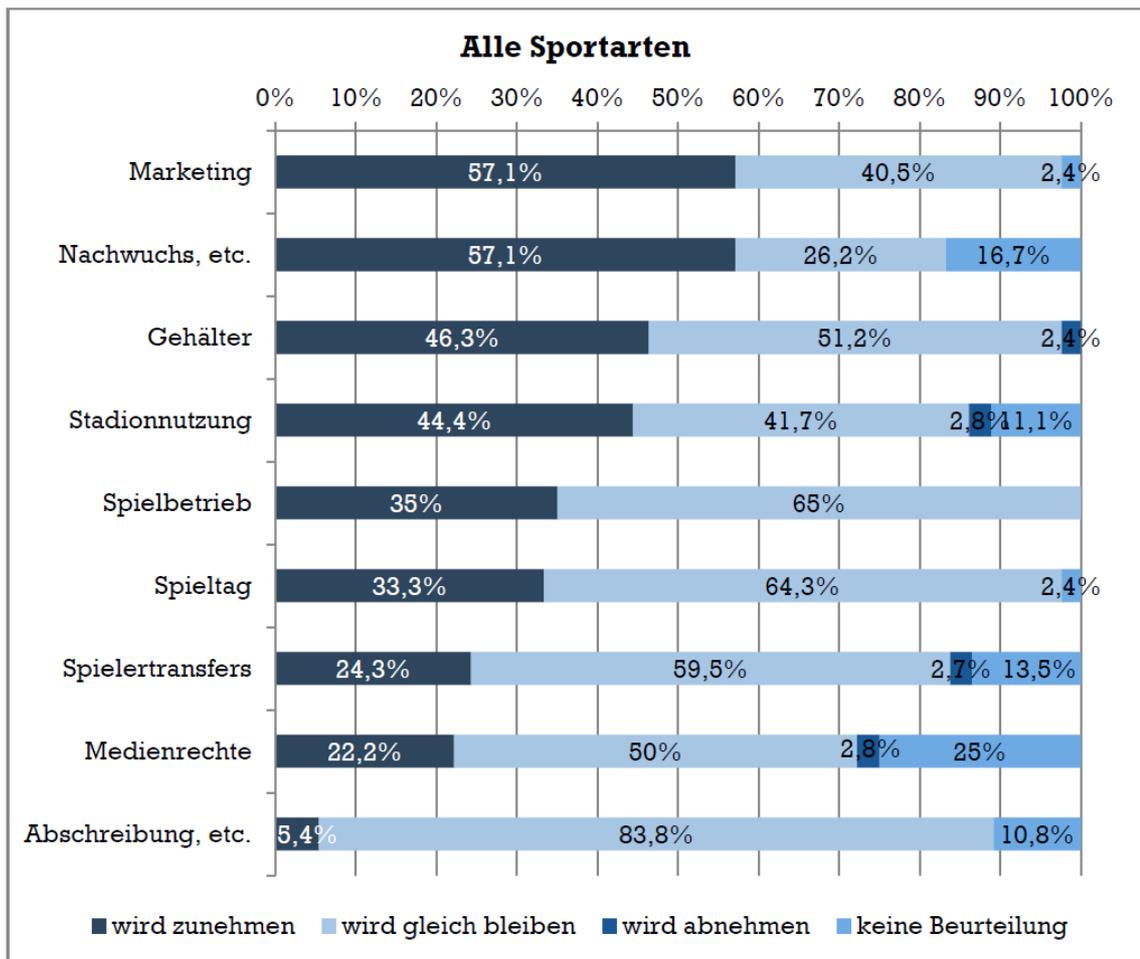
geringe Wert im Bereich Stadionnutzung (70%). Im Eishockey fallen die sehr geringen Werte in den Bereichen Nachwuchs und Medienrechte (jeweils 33,3%) auf. Beim Basketball werden die Medienrechte (35,7%) ebenfalls kaum im Controlling berücksichtigt. Im Handball ist der Wert im Nachwuchs sehr gering (33,3%), und die Medienrechte finden kaum Einsatz im Controlling (16,7%). Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Profit-Center in jedem Verein anders strukturiert sein können und der von den Autoren gegebene Überblick über die Bereiche nur beispielhaft sein kann.

### 3.4. Perspektiven

Den bereits angesprochenen Profit-Centern kommt in Zukunft mehr oder weniger Bedeutung zu (Abbildung 5). Auffällig bei allen Sportarten ist, dass jeweils 57,1% der Befragten in den Bereichen der Nachwuchsförderung, Leistungszentren, Amateure und im Marketing die stärkste Zunahme in der Bedeutung sehen. Kaum eine Zunahme wird in den Bereichen der Abschreibungen, Zinsen, Steuern erwartet, da diese auch meist langfristig laufen und sich über die Jahre kaum verändern.

Die zukünftige Bedeutung des Controlling wird von 35,4% der Vereine als sehr wichtig und von 41,5% als wichtig eingeschätzt. Nur die Ligazugehörigkeit betrachtend, sehen die 1. Ligen Controlling zukünftig wichtiger als die 2. Ligen. Im Fußball sind sich alle Befragten (100%) einig, dass Controlling zukünftig sehr wichtig (68,4%) und wichtig (31,6%) ist. In den anderen Sportarten ist die Einschätzung der Wichtigkeit nicht so eindeutig wie im Fußball (Abbildung 6).

Die „wichtige“ zukünftige Bedeutung des Controlling wird ebenfalls dadurch gestützt, dass 64,1% der Befragten zukünftig Controlling-Instrumente einsetzen möchten. Wie anzunehmen, ist Fußball die dominierende Sportart, denn 78,9% der



**Abb. 5: Beurteilung der Bereiche**

Vereine möchten weitere/neue Instrumente einsetzen. In den anderen drei Sportarten ist die Absicht, Instrumente einzusetzen, geringer (Eishockey 53,3%; Basketball 63%; Handball 58,8%). Gründe hierfür sind Kosten, Personal, Größe/Professionalität der Vereine und die gegenwärtige Zufriedenheit mit dem Status Quo.

Das Interesse an der Controlling-Thematik und an Entwicklungen scheint nur teilweise vorhanden zu sein, da nur 51,2% der Befragten sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Es gibt besonders im Fußball (80%) ausreichend Potenziale, um Controlling in der Profifußballbranche auszubauen und den Vereinen aufgrund von erheblichem Interesse an der Thematik die Entwicklungen beratend aufzuzeigen.

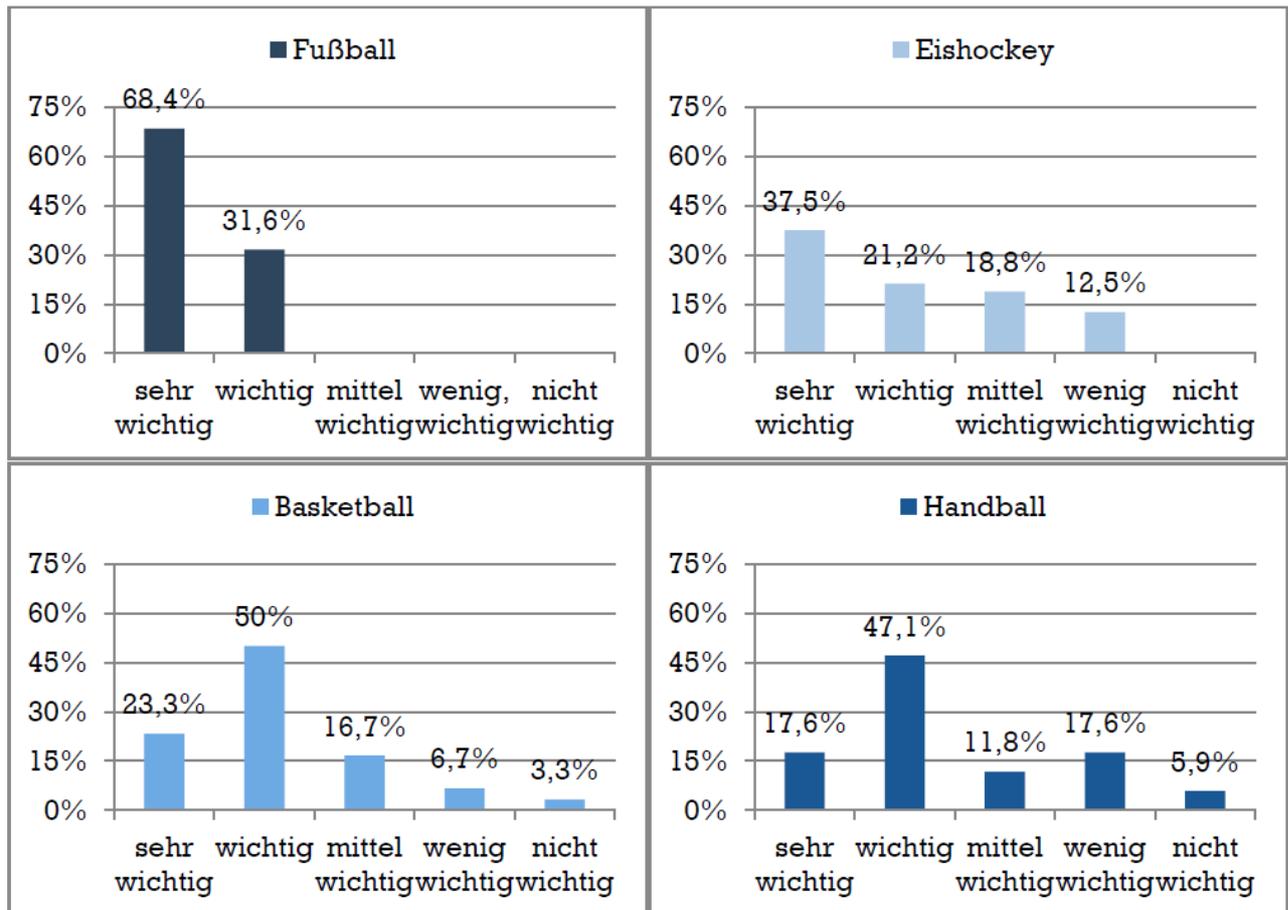
Das Interesse an Workshops zum dem Controlling-Thema ist relativ gering

(31,7%), nur die Basketballvereine scheinen vereinzelt ein stärkeres Interesse daran zu haben. Auch die Bereitschaft zur Einführung eines Controlling-Pilotprojekts ist kaum vorhanden (35,4%). Potenzial dafür gibt es lediglich im Basketball (55,2%) und im Handball (52,9%); im Fußball (10,5%) und im Eishockey (7,1%) besteht kaum Interesse.

#### 4. Zusammenfassung

Im vorliegenden Forschungsreport konnten Informationen zum Status Quo und den Perspektiven des Controlling in ausgewählten Profiligen der Sportbranche gewonnen werden.

Das Controlling sollte im Finanzmanagement der Vereine eine bedeutende Rolle spielen und es ist dessen Aufgabe, vorhandene und neue überzeugende Instru-



**Abb. 6: Zukünftige Wichtigkeit von Controlling (sportartenspezifisch)**

mente und Systeme zu entwickeln und in den Vereinen einzuführen. Ausgehend von den Ergebnissen der Untersuchung kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Controlling in der betrachteten Sportbranche zum Einsatz kommt und einen immer höheren Stellenwert zu erreichen scheint. Die Sportvereine setzen Controlling auf unterschiedliche Art und Weise ein, wobei sich kein typisches Controllingmodell identifizieren lässt. Vielmehr agiert jeder Verein individuell und nutzt auf die eigenen Bedürfnisse angepasste Instrumente und Systeme.

In Zukunft werden voraussichtlich vermehrt Aktivitäten im Controlling in den Sportvereinen vorgenommen werden. Viele Vereine verfolgen kontinuierlich die aktuellen Entwicklungen und haben einen vermehrten Einsatz von Controllinginstrumenten angekündigt.

## Literatur

- Graumann, M., & Thieme, L. (2010). *Controlling im Sport. Grundlagen und Best Practice für Vereine, Verbände und Ligen*. Berlin: Schmidt
- Hirsch, B. (2008). Zur Integration psychologischen Wissens in betriebswirtschaftliche Controlling - Konzeptionen - Stand der Literatur und Forschungsbedarf. *Controlling und Management. ZfCM - Zeitschrift für Controlling & Management*. 52 (1). S. 40
- Jung, H. (2007). *Controlling* (5. Aufl.). München: Oldenbourg

**Zu den Autoren:****Thore Roßbach**

Flensburger Str. 8a  
24837 Schleswig  
Tel.: 04621/4198666

E-Mail: [thore.rossbach@bits-iserlohn.de](mailto:thore.rossbach@bits-iserlohn.de)

Thore Roßbach ist Trainee in den Bereichen Einkauf, Marketing und Vertrieb bei der Sport-Tiedje GmbH. Er ist Absolvent des Master-Studiengangs International Sport & Event Management (M.A.) der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn. An der Real Madrid International Professional School in Spanien erlangte er zusätzlich einen MBA in Sports Management.

**Dr. Uwe Eisermann**

EBC Euro-Business-College  
GmbH /  
EBC Hochschule  
Esplanade 6  
20354 Hamburg  
Tel. 040/3233700

Uwe Eisermann ist Präsident der EBC Euro-Business-College GmbH / EBC Hochschule. Er war zuvor Prorektor der BiTS - Business and Information Technology School und Leiter der Hochschulentwicklung (Director of Business Development, Mitglied der Geschäftsleitung) der Laureate Germany Holding GmbH. Seine Forschungsschwerpunkte sind Eventevaluation/ Eventcontrolling und Sponsoring.