

SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT

**Sport-
Manage-
ment**

**Sport-
Marke-
ting**

**Sport-
Öko-
nomie**

**Sport-
Recht**

2

3

4

5

AUSGABE 2/2011

www.sport-und-management.de

Impressum

Herausgeber Prof. Dr. Frank Daumann
Benedikt Römmelt

Editorial Board Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
RA Dr. Rainer Cherkeh

**Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de

Layout/ Design Robin Heinze

Verlag/ Publisher Sciamus GmbH
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
Tel.: +49 (0) 3641 31 31 51
E- Mail: info@sciamus.de

Erscheinungsweise Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; 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
Ascher Str. 5
D- 95028 Hof
- Redaktion -

E-Mail: redaktion@sciamus.de

ISSN 1869-8247
Ausgabe 2/2011
© 2011 Sciamus GmbH, Hof

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

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

Geleitwort von Dr. Rainer Cherkeh

Liebe Leserinnen und Leser,

Sportmanagement, -marketing und -ökonomie sind, auch für Sportjuristen, faszinierende Wissenschaftszweige, die in Forschung und Lehre kontinuierlich weiterentwickelt werden. Der rechtliche Rahmen, in dem bei diesen Themen in der Praxis gehandelt werden darf, wird durch die Rechtsprechung und Normgebung gesetzt. Mehr noch als in vielen anderen Bereichen der Gesellschaft sind gerade im Sport Regeln und Grenzen unerlässlich. Denn ohne die Wettkampfbestimmungen der Sportverbände lässt sich ein bewertbarer Leistungsvergleich der Sportausübenden nicht abbilden.

Mit der Professionalisierung und Kommerzialisierung des Sports geht daneben der zunehmende Einfluss des staatlichen Rechts einher. Es sind etwa Auseinandersetzungen um die kommerzielle (Aus-)Nutzung von Persönlichkeitsrechten von Sportlern, Lizenzen, Dopingfälle und Wettskandale, die auch die Entscheidungen staatlicher Gerichte in den Blick der sportinteressierten Öffentlichkeit rücken. Beispielhaft angeführt seien ferner die Insolvenz von Sportvereinen / -unternehmen und die damit verknüpften komplexen rechtlichen Folgen sowie die Kommerzialisierung von sportlichen Großereignissen, zuletzt anlässlich der Fußball WM 2010 in Südafrika.

Erfolgreiche Sportvermarkter wissen, dass die Beachtung des rechtlichen Rahmens unerlässlich ist, zumal regelmäßig mehrere Beteiligte und Rechteinhaber bei Vermarktungssachverhalten involviert sind. Eine Besonderheit von sportbezogenen Sachverhalten besteht zudem in dem Zusammenwirken und häufig auch Kollidieren von staatlichem Recht und den Regelwerken der nationalen sowie internationalen Sportverbände. Für die Betroffenen des bedeutenden Wirtschaftssektors „Sport“ - also die Athleten, Trainer, Manager, Vereine, Verbände, Sportkapitalgesellschaften, Sponsoren und Agenturen - gilt es, diese Mechanismen zu erkennen und bei ihrem Handeln zu berücksichtigen.

Sciamus – Sport und Management trägt hierzu in besonderer Weise bei, indem es qualitativ hochwertige Einblicke sowie praxisnahe Handlungsempfehlungen an den Schnittstellen von Sportmanagement (einschl. Marketing und Ökonomie) und Recht liefert. Als Sportjurist und Mitglied des Editorial Boards freue ich mich daher auch in Zukunft über weitere spannende Fachbeiträge zu sportrechtlichen Themen und lade Sie zu einem solchen „Wissenstransfer“ im Namen der Herausgeber und des Editorial Boards herzlich ein. Zugleich wünsche ich Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, viel Freude bei der Lektüre der aktuellen Ausgabe.

Mit besten Grüßen

Ihr Rainer Cherkeh

Dr. Rainer Cherkeh
(Mitglied im Editorial Board)



Inhaltsverzeichnis

Gerd Nufer & Christina Geiger Ambush Marketing im Sport – Systematisierung und Implikationen für Ambusher	1
Johan-Michel Menke & Gregor Reiter Sportlerberatung zwischen Vermittlung und Verhandlung: Zu den rechtlichen Spielfeldern eines Sportler-Agenten	19
Im Interview mit Barbara Spindler Generalsekretärin der BSO Die Strategien der Top-Manager im Sport	27
Tim Lütke-Wenning, Ann-Marie Nienaber & Gerhard Schewe Spiegelt sich die Arbeitsqualität eines Trainers im Gehalt wider? Vom Setzen falscher Anreize bei der Personalentlohnung	29
Frank Daumann & Benedikt Römmelt Forschungsreport - Olympische Winterspiele in Deutschland aus Bevölkerungssperspektive	47
Robin Heinze Buchvorstellung – Marketing im Sport	49
Gregor Hovemann & Holger Fuhrmann Identifikation und Bewertung von Finanzierungsmodellen für Sportstätten. Besonderheiten aus der Perspektive der Sportvereine und Kommunen	51

Gerd Nufer & Christina Geiger

Ambush Marketing im Sport – Systematisierung und Implikationen für Ambusher

Abstract

Ambush Marketing kennzeichnet die Vorgehensweise eines Unternehmens, dem Publikum eines Sport-Events durch eigene Marketing-Maßnahmen eine autorisierte Verbindung zum Event zu signalisieren, obwohl das betreffende Unternehmen keine legalisierten oder lediglich unterprivilegierte Vermarktungsrechte an dieser von Dritten gesponserten Veranstaltung besitzt. Im vorliegenden Beitrag werden zunächst die mannigfaltigen, in der Praxis zu beobachtenden Ambush-Marketing-Erscheinungsformen strukturiert und systematisiert. Darauf aufbauend wird anhand des Beispiels der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika analysiert, welche Ambush-Marketing-Formen von werbenden Unternehmen gegenwärtig am häufigsten eingesetzt werden. Die Zusammenführung der gewonnenen Erkenntnisse mündet in die Ableitung von Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die den Einsatz von Ambush Marketing im Rahmen ihres Marketing-Mix erwägen.

1. Einleitung

Insbesondere internationale sportliche Großereignisse wie Fußball-Welt- und Europameisterschaften oder Olympische Spiele bilden für zahlreiche Unternehmen die ideale Plattform, um ihre kommunikative Zielgruppenansprache in ein attraktives sportliches Umfeld einzubetten. Sport-Event-Veranstalter verkaufen deshalb privilegierte Vermarktungsrechte ihres Events an offizielle Sponsoren, die im Gegenzug exklusive Möglichkeiten erwerben, das Event werblich für sich zu nutzen. Ambush Marketing dagegen kennzeichnet die Vorgehensweise von Unternehmen, die keine Vermarktungsrechte an einer

Veranstaltung besitzen, aber dennoch durch ihre Marketingmaßnahmen in unterschiedlicher Art und Weise eine Verbindung zu diesem Event aufbauen.

2. Grundlagen des Ambush Marketings

Die Philosophie des Ambush Marketing besteht darin, konventionelle Marketing-Ziele mit unkonventionellen Methoden zu erreichen. I.d.R. soll mit einem vergleichsweise geringeren Mitteleinsatz eine möglichst große Wirkung erzielt werden.¹

2.1. Definition von Ambush Marketing

"Ambush" bedeutet wörtlich übersetzt "Hinterhalt", "to ambush" soviel wie "aus dem Hinterhalt überfallen". Ambush Marketing (oder Ambushing) kennzeichnet demzufolge einen "Marketing-Überfall aus dem Hinterhalt". In eher populärwissenschaftlichen Quellen wird Ambush Marketing häufig synonym verwendet zu Begriffen wie "Trittbrettfahren", "parasitäres Marketing" und "Schmarotzer-Marketing".² Offizielle Sponsoren bezeichnen diesen Überfall aus dem Hinterhalt auf teuer gekaufte Werberechte als "Diebstahl" und betonen die illegalen Aspekte des Ambush Marketing.³ Es gibt jedoch auch Vertreter einer Gegenposition. Sie sehen Ambush Marketings als eine "legitime Kraft", die dem Sportsponsoringmarkt zu mehr Effizienz verhilft: "... all this talk about unethical ambushing is ... intellectual rubbish and postured by people who are sloppy marketers."⁴

1 Vgl. Nufer (2010a), S. 22.

2 Vgl. Nufer (2005), S. 210 f.

3 Vgl. Payne (1998), S. 324; Townley/ Harrington/ Couchman (1998), S. 334.

4 Welsh (2002), o.S.

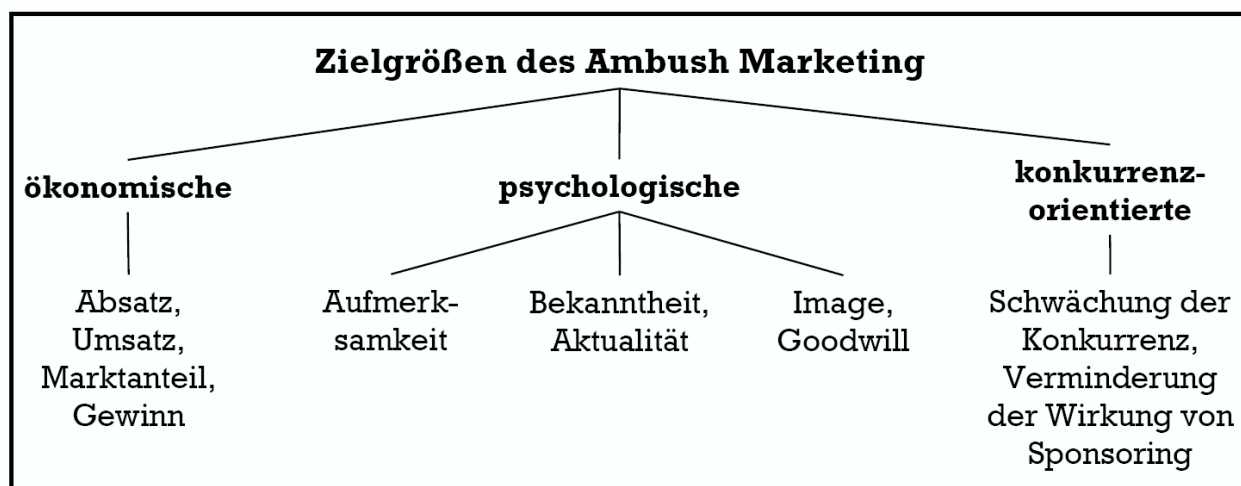


Abb. 1: Ziele des Ambush Marketing; Quelle: Nufer (2010a), S. 35

Für die nachfolgende Betrachtung soll folgende Definition verwendet werden: "**Ambush Marketing** ist die Vorgehensweise von Unternehmen, dem direkten und indirekten Publikum durch eigene Marketing-, insbesondere Kommunikationsmaßnahmen eine autorisierte Verbindung zu einem Event zu signalisieren, obwohl die betreffenden Unternehmen keine legalisierten oder lediglich unterprivilegierte Vermarktungsrechte an dieser von Dritten gesponserten Veranstaltung besitzen."⁵

2.2. Ziele des Ambush Marketing

Die Idee des Ambush Marketing ist es, von den Erfolgen des Sponsoring von Sport-Events zu profitieren, ohne die spezifischen Pflichten eines offiziellen Sponsors einzugehen. Damit sind die Ziele von Ambush Marketern weitgehend deckungsgleich mit den Zielen von Event-Sponsoren, sollen jedoch mit reduziertem finanziellen Aufwand erreicht werden.⁶ Die Ziele des Ambush Marketing lassen sich somit aus den Zielen des Sponsoring herleiten. Im Vordergrund steht das Erreichen psychologischer bzw. **kommunikativer Zielsetzungen** (vgl. Abb. 1).

⁵ Nufer (2010a), S. 31.

⁶ Vgl. Pechtl (2007), S. 20 f.; Nufer/Bühler (2011a), S. 207 f.

3. Systematisierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketings

Im Folgenden wird ein Ansatz zur Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketings vorgestellt, der die Ambush-Marketing-Erscheinungsformen in unterschiedliche Kategorien, Fallgruppen und Fälle einordnet.

3.1. Differenzierung grundlegender Ambush-Marketing-Kategorien

Im ersten Schritt werden drei grundsätzliche **Kategorien** von Ambush Marketing voneinander unterschieden.

Zunächst lässt sich das **direkte ("plumpe")** vom **indirekten ("subtilen") Ambush Marketing** differenzieren.⁷ Charakteristikum des direkten Ambush Marketings ist, dass die Aktionen unmittelbar auf die Vermarktungsrechte des Event-Veranstalters oder das Event-Sponsoring abzielen. Im Gegensatz dazu nimmt der Ambusher beim indirekten Ambush Marketing das Sportereignis als Anlass für eigene Marketing-Aktivitäten, weshalb das indirekte Ambush Marketing v.a. im Kommunikationsbereich angesiedelt ist. Diese grundlegende Unterscheidung hat sich in der Literatur zum Ambush Marketing durchgesetzt. Ergänzt wird diese Zweitei-

⁷ Vgl. Wittneben/Soldner (2006), S. 1176; du Toit (2006), o.S.; Pechtl (2007), S. 3.

lung um eine dritte Kategorie, die sich am trefflichsten als **dominant destruktiv-aggressives Ambush Marketing** kennzeichnen lässt: Maßnahmen dieser Kategorie haben das maßgebliche Ziel, die Wirkung offizieller Sponsorships durch zerstörerisches Vorgehen zu vermindern. Durch das Blockieren von Maßnahmen der Sponsoren wird i.d.R. ein direkter Wettbewerber von einem Ambusher angegriffen und damit die Konkurrenz geschwächt.

3.2. Zu unterscheidende Ambush-Marketing-Fallgruppen pro Kategorie

Im zweiten Schritt werden diese drei Kategorien jeweils weiter in **Fallgruppen** untergliedert, in denen einander ähnliche Fälle gruppiert werden.

Im Rahmen des direkten ("plumpen") Ambush Marketing werden direkte Ambush-Marketing-Ansätze, die primär **produkt-politisch** motiviert sind und schwerpunktmäßig (eher kurzfristige) ökonomische Zielsetzungen verfolgen, getrennt von direkten Ambushing-Aktionen, deren Motivation und Umsetzung in erster Linie im **kommunikationspolitischen** Bereich liegt und bei denen deshalb (eher mittelfristige) psychologische Zielsetzungen im Vordergrund stehen. Im Rahmen der ersten Fallgruppe werden auf unautorisierte Weise eventaffine Produkte geschaffen und angeboten. Bei der zweiten Fallgruppe wird kommunikativ eine Sponsorenschaft vorgetäuscht, die in Wahrheit nicht gegeben ist.

Das indirekte ("subtile") Ambush Marketing wird zunächst in **Ambush Marketing by Intrusion** und **Ambush Marketing by Association** untergliedert. Während unter Ambush Marketing by Intrusion sämtliche Ambush-Aktionen im Rahmen eines Sport-Events subsumiert werden, die mit "Nutzen der Gelegenheit" charakterisiert werden können, wird Ambush Marketing by Association weiter differenziert: **"Agenda Setting"** umfasst alle Ambush-Marketing-

Maßnahmen, die sich unter "Positionierung durch Aktualität" subsumieren lassen und das Event als Kommunikationsplattform aufgreifen.⁸ **"Fun Ambushing"**⁹ und **"Philantropic Ambushing"** stellen zwei separate Sonderfälle des Ambush Marketing by Association dar.

Die Kategorie "dominant destruktiv-aggressives Ambush Marketing" wird in keine zu unterscheidenden Fallgruppen ausdifferenziert.

Abb. 2 fasst die vorstehenden Überlegungen zur Strukturierung und Systematisierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketings zusammen.

3.3. Typologie und Beschreibung der verschiedenen Erscheinungsformen des Ambush Marketings

Im dritten Schritt werden schließlich die den einzelnen Kategorien und Fallgruppen subsumierten insgesamt **21 Fälle** des Ambush Marketing voneinander abgegrenzt und anhand von Beispielen illustriert.

(1) Unautorisierte Verwendung von Event-Marken:

Eine Event-Marke im Sinne des Markenrechts liegt vor, wenn der Event-Veranstalter für Kennzeichen des Events (Symbole, Bezeichnungen) rechtlichen Schutz (Urheberrecht, Markenrecht) besitzt. Produkte, die Kennzeichen bezogen auf das Sport-Event tragen, werden als Merchandisingware bezeichnet. Ihre Bandbreite reicht von Fanartikeln (z.B. Trikots, Schals), Souvenirs (z.B. Maskottchen, Bücher) über Bekleidung, Computerspiele, Geschenkartikel, Gebrauchsartikel (z.B. Kalender, Schreibwaren) bis zu Lebensmitteln und Sportgeräten. Ein Sport-Event wird genutzt, um neue, eventaffine Produkte zu kreieren. Die damit verbundene Erhöhung der Attraktivität eines eventaffinen Produktes

⁸ Vgl. Pechtl (2007), S. 10 ff.

⁹ Nufer (2005), S. 216.

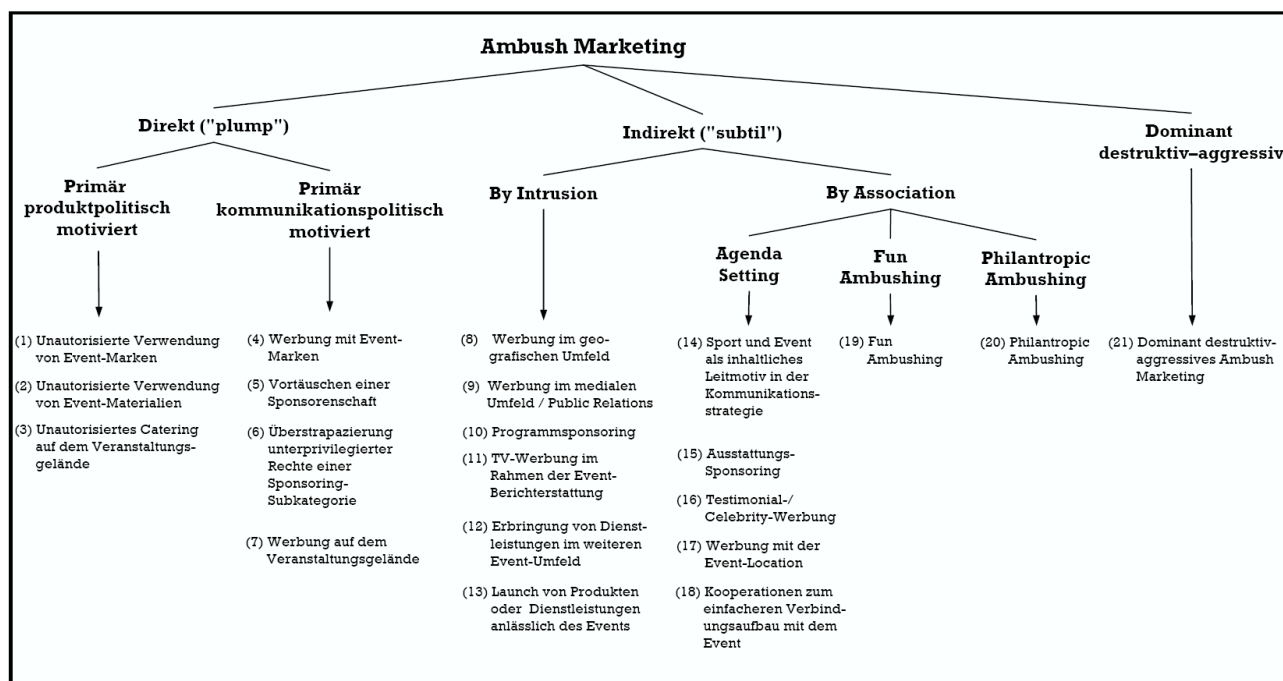


Abb. 2: Systematisierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing; In Anlehnung an: Nufer (2010a), S. 54; Nufer/Bühler (2011a), S. 212

nutzen die Sponsoren und Lizenznehmer für sich – als Gegenleistung für die Sponsorenleistung bzw. Lizenzgebühr. Ambusher, die nicht vom Veranstalter autorisierte Merchandisingprodukte kreieren und anbieten, verfolgen dieselbe Zielsetzung.¹⁰ Beispielsweise versuchte ein Unternehmen anlässlich der Fußball-Europameisterschaft, 2004 Fußbälle mit dem Aufdruck "EURO 2004" auf den Markt zu bringen, obwohl sich die UEFA hierfür eine Wort/Bild-Marke im Markenregister hatte eintragen lassen.¹¹

(2) Unautorisierte Verwendung von Event-Materialien:

Auch Dienstleistungen sind Event-Marken, wenn die Dienstleistung eine veranstaltungsbezogene Markierung (Namen) trägt. Direktes Ambushing liegt beispielsweise vor, wenn ein Medienunternehmen über ein Sport-Event berichtet, ohne vom Veranstalter dazu autorisiert zu sein, d.h. ohne eine Übertragungslizenz zu besitzen. Hierzu zugehörig ist auch der Fall, dass

ein Medienanbieter in seiner Berichterstattung veranstaltungsbezogene Kennzeichen verwendet, für die der Veranstalter Marken- oder Urheberrechtsschutz besitzt. Der Ambusher verwendet diese Kennzeichen, um damit sein eigenes Produkt (z.B. Printmedium, Sendeprogramm) attraktiver zu gestalten – analog dem Fall der Merchandisingware.¹² Ferner besitzt die mediale Übertragung bzw. Dokumentation von Sport-Events ein Marketing-Potenzial für Zweitverwertungen. Wenn z.B. Organisatoren von Public Viewing Eintrittsgelder verlangen und/oder ein gastronomisches Angebot offerieren, um mehr Gäste anzulocken und einen höheren Umsatz erzielen, ist direktes Ambush Marketing gegeben, wenn der Veranstalter des Public Viewing für die Zweitverwertung der medialen Übertragung des Sport-Events keine Übertragungslizenz besitzt.¹³

10 Vgl. Noth (2007), S. 47 f.; Netzle (2006), S. 67 ff.; Wittneben/Soldner (2006), S. 1176.

11 Vgl. Heermann (2006), S. 361.

12 Vgl. Reinholz (2005), S. 1487; Pechtl (2007), S. 5 f.

13 Vgl. Pechtl (2007), S. 5.

(3) Unautorisiertes Catering auf dem Veranstaltungsgelände:

Je nach inhaltlichem Schwerpunkt wird durch unautorisiertes Catering auf dem Veranstaltungsgelände vom Ambusher ein eigenes eventaffines Produkt bzw. eine eigene eventaffine Dienstleistung geschaffen. Verteilt oder verkauft beispielsweise ein Unautorisierter Essen und Getränke innerhalb des Ereignisses, so liegt direktes Ambushing vor, was noch eine Steigerung erfährt, wenn es sich bei dem Ambusher um einen direkten Konkurrenten eines offiziellen Sponsors handelt.¹⁴

(4) Werbung mit Event-Marken:

Um die Aufmerksamkeit des interessierten Publikums auf sich zu ziehen und die mit dem Event verbundenen positiven Werte auf sich zu übertragen, verwenden Ambusher unautorisiert Event-Marken des Veranstalters. Um rechtliche Konsequenzen zu umgehen, greifen viele Trittbrettfahrer auf vom Kennzeichenschutz vermeintlich ausgeschlossene Zeichen im Gemeingut zurück, um eine Verbindung mit dem Event herzustellen. So wurde beispielsweise häufig mit dem Wortzeichen "Fußball-Weltmeisterschaft" geworben und die Meinung vertreten, es würde sich dabei um ein frei zur Verfügung stehendes Zeichen im Gemeingut handeln.¹⁵

(5) Vortäuschen einer Sponsorenschaft:

Bei diesem Fall suggeriert der Ambusher in seinem kommunikativen Auftritt, er sei ein offizieller Sponsor der Veranstaltung. Dies kann entweder durch explizite diesbezügliche Aussagen geschehen oder implizit, ohne diese Behauptung tatsächlich aufzustellen, indem der Eindruck erweckt wird, zum Kreis der offiziellen Sponsoren zu gehören, ohne das Publikum darüber aufzuklären, kein Sponsor zu sein.¹⁶ Im

Vorfeld der Fußball-Weltmeisterschaft, 2006 warb das Internetunternehmen AOL, damaliger Namenssponsor des Stadions in Hamburg, aber nicht offizieller Sponsor der WM, mit einem großen Transparent am unmittelbar gegenüber dem Stadion gelegenen Firmensitz "AOL Arena – Austragungsort der WM 2006".¹⁷

(6) Überstrapazierung unterprivilegierter Rechte in einer Sponsoring-Subkategorie:

Entscheidet sich ein offizieller Sponsor für ein Engagement im Rahmen einer preiswerteren untergeordneten Sponsoring-Kategorie eines Sport-Events und überstrapaziert dabei die ihm in dieser Kategorie eingeräumten Rechte, so lässt sich diese Vorgehensweise ebenfalls als Ambush Marketing kennzeichnen.¹⁸ Als Beispiel hierfür dient das Vorgehen des Zustellerunternehmens TNT, das im Vorfeld der Olympischen Sommerspiele 2000 in Sydney offiziell die Eintrittskarten verteilte und sich damit als zentraler Partner der Spiele positionierte, während UPS traditioneller TOP-Sponsor der Olympischen Spiele war.¹⁹

(7) Werbung auf dem Veranstaltungsgelände:

Zur Kategorie der direkten, kommunikationpolitischen Ansätze zählt schließlich die Werbung von Ambushern auf dem Veranstaltungsgelände von Sport-Events. Während der amerikanische Sportartikelhersteller Nike 1994 die Fußball-Weltmeisterschaft im eigenen Land zunächst wochenlang weitgehend ungenutzt ließ, initiierte die Marke rechtzeitig zum Finale Brasilien gegen Italien in Los Angeles eine sehr aufmerksamkeiterregende Ambush-Marketing-Maßnahme: Vor dem Stadion wurden 70.000 Baseball-Caps in den brasilianischen Landesfarben und mit dem

14 Vgl. Bruhn/Ahlers (2003), S. 274.

15 Vgl. Melwitz (2008), S. 10 f.; Noth (2007), S. 47 f.; Netzle (2006), S. 68 ff.

16 Vgl. Wittneben/Soldner (2006), S. 1176; Pechtl (2007), S. 6 f.; Bruhn/Ahlers (2003), S. 272 ff.

17 Vgl. Heermann (2006), S. 359.

18 Vgl. Meenaghan (1998), S. 311; Bruhn/Ahlers (2003), S. 274 f.; Zanger/Drengner (2005), S. 4.

19 Vgl. McDonald/Davidson (2002), S. 24.

Nike-Swoosh verschenkt, obwohl zum damaligen Zeitpunkt noch der Konkurrent Umbro Ausrüster der Brasilianer war. Dadurch glich das Stadion einem Nike-Meer, was auch in der Fernsehberichterstattung unübersehbar war.²⁰

(8) Werbung im geografischen Umfeld:

Die zahlreichen Besucher eines Sport-Events stellen für viele Unternehmen einen Anreiz dar, im geografischen Umfeld des Events werblich oder sogar verkäuferisch tätig zu werden. Die Maßnahmen der Außenwerbung umfassen das Anbringen von Plakatwerbung in von den Zuschauern stark frequentierten Straßenzügen, das Verteilen von Give-aways, das Positionieren von eigenen Markensymbolen im Umfeld des Events bis hin zur Werbung im Luftraum. Die Zielsetzung ist es, den Besucherstrom für eigene Marketingaktivitäten zu nutzen.²¹ Bei den Olympischen Sommerspielen 2004 in Athen warb eine griechische Telefongesellschaft, deren Konkurrent nationaler Olympia-Sponsor war, großflächig auf sieben Fähren, die im Hafen von Piräus ankerten – und für die zahlreichen Passanten kaum zu übersehen waren.

(9) Werbung im medialen Umfeld / Public Relations:

Um die Wirkung obiger Maßnahmen nicht lediglich auf die Besucher eines Sport-Events zu beschränken, ist es für Ambusher von Interesse, zugleich eine Präsenz in den Massenmedien zu erhalten, die über das Ereignis berichten. Die notwendige Aufmerksamkeit für eine Medienberichterstattung gelingt insbesondere dann, wenn Sportstars für Ambushing-Aktionen eingesetzt werden, d.h. wenn eine Kombination mit dem Fall der Celebrity-Werbung vorliegt. So ereignete sich ein be-

sonderes Vorkommnis im Umfeld der Olympischen Sommerspiele 1996 in Atlanta: Der 100m-Sprinter Linford Christie erschien zu einer Pressekonferenz und zu Interviews mit blauen Kontaktlinsen, die unübersehbar das Puma-Logo zeigten, obwohl Puma kein offizieller Event-Sponsor war.²²

(10) Programmsponsoring:

Die Übernahme eines Programmsponsoring ist grundsätzlich legitim, kann jedoch insbesondere dann als Ambush Marketing interpretiert werden, wenn der Programmsponsor Konkurrent eines offiziellen Sponsors ist. Häufig erreichen TV-Programmsponsoren sogar höhere Aufmerksamkeitswerte als offizielle Event-Sponsoren.²³ Beispielsweise erzielte Bitburger, Programmsponsor im deutschen öffentlich-rechtlichen Fernsehen, im Rahmen der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 einen höheren ungestützten Recall-Wert als zwei Drittel der offiziellen Hauptsponsoren der Veranstaltung.²⁴

(11) TV-Werbung im Rahmen der Event-Berichterstattung:

Eine vergleichbare Wirkung wie durch Programmsponsoring kann erzielt werden, indem reguläre Werbeplätze zu Sendezeiten belegt werden, die unmittelbar vor, in Pausen oder nach der Übertragung des Sport-Events durch den Fernsehsender liegen. So bewarb im Rahmen der Fernsehübertragungen der Spiele der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 der DF-B-Sponsor (aber weder WM- noch Programmsponsor) nutella massiv in klassischen TV-Spots mit deutschen Nationalspielern sein Produkt.²⁵ ▶

20 Vgl. Bruhn/Ahlers (2003), S. 274; Melwitz (2008), S. 11; Wittneben/Soldner (2006), S. 1176.

21 Vgl. Pechtl (2007), S. 8 f.; Noth (2006), 49 f.; Zanger/Drengner (2005), S. 3; Bruhn/Ahlers (2003), S. 275.

22 Vgl. Bruhn/Ahlers (2003), S. 2727 ff.; Wittneben/Soldner (2006), S. 1177.

23 Vgl. Meenaghan (1998), S. 310 f.; Bruhn/Ahlers (2003), S. 276; Pechtl (2007), S. 10.

24 Vgl. Nufer (2008), S. 312.

25 Vgl. Bruhn/Ahlers (2003), S. 275 f.; Pechtl (2007), S. 10; Meenaghan (1998), S. 311 f.

(12) Erbringung von Dienstleistungen im weiteren Event-Umfeld:

Ambush Marketing by Intrusion ist schließlich auch gegeben, wenn ein Ambusher publikumswirksame Dienstleistungen im mittelbaren Umfeld des Sport-Events erbringt, obwohl ein offizieller Sponsor aus derselben Branche existiert. Die Folge ist, dass ein Kunde dieser Dienstleistung und womöglich sogar die breite Öffentlichkeit den Ambusher als Sponsor wahrnimmt.²⁶ Beispielsweise war Kodak offizieller Sponsor der Olympischen Winterspiele 1998 in Nagano. Konkurrent Fuji übte Ambush Marketing aus, indem sie ein nicht offizielles Fotocenter zwar außerhalb des Veranstaltungsgeländes, jedoch unweit des olympischen Pressecenter aufstellten und dort Fuji-Filme verschenkten und gratis entwickelten.²⁷

(13) Launch von Produkten oder Dienstleistungen anlässlich des Events:

Insbesondere im Rahmen der Fußball-WM 2010 konnten Ambush-Aktionen beobachtet werden, die darauf ausgerichtet waren, das Mega-Event als Gelegenheit zu nutzen, neue Produkte bzw. Dienstleistungen auf den Markt zu bringen (oder bestehende Produkte an das Sport-Ereignis anzupassen und kurzfristig zu modifizieren). Die betreffenden Produkte oder Dienstleistungen und deren Kommunikationsstrategien verwenden dabei typischerweise keine Marken des Events.²⁸ Ein Beispiel für diesen Fall des Ambush Marketing ist der Launch des Sportgetränks "Soccerade". Der Werbebotschafter und Gesellschafter der Marke, Cristiano Ronaldo, führte den Durstlöscher gezielt im April 2010, also unmittelbar vor Beginn der WM, in 30 internationale Märkte ein. Das Getränk war längst entwickelt und getestet, jedoch wurde gezielt das Umfeld

der Fußball-WM 2010 genutzt, um es weltweit zu präsentieren.²⁹

(14) Sport und Event als inhaltliches Leitmotiv in der Kommunikationsstrategie:

Ein Sport-Event wird vom Ambusher als Plattform für die Vermarktung des eigenen Angebots genutzt. Ein internationales sportliches Großereignis bildet häufig den Anlass, die Kommunikationsstrategie für einen längeren Zeitraum an diesem Sport-Event auszurichten, d.h. vor, während und nach dem Ereignis.³⁰ Der Elektromarkt Media-Markt startete im Hinblick auf die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 bereits ein Jahr zuvor eine intensive Kampagne unter dem Slogan "Wir werden Weltmeister", der später durch "beste Fan-ausrüster" ersetzt wurde. Die szenische Aufmachung der Spots stellte einen unmissverständlichen Bezug zur WM her (z.B. durch den Auftritt von Fußball-Fans).

(15) Ausstattungs-Sponsoring:

Sponsoring-Verträge mit einzelnen Mannschaften oder Individualsportlern beschenken zahlreichen Unternehmen sowohl die Präsenz bei und im Umfeld einer Veranstaltung als auch in der Medienberichterstattung – ohne die Notwendigkeit, offizieller Sponsor der Veranstaltung zu werden.³¹ Großes Aufsehen erregte folgende Ambush-Aktion während der Olympischen Winterspiele 1998 in Nagano: Nike sponserte einen schwarzafrikanischen Ski-Langläufer, der sportlich zwar hoffnungslos unterlegen, dem aber als vermeintlichem "Exoten" in dieser Sportart die Medienaufmerksamkeit gewiss war, was dem Ausstatter Nike zahlreiche Fernseh-Einblendungen bescherte.³² ▶

²⁹ Vgl. o.V. (2010a), S. 42.

³⁰ Vgl. Melwitz (2008), S. 12 f.; Pechtl (2007), S. 10 f.; Bruhn/Ahlers (2003), S. 274; Zanger/Drengner (2005), S. 3.

³¹ Vgl. Meenaghan (1998), S. 311; Bruhn/Ahlers (2003), S. 274.

³² Vgl. Nufer (2005), S. 216.

²⁶ Vgl. Pechtl (2007), S. 10; Bruhn/Ahlers (2003), S. 275.

²⁷ Vgl. Noth (2007), S. 49.

²⁸ Vgl. Heckenberger (2010), S. 21 ff.

(16) Testimonial-/Celebrity-Werbung:

Die Assoziation zu einem Sport-Event kann auch dadurch hergestellt werden, dass bekannte, am Ereignis beteiligte Persönlichkeiten oder Stars einzelner Sportarten in Werbespots auftreten, die im Umfeld des Sportereignisses ausgestrahlt werden.³³ Während im Rahmen der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 McDonald's einer der offiziellen Hauptsponsoren war, initiierte Konkurrent Burger King in Deutschland die "Burger King Kahn Aktion" und setzte den Nationaltorhüter Oliver Kahn als Testimonial in seinen TV-Spots ein.

(17) Werbung mit der Event-Location:

Vergleichbar dem Country-of-origin-Effekt kann auch durch Werbung mit dem Austragungsort eines Sport-Ereignisses ein Imagetransfer vom Event auf das eigene Unternehmen bzw. die beworbenen Marken und Produkte hergestellt werden. Als Austragungsort kann die konkrete Wettkampfstätte, die Gastgeberstadt oder auch das Land des Gastgebers verwendet werden.³⁴ Beispielsweise warb Nike während der Olympischen Sommerspiele 1984 in Los Angeles in einer Werbekampagne mit dem Motto "I Love L.A.", um das Interesse des Publikums zu nutzen und eine Verbindung mit dem Event zu suggerieren.³⁵

(18) Kooperationen zum einfacheren Verbindungsaufbau mit dem Event:

Das Eingehen von Partnerschaften mit sportnahen/-näheren Marken vereinfacht für sportferne/re Unternehmen den Aufbau einer Verbindung zum Sport bzw. einer Sportveranstaltung. Über das Erreichen eines höheren Ambusher-Event-Fits hinaus besteht mit dem Eingehen einer Partnerschaft mit einem offiziellen Spon-

sor sogar die Chance, dass sich dessen Engagement durch die Kooperation auf den Ambusher abstrahlt. Die Joghurtgetränk-Marke Actimel beispielsweise bot ihren Konsumenten im Rahmen der Fußball-WM 2010 beim Kauf von drei Packungen ihres Produkts die Möglichkeit, die auf den Packungen aufgedruckten Codes gegen ein tipp3-Wettguthaben einzulösen. Der Sportwetten-Anbieter tipp3 erleichterte aufgrund seines besseren Sport-Bezugs somit Actimel den Aufbau einer Verbindung zur Fußball-WM.³⁶

(19) Fun Ambushing:

Einen Sonderfall des Ambush Marketing by Association stellt Fun Ambushing dar. Anders als in den übrigen Fällen des Ambush Marketing by Association soll Aufmerksamkeit hier nicht über Agenda Setting erzielt werden, sondern vielmehr auf witzige und humorvolle Art und Weise eine Assoziation mit einem Event hergestellt werden.³⁷ So setzte sich McDonald's anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft 1994 in den USA als "inoffizieller Nahrungslieferant der deutschen Fußball-Fans" in Szene, ohne dafür jegliche Lizenzgebühren zu bezahlen. Anlässlich der Fußball-WM 2010 warb die südafrikanische Fluglinie Kulula mit Billigflügen für jedermann – mit einer Ausnahme: "Sepp Blatter kann mit uns umsonst fliegen". Der FIFA-Präsident nahm das Angebot nicht an, stattdessen meldete sich ein Hundebesitzer aus Kapstadt, der anbot, seinen Hund namens Sepp Blatter mitfliegen zu lassen. Darauf ließ die Airline stolz verkünden: "Es ist offiziell: Sepp Blatter fliegt mit uns!"³⁸

33 Vgl. Noth (2007), S. 50 f.; Meenaghan (1998), S. 311; Pechtl (2007), S. 12; Bruhn/Ahlers (2003), S. 274.

34 Vgl. Noth (2006), S. 48.

35 Vgl. Bean (1995), S. 1104.

36 Vgl. o.V. (2010b), o.S.

37 Vgl. Nufer (2005), S. 216; Pechtl (2007), S. 11; Meenaghan (1998), S. 312.

38 Vgl. Weinreich (2010), S. 34.

(20) Philantropic Ambushing:

Das vermeintlich selbstlose und uneigennützig Bestreben von Unternehmen, einer guten Sache zu dienen, wird vorrangig Sponsoren zugeschrieben.³⁹ Auch Nicht-Sponsoren können altruistische Motive kommunizieren. Beispielsweise implizierte die Molkerei Söbbeke mit der ihrer Afrika-bezogenen Aktion "Söbbeke hilft Ixopo" zur der Fußball-WM 2010 in Südafrika altruistische Leitgedanken, da Teile der Verkaufserlöse an afrikanische Straßenkinder gestiftet wurden.⁴⁰ Auch die Supermarktkette Rewe, offizieller Ernährungspartner des DFB, wies am Ende ihres TV-Spots zur WM 2010 mit Lukas Podolski gezielt darauf hin, mit ihren Aktivitäten den deutschen Fußball zu unterstützen.⁴¹

(21) Dominant destruktiv-aggressives Ambush Marketing:

Angriffe gegen Sponsoren liegen vor, wenn bei einem Sport-Event oder im Rahmen dessen medialer Berichterstattung die Marken(namen) offizieller Sponsoren blockiert werden, um sie so der Wahrnehmung durch das Publikum zu entziehen. Ambusher können die Markenzeichen und Werbeflächen offizieller Sponsoren (physisch) verdecken (lassen) und im Steigerungsfall stattdessen sogar ihr eigenes Logo zeigen. So verdeckte der australische Schwimm-Star Ian Thorpe, der persönlich von adidas gesponsert wurde, bei seiner Siegerehrung bei den Olympischen Sommerspielen 2000 in Sydney mit einem Handtuch das Logo von Nike auf seiner Kleidung, dem offiziellen Ausstatter des australischen Teams.⁴²

In der vorstehenden Charakterisierung der Ambush-Marketing-Fälle wurde insbesondere anhand der aufgezeigten Beispiele deutlich, dass eine **trennscharfe**

39 Vgl. Huber/Matthes/Dreckmeier/Schunk (2008), S. 31; Stipp/Schiavone (1996), S. 24.

40 Vgl. Söbbeke (2010), o.S.

41 Vgl. Kolbrück (2010), o.S.

42 Vgl. Bruhn/Ahlers (2003), S. 276; Pechtl (2007), S. 7; Zanger/Drengner (2005), S. 4.

Differenzierung nicht immer möglich ist, sondern Überschneidungen vorkommen. D.h. einzelne zu beobachtende Ambush-Aktionen weisen eine multiplen Charakter auf und können (oder müssen sogar) zwei (oder ggf. sogar mehreren) Fällen parallel zugeordnet werden. Auch erhebt die Systematisierung **keinen finalen Anspruch auf Vollständigkeit**. Aufgrund des hohen Innovationsgehalts des Ambush Marketing mit stetig neu zu beobachtenden kreativen Aktionen handelt es sich vielmehr um eine Momentaufnahme. Die vorgenommene Strukturierung ist deshalb nicht starr, sondern flexibel und offen, um nachträglich neue Fälle aufnehmen und eingliedern zu können.

4. Zuordnung der im Rahmen der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010 beobachteten Ambush-Marketing-Fälle

Anlässlich der FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika führten die Autoren dieses Beitrags eine stichprobenartige **Analyse deutschsprachiger Medien** zur Identifizierung von Ambush-Marketing-Aktionen durch.

Der Untersuchung folgender Werbeträger lag dabei der Zeitraum der WM (11. Juni bis 11. Juli 2010) zugrunde:

- **Fernsehen:** Übertragung der WM-Spiele auf ARD, ZDF, RTL; zusätzlich fußballbezogene Werbung auf weiteren Sendern.
- **Hörfunk:** SWR 1, SWR 3.
- **Produktverpackungen und Werbeflyer:** probierpioniere.de, eigene Beobachtungen.

Im Anschluss an die WM wurden alle Ausgaben der im Folgenden aufgeführten Medien ausgewertet, die im Zeitraum von Januar bis August 2010 erschienen sind:

- **Zeitschriften:** Sportbild, Autobild, werben & verkaufen, Horizont, Handelsmagazin, Seezunge.

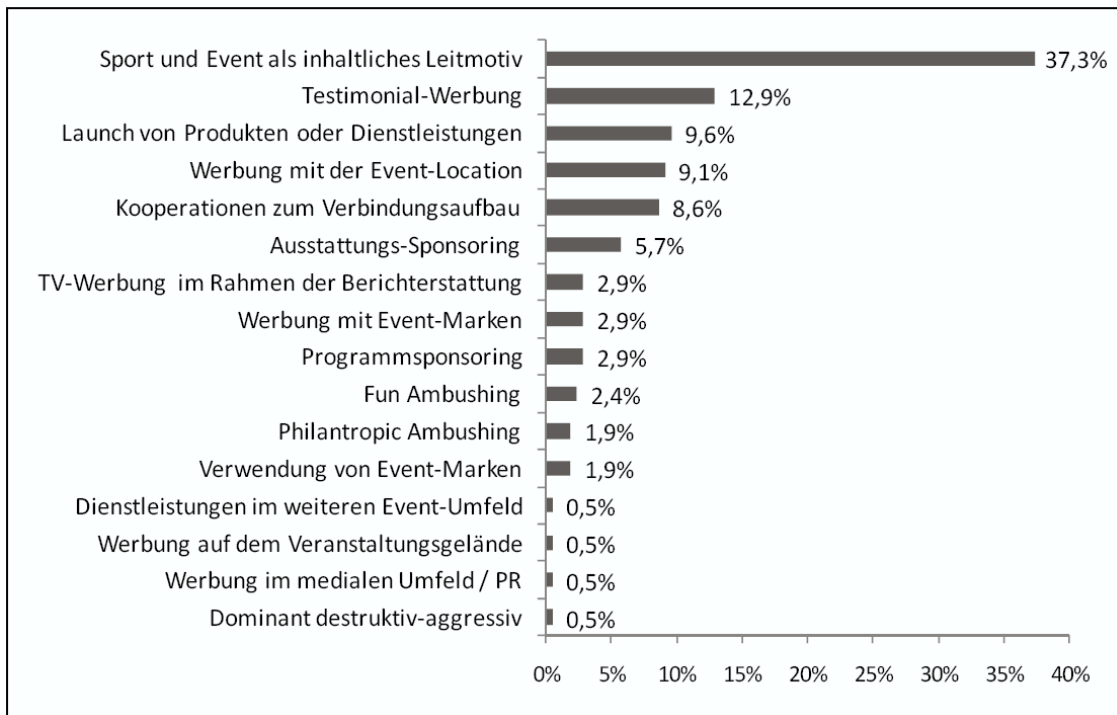


Abb. 3: Häufigkeiten der beobachteten Fälle von Ambush Marketing im Rahmen der Fußball-WM 2010

- **Zeitungen:** Lebensmittel-Zeitung.
- **Online-Medien:** openpr.de, pressetext.de, presseportal.de, Webauftritte verschiedener Unternehmen, weitere Webseiten/Blogs.

Die im Rahmen dieser Medienanalyse identifizierten Ambush-Marketing-Fälle wurden auf Basis der vorstehenden Typologie der Erscheinungsformen des Ambush Marketing klassifiziert. Im Rahmen der Stichprobe konnten **187 Ambushing-Aktionen** von 125 verschiedenen Ambushern ausfindig gemacht werden. Insgesamt wurden 209 Zuordnungen vorgenommen, da 22 der beobachteten Ambushing-Maßnahmen parallel unterschiedlichen Fällen entsprachen.

Abb. 3 fasst die zentralen Untersuchungsergebnisse zusammen. Am weitaus häufigsten beobachtet werden konnte der Fall Sport und Event als inhaltliches Leitmotiv der Kommunikationsstrategie (37,3 % der beobachteten Fälle). Am zweithäufigsten wurde mit Sport-Testimonials geworben (12,9 %). Den dritten Platz belegte der Launch eventbezogener Produkte bzw.

Dienstleistungen (9,6 %). Insgesamt fällt auf, dass im Rahmen der Fußball-WM 2010 indirektes Ambush Marketing by Association und insbesondere die Ambushing-Fallgruppe Agenda Setting dominierte.

5. Extrahierte Determinanten für differenzierte Ambush-Marketing-Strategien

Erwägt ein Unternehmen, Ambush-Marketing in seinen Marketing-Mix zu integrieren, so sollte es auf Basis der vorstehenden Systematisierung und Erfolgsbeispiele die im Folgenden betrachteten, zentralen Kriterien bei der Ausarbeitung seines Ambushing-Konzeptes berücksichtigen.

5.1. Ex-ante Unternehmens- und Markenbekanntheit

Weisen offizielle Sponsoren eines Sport-Events ex ante vergleichsweise geringe Bekanntheitsgrade auf, so stellt das eine günstige Ausgangssituation für deren Branchenkonkurrenten mit höheren Bekanntheitsgraden dar, um Ambush-Marketing-Aktivitäten durchzuführen. Falls um-

gekehrt die Bekanntheit eines potenziellen Ambushers niedriger ist als der des sponsernden Branchenkonkurrenten, ist grundsätzlich nicht davon auszugehen, dass durch Ambush Marketing der Erinnerungswert des Sponsors übertroffen werden kann.

Auch der Erinnerungsleistung ungeachtet kann durch Ambush Marketing eine positive Einstellung gegenüber dem Ambusher bewirkt werden. Angesichts der großen Bedeutung, die Originalität als Eigenschaft von sportbezogener Kommunikation zugesprochen wird, vermag sich beispielsweise eine besonders kreative Werbung in Form von **Fun Ambushing** positiv auf die Einstellung gegenüber dem Ambusher auszuwirken. Da viele Rezipienten von offiziellen Sponsoren ein soziales Engagement erwarten, ist anzunehmen, dass Konsumenten geneigter sind, einem **Philantropic Ambushing** betreibenden Nicht-Sponsor positive Attribute zuzuschreiben als einem offiziellen Sponsor, der einzig für die Erlaubnis der werblichen Nutzung des Events hohe Summen aufwendet. Darüber hinaus bietet sich für weniger bekannte Unternehmen, die Ambush Marketing betreiben möchten, mit dem **Eingehen von Kooperationen** mit bereits etablierten Marken eine adäquate Möglichkeit eines simplifizierten Verbindungsaufbaus zu einem Event.

5.2. Höhe des zur Verfügung stehenden Budgets

Ähnlich wie bei ex ante unbekannteren Marken ist es im Falle des Einsatzes eines vergleichsweise kleinen Budgets ratsam, etwa die Erscheinungsformen des Eingehens von Kooperationen oder des Fun Ambushing zu wählen, um damit punktuell Aufmerksamkeit zu erregen bzw. eine positive Einstellung des Konsumenten gegenüber der Werbung und letztlich auch gegenüber dem Ambusher selbst zu evozieren. Dabei ist anstelle der versuchten Signalisierung eines offiziellen Sponsor-

ships und Omnipräsenz in den Medien die hergestellte Assoziation mit dem Event eher durch **virale Kampagnen** über das Internet schnell und effektiv zu verbreiten.

Mit einem entsprechend größeren Budget können umfassende, diverse Ambushing-Erscheinungsformen **integrierende Strategien** ausgearbeitet werden, die aufgrund ihres ganzheitlichen Charakters erfolgversprechend sind.

5.3. Art der beworbenen Produkte bzw. Dienstleistungen

Bei der Konzeptionalisierung einer Ambush-Marketing-Strategie ist die Analyse des **Ambusher-Event-Fits** für den Erfolg bedeutend, da dieser sich sowohl positiv als auch negativ auf die Glaubwürdigkeit sowie die Einstellung gegenüber dem Ambusher auswirken kann. Erfahrungsgemäß eignen sich im Zuschauersport besonders sportnahe Produkte (z.B. Sportartikel) sowie Produkte mit einer hohen Zielgruppenaffinität (z.B. Bier und Unterhaltungselektronik) für Werbung. Auch die Akzeptanz von Snacks, Fitness- und Wellness- sowie Tourismusangeboten ist vergleichsweise hoch einzuschätzen. Gerade für die **Fitness- und Wellness-Industrie**, die als Ambusher bislang kaum in Erscheinung getreten ist, kann durch den gegebenen Sport- bzw. Event-Fit eine hohe Akzeptanz prognostiziert werden.

Eine nicht vorhandene thematische Verbindung lässt sich durch eine langfristige Ambushing-Aktivität zumindest partiell nivellieren. Hierfür ist eine Verankerung des **inhaltlichen Leitmotivs Sport** in der Kommunikationsstrategie auch über das Event hinaus anzustreben. Auch ein kontinuierliches **Ausstattungssponsoring** und beständige Werbung mit **Sport-Testimonials** bewirken längerfristig das Erreichen einer glaubwürdigen Event-Assoziation, ebenso das Eingehen einer **Kooperation** mit einem Partner, dessen Produkte

sich durch eine vergleichsweise hohe Akzeptanz bezüglich Fußball-Bezug auszeichnen, oder der **Launch von neuen Produkten** im Rahmen von Sportgroßeignissen.

5.4. Timing

Anlässlich von Sportgroßeignissen wie Fußball-Weltmeisterschaften herrscht bei vielen Rezipienten temporär eine sehr **positive Grundstimmung**, die für Werbezwecke genutzt werden kann. Diese positive Stimmung ist jedoch i.d.R. von zeitlich begrenzter Dauer und pendelt sich nach wenigen Wochen wieder auf dem Ausgangsniveau ein. Die Fokussierung der Ambushing-Aktivitäten auf den Zeitraum vor und während des Events ist deshalb entscheidend. Neben eines **Produkt-Launches** rechtzeitig zur Veranstaltung erscheint beispielsweise die Einführung von **"Limited Editions"** von (zusätzlichen) Produktvarianten, deren Aktionszeitraum sich mit Vorlauf auf die Dauer des Events begrenzt, sinnvoll.

5.5. Berücksichtigung des Mediennutzungsverhaltens der Zielgruppe

Im Rahmen von sportlichen Großveranstaltungen kommt dem **Fernsehen** sowohl bezüglich der Beschaffung von Informationen über das Event als auch bezüglich der Werbewahrnehmung die zentrale Rolle zu. Insbesondere **Programmsponsoring** und **TV-Werbung im Rahmen der Event-Berichterstattung** sind deshalb wirksam, um einen Aufmerksamkeitstransfer zum Ambusher hin zu bewirken.

Da zukünftig eine immer innovativere Vernetzung von Informationen und Markeninszenierungen zu erwarten ist, ist die Integration des **Internets** in der Mediastrategie ratsam. Die Eingliederung von **Tageszeitungen, Radio und Plakaten** in die Mediaplanung ist für umfassende und omnipräsente WM-Kampagnen, die den **Sport bzw. das Event als Leitmotiv** ver-

wenden, unabdingbar.

Auch die Integration des seit der in Deutschland ausgetragenen Fußball-WM 2006 vorherrschenden Trends des **Public Viewing** ist zu erwägen. In einem sportbegeisterten Umfeld mit hochinvolvierten Gästen können Dienstleistungen erbracht oder Marken und Produkte wirkungsvoll inszeniert werden.

6. Diskussion abgeleiteter Ambush-Marketing-Konzepte

Die beschriebenen Kriterien nehmen zwar eine richtungsweisende Funktion im Rahmen der Ausarbeitung einer Ambush-Marketing-Strategie ein, stellen jedoch alleine noch keine Erfolgsgaranten dar. Durch die gleichzeitige Berücksichtigung der skizzierten Determinanten in Verbindung mit einer Kombination der zugrunde liegenden Ideen der systematisierten Ambush-Marketing-Fälle ergeben sich weiterführende Implikationen für die Entwicklung von differenzierten, umfassenden Ambush-Marketing-Konzepten. Im Folgenden sollen exemplarisch einige denkbare Ansätze vorgestellt und kritisch gewürdigt werden.

6.1. Brand-Asset-Konzept

Charakterisierung:

Die Grundlage des "Brand-Asset-Konzeptes" stellt die fortdauernde Integration des Themas Sport in eine langfristige Marketing-Strategie dar.⁴³ Es wird versucht, die Wahrnehmung einer Verbindung der Marke zu sportlichen Mega-Events bei den Rezipienten zu erreichen, indem längerfristig sämtliche Kommunikationsaktivitäten unmittelbare Bezüge zum Sport aufweisen.

Chancen für das Ambush Marketing:

Das Brand-Asset-Konzept eignet sich insbesondere für Unternehmen mit einem ex ante geringen Ambusher-Event-Fit, aber

⁴³ Vgl. Hermeier/Rettig/Krol (2010), S. 26.

einem vergleichsweise hohen Bekanntheitsgrad. Die Akzeptanz der Konsumenten wird durch eine langfristige inhaltliche Bezugnahme auf das Thema Sport hergestellt. Ein höherer Ambusher-Event-Fit wiederum evoziert positive Wirkungen auf die Glaubwürdigkeit eines Ambushers sowie auf die Einstellung gegenüber seiner Marke.

Geeignete Ambush-Marketing-Erscheinungsformen:

Prinzipiell setzt dieses Konzept der Wahl von Erscheinungsformen des Ambush-Marketing keine Grenzen. Essentiell ist die Verankerung des Leitmotivs Sport auch über das Event hinaus. Dem DFB-Partner nutella beispielsweise ist in dieser Hinsicht die erfolgreiche Konditionierung mit Fußball gelungen. Während vorwiegend die Fallgruppe Agenda Setting des indirekten Ambush-Marketing by Association die Gelegenheit bietet, z.B. mit Ausstattungssponsoring und Testimonial-Werbung die Omnipräsenz einer Marke im Sport zu manifestieren, können parallel auch direktes Ambushing sowie indirektes Ambush-Marketing by Intrusion für die Assoziation mit einem konkreten Event in Betracht gezogen werden.

Risiken:

Eine hohe Markenbekanntheit und ein vergleichsweise hohes Kommunikationsbudget sind Voraussetzungen für die Schaffung eines langfristigen und glaubwürdigen Bezugs zum Sport. Erforderlich sind somit hohe finanzielle Investitionen seitens des Ambushers, um dieses Konzept zu realisieren.

6.2. Opportunismus-Konzept

Charakterisierung:

Das "Opportunismus-Konzept" beruht auf der kurzfristigen und opportunistischen Nutzung eines Sportgroßereignisses. Zentraler Bestandteil ist eine kreative, eventbezogene Kommunikation, die den schnellen Aufbau einer Assoziation zum

jeweiligen Event erreichen soll. Ziel ist es im Besonderen, die im Rahmen einer Veranstaltung vorherrschende positive Stimmung für eine auf die Dauer des Events begrenzte Markeninszenierung zu nutzen.

Chancen für das Ambush Marketing:

Das Opportunismus-Konzept empfiehlt sich für Unternehmen, die keine langfristige Assoziation mit dem Thema Sport anstreben, jedoch kurzfristig von der vorteilhaften, positiven Stimmung vor und während der Sportveranstaltung profitieren möchten.

Geeignete Ambush-Marketing-Erscheinungsformen:

Da besonders kreative und innovative Kommunikationsmaßnahmen eine höhere Aussicht darauf haben, sich von dem während Sportgroßereignissen dominierenden, eventbezogenen "advertising clutter" abzuheben, bietet das Fun Ambushing eine effektive Möglichkeit für eine Differenzierung. So gelang es der südafrikanischen Fluglinie Kulula mit ihrem Slogan "Not next year, not last year, but somewhere in between" ihre WM-Flugangebote 2010 auf humorvolle Weise sogar ohne Verwendung der WM-Jahreszahl zu bewerben.⁴⁴ Darüber hinaus ist die Verwendung der Leitgedanken Sport und Event für das Erreichen eines Imagetransfers vom Event auf den Ambusher bedeutend. Eine weitere Ambush-Marketing-Erscheinungsform, die dem schnellstmöglichen Aufbau einer Event-Assoziation dient, ist das Eingehen von Kooperationen mit Partnern, die langfristige Strategien verfolgen und deren Sport-Bezug in den Köpfen der Konsumenten bereits verankert ist.

Risiken:

Angesichts der gesteigerten Intensität sportbezogener Werbung während eines Mega-Events birgt ein kurzfristiger Verbindungsaufbau mit einer Sportveranstaltung das Risiko, von den Konsumenten als

⁴⁴ Vgl. Manson (2010), o.S.

weiteres auf den WM-Werbezug aufspringendes, nervendes Unternehmen wahrgenommen zu werden, das mit dem Ziel der Event-Ausbeute ohne Gegenleistung auf künstliche Weise eine Event-Assoziation herstellt.

6.3. Island-Position-Konzept

Charakterisierung:

"Island Position" bezeichnet die Platzierung von Printwerbung in ein redaktionelles, nicht kommerzielles Umfeld.⁴⁵ Auf Ambush Marketing übertragen soll darunter die Durchführung von Maßnahmen verstanden werden, die eine weitgehend isolierte Präsenz in selektierten, eher werbevernachlässigten Bereichen einnehmen und dadurch die gesonderte Wahrnehmung einer Marke begünstigen.

Chancen für das Ambush Marketing:

Dieses Konzept eignet sich insbesondere für Unternehmen, deren Branchenkonkurrenten als offizielle Sponsoren unter den Schutz der vom Event-Veranstalter sichergestellten Branchenexklusivität fallen. Durch das Island-Position-Konzept versuchen Ambusher, durch ein kurzfristiges isoliertes, Guerilla-Vorgehen abseits der von den offiziellen Sponsoren genutzten Medien einen starken Reiz zu setzen und damit Aufmerksamkeit für sich zu erregen. Ferner sind Island-Position-Maßnahmen für Unternehmen geeignet, die in Branchen agieren, die (noch) wenige Ambushing-Aktivitäten charakterisieren (z.B. Fitness- und Wellness-Markt). Eine Alleinstellung würde hier Pioniervorteile mit sich bringen.

Geeignete Ambush-Marketing-Erscheinungsformen:

Für die Erreichung einer Isolation der eigenen Werbemaßnahmen ist besonders das Ambush Marketing by Intrusion zweckmäßig: Erscheinungsformen wie Programmsponsoring sowie die Erbringung von Dienstleistungen im weiteren

WM-Umfeld (z.B. Public Viewing) vermögen eine weitgehend alleingestellte Wahrnehmung zu bewirken. Auch direktes, sowohl produktpolitisch als auch kommunikationspolitisch Ambushing kann eine Island Position begünstigen. Letzteres gelang beispielsweise der niederländischen Biermarke Bavaria, die während eines Vorrundenspiels der Fußball-WM 2010 von 36 Frauen in orangefarbenen Kleidern im Stadion repräsentiert wurde.⁴⁶

Risiken:

Im Island-Position-Konzept liegt das Risiko in den gesetzlich-rechtlichen Grenzen, die beim Einsatz von direkten Ambush-Marketing-Fällen überschritten werden könnten. Zudem ist mit einem strikten Vorgehen seitens des Event-Veranstalters zu rechnen.

6.4. Altruismus-Konzept

Charakterisierung:

Das "Altruismus-Konzept" erweitert bisherige Ambushing-Vorgehensweisen um die Kommunikation altruistischer Motive sowie einer langfristigen Einbeziehung gesellschaftlichen Engagements. Das Unternehmen richtet seine Kommunikationsstrategie im Rahmen eines Events auf Corporate Social Responsibility (CSR) aus und wird damit der Erwartung vieler Konsumenten an moderne Unternehmenspolitik gerecht.

Chancen für das Ambush Marketing:

Die Kommunikation von CSR eignet sich grundsätzlich für jedes Unternehmen. Ungeachtet der unternehmensbezogenen Eignung ist die Analyse der Event-Location für dieses Konzept grundlegend. Beispielsweise bot die Fußball-WM 2010 im Schwellenland Südafrika großes Potenzial für die Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung. Auch Brasilien als Austrichter der Fußball-WM 2014 bietet zahlreiche Möglichkeiten für gesellschaftlich motivierte Initiativen. Ein Verknüpfen der po-

45 Vgl. Barron's Educational Series (2011), o.S.

46 Vgl. Nufer/Bühler (2011a), S. 224 ff.

pulären Motive Sport und Event mit altruistischen Leitgedanken verstärkt die Glaubwürdigkeit, die sich positiv auf die Einstellung gegenüber dem Ambusher auswirkt.

Geeignete Ambush-Marketing-Erscheinungsformen:

Das Altruismus-Konzept gründet auf dem Philanthropic Ambushing. Im Rahmen dessen kann zusätzlich Werbung mit einem Sport-Testimonial erwogen werden, das beispielsweise einen Teil seiner Werbe-Gage für den guten Zweck spendet. Werden anlässlich eines Sport-Events neue Produkte gelauncht, könnte etwa ein bestimmter Betrag der Erlöse für gesellschaftliche Zwecke eingesetzt werden. Weiter können auch mit Ausstattungssponsoring, d.h. durch die Unterstützung von ausgewählten Sportlern und Teams (z.B. von Sympathieträgern aus Schwellenländern), altruistische Motive umgesetzt werden.

Risiken:

Konsumenten sind sich zunehmend bewusst, dass rein altruistische Motive von Seiten der Unternehmen nahezu ausgeschlossen sind und diese letztendlich lediglich als Fassade zum Erreichen positiver Kommunikations- und Gewinnziele verwendet werden.

6.5. Country-Focus-Konzept

Charakterisierung:

Das "Country-Focus-Konzept" legt das Hauptaugenmerk auf den Aufbau einer Assoziation mit der Event-Location, die wiederum zur Schaffung einer glaubwürdigen Verbindung mit dem Event beiträgt. Die Ambush-Marketing-Aktivitäten sind dabei auf den Vorlauf und die Dauer der Veranstaltung begrenzt, können aber auch Teil einer langfristigen, das Leitmotiv Sport fokussierenden Strategie werden.

Chancen für das Ambush Marketing:

Südafrika hat sich besonders für den

Launch neuer Produkte in der Lebensmittelindustrie oder das Aufgreifen des afrikanischen Tierreichs in Produktgestaltung und Kommunikation angeboten. Für Brasilien könnte sich ein Anknüpfen an die Leitmotive Karneval und Tanz innerhalb der Werbung mit der Event-Location als passend erweisen.

Geeignete Ambush-Marketing-Erscheinungsformen:

Das Country-Focus-Konzept basiert auf dem Fall der Werbung mit der Event-Location, die durch den Launch von thematisch passenden Produkten in einer Limited Edition eine weitere, innovative Facette annehmen könnte. Denkbar sind auch das Ausstattungssponsoring der jeweiligen Gastgeber-Nationalmannschaft sowie Testimonial-Werbung mit einheimischen Spielern. Nike hat dies bei der Fußball-WM 2010 in Südafrika erfolgreich umgesetzt, indem der Sportartikelhersteller den afrikanischen Fußballstar Didier Drogba als Aushängeschild für die "(NIKE)RED"-Kampagne fungieren ließ.

Risiken:

Die Fokussierung auf die Event-Location in der Kommunikation kann insofern eine Gefahr darstellen, als manche Austragungsländer ein politisches Risiko bergen. Eine Gewährleistung von ausschließlich positiven Nachrichtenmeldungen im Zusammenhang mit der Event-Location ist per se nicht möglich.

7. Fazit

Die entwickelten Ambush-Marketing-Konzepte, die auf den erläuterten Determinanten basieren und zu deren Umsetzung jeweils eine Kombination verschiedener Ambush-Marketing-Erscheinungsformen vorgeschlagen wurde, sind nur einige exemplarische von vielen denkbaren Ansätzen, um Ambush Marketing zu konzeptionalisieren. Auch wenn zum Schutz der offiziellen Sponsoren ein immer drastischeres Vorgehen der Event-Veranstalter gegen

Ambusher zu beobachten ist, sind auch in Zukunft zahlreiche kreative Ambushing-Aktionen in womöglich noch nicht da gewesenen Erscheinungsformen zu erwarten.

Ambush Marketing ist umstritten und wird deshalb kontrovers diskutiert. Aus der Sicht der Event-Veranstalter und Sponsoren stellt es eine nachvollziehbare Bedrohung dar, aus der Perspektive der Ambusher bietet es die Chance, eingebettet in ein attraktives Umfeld kostengünstig die Zielgruppe zu erreichen. Ambush Marketing darf jedoch aufgrund seiner Umstrittenheit keinesfalls per se in die "Schmuddelecke" des Sportmarketing befördert werden. Vielmehr ist Ambush Marketing als Wettbewerbsinstrument im Zusammenhang mit einem Sport-Event einzuordnen. Dass es sich beim Ambush Marketing oftmals um ein "Hase-Igel-Rennen" handelt, bei dem der Veranstalter die Rolle des Hasen einnimmt, ist deshalb als Zeichen eines funktionierenden Wettbewerbs zu werten, bei dem jeder der beteiligten Akteure seine spezifischen "Waffen" einsetzt: offizielle Sponsorships versus Kreativität.⁴⁷

Zu den Autoren:



Prof. Dr. Gerd Nufer
Hochschule Reutlingen
ESB Business School
Alteburgstraße 150
72762 Reutlingen
Telefon: 07121 / 271-6011
Telefax: 07121 / 271-90-6011

E-Mail: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Gerd Nufer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen und Privatdozent für Sportökonomie und Sportmanagement an der Deutschen Sporthochschule Köln. Seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte sind Sport- und Event-Marketing, Sponsoring, Ambush Marketing, Marketing below the line/innovatives Marketing sowie internationale Marktforschung. ▶



Christina Geiger, B.A.
Sägemühlenstr. 3
22767 Hamburg

E-Mail: ChristinaGeiger@web.de

Christina Geiger studierte Außenwirtschaft an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen. Im Rahmen ihrer Bachelor-Thesis befasste sie sich mit dem Phänomen Ambush Marketing am Beispiel der Fußball-Weltmeisterschaft 2010. Seit 2011 ist sie im Marketing des Zeitverlags in Hamburg tätig.

Literatur

- Barron's Educational Series (2011): Island Position, <http://www.allbusiness.com/glossaries/island-position/4962651-1.html> (Zugriff: 06.02.2011).
- Bean, Lori L. (1995): Ambush Marketing: Sports Sponsorship Confusion and the Lanham Act, in: Boston University Law Review 1099, S. 1105-1106.
- Bruhn, Manfred / Ahlers, Grit Mareike (2003): Ambush Marketing – "Angriff aus dem Hinterhalt" oder intelligentes Marketing?, in: GfK-Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Heft 3, S. 271-294.
- Du Toit, Mike (2006): Ambush Marketing, <http://www.bowman.co.za/LawArticles/Law-Article.asp?id=1079997814> (Zugriff: 01.03.2010).
- Heckenberger, Tanja (2010): Ambush Marketing anlässlich der Fußball-Weltmeisterschaft 2010, Bachelor Thesis, Hochschule Reutlingen, ESB Business School.
- Heermann, Peter W. (2006): Ambush-Marketing anlässlich Sportgroßveranstaltungen. Erscheinungsformen, wettbewerbsrechtliche Bewertung, Gegenmaßnahmen, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, Heft 5, S. 359-367.
- Hermeier, Burghard / Rettig, Peter / Krol, Bianca (2010): Marken- und Produktmanagement durch Nutzung von Sportgroßereignissen: Möglichkeiten und

47 Vgl. Pechtl (2007), S. 61; Nufer (2010a), S. 98.

- Grenzen für Industrie und Handel, KCS-Schriftenreihe des Kompetenz Centrus für Statistik und Empirie, der FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Band 1, Essen.
- Huber, Frank / Matthes, Isabel / Dreckmeier, Lars / Schunk, Holger (2008): Erfolgsfaktoren des Sportsponsorings bei Großereignissen – Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden.
- Kolbrück, Olaf (2010): Spot-Premiere: Rewe geht mit Lukas Podolski in die Offensive, http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Spot-Premiere-Rewe-geht-mit-Lukas-Podolski-in-die-Offensive_91758.html (Zugriff: 30.12.2010).
- Manson, Herman (2010): Kulula answers FIFA with new ad, <http://www.marklives.com/wordpress/2010/03/kulula-answers-fifa-with-new-ad> (Zugriff: 03.01.2011).
- McDonald, John / Davidson, John (2002): Avoiding Surprise Results at the Olympic Games, in: *Managing Intellectual Property*, Heft 115, S. 22-27.
- Meenaghan, Tony (1998): Ambush Marketing: Corporate Strategy and Consumers Reaction, in: *Psychology & Marketing*, Heft 4, S. 305-322.
- Melwitz, Nikolaus (2008): Der Schutz von Sportgroßveranstaltungen gegen Ambush Marketing, Tübingen.
- Netze, Stephan (2006): Immaterialgüterrechtlicher Schutz von Sportveranstaltungen im Zusammenhang mit der Werbung, in: Arter, Oliver / Baddeley, Margareta (Hrsg.): *Sport und Recht*, 3. Tagungsband, Bern, S. 67-97.
- Noth, Michael (2006): Ambush Marketing (Assoziationsmarketing) an Sportveranstaltungen – smart oder rechtswidrig?, in: Arter, Oliver / Baddeley, Margareta (Hrsg.): *Sport und Recht*, 3. Tagungsband, Bern, S. 19-65.
- Noth, Michael G. (2007): Trittbrettfahren durch Werbung bei Sportveranstaltungen. Rechtliche Beurteilung von Ambush Marketing und ähnlichen Werbeformen, Bern.
- Nufer, Gerd (2005): Ambush Marketing – Angriff aus dem Hinterhalt oder eine Alternative zum Sportsponsoring? in: Horch, Heinz-Dieter / Hovemann, Gregor / Kaiser, Sebastian / Viebahn, Kai (Hrsg.): *Perspektiven des Sportmarketing. Besonderheiten, Herausforderungen, Tendenzen*, Köln, S. 209-227.
- Nufer, Gerd (2008): Wirkungen von Sport-Event-Sponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften, in: *Sportwissenschaft*, Heft 3, S. 303-322.
- Nufer, Gerd (2010a): *Ambush Marketing im Sport. Grundlagen – Strategien – Wirkungen*, Berlin.
- Nufer, Gerd (2010b): *Ambush Marketing: Beschreibung, Erscheinungsformen und Grenzen*, in: *der markt – Journal für Marketing* (Online First 2010).
- Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.) (2010): *Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Trends der modernen Sportökonomie*, 2. Aufl., Berlin.
- Nufer, Gerd / Bühler, André (2011a): *Ambush Marketing im Sport*, in: Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.): *Marketing im Sport. Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing*, 2. Aufl., Berlin, S. 203-231.
- Nufer, Gerd / Bühler, André (Hrsg.) (2011b): *Marketing im Sport. Grundlagen, Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketing*, 2. Aufl., Berlin.
- Nufer, Gerd / Geiger, Christina (2009): *In-Game Advertising*, Reutlinger Diskussionsbeitrag zu Marketing & Management 2009 – 1, ESB Business School, Reutlingen University.
- O.V. (2010a): WM-Warm-Up, in: *Lebensmittel Zeitung*, Heft 20, S. 42.
- O.V. (2010b): Actimel und tipp3 im WM-Fieber. Gemeinsame Promotion ab der 23. Kennwoche im Handel, <http://www-extradienst.at/Artikel.53+M57e5721830a.0.html> (Zugriff: 30.12.2010).

- Payne, Michael (1998): Ambush Marketing – The Undeserved Advantage, in: Psychology & Marketing, Heft 4, S. 323-331.
- Pechtl, Hans (2007): Trittbrettfahren bei Sportevents: das Ambush-Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere Nr. 1/2007, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Universität Greifswald.
- Reinholz, Fabian (2005): Marketing mit der FIFA WM 2006 – Werbung, Marken, Tickets, Public Viewing, in: Wettbewerb in Recht und Praxis, Heft 12, S. 1485-1492.
- Söbbeke (2010): Straßenkinder in Ixopo, <http://www.soebbeke-hilft-ixopo.de/strassenkinderinixopo.htm> (Zugriff: 30.12.2010).
- Stipp, Horst / Schiavone, Nicholas P. (1996): Modeling the Impact of Olympic Sponsorship on Corporate Sponsorship, in: Journal of Academic Research, Heft 4, S. 22-28.
- Townley, Stephen / Harrington, Dan / Couchman, Nicholas (1998): The Legal and Practical Prevention of Ambush Marketing in Sports, in: Psychology & Marketing, Heft 4, S. 333-348.
- Weinreich, Jens (2010): Selbst das Königreich FIFA ist machtlos, in: Stuttgarter Zeitung, 23.06.2010, S. 34.
- Welsh, Jack (2002): Ambush Marketing. What it is and What it isn't, <http://www.poolonline.com/archive/issue19/iss19-fea5.html> (Zugriff: 17.08.2004).
- Wittneben, Mirko / Soldner, André (2006): Der Schutz von Veranstaltern und Sponsoren vor Ambush-Marketing bei Sportgroßveranstaltungen, in: Wettbewerb in Recht und Praxis, Heft 10, S. 1175-1185.
- Zanger, Cornelia / Drengner, Jan (2005): Eventreport 2004. Die Wirkungen von Ambush Marketing bei sportlichen Großevents, Chemnitz.

Sportmanager von morgen gesucht:

SPONSOR^s STIPENDIUM
Bewerbungsschluss: **03.06.2011**

SPONSOR^s Stipendium für den MBA Sportmanagement an der Universität Jena



Friedrich-Schiller-Universität Jena

Informationen unter:

www.mba-sportmanagement.com



Sportlerberatung zwischen Vermittlung und Verhandlung: Zu den rechtlichen Spielfeldern eines Sportler-Agenten

Abstract

Genauso wenig, wie sich der Sport aus der Gesellschaft wegdenken lässt, kann man sich das Sportgeschäft ohne die Berater, Manager oder Vermittler der Sportler vorstellen. Der Prototyp eines solchen Sportler-Agenten sollte dabei „Rechtsbeistand, Arbeitsvermittler, Vermögensberater, Versicherungsagent, sowie Dolmetscher, Lebensberater, bester Freund, Taufpate der Kinder und allzeitbereiter Chauffeur des Sportlers in einer Person“¹ sein. Der nachfolgende Beitrag skizziert die verschiedenen Tätigkeitsgebiete eines Sportler-Agenten sowie die jeweils zu beachtenden Vorschriften.

A. Tätigkeit eines Sportler-Agenten

Die Tätigkeit eines Sportler-Agenten ist vielschichtig. Von rechtlicher Relevanz sind insbesondere seine Kerntätigkeiten, die sich schlagwortartig mit „Vermittlung“ bzw. „Verhandlung“ bezeichnen lassen. Während „Spielervermittler“ lediglich den Kontakt zwischen Spieler und Club herstellen, beinhaltet die Tätigkeit eines „echten Beraters“ nach erfolgreicher Vermittlung auch die Interessenvertretung eines Spielers während der Vertragsgespräche. Inwiefern die konkrete Tätigkeit eines Sportler-Agenten auch rechtmäßig ist, lässt sich nicht an der mitunter wahllosen Bezeichnung als „Spielervertreter“, „Manager“ oder „Vermarkter“ festmachen. Vielmehr kommt es auf die Ausgestaltung der Rechtsbeziehungen und die konkrete Entfaltung der Tätigkeit an. Womöglich steht dem Athleten sogar ein Widerrufsrecht zu, über welches er zu belehren ist. Im Übrigen hat der Sportler-Agent (sport-

verbandspezifische) Lizenzierungsverfahren zu beachten (wie etwa im internationalen Profifußball die FIFA-Vermittlerlizenz).

B. Der Sportler-Agent als Vermittler

„Schulbeispiel“ für die rechtliche Einordnung eines (bloß) vermittelnden Sportler-Agenten ist der Spielervermittler im Fußballsport². Ein klassischer Spielervermittler gleicht einem Makler³: Hat er den Kontakt zwischen Club und Spieler hergestellt, ist seine Aufgabe erledigt. Damit unterfällt der Spielervermittler § 35 Abs. 1 Satz 2 Sozialgesetzbuch – Arbeitsförderung (SGB III). Dort ist die Vermittlung definiert als „alle Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, Arbeitssuchende mit Arbeitgebern zur Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses zusammenzuführen.“ Die Arbeitsvermittlung selbst ist erlaubnisfrei, wobei die Anzeigepflicht nach der Gewerbeordnung (GewO) unberührt bleibt. Zu beachten sind Formerfordernisse beim Vertragsschluss zwischen Vermittler und Athleten. Im Einzelnen:

I. Vermittlung in ein Beschäftigungsverhältnis

Das „Beschäftigungsverhältnis“ i. S. d. § 35 SGB III zeichnet sich dadurch aus, dass die vermittelte Person (der Spieler) bei der Ausführung der avisierten Arbeit (Sportdienstleistung für den Club) weisungsgebunden und in den Betrieb des Arbeitgebers eingegliedert ist⁴. Die Clubs im Be-

1 Vgl. *Buchberger*, Rechtliche Grenzen von Berattätigkeiten im Sport, *Anwaltsblatt* 2000, 637.

2 Vgl. zur Lizenzierung des Spielervermittlers etwa *Summerer*, in *Fritzweiler/Pfister/Summerer*, *Praxishandbuch Sportrecht*, 2. Auflage 2007, 178 f.

3 Vgl. *OLG Dresden* vom 18.12.2002 – 11 U 332/02 – *SpuRt* 2004, 257.

4 Vgl. *BGH* vom 10.12.1968 – VI ZR 194/67- *NJW*

rufsfussball gehen derartige Beschäftigungsverhältnisse mit ihren Spielern ein⁵. Demnach betreiben Spieler-Agenten, die „ihre Spieler“ bei den Lizenzvereinen zum Transfer anbieten, eine Arbeitsvermittlung i. S. d. § 35 SGB III. Anders sieht es hingegen bei der Vermittlung von Einzelsportlern (z. B. Tennisspielern, Leichtathleten oder Boxern) aus. Diese werden zu meist Veranstaltern von Turnieren oder Sportfesten vermittelt. Da Einzelsportler bei solchen Events regelmäßig im Verhältnis zum Veranstalter nicht weisungsgebunden oder eingegliedert sind, stellt eine solche Tätigkeit keine Arbeitsvermittlung i. S. d. § 35 SGB III dar.

II. Vermittlungstätigkeiten

Gemäß § 296 Abs. 1 Satz 3 SGB III umfasst die Arbeitsvermittlung alle Leistungen, die zur Vorbereitung und Durchführung der Vermittlung erforderlich sind. Zwar erhält der Vermittler seine Provision prinzipiell nur im Erfolgsfall⁶, also nur bei einem Vertragsschluss zwischen Club und Spieler auf Grund seiner Tätigkeit („Vermittlungsmakler“)⁷. Ein tatsächlicher Vermittlungserfolg ist für die Klassifizierung als Arbeitsvermittlung aber gerade nicht notwendig⁸. Vielmehr sind „Tätigkeiten“ i. S. d. § 35 Abs. 1 Satz 2 SGB III bereits die Aufnahme von Vertragsverhandlungen⁹ oder sogar bloße Anbahnungshandlungen zwecks Herstellung eines Kontaktes¹⁰. Vertritt ein Berater den Spieler jedoch ohne vorherige Vermittlung einzig und al-

lein bei den Vertragsverhandlungen, ist darin keine „Arbeitsvermittlung“ im Sinne des SGB zu sehen. Unerheblich ist demgegenüber die Art der Arbeitsvermittlung (Vermittlungsbüro, Managerteam, angestellter Berater etc.).

III. Erlaubnisfreiheit der Arbeitsvermittlung

Arbeitsvermittlung ist grundsätzlich erlaubnisfrei. Jeder Person ist es gestattet, sich als privater Arbeitsvermittler niederzulassen und entsprechende Dienstleistungen anzubieten. Die Aufnahme einer selbstständigen gewerblichen Tätigkeit (Gewinnerzielungsabsicht) als Arbeitsvermittler unterliegt aber der Anzeigepflicht nach § 14 GewO. Einem unzuverlässigen Gewerbetreibenden ist nach § 35 Abs. 1 GewO die Gewerbeausübung zu untersagen. Unzuverlässig ist der Gewerbetreibende, der nach dem Gesamtbild seines Verhaltens nicht die Gewähr dafür bietet, dass er das von ihm ausgeübte Gewerbe künftig ordnungsgemäß betreiben wird¹¹ (Straftaten, drohende Zahlungsunfähigkeit etc.).

IV. Wirksamkeit des Arbeitsvermittlungsvertrags

Ein Arbeitsvermittlungsvertrag ist nur wirksam, wenn die Schriftform eingehalten, §§ 296 Abs. 1 Satz 1, 297 Nr. 1 SGB III¹², und eine ordnungsgemäße Vergütungsregelung aufgenommen wird, §§ 296 Abs. 1 Satz 2, 297 Nr. 2 SGB III, 1, 2 Vermittler-Vergütungsordnung, 134, 138 BGB. Grundsätzlich darf die vereinbarte Vergütung nach § 296 Abs. 3 Satz 1 SGB III i. V. m. § 421g Abs. 2 Satz 1 2.000 Euro nicht übersteigen (anderenfalls droht die Unwirksamkeit der ganzen Vereinbarung). Ausnahmen erge-

1969, 661.

5 Vgl. statt vieler nur BSG vom 20.12.1961 – 3 RK 65/57 – BSGE 16, 98 ff.; LAG Rheinland-Pfalz vom 27.01.2000 – 7 Ta 195/99 – SpuRt 2000, 119.

6 Vgl. zur Fälligkeit der Vermittlungsvergütung § 296 Abs. 2 SGB III.

7 Vgl. Fritzweiler in Fritzweiler/Pfister/Summerer, Praxishandbuch Sportrecht, 2. Auflage 2007, 314.

8 Vgl. OLG Düsseldorf vom 06.11.1975 – 8 U 19/75 – NJW 1976, 1638 f. („Fotomodell“).

9 Vgl. BSG vom 30.11.1973 – 7 RAr 2/68 – BSGE 37, 1.

10 Vgl. BayObLG vom 22.12.1970 – 8 Ws (B) 19/70 – NJW 1971, 528 f.

11 Vgl. Vgl. zum gewerberechtlichen Zuverlässigkeitsbegriff BVerwG vom 02.11.1994 – 1 B 215/93 – NVwZ-RR 1995, 143 („Waffenhandel“); zuletzt BVerwG vom 05.12.2008 – 6 B 76/08 – juris.

12 Vgl. dazu auch Fritzweiler in Fritzweiler/Pfister/ Summerer, Praxishandbuch Sportrecht, 2. Auflage 2007, 314 m. w. N.

ben sich für bestimmte Berufsgruppen¹³ (so genannte „atypische Arbeitnehmer“ wie z.B. Berufssportler) aus § 301 SGB III i. V. m. § 1 Vermittler-Vergütungsverordnung¹⁴.

Insofern enthält § 2 der Vermittler-Vergütungsverordnung allerdings als Korrektiv eine Art „Salary Cap Regelung“ in Bezug auf die Bruttolöhne der vermittelten Sportler.

Bei Überschreitung der in der Vermittler-Vergütungsverordnung bezifferten Höchstquoten (14%) kann die konkrete Provisionsvereinbarung auf Grund der §§134, 138 BGB sittenwidrig sein („Äquivalenzstörung“ zwischen Leistung und Gegenleistung)¹⁵. Einen etwas größeren Provisionsspielraum wird man den so genannten „Exklusiv-Managern“ zusprechen müssen, die ausschließlich und umfassend für einen Sportler tätig werden.

Verpflichtet ein Berater einen Spieler, während des bestehenden Vertrages keine selbstständigen Kontrakte (wie etwa Sponsorenverträge, Werbeverträge, Lizenzvereinbarungen etc.) einzugehen, beschränkt er damit die wirtschaftliche Bewegungsfreiheit des Sportlers. Dieses Vorgehen ist sowohl gesetzes- als auch sittenwidrig. Die Gesetzeswidrigkeit ergibt sich aus § 297 Nr. 4 SGB III, wonach es dem Athleten erlaubt sein muss, die Dienste jedes beliebigen, rechtmäßig privat tätigen Arbeitsvermittlers in Anspruch zu nehmen; die Sittenwidrigkeit folgt aus der Knebelungssituation, in welche der Sportler gezwungen wird. Folglich sind solche Ausschließlichkeitsvereinbarungen nichtig gemäß § 134 BGB i. V. m. § 297 Nr. 4 SGB III bzw. gemäß § 138 Abs.1 BGB.

Schließt der Sportler-Agent den (Arbeits-)

13 Vgl. MüKo-Roth, 5. Auflage 2009, § 652 BGB Rn. 203.

14 Vermittler-Vergütungsverordnung vom 27.06.2002, BGBl. I, 2439; vgl. dazu etwa OLG Hamburg vom 30.07.2007 – 5 U 198/06 – ZUM 2008, 144 ff.

15 Vgl. LG Heidelberg vom 11.08.2010 – 5 O 307/09 – BeckRS 2010, 19858.

Vermittlungsvertrag direkt mit dem Club, finden die §§ 296 ff. SGB III oder 1 ff. Vermittler-Vergütungsverordnung keine Anwendung, da diese allein im Verhältnis „Vermittler-Spieler“ gelten. Für die Wirksamkeit eines Arbeitsvermittlungsvertrags zwischen Vermittler und Club ist die Einhaltung der Schriftform nach § 126 BGB nicht erforderlich. Fehlt ein schriftlich fixierter Vertrag zwischen Vermittler und Club, so ist ggf. ein Vertragsschluss durch schlüssiges Verhalten (z. B. bloßes Schweigen) zu prüfen¹⁶. Sogar ohne Vertrag kann der Vermittler einen Anspruch auf „Maklerprovision“ gemäß § 354 HGB haben.

Vereinbarungen hinsichtlich der Vergütungshöhe können sittenwidrig sein, wenn die übliche Vergütung überschritten wird. Maßgeblich ist insoweit, was zur Zeit des Vertragsschlusses nach allgemeiner Auffassung unter den beteiligten Kreisen am Ort der Vermittlungsleistung als Vergütung gewährt wird¹⁷, mithin „angemessen“ ist. Hinsichtlich der Angemessenheit kann man sich anhand der Vermittler-Vergütungsverordnung bzw. des FIFA-Spielervermittler-Reglements orientieren. Das OLG Dresden hat die Höhe einer angemessenen Vergütung auf 5% des Jahresgehalts festgesetzt¹⁸. Diese Vergütungshöhe entspricht der in einem Verfahren vor dem OLG Celle abgegebenen Empfehlung des DFB¹⁹. Bei sittenwidriger Vergütungshöhe ist die Vergütungsvereinbarung unwirksam und der Arbeitsvermittlungsvertrag zwischen Vermittler und Verein ex tunc komplett nichtig²⁰, weil eine Geltung erhaltene Reduktion auf das gerade noch zulässige Maß als richterliche

16 Vgl. BGH vom 03.06.2004 – III ZR 199/03 – SpuRt 2005, 108 f.

17 Vgl. BGH vom 29.09.1969 – VII ZR 108/67 – NJW 1970, 699.

18 Vgl. OLG Dresden vom 18.12.2002 – 11 U 332/02 – SpuRt 2004, 257, 259.

19 Vgl. OLG Celle vom 16.01.2003 – 11 U 157/02 – SpuRt 2004, 67 ff.

20 Vgl. BGH vom 08.02.1994 – XI ZR 77/93 – NJW 1994, 1275.

Rechtshilfe die benachteiligte Vertragspartei unzulässig übervorteilen würde.

V. Praxisprobleme der Sportlervermittlung am Beispiel Lizenzfußball

Wie erörtert, ist der Sportlervermittler nichts anderes als ein Arbeitnehmervermittler, zumindest, wenn es sich um Mannschaftssportler handelt, denn diese sind regelmäßig Arbeitnehmer²¹. Besonderes Problem ist dabei die generelle gesetzliche Erlaubnisfreiheit der Vermittlung und die fehlende Möglichkeit einer Exklusivbindung des Spielers an den Vermittler.

Zwar sehen Art. 2, 3 des FIFA Spielervermittlerreglements 2008 – die auch in Deutschland anzuwenden sind²² – vor, dass nur lizenzierte Spielervermittler von Vereinen und Spielern beauftragt werden können. Die Tatsache aber, dass die Arbeitnehmervermittlung generell erlaubnisfrei ist, führt in der Praxis dazu, dass die Tätigkeit eines nicht lizenzierten Spielervermittlers weder zivil- noch strafrechtlich sanktioniert werden kann. Von den in den Art. 34 und 35 FIFA-Spielervermittlerreglement normierten verbandsrechtlichen Sanktionen gegenüber Spielern und Vereinen hat der DFB bisher keinen Gebrauch gemacht. Nicht lizenzierte Spielervermittler können vom DFB wegen fehlender Unterwerfung unter das Verbandsrecht nicht sanktioniert werden.

Ein Spielervermittler kann einen Spieler auch nicht exklusiv an sich binden. Eine entsprechende Exklusivitätsklausel, wie sie der Mustervertrag „Spielervermittlung“ der FIFA vorsieht, verstößt gegen § 297 Nr. 4 SGB III und ist daher unwirksam²³. § 297 Nr. 4 SGB III ist dabei nicht nur auf den bereits arbeitslosen bzw. zukünftig Arbeitssuchenden im Sinne des §

37 b SGB III anzuwenden, sondern nach § 15 SGB III auf jeden Spieler, der als Arbeitnehmer eine Beschäftigung sucht und zwar unabhängig von der Frage, ob er dies aus einem bestehenden Arbeitsverhältnis heraus tut oder nicht²⁴.

Auch die Tatsache, dass ein Spielervermittler seine Tätigkeit für den Spieler in der Regel unentgeltlich erbringt, macht die Exklusivitätsvereinbarung nicht zulässig. § 297 Abs. 4 SGB III soll sicherstellen, dass Vermittlungschancen nicht ungenutzt bleiben²⁵.

Aufgrund dieser Regelung sieht sich der Spielervermittler häufig um die Früchte seiner Arbeit gebracht, wenn der Spieler – häufig unter Einfluss eines konkurrierenden Vermittlers – einen Vereinswechsel mit Hilfe des Konkurrenten umsetzt. Dass der ursprüngliche Vermittler hiervon meist auch erst aus der Presse erfährt, sei nur am Rande erwähnt.

Hat der Vermittler sich auf den Mustervertrag der FIFA verlassen, wird er in einem solchen Fall doppelt bestraft. Er erhält auch seine Aufwendung, die er für den Spieler getätigt hat, nicht ersetzt. Grundsätzlich kann der Spielervermittler ihm im Zusammenhang mit seinen Vermittlungsbemühungen entstandene Aufwendungen ersetzt verlangen²⁶, dies setzt aber nach § 652 Abs. 2 BGB – der in Ermangelung einer lex specialis im SGB III Anwendung findet – eine schriftliche Vereinbarung im Vertrag zwischen Vermittler und Spieler voraus. Eine solche Klausel sieht der Mustervertrag der FIFA nicht vor. Im Übrigen würde es sich empfehlen, da der FIFA Mustervertrag den §§ 305 ff. BGB unterfällt, eine solche individualvertraglich zu vereinbaren. ▶

21 Vgl. etwa LAG Rheinland-Pfalz vom 27.01.200 – 7 Ta 195/99, SpuRt 2000, 119.

22 Vgl. DFB-Spielordnung, DFB-Reglement für Spielervermittler, I. Grundlage.

23 Vgl. OLG Hamm, Urt. v. 08.01.2010, Az.: 12 U 124/09

24 Vgl. OLG Hamm, a.a.O.

25 Vgl. OLG Hamm, a.a.O.

26 Vgl. Gagel/Fuchs, SGB II/SGB III Kommentar, 39. Ergänzungslieferung 2010, § 296 SGB III, RdNr. 12.

C. Der Sportler-Agent in Vertragsverhandlungen

Wo bis Mitte 2008 noch das Rechtsberatungsgesetz (RBerG) seinen Schatten warf, herrscht heute das Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG)²⁷, welches der Sportler-Agent in (bzw. vor) Vertragsverhandlungen zu beachten hat.

I. Alte Gesetzeslage: RBerG

Gemäß § 1 Abs. 1 RBerG durften Vertragsverhandlungen nur von Personen geschäftsmäßig durchgeführt werden, denen von der zuständigen Behörde die erforderliche Erlaubnis erteilt worden war, insbesondere also von einem Rechtsanwalt.

Von diesem Grundsatz gab es aber in Art. 1 § 5 Nr. 1 RBerG eine Ausnahme: Das Verbot, fremde Rechtsangelegenheiten ohne Rechtsberatungserlaubnis zu besorgen, galt nicht für gewerbliche Unternehmer, die für ihre Kunden die mit einem Geschäft ihres Gewerbebetriebes in unmittelbarem Zusammenhang stehenden rechtliche Angelegenheiten erledigten. Stand also die Arbeitsvermittlung im Vordergrund und war die Erledigung rechtlicher Angelegenheiten – wie etwa das Führen von Vertragsverhandlungen – hierzu lediglich ein notwendiges Hilfsgeschäft, fand Art. 1 § 5 Nr. 1 RBerG Anwendung²⁸.

Keine Ausnahme wurde aber gemacht, wenn der Beratungsvertrag nicht nur den Abschluss von Sponsor- und Werbeverträgen, das Erzielen von Startgeldern oder Siegprämien bzw. die Verhandlungen mit anderen an der Verpflichtung eines Sportlers gerichteten Vermittlungstätigkeiten erfasste, sondern – wie so häufig – auch „echten Rechtsbeistand“. Darunter fielen etwa die Durchsetzung der Honorarforde-

rung des Sportlers im Rahmen des Inkassos, die außergerichtliche und gerichtliche Wahrung der Persönlichkeitsrechte des Athleten oder dessen generelle, meistens gesondert zu vergütende rechtliche und steuerliche Beratung²⁹. Spielervermittler befanden sich also häufig in Situationen, in denen sie auf einem schmalen Grat wanderten. Diese Rechtsunsicherheiten schränkten die Spielervermittler in der Ausübung ihres Berufes ein.

II. Neue Gesetzeslage: RDG

Ob die Einführung des RDG etwas an den oben beschriebenen Rechtsunsicherheiten geändert hat, lässt sich nur mit einem Vergleich der alten und neuen Gesetzeslage beantworten. Vergleicht man § 5 Abs. 1 RDG mit Art. 1 § 5 RBerG, so fällt auf, dass die erlaubten Rechtsdienstleistungen weiter gehen als der Ausnahmetatbestand des RBerG: Nach § 5 Abs. 1 RDG stehen Rechtsdienstleistungen im Zusammenhang mit einer anderen Tätigkeit, wenn sie als Nebenleistung zum Berufs- oder Tätigkeitsbild gehören. Ob eine Nebenleistung vorliegt, ist nach ihrem Inhalt, Umfang und sachlichen Zusammenhang mit der Haupttätigkeit unter Berücksichtigung der Rechtskenntnisse zu beurteilen, die für die Haupttätigkeit erforderlich sind.

Daraus ergibt sich zwangsläufig die Frage, ob die Teilnahme eines Spielervermittlers an Vertragsverhandlungen eine Rechtsdienstleistung darstellt (oder ob sie eine Nebentätigkeit zum Beruf des Spielervermittlers ist). Hierzu ist zunächst der Begriff der „Rechtsdienstleistung“ dem der „Rechtsbesorgung“ gegenüberzustellen. Im Unterschied zur „Rechtsbesorgung“ liegt eine „Rechtsdienstleistung“ nicht schon bei jeder „Tätigkeit, [die] darauf gerichtet und geeignet ist, konkrete fremde Rechtsangelegenheiten zu verwirklichen oder fremde Rechtsverhältnisse zu

²⁷ Vgl. dazu instruktiv Schimke/Helmholz, Der Spielervermittler im Lichte des neuen Rechtsdienstleistungsgesetzes, *SpuRt* 2008, 189 ff. mit Nachlese der Redaktion in *SpuRt* 2008, 249.

²⁸ Vgl. BGH vom 21.01.1981 – VIII ZR 41/80 – BGHZ 79, 238, 244.

²⁹ Vgl. Nasse, Der Sportler und (s)ein Manager, *SpuRt* 1996, 113, 116.

gestalten³⁰ vor. Es ist nämlich gemäß § 2 Abs. 1 RDG nötig, dass eine rechtliche Prüfung des Einzelfalls erforderlich ist. Auf den Punkt gebracht: Könnte (auch) ein Nichtjurist den entsprechenden Sachverhalt rechtlich korrekt bewerten, so läge keine Rechtsdienstleistung vor. Wann eine solche Situation jedoch wirklich gegeben ist, lässt sich nicht pauschal formulieren: Denn zum einen gibt es verschieden stark ausgeprägte Bereiche im Leistungssport – und damit zusammenhängend unterschiedlich komplizierte Vertragsverhältnisse. Zum anderen gibt es in den einzelnen Bereichen, z. B. im Profi-Fußball, inhaltlich stark voneinander abweichende Vertragsformen. Insofern müsste jede einzelne Vertragsverhandlung auf ihre inhaltliche Komplexität gesondert durchleuchtet werden (was der Rechtssicherheit – für Sportler-Agenten – nicht zuträglich ist).

Wenn man – vorsorglich – davon ausgeht, dass eine Teilnahme an Vertragsverhandlungen eine Rechtsdienstleistung darstellt, so müsste sie auch Nebenleistung i. S. d. § 5 Abs. 1 RDG sein, um in den Genuss der Ausnahmeregelung zu kommen. Dazu muss die Tätigkeit – wie regelmäßig – wirtschaftlich „eingefärbt“ sein. Denn nur aufgrund der zunehmenden Verflechtung von wirtschaftlichen Belangen mit rechtlichen Fragestellungen ist der Bedarf an erlaubnisfreien Rechtsdienstleistungen überhaupt entstanden³¹. Die Rechtsprechung räumt insofern ein, dass (rechtsberatende/-besorgende) Nebenleistungen mittlerweile einen beachtlichen Umfang innerhalb der Gesamtleistung erlangen können³². Ob eine Nebenleistung vorliegt, ist entsprechend § 5 Abs. 1 S. 2 RDG nach ihrem Inhalt, Umfang und sachlichen Zusammenhang mit der Haupttätigkeit unter Berücksichtigung der Rechtskenntnisse zu

beurteilen, die für die Haupttätigkeit erforderlich sind. Mit anderen Worten: Es kommt auf den Einzelfall an.

D. Widerrufsrecht der Athleten

Unter Umständen kann auch der Ort der Tätigkeit entscheidend dafür sein, ob eine Beratungs- und/oder Vermittlungstätigkeit rechtlich zulässig bzw. haltbar ist. Unter bestimmten Umständen muss der Sportler-Agent den Athleten nämlich gemäß §§ 312 I 1, 355 I BGB über sein Widerrufsrecht belehren.

Der persönliche Anwendungsbereich der Haustürwiderrufsvorschriften des § 312 I 1 BGB ist dann eröffnet, wenn der Sportler-Agent bei Abschluss des (Beratungs- bzw. Vermittlungs-) Vertrags Unternehmer gemäß § 14 BGB und der Sportler Verbraucher i. S. d. § 13 BGB ist. Der Vermittler ist als Unternehmer anzusehen, denn er handelt bei Abschluss des Vertrags in Ausübung seiner gewerblichen Tätigkeit. Ob der Sportler als Verbraucher anzusehen ist, hängt von dem zu vermittelnden Vertragsverhältnis ab; je nach Ausgestaltung dieses Vertrags kann zwischen dem Sportler und dem Club/Verband ein Dienst- oder ein Arbeitsvertrag zustande kommen. Grundsätzlich gilt: Arbeitnehmer sind Verbraucher, Unternehmer nicht.

Der sachliche Anwendungsbereich der §§ 312 Abs. 1 S. 1, 355 BGB ist dann eröffnet, wenn der Spieler durch eine Haustürsituation zu dem Vertragsabschluss bestimmt worden ist. Am praktisch bedeutsamsten dürfte im Bereich der Spielervermittlung sein, dass mündliche (aber nicht telefonische) Verhandlungen an dem Arbeitsplatz des Spielers (z. B. Clubgelände, Verbandsgelände) oder im Bereich einer Privatwohnung stattgefunden haben, § 312 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 BGB. Etwas anderes gilt, wenn der Spieler die Orte zwecks Vertragsverhandlungen aufsucht. Dann ist er nämlich nicht in seiner Entscheidungsfreiheit beeinträchtigt und das Überraschungsmoment kommt nicht zum Tragen. Ab ord-

30 Vgl. BGH vom 11.11.2004 – I ZR 213/01 – MDR 2005, 703 f.

31 Vgl. Begründung zum RDG-Entwurf, S. 75.

32 Vgl. BVerwG, vom 27.10.2004 – 6 C 30.03 – NJW 2005, 1293 ff.

nungsgemäßer Belehrung (§ 355 II 1 BGB) läuft eine Frist von zwei Wochen, innerhalb derer der Spieler den Spielervermittlungsvertrag widerrufen kann.

E. Lizenzierungserfordernis (Beispiel: FIFA-Vermittlerlizenz)

Schließlich hat der Sportler-Agent (sportverbandspezifische) Lizenzierungsverfahren zu beachten wie etwa die Regelungen zur FIFA-Vermittlerlizenz.

I. Aktuelle Rechtslage

Die FIFA hat zwecks einheitlicher Regelung in ihren Mitgliedsverbänden ein Spielervermittler-Reglement erlassen, welches auf der FIFA-Homepage www.fifa.com abzurufen ist. Ein Spielervermittler benötigt demzufolge eine von einem Mitgliedsverband des Weltfußballverbandes FIFA ausgestellte Spielervermittler-Lizenz, wenn es sich bei ihm nicht um einen Rechtsanwalt, ein Geschwisterkind, einen Ehegatten oder einen Elternteil des Spielers handelt.

Die Erteilung einer Spielervermittler-Lizenz durch den DFB setzt die erfolgreiche Teilnahme an einer schriftlichen Prüfung voraus. Der Bewerber muss nach erfolgreich absolvierter Prüfung den Kodex der Berufsethik (Anhang B zum FIFA-Spielervermittler-Reglement) unterzeichnet an den DFB übersenden und das Bestehen einer Haftpflicht-Versicherungspolice nachweisen. Der DFB übergibt daraufhin den Spielervermittler-Lizenzausweis an den Bewerber. Damit gilt die Lizenz als erteilt.

In Art. 12 des Reglements stellt die FIFA Regeln für den Vertragsabschluss auf. Zudem muss in den Verträgen genau festgelegt sein, welchen Anteil der Berater vom Brutto-Gehalt des Spielers bekommt. Höhere Vergütungen als 5 % des jährlichen Brutto-Grundgehalts sind nicht gestattet. Weitere Zahlungen von Clubs an den Spielerberater sind nicht zulässig. Der Li-

zenzinhaber muss ferner gem. Art. 14 des Reglements die entsprechenden öffentlich-rechtlichen Vorschriften die Arbeitsvermittlung betreffend einhalten. Für die vom DFB lizenzierten Spielervermittler bedeutet dies zwingend die Einhaltung der §§ 291 ff. SGB III. Im Anhang C zum Reglement findet sich ein Standard-Vermittlungsvertrag.

Weder FIFA noch DFB können die deutschen Club und Spieler veranlassen, nur mit lizenzierten Spielervermittlern zusammenzuarbeiten. Denn das FIFA-Spielervermittler-Reglement und das daran angelehnte Reglement des DFB müssen auf Grund des geltenden Rangprinzips als Verbandsrecht hinter staatlichem Recht zurücktreten, weil sie die Spielervermittlertätigkeit entgegen der höherrangigen Rechtsquelle des § 296 SGB III in unzulässiger Weise einschränken³³.

Vereinbarungen zwischen Club bzw. Spieler mit nicht lizenzierten Spielervermittlern sind auch nicht gemäß § 134 BGB nichtig, da Clubsatzungen keine Gesetze im Sinne des § 134 BGB darstellen. Der Charakter des Reglements als Satzungsstück führt allenfalls dazu, dass der Spieler bzw. Club schuldrechtliche Pflichtverletzungen gegenüber dem Verband begeht, worauf dieser mit verbandsrechtlichen Reaktionen reagieren kann. Sanktionen zu Lasten des Vermittlers sind in Art. 15 des FIFA-Reglements vorgesehen. Diese sind nur zulässig, sofern sich der Spielervermittler der Strafgewalt des Clubs unterworfen hat (Mitgliedschaft bzw. nach der „Einzelaktstheorie“: Lizenzerteilung)³⁴. Der Strafenkatalog sieht neben Ermahnung, Verweis, Verwarnung oder Geldstrafe auch Suspension bzw. Entzug der Lizenz vor. Die Strafen können kumulativ verhängt werden. Anfang 2005 hat das EuG die Rechtmäßigkeit des FIFA-Reglements

33 Vgl. Lampe/Müller, Sportmanagement und Arbeitsvermittlung, SpuRt 2003, 136 ff.

34 Vgl. BGH vom 28.11.1994 – II ZR 11/94 – NJW 1995, 583 f.

bestätigt³⁵: „Die Notwendigkeit einer Professionalisierung und steigender moralischer Verantwortung des Berufes eines Spielervermittlers, die Tatsache, dass das Lizenzierungssystem die Konkurrenz nicht ausschließt, das Fehlen entsprechender Regelungen in fast allen Ländern Europas und das Fehlen einer Standesorganisation der Spielerberater rechtfertigen die Vorschriften und Regelungen der FIFA.“ Das Urteil hat über den Fall hinaus grundsätzliche Bedeutung für die kartellrechtliche Kontrolle von Verbandsreglements, da es feststellt, dass die Tätigkeit der FIFA der Kontrolle des EU-Kartellrechts grundsätzlich unterliegt.

II. Ausblick auf die geplante FIFA-Reform 2011

Die FIFA plant die bestehenden Regelungen zur Spielervermittlung grundlegend zu ändern und im Ergebnis die Lizenz abzuschaffen.

Die Neuregelung der FIFA ist allein an die Vereine und die Spieler adressiert³⁶; der Vermittler ist nicht mehr Subjekt der Regelung, sondern nur noch Objekt. Nach Artikel 3 der Neuregelung ist es den Zwischenhändlern³⁷ auch untersagt, auf die Existenz einer solchen vertraglichen Beziehung anzuspielen, wobei Spieler und Vereine darauf zu achten haben, dass entsprechende Aussagen unterbleiben.³⁸ Allerdings zwingt die Neuregelung Spieler und Vereine bei der Verpflichtung eines Zwischenhändlers mit der gebotenen Sorgfalt vorzugehen³⁹. Die Frage, wie diese „Sorgfalt“ auszusehen hat, bleibt jedoch unbeantwortet.

35 Vgl. EuG vom 26.01.2005 – T-193/02 – SpuRt 2005, 102 ff.

36 Vgl. Art. 1 Abs. 1 FIFA Neuregelung.

37 Der im Englischen verwandte Begriff „Intermediaris“ wurde hier mit „Zwischenhändler“ übersetzt, um die Abgrenzung zur alten Regelung zu verdeutlichen.

38 Vgl. Art. 3 FIFA Neuregelung.

39 Vgl. Art. 2 Abs. 2 FIFA Neuregelung.

Verstoßen Spieler oder Vereine gegen die Regelungen, so können sie gemäß Art. 9 der FIFA Neuregelung für diesen Verstoß zur Verantwortung gezogen werden. Sie können allerdings auch dann zur Verantwortung gezogen werden, wenn der Zwischenhändler – für dessen Auswahl und Verhalten die beiden Adressaten der Neuregelung verantwortlich sind – gegen FIFA-Statuten oder Gesetze verstößt⁴⁰. Durch die Neuregelung wird der Vermittler – zumindest im Fußball – vollständig aus dem verbandsrechtlichen Kontrollsystem herausgelöst und die gesamte Verantwortung den Spielern und Vereinen aufgebürdet. Ob die Regelung der FIFA vor dem Hintergrund des EU Weißbuch Sport und den dort beschriebenen kriminellen Machenschaften der Spielervermittler⁴¹ sowie der sich dem Weißbuch Sport anschließenden Entschließungsantrages⁴² bestanden haben wird, bleibt abzuwarten.

F. Fazit

Sportler-Agenten haben weniger die Regularien der Sportverbände als vielmehr die nationalen Bestimmungen zu beachten. Im deutschen Rechtssystem sind dies insbesondere die Regelungen der GewO, der Vermittler-Vergütungsverordnung, des SGB III sowie des BGB. Die zu Zeiten des RBERG bestehenden Zweifel der Spielervermittler ob der Rechtmäßigkeit ihrer Teilnahme an Vertragsverhandlungen bestehen auch heute noch – trotz der Einführung des RDG mit seinem moderneren Verständnis des Begriffs der Rechtsdienstleistung im Vergleich zur Rechtsbesorgung. Insoweit ist davon auszugehen, dass sich die Problematik im Umgang mit Spielervermittlern im Fußball durch die Aufgabe der Kontrollfunktion durch die FIFA und die nationalen Verbände vor dem

40 Vgl. Srt. 2 Abs. 3 in Verbindung mit Art. 9 FIFA Neuregelung.

41 EU Weißbuch Sport, (KOM) 2007, 391 FINAL, Ziffer 4.4. „Spieleragenten“, S. 17.

42 Pack, Doris, Entschließungsantrag zu Spielervermittlern im Sport B/-0343/2010 vom 11.06.2010.

Hintergrund des „globalen Arbeitsmarktes Fußball“ eher noch verschärft wird⁴³.

Zu den Autoren:



RA Dr. Johan-Michel Menke, LL.M.
HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK
Bleichenbrücke 9
20354 Hamburg

T +49 (0)40 35 52 80-31
F +49 (0)40 35 52 80-80

E-Mail: J.Menke@heuking.de

Johan-Michel Menke ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht bei der Kanzlei HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK in Hamburg. Nach seinem Studium der Rechtswissenschaften und einem Weiterbildungsstudium für Sportrecht promovierte er 2005 an der Universität Hamburg zum Dr. jur. Während seines Referendariats war er u.a. bei DFL Deutsche Fußball Liga GmbH tätig.

Die Autoren danken Herrn Rechtsreferendar **Justus Paul** für die Mitarbeit an diesem Beitrag.



RA Dr. Gregor Reiter
GRÜTER Rechtsanwälte und Notare
Angerstraße 14 - 18
47051 Duisburg

Telefon: 0203 / 30509-158
Telefax: 0203 / 30509-258

E-Mail: gregor.reiter@dfvv.net

Gregor Reiter ist Rechtsanwalt in der Sozietät GRÜTER Rechtsanwälte in Duisburg und Geschäftsführer der DEUTSCHE FUßBALLSPIELER-VERMITTLER VEREINIGUNG e.V. Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann studierte er Rechtswissenschaften an der Ruhruniversität Bochum und der University of Oregon/USA. Während seines Referendariats war er u.a. bei der German American Chamber of Commerce in New York tätig. 2003 promovierte er an der Ruhruniversität Bochum zum Dr. jur. und wurde 2008 in die Geschäftsführung der European Football Agents Association mit Sitz in Den Haag berufen.



Die Strategien der Top-Manager im Sport

Im Interview mit Frau Barbara Spindler

Generalsekretärin der BSO

Die Österreichische Bundes-Sportorganisation (BSO) ist eine gemeinnützige Institution mit der Ausrichtung, die Interessen des organisierten Sports in Österreich sowie auf europäischer Ebene zu vertreten. Als Dachorganisation von 60 Fachverbänden, 3 Dachverbänden und 4 Mehrspartenverbänden fungiert die BSO als Interessensvertretung und als Dach für mehr als 3 Millionen sportaktive und sportbegeisterte Menschen in Österreich. Die BSO fördert die Ausbildung von Sportfunktionärinnen und Sportfunktionären und bietet Fort- und Weiterbildung für Trainerinnen und Trainer. Die BSO ist An-

sprechpartner für staatliche Institutionen des Bundes und der Länder sowie Servicestelle der Verbände.



Frau Mag. Barbara Spindler ist seit 2008 Generalsekretärin der BSO. Nach ihrem Studium der Rechtswissenschaften war sie in nationalen und internationalen Unternehmen in den Bereichen Organisation von Sportgroßveranstaltungen, Rechteverwertung und Medienarbeit tätig. 2003 trat sie in das Österreichische Bundeskanzleramt

43 Vgl. Reiter, FIFA's note of surrender, F.C. Business 2011, S. 49.

ein und war dort von 2005 - 2008 in der Abteilung für europäische und internationale Angelegenheiten in der Sektion Sport tätig.

Redaktion: Was ist Ihre persönliche Erfolgsstrategie?

Spindler: *Eine konkrete Strategie habe ich nicht. Ich verfolge meine Arbeit immer sehr zielstrebig und mit einer gewissen Konsequenz. Ich denke, dass man immer bereit sein muss, sich weiterzubilden. Ich selbst mache gerade einen MBA. Es ist auch sehr wichtig, im Ausland Erfahrungen zu sammeln. Dadurch bekommt man einen weiten Blickwinkel und erfährt, wie anderswo Dinge angegangen werden. Auslandserfahrungen formen die Persönlichkeit und eröffnen neue Perspektiven. Ich persönlich war eine Zeit in London und habe in einer Agentur für Vermarktungsrechte im Sport gearbeitet und auch Praktika im Ausland absolviert. Dabei habe ich viele Kontakte geknüpft und Erfahrungen gesammelt, von denen ich heute noch profitiere.*

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

Spindler: *Die klassische Produktionswirtschaft mit Input- und Output-Analyse kann man nicht unmittelbar auf den Sport übertragen. Man kann nicht 100.000 Euro investieren und bekommt dafür zwei Olympiamedaillen. In den Sportverbänden stehen die Sportler im Fokus und diese sind keine Produktionskapazitäten. Man muss den Menschen in den Vordergrund stellen und nicht den Sportler als Medaillenproduzenten sehen. Ein weiterer Unterschied liegt in der Art der Kommunikation. Die Sportfamilie ist speziell in Österreich sehr klein und dadurch stark von gewachsenen persönlichen Beziehungen geprägt, die schon über eine lange Zeit bestehen. Insgesamt ist die Sportfamilie kleiner als der wirtschaftliche*

Bereich. Als Gemeinsamkeit sind die strategischen Zielsetzungen zu nennen. Es wird immer wichtiger, strategische Planungsinstrumente aus der Wirtschaft in den Sport zu übertragen.

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

Spindler: *Im Non-Profit-Bereich sind die strategischen Planungsinstrumente mit Jahreszielsetzungen, also der Vier-Jahres-Rhythmus der Olympiaden sehr wichtig. Wir selbst durchlaufen gerade einen großen Reformprozess in der BSO. Bei diesem Projekt arbeiten wir gemeinsam mit den Gremien nach ganz klaren strategischen Zielvorgaben und Zielsetzungen. Das umfasst, wie jedes Projektmanagement, einen strikten Zeitplan, einen Finanzplan, die Budgetplanung, Mitarbeiterplanung und auch die Frage danach, welche Stakeholder einbezogen werden müssen.*

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

Spindler: *Ich versuche mir selbst Freiräume zu schaffen, um Zeit mit meiner Familie und meinen Freunden zu verbringen. Dabei versuche ich auch regelmäßig aus der Stadt heraus zu kommen. Gerade der Wechsel aufs Land zu meiner Familie tut mir da sehr gut. Das ist für mich der wichtigste Ausgleich.*

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

Spindler: *Ich versuche, zweimal die Woche zu trainieren. Besonders durch Pilates und Yoga bekomme ich den nötigen Ausgleich zum Geschäftsalltag. Da ich mich nicht an Trainingszeiten halten kann, ist es leider nicht möglich, eine Mannschaftssportart zu*

treiben, obwohl ich das sehr gern tun würde.

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

Spindler: *Eine gute Ausbildung als Basis ist enorm wichtig, um darauf aufbauen zu können. Weiterhin braucht es Begeisterung für den Sport. Hinzu kommt eine gute Kommunikationsfähigkeit. Diese ist wichtig, da im Sport sehr vieles über den informellen Bereich durch persönliche Beziehungen und Kontakte stattfindet. Dann braucht ein erfolgreicher Manager natürlich Teamfähigkeit. Denn in Führungspositionen ist man ohne ein gutes Team relativ allein. Schließlich braucht es Zielstrebigkeit und Ausdauer. Der Sportmarkt – gerade in Österreich – ist recht klein und es gibt nicht so viele Spitzenpositionen. Ausdauer ist vor allem dann gefragt, wenn es darum geht, Rückschläge zu überwinden.*

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

Spindler: *Ich bin ein Verfechter des lebenslangen Lernens. Stetige Weiterbildung ist extrem wichtig. Wir werden im Rahmen des Reformprozesses innerhalb des BSO unsere Weiterbildungsangebote vergrößern. Wir hatten letztes Jahr einen sehr interessanten Besuch in der Führungsakademie des DOSB, bei dem wir sehr interessante Anregungen und Impulse nach Österreich mitgenommen haben. Es ist mir persönlich ein großes Anliegen, fachspezifische Weiterbildungen anbieten zu können. Ebenfalls von großer Bedeutung ist es, sich stetig neue Erkenntnisse anzueignen, da gerade der Sport ein sehr dynamischer Markt ist.*

Redaktion: Viele Grüße nach Österreich und herzlichen Dank für das Interview.

Tim Lütke-Wenning, Ann-Marie Nienaber & Gerhard Schewe

Spiegelt sich die Arbeitsqualität eines Trainers im Gehalt wider? Vom Setzen falscher Anreize bei der Personalentlohnung

Abstract

Im Rahmen einer empirischen Analyse wird untersucht, ob sich die Arbeitsqualität eines Trainers im Profifußball wirklich in der Höhe seines Gehaltes widerspiegelt. Dabei wird die Arbeitsqualität nicht wie üblicherweise anhand der erzielten Punkte am Ende einer Spielzeit bzw. am erzielten Tabellenplatz gemessen, sondern das strategische Verhalten in Form von Spielerverbesserungen und die Güte der Spielerwechsel zu Grunde gelegt. Daher lautet die Forschungsfrage: Sind hoch bezahlte Trainer auch die qualitativ besten Trainer? Grundlage der Untersuchung bilden statistische Daten der IMPIRE AG

und des Kicker online zu Trainern und Spielern der ersten Fußball-Bundesliga der Spielzeiten 2007/2008 und 2008/2009. Die Analyse zeigt überraschende Ergebnisse. Sie belegt, dass Trainer im niedrigen Einkommenssegment durchaus qualitativ bessere Arbeit leisten als Spitzenverdiener. Somit ist eine Beurteilung der Trainer anhand ihrer vergangenen Leistung, wie es bislang gehandhabt wird, sehr in Frage zu stellen.

1 Problemstellung

Die Qualität eines Trainers wird nicht nur in der Praxis immer wieder heftig kritisiert oder überschwänglich gelobt, auch

die Forschung beschäftigt sich mit der Messung der Arbeitsqualität und damit mit dem Erfolg eines Trainers.¹ Insbesondere im Profifußball wird dieses Thema immer wieder aufgegriffen. In der Regel ist es so, dass ein Trainer anhand der Punktzahl, die seine Mannschaft am Ende einer Spielzeit erreicht hat, eingestuft wird.² Der Trainer wird also daran beurteilt, auf welchem Tabellenplatz seine Mannschaft zu Saisonende abschließt. Entsprechend zeigt sich dies dann auch in der Höhe des Gehalts. Sind die Erwartungen des Vereins³ im Hinblick auf den zu erlangenden Tabellenplatz am Ende der Saison erfüllt bzw. sogar übertroffen worden, dann bedeutet dies oftmals eine Gehaltssteigerung für den Trainer beziehungsweise es werden zumindest aber a priori vereinbarte Erfolgsprämien fällig.⁴ Eine Gehaltssteigerung wird entweder vom Trainer selber gefordert, wenn er denn beim bestehenden Verein bleiben will, oder der Verein bietet ihm eine Gehaltserhöhung an, damit er keinen Vereinswechsel vollzieht. Andernfalls sucht sich ein Trainer einen neuen Verein, bei dem er die Möglichkeit hat, mehr als vorher zu verdienen. Sind hingegen die Erwartungen nicht erfüllt worden, so folgt meist kurzfristig eine Beurlaubung und/oder der Vertrag wird langfristig nicht verlängert.⁵ Man könnte insofern vermuten, dass die Höhe der Gehaltszahlungen

(fixe und variable Komponenten) einen verlässlichen Indikator für die Qualität eines Trainers darstellt. Aber spiegelt sich die Arbeitsleistung eines Trainers im Profifußball wirklich nur im erzielten Gehalt wider? Sind Prämien und Boni wirklich in Bezug auf die erbrachte Leistung berechtigt?

Im Rahmen der vorliegenden Studie soll erstmalig versucht werden, die Arbeitsqualität der Trainer im Profifußball der ersten Bundesliga nicht anhand der erzielten Punkte innerhalb einer Spielzeit zu bewerten, sondern anhand der tatsächlich erbrachten Trainerleistung. Sie ist es, die eine notwendige Bedingung für den Erfolg eines Vereins darstellt. Sie ist insofern in einem nicht unerheblichen Maße dafür verantwortlich, dass eine Mannschaft gewinnt. Entsprechend steht hier die Frage im Mittelpunkt, inwiefern sich ein Trainer durch strategisches Spielverhalten, Aus- und Einwechslungen von Spielern und Spielerverbesserungen auszeichnet. Doch spiegelt sich diese Arbeitsqualität tatsächlich im Gehalt eines Trainers wider? Dieser Ansatz ist besonders deshalb von hoher Relevanz, weil er es erlaubt, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, ob ein Trainer wirklich ein qualitativ guter Trainer ist und nicht zufällig oder durch Glück am Ende mit seiner Mannschaft einen der oberen Tabellenplätze bekleidet. Ist der Trainer also tatsächlich das wert, was in seinem Gehalt zum Ausdruck kommt? Auf diese Weise können Vereine wesentliche Erkenntnisse über ein der Arbeitsqualität angemessenes Gehalt des Trainers gewinnen bzw. auch besser einschätzen, ob Transfererlöse zielführend für die Mannschaft verwendet wurden bzw. Spielereinkäufe tatsächlich auch sinnvoll waren.

2 Theoretische Überlegungen zur Arbeitsqualität eines Trainers

Einem Trainer obliegen die Ausbildung der ihm anvertrauten Sportler sowie die Optimierung ihres physiologischen und psychologischen Leistungsniveaus im Hin-

1 Vgl. Bisanz/Gerisch, 2008, S. 431 ff.; Patsantáras, 1994, S. 216 f.

2 Vgl. z. B. Riedl/Cachay, 2002, S. 163.

3 Wenn in diesem Beitrag von Verein gesprochen wird, so ist damit nicht die Rechtsform des Vereins gemeint. Verein stellt hier ein Synonym für die institutionellen Träger einer Fußballmannschaft dar.

4 Vgl. Balduck/Prinzie/Buelens, 2008, S. 2; Frick, 2008, S. 19.

5 Vgl. Frick/Barros/Passos, 2006, S. 1; De Dios Tena/Forrest, 2007. Allerdings zeigen De Paola/Scoppa, 2008; Salomo/Teichmann, 2002; Ter Weel, 2006 sowie Koning, 2003, dass ein Trainerwechsel keinen signifikanten Effekt auf die Mannschaftsleistung ausübt. Ähnlich siehe White/Persad/Gee, 2007.

blick auf Wettkampfsituationen. In Abstimmung mit den Sportlern plant, lenkt und überwacht er die Trainingseinheiten, den Wettkampf und den angestrebten Leistungsfortschritt.⁶ Ebenso gilt er als Bindeglied zwischen der Organisation, die die Voraussetzungen für sportlichen Erfolg schaffen will, und den Aktiven, die eine hohe individuelle oder kollektive Leistung unter seiner Führung erbringen sollen.⁷

Entsprechend lassen sich die Kernaufgaben eines Trainers im Profifußball wie folgt definieren: Er hat die Aufgabe, das physiologische und psychologische Leistungsvermögen seiner Spieler im Hinblick auf die Spielsituation zu optimieren und die maximale Ausschöpfung des Leistungspotenzials am Spieltag zu gewährleisten. Des Weiteren ist es seine Aufgabe, die Erfolgswahrscheinlichkeit seiner Mannschaft durch gezielte Maßnahmen vor, während und nach der Wettkampfsituation zu maximieren. Zur Erfüllung dieser Kernaufgaben sieht sich der Fußballtrainer einem umfangreichen Aufgabenfeld, einer Vielzahl von Anforderungen gegenüber und trägt die Verantwortung für die gesamte Mannschaft.⁸

Als Maßstab für die Beurteilung der Arbeitsqualität eines Trainers zählen im Profifußball allerdings meist nur das Spielergebnis und die erzielten Punkte in einer Spielzeit. Bei Betrachtung der vielen verschiedenen Einflussfaktoren auf das Ergebnis eines Fußballspiels wird jedoch klar, dass die Qualität der Leistung eines Trainers nicht allein durch die Anzahl erspielter Punkte erfasst werden kann. Um die Leistung eines Trainers zu beurteilen, ist es notwendig, eine Unterscheidung zwischen Erfolg und Qualität vorzunehmen. Der Erfolg eines Trainers ist offensichtlich und messbar. Er drückt sich in der Anzahl der erspielten Punkte und somit im Tabellenplatz einer Fußballmannschaft aus. Die Qualität des Trainers, ge-

nauer der Trainerarbeit, ist hingegen weder offensichtlich noch ohne Weiteres quantifizierbar. Es stellt sich somit die Frage, wie der Einbau neuer Spieler in das Spielsystem oder die Nachwuchsarbeit eines Trainers tatsächlich zu bewerten ist. Denn die Qualität eines Trainers zeichnet sich genau durch solche Aspekte aus und lässt Rückschlüsse darauf zu, ob z. B. Spielertransfers oder Aus- und Einwechslungen möglicherweise zu Siegen und somit zum Erfolg der Mannschaft führten. Die Qualität des Trainers beziehungsweise der Leistung des Trainers ist damit notwendige Bedingung für die Erzielung des Spielerfolgs.

Es müsste folglich zentrale Aufgabe eines Vereins sein, Anreize für den Trainer zu schaffen, die nicht nur den sportlichen Erfolg des Trainers honorieren, sondern auch dessen Arbeitsqualität.⁹ Dies insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass der sportliche Erfolg eine Vielzahl von Determinanten aufweist, von denen die Qualität der Trainerarbeit nur eine – wenn auch eine wichtige darstellt. Der Umstand, dass die Höhe der Prämien und Gehälter, die den Trainern von den Vereinen gezahlt werden, sich ausschließlich am sportlichen Erfolg orientieren, ist sicherlich auch der einfacheren Messbarkeit geschuldet. Im Sinne einer zielentsprechenden Incentivierung ist dies jedoch nur dann sinnvoll, wenn die Arbeitsqualität des Trainers und der sportliche Erfolg in hohem Maße korrelieren. Andernfalls kann eine Incentivierung kaum zum gewünschten Erfolg führen.

Dies kann für die Vereinsführung problematische Konsequenzen nach sich ziehen. Man denke zum Beispiel nur daran, dass zwar auf der einen Seite der sportliche Erfolg gesichert ist, aber es auf der anderen Seite vom Trainer versäumt wird, junge Spieler in den Kader einzubauen beziehungsweise ihren Leistungsstand nachhaltig zu verbessern. Für den Verein kann

6 Vgl. Koch, 1991, S. 74.

7 Vgl. Fischer, 1986, S. 140.

8 Vgl. Schlenker, 1997; Koch/Kaschube, 2000, S. 7f.

9 Vgl. Hardes/Wickert, 2000, S. 61; Franck/Opitz, 2000, S. 271; Brandl et al., 2006, S. 358 f.

dies in der Folgespielzeit bedeuten, dass man teure Transfers tätigen muss und auch nur geringe Transfererlöse erzielen kann. Entsprechend wichtig wäre es, nicht leicht messbare Performance-Zahlen zu honorieren, sondern die eigentliche Qualität der Arbeit, die dahinter steht.¹⁰ Ein Problem, welches sich übrigens im Unternehmen in gleicher Weise zeigt. Die Gewährung von Prämien und Boni wird oftmals an einfach zu messende Erfolgsmaße angelehnt, und dies oftmals ohne hinreichend zu prüfen, ob der Empfänger auch tatsächlich für den Erfolg verantwortlich ist.

3 Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung

Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden empirisch geprüft werden, ob zwischen sportlichem Erfolg und Qualität der Trainerleistung ein Zusammenhang besteht. Denn nur wenn dieser gegeben ist, kann man tatsächlich behaupten, dass der Trainer zu wesentlichen Teilen für den sportlichen Erfolg verantwortlich ist. Nur dann wäre das zurzeit präsentierte Incentivierungssystem bei der Trainerentlohnung auch wirklich zielführend.

Es zeigt sich insbesondere bei der konkreten Betrachtung der Gehaltsspannen der Trainer, dass hier unterschiedliche Stärken des Anreizes Gehalt vorliegen können. Das Gehalt des Trainers mit dem höchsten Einkommen liegt bei ca. 4.300.000 Euro jährlich, während dies beim Trainer mit dem geringsten Einkommen bei gerade mal 300.000 Euro liegt.¹¹ Allein dieser erhebliche Unterschied in der Gehaltshöhe wirft die Frage auf, ob die Arbeitsqualität eines Trainers wirklich so dramatisch unterschiedlich ist, zumal die Gehaltsunterschiede sich nur zu einem Teil aus den unterschiedlich hohen Grundgehältern erklären. Die entschei-

dende Spreizung ist meist auf die gezahlten erfolgsabhängigen Prämien zurückzuführen.

Zur Beantwortung der oben gestellten Forschungsfrage ist es nun aber notwendig, nicht nur den sportlichen Erfolg zu bestimmen, sondern auch die Qualität der Trainerleistung. Während sich der sportliche Erfolg relativ einfach anhand von Punkten und Tabellenplatz bestimmen lässt, ist dies bei der Qualität der Trainerleistung deutlich schwieriger. Im Rahmen dieses Beitrages soll die Qualität der Trainerleistung zum einen während des Spiels und zum anderen außerhalb des Spiels bestimmt werden. Während des Spiels zeigt sich die Qualität insbesondere im Hinblick auf das taktische Verständnis einer Spielsituation. Am augenfälligsten ist dies bei der Anfangsaufstellung der Mannschaft und dann aber insbesondere bei den situationsabhängigen Spielerwechseln. Außerhalb des Spiels ist eine gute Trainerleistung immer dann gegeben, wenn es dem Trainer gelingt, die Qualität der von ihm betreuten Spieler zu verbessern. Beide Qualitätsaspekte sind insofern auch Ausgangspunkt für die Herleitung der Forschungshypothesen.

Spielerverbesserungen: Unter der Voraussetzung, dass sich die Arbeit eines Trainers über einen längeren Zeitraum auf die Leistung eines Spielers auswirkt, bietet sich durch eine Betrachtung der Spielerleistung über einen längeren Zeitraum die Möglichkeit, die Arbeitsqualität eines Trainers zu beurteilen. Weist ein Spieler eine verbesserte Leistung auf, kann davon ausgegangen werden, dass der Trainer einen Anteil an dieser Leistungssteigerung hat und qualitativ gute Arbeit leistet. Eine der Kernaufgaben eines Trainers ist es, das Leistungsniveau seiner Spieler zu verbessern. Der jeweilige Erfüllungsgrad dieser Aufgabe kann letztlich Aufschluss über die Qualität eines Trainers geben. Eine ähnliche Untersuchung wurde bereits von Kahn am Beispiel der Major

¹⁰ Vgl. Pietsch, 2006, S. 162.

¹¹ Die Schätzungen der Gehälter beruhen auf Informationen aus Medien und Ableitungen aus Mannschaftsetats.

League Baseball durchgeführt und empirisch getestet.¹² Dieser kommt zu dem Ergebnis, dass Spieler desto bessere Leistungen erbringen, je höher die Qualität eines Trainers ist. Der Aufgabenbereich und die Möglichkeiten zur Einflussnahme eines Baseballtrainers weisen Parallelen zu denen eines Fußballtrainers auf. Beide haben die Möglichkeit, durch Training und Betreuung während der Wettkampfsituation direkten wie auch indirekten Einfluss auf die Spielerleistung zu nehmen. Es lässt sich somit annehmen, dass auch die Arbeit eines Fußballtrainers eine positive Wirkung auf die Leistung seiner Spieler hat. Es lassen sich demnach zwei Hypothesen ableiten:

Hypothese 1: Trainer mit einem hohen Gehalt verbessern das Leistungsniveau ihrer Spieler deutlicher als Trainer mit einem geringeren Gehalt.

Hypothese 2: Trainer mit einem durchschnittlichen Gehalt verbessern das Leistungsniveau ihrer Spieler deutlicher als Trainer mit geringem Gehalt.

Spielerwechsel: Auch die Maximierung der Erfolgswahrscheinlichkeit einer Mannschaft zählt zu den wichtigsten Aufgaben eines Trainers. Der Einsatz gezielter Maßnahmen sowohl während als auch vor und nach der Wettkampfsituation stellen Möglichkeiten dar, die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs zu maximieren. Eine dieser Möglichkeiten ist der direkte Eingriff in ein Fußballspiel durch einen Spielerwechsel. Intention eines positionsgleichen Spielerwechsels ist es, einen vermeintlich schwächeren Spieler durch einen stärkeren zu ersetzen und dadurch positiven Einfluss auf den Spielverlauf zu nehmen. In einer Studie zur Arbeitsleistung von Ein- und Auswechselspielern stellen Carling et al. jedoch fest, dass keine relevanten Unterschiede zwischen der Arbeitsleistung von ein- und ausgewech-

selten Spielern bestehen.¹³ Die Arbeitsleistung wird dabei durch zurückgelegte Laufdistanzen von Spielern in verschiedenen Intensitäten dargestellt. Wird jedoch angenommen, dass ein Spielerwechsel grundsätzlich ein adäquates Mittel zur Maximierung der Erfolgchancen ist, so kann davon ausgegangen werden, dass eher Elemente der fußballerischen Qualität wie beispielsweise Passquote oder Zweikampfverhalten positiven Einfluss auf den Spielverlauf nehmen. Wechselt ein Trainer also einen Spieler ein, der bezüglich der fußballerischen Qualität den Auswechselspieler am Spieltag übertrifft, beweist er hohe Qualität.

Hypothese 3: Trainer mit einem hohen Gehalt wechseln erfolgreicher ein als Trainer mit einem geringeren Gehalt.

Hypothese 4: Trainer mit einem durchschnittlichen Gehalt wechseln erfolgreicher ein als Trainer mit einem geringen Gehalt.

4 Empirisches Design

4.1 Datengrundlage

Die Untersuchung basiert auf Spielerdaten der Saison 2007/08 und 2008/09 der 1. Fußball-Bundesliga in Deutschland. Es werden die Spieler betrachtet, die sowohl in der Saison 2007/08 als auch 2008/09 Bestandteil der zu betrachtenden Mannschaften waren und für die aus beiden Spielzeiten IMPIRE- wie auch Kicker online-Benotungen vorliegen. Daher bezieht sich diese Untersuchung auf insgesamt 113 Spieler und 572 Spielerwechsel.¹⁴ Durch die Absicht, bei Spielerwechseln einen direkten Leistungsvergleich der Spieler durchzuführen, ist es sinnvoll, ausschließlich positionsgleiche Wechsel zu

¹³ Vgl. Carling/Espié/Le Gall/Bloomfield/Hugues, 2009, S. 2.

¹⁴ An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass die Betrachtung der Spielerdaten von der Saison 2007/08 und 2008/09 nicht den Anspruch auf Repräsentativität erheben kann. Allerdings erlauben sie erste Hinweis im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage.

¹² Vgl. Kahn, 1993.

betrachten, so dass sich die Menge der Spielerwechsel auf 385 reduziert. Aus dieser Menge werden nur die Spielerwechsel in die Untersuchung einbezogen, die vor der 79. Spielminute erfolgt sind. Der Einwechselspieler hat somit eine Mindestspielzeit von 15 Minuten (aufgrund regelmäßiger Spielunterbrechungen wird eine Gesamtspielzeit von 93 Minuten zu Grunde gelegt). Es ist anzunehmen, dass der Trainer durch Spielerwechsel bei einer Restspielzeit von weniger als 15 Minuten nicht primär die Verstärkung der Mannschaft als Ziel hat, sondern eher aus Gründen wie Schonung oder Schutz des ausgewechselten Spielers sowie Motivation des Einwechselspielers wechselt. Die tatsächlich verwertbare Datenmenge besteht letztlich aus 275 Spielerwechseln, davon 35 im Mannschaftsteil Abwehr, 165 im Mittelfeld und 75 im Sturm.

Das Internetportal Kicker online basiert auf Daten des Kicker Sportmagazins, weist jedoch eine weitaus größere Fülle an Spielerinformationen, Berichterstattungen und Informationen rund um den Fußball auf. Die online veröffentlichten Benotungen der Spielerleistungen werden in der Regel von zwei am Spielort vertretenen Redakteuren des Kicker Sportmagazins durchgeführt. Redakteure, die das jeweilige Spiel am TV verfolgen, können bei der Notenvergabe beratend fungieren. Um Kontinuität und Vergleichbarkeit der Noten zu schaffen, sind den Redakteuren Stammvereine zugewiesen, deren Spielerleistungen sie regelmäßig bewerten. Die Benotung erfolgt nach jedem Spieltag und das Spektrum der zu vergebenden Noten reicht, analog zum deutschen Schulnotensystem, von der Note 1 (sehr gut) bis hin zur Note 6 (ungenügend). Halbschritte sind bei der Notenvergabe möglich. Sowohl Spieler der Startaufstellung als auch eingewechselte Spieler erhalten von den Redakteuren eine Bewertung. Voraussetzung ist, dass die Spielzeit mindestens 30 Minuten beträgt. Spieler, deren Einsatzzeit unter 30 Minuten liegt, werden nur dann

benotet, wenn sie besonders positiv oder negativ auffallen.¹⁵ Es ist anzumerken, dass die Spielerbewertung trotz der Unabhängigkeit der Redakteure subjektiv erfolgt und daher nicht als statistisch optimal bezeichnet werden kann. Dennoch lässt sich in den Bewertungen eine gewisse Konstanz ausmachen, die über alle Vereine verteilt im Laufe einer Spielzeit zu ausgeglichenen Werten führen wird.¹⁶

Die IMPIRE AG ist Betreiber der größten Bundesliga-Datenbank Deutschlands. Das Unternehmen sammelt eine Vielzahl an Daten zu Fußball-Bundesligaspielen, um diese kommerziell zu nutzen. Jedes Bundesligaspiel wird von vier speziell ausgebildeten Spielbeobachtern, davon zwei am Spielort, verfolgt. Dabei wird jede einzelne Aktion eines Spielers erfasst.¹⁷ Die Leistungsbewertung eines Spielers erfolgt anhand klar definierter Kriterien. Diese Kriterien werden mit Hilfe einer Gewichtungstabelle bewertet, worauf dann die genaue Berechnung einer Gesamtnote folgt. Bei der Gewichtung der Kriterien wird zwischen den Kategorien allgemeine Wertung, Torwart-Wertung, Abwehr-Wertung, Mittelfeld-Wertung und Sturm-Wertung unterschieden. Einzelne Aktionen werden in den verschiedenen Kategorien unterschiedlich gewichtet oder nur in bestimmten Kategorien erfasst. So ist beispielsweise der gewonnene allgemeine Zweikampf in der Mittelfeld-Wertung weniger gewichtig als in der Abwehr-Wertung. In der Sturm-Wertung hingegen wird er gar nicht aufgeführt. Die maximal 36 gewichteten Kriterien werden zu einer Gesamtnote zwischen Null und Zehn umgerechnet, wobei die Note Zehn die bestmögliche Leistung darstellt. Die Spielernote kann bis auf eine Nachkommastelle genau berechnet werden.¹⁸ ▶

15 Vgl. Meier, 2008, S. 11.

16 Vgl. Meier, 2008, S. 11.

17 Vgl. <http://www.bundesliga-datenbank.de/de/products/>.

18 Vgl. Meier, 2008, S. 14.

4.2 Messung des Gehaltsniveaus

Vor dem Hintergrund der Kernfrage, ob es möglich ist, Rückschlüsse auf die Arbeitsqualität eines Trainers anhand dessen Gehalts zu ziehen, werden sämtliche Gehälter der Trainer der ersten Bundesliga in die Überlegungen mit einbezogen. Die Höhe der Einkommen und somit der monetären Anreize variiert in der ersten Bundesliga stark. Für das konkrete Vorgehen werden die Trainer der ersten Bundesliga anhand ihres Einkommens klassifiziert. Auf der Basis von Gehaltsschätzungen, welche auf Internetinformationen, Gesprächen sowie Ableitungen aus Mannschaftsetats basieren, werden 3 gleichgroße Gehaltssegmente definiert.¹⁹ Trainer des oberen Segments (Segment 1) erzielen das höchste Einkommen. Trainer des unteren Segments (Segment 3) erhalten das niedrigste Gehalt. Von insgesamt 18 zur Auswahl stehenden Trainern werden jeweils zwei Trainer aus jedem Segment ausgewählt und stehen im Fokus der Untersuchung. Um möglichst deutlich abgrenzbare Ergebnisse zu erzielen, erfolgt die Auswahl der Trainer aus den Segmenten entsprechend der Prädikate oberes, mittleres und unteres Segment. Daher werden aus dem oberen Segment diejenigen Trainer mit dem höchsten Einkommen, aus dem mittleren Segment die Trainer mit dem mittleren Einkommen und aus dem unteren Segment die Trainer mit dem niedrigsten Einkommen ausgewählt. Zur Gewährleistung der Aktualität der Untersuchung wurde die Saison 2008/2009 ausgewählt. Es wurden folgende sechs Trainer identifiziert:

Segment 1:

Jürgen Klinsmann, FC Bayern München
Felix Magath, VfL Wolfsburg

Segment 2:

Jürgen Klopp, Borussia Dortmund
Friedhelm Funkel, Eintracht Frankfurt

Segment 3:

Edmund Becker, Karlsruher SC
Bojan Prasnika, Energie Cottbus.

Aufgrund der Tatsache, dass Jürgen Klinsmann nach dem 29. Spieltag der Saison 2008/2009 von seiner Tätigkeit beurlaubt wurde, hingegen alle anderen identifizierter Trainer volle 34 Spieltage für ihre jeweilige Mannschaft verantwortlich waren, wird dieser von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen. Damit befindet sich im oberen Segment ausschließlich Felix Magath.

4.3 Messung der Trainerqualität außerhalb des Spiels

Das Forschungsdesign im Hinblick auf die Überprüfung der Hypothesen zur Spielerverbesserung (Hypothesen 1 und 2) basiert auf der Gesamtleistung eines Spielers oder einer Mannschaft. Diese Gesamtleistung ergibt sich aus der Summe der positiven und negativen Aktionen.²⁰ Die pro Spieltag vergebenen Einzelnoten der IMPIRE AG und von Kicker online werden zu einer Durchschnittsnote eines Spielers in der jeweiligen Saison aggregiert. Die Durchschnittsnote der Saison 2007/08 wird anschließend mit der Durchschnittsnote der Saison 2008/09 verglichen. Ergibt der Vergleich, dass ein Spieler in der Saison 2008/09 bessere Leistungen gezeigt hat, wird angenommen, dass der Trainer qualitativ gute Arbeit geleistet hat. Stellt sich heraus, dass sich die Leistung eines Spielers verringert hat, ist anzunehmen, dass die Arbeit des Trainers qualitativ geringwertiger war. Aus der Summe der absoluten Leistungsänderungen je Spieler wird die prozentuale Veränderung der Leistungsstärke der gesamten Mannschaft berechnet. Die mannschaftliche Leistungsstärke wird auf die Anzahl der Spieler bezogen, so dass sich die durchschnittliche prozentuale Leistungsänderung eines einzelnen Spielers ergibt. Durch den Vergleich dieses Wertes zwi-

¹⁹ Vgl. Sportwetten-King, 2010; Bild online, 2008.

²⁰ Vgl. Czwalina, 1980, S. 28.

schen den Trainern der einzelnen Gehaltssegmente lassen sich nun Rückschlüsse darauf ziehen, ob das Einkommen ein Indiz für die Qualität eines Trainers ist.

Die Kategorisierung der relativen Trainerqualität in hoch, mittel und gering erfolgt auf Basis der sich aus der Untersuchung ergebenden maximalen prozentualen Verbesserung eines Spielers. Liegt die durchschnittliche prozentuale Verbesserung eines Spielers bei bis zu 3,75 %, wird die Qualität des Trainers als niedrig eingeschätzt. Liegt eine Veränderung bei bis zu 7,5 %, ist die relative Arbeitsqualität des verantwortlichen Trainers im Vergleich als mittel einzustufen. Bei einer Veränderung von > 7,5 % ist die Qualität des Trainers als hoch einzuordnen.²¹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Leistungsänderung eines Spielers nicht ausschließlich von der Arbeit eines Trainers abhängt. Auf die Erhebung weiterer Einflussfaktoren wird an dieser Stelle verzichtet, da sie nur bedingt zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen.

4.4 Messung der Trainerqualität während des Spiels

Die Güte der Wechsellpolitik (Hypothese 3 und 4) wird anhand einzelner Spielerwechsel bestimmt. Durch einen Leistungsvergleich zwischen Ein- und Auswechselspieler wird festgestellt, ob ein Trainer durch einen Wechsel die Erfolgswahrscheinlichkeit seiner Mannschaft erhöht und gute Arbeitsqualität bewiesen hat. Zum Leistungsvergleich zwischen Ein- und Auswechselspieler werden sowohl die Einzelnoten der IMPIRE AG als auch die Spielerbewertungen auf Basis des Scoring-Modells miteinander verglichen. Die Abweichungen zwischen den Spieler-

21 Die maximale Veränderung der Spielerleistung beträgt 500 %, die der IMPIRE-Noten 1000 %. Es ergibt sich eine maximale durchschnittliche Veränderung der von 750 %. Dieser Höchstwert wird in gleichgroße Intervalle unterteilt, so dass die festgelegte Spanne eines Intervalls 3,75 % beträgt.

leistungen von Ein- und Auswechselspieler werden zu einem Durchschnittswert aus der IMPIRE-Note und der Bewertung auf Grundlage des Scoring-Modells zusammengefasst. Dieser gibt letztendlich die Art der Einwechslung wieder. Das Verhältnis zwischen positiven und negativen Einwechslungen gibt Aufschluss über die Qualität der Trainer. Liegt der Anteil positiver Einwechslungen unter 33,3 %, wird die Qualität des Trainers als gering eingestuft. Beträgt der Wert der positiven Einwechslungen mehr als 33,3 %, jedoch weniger oder gleich 66,6 %, dann leistet der Trainer mittlere Arbeitsqualität. Bei über 66,6 % positiven Einwechslungen wird die Qualität des Trainers als hoch eingeschätzt. Nachfolgend werden die acht Kriterien der Bewertung vorgestellt.

(1) Zweikampfstärke eines Spielers: Dem Ausgang der durchschnittlich ca. 250 Zweikämpfe pro Spiel wird eine hohe Bedeutung im Hinblick auf das Ergebnis eines Spiels beigemessen.²² Als Zweikampf wird der Kampf um den Ball zweier Spieler in einer 1-gegen-1-Situation bezeichnet, sofern diese maximal 0,5 Meter Abstand zueinander haben. Derartige Zweikämpfe können bei Dribblings, Kopfbällen, Ballkontrolle, Flanken, beim Torschuss oder Zuspiel auftreten.²³ Die in der Untersuchung verwendete Zweikampfquote wird aus dem Verhältnis zwischen gewonnenen und verlorenen Zweikämpfen ermittelt. Ein Zweikampf gilt als gewonnen, wenn der Ball durch einen Spieler, der nicht im Ballbesitz ist, erobert wird oder aber, wenn der Spieler am Ball den Ballbesitz verteidigen kann.²⁴

(2) Passgenauigkeit eines Spielers: Der Pass ist der wichtigste Teil des Zusammenspiels und deshalb eine der am häufigsten ausgeführten Aktionen im Fußball. So trägt beispielsweise ein gutes Kurz-

22 Vgl. Bauer, 2001, S. 11.

23 Vgl. Loy, 1992, S. 29.

24 Vgl. Kuhn/Maier, 1980, S. 165.

passspiel zu einem kontrollierten Spie-
laufbau bei und ein „tödlicher Pass“
(Steilpass) oder eine Torschussvorlage
können zu unmittelbarem Torerfolg füh-
ren. Jedes Zuspiel eines Spielers, außer
der Flanke, wird als Pass bezeichnet. Ein
Pass gilt als erfolgreich, wenn er einen
Mitspieler erreicht.²⁵ Die in der Untersu-
chung genutzte Passquote ergibt sich aus
dem Verhältnis von erfolgreichen und
nicht erfolgreichen Pässen.

**(3) Anzahl der Ballkontakte eines Spie-
lers:** Die Summe der Ballkontakte aller
Spieler ergibt den Ballbesitz einer Mann-
schaft. Der Ballbesitz kann ausschlagge-
bender Faktor für den Ausgang eines Fuß-
ballspiels sein. So ist das Ergebnis ver-
schiedener Studien, dass Spielerfolg und
Ballbesitz positiv korrelieren.²⁶ Zu einem
Ballkontakt kommt es, sobald ein Spieler
den Ball gewollt berührt. Die Dauer des
Ballkontaktes kann beispielsweise bei ei-
ner Ballberührung im Zweikampf sehr
kurz sein, jedoch bei einem Dribbling
verhältnismäßig lang. Die angenommene
Höchstzahl an Ballkontakten eines Spie-
lers pro Spiel wird für die folgende Unter-
suchung mit 147²⁷ festgelegt.

**(4) Anzahl erzielter Tore eines Spielers in
einem Spiel:** Das primäre Ziel eines Fuß-
ballspiels besteht darin, Tore zu erzielen.²⁸
Die Mannschaft, die die meisten Tore er-
zielt, gewinnt das Spiel. Jegliche Offensiv-
aktion zielt letztlich darauf ab, die Mög-
lichkeit für einen Torerfolg zu schaffen.
Die meisten Treffer eines Spielers in ei-
nem Bundesligaspiel erzielte Dieter Mül-
ler im Jahre 1977. Er traf sechs Mal ins Tor.
Die sechs Treffer dienen hier als Maximal-
wert.

25 Vgl. Kuhn/Maier, 1980, S. 164.

26 Vgl. Bate, 1988; Jones/James/Mellalieu, 2004.

27 Dieser Wert basiert auf Rechercheergebnissen
diverser Quellen. Den dabei gefundenen
Höchstwert von 147 Ballkontakten erzielte der
Spieler Darijo Srna im UEFA-Pokal Endspiel
2009.

28 Vgl. Abdelrahman, 2004, S. 14.

**(5) Anzahl der Torvorbereitungen durch
einen Spieler:** Zur Vorbereitung eines To-
res, dem Assist, kommt es, wenn ein Spie-
ler durch eine Aktion den unmittelbaren
Torerfolg einleitet. Diese Einleitung kann
durch einen Pass zum Torschützen oder
aber durch das Herausholen eines ver-
wandelten Elfmeters geschehen. Für die
folgende Untersuchung wird ein Maximal-
wert an Torvorbereitungen eines Spielers
in einem Spiel mit vier festgelegt.²⁹

(6) Anzahl der Torschüsse eines Spielers:
Ein Torschuss ist der Versuch, durch eine
zielorientierte Handlung den Ball im geg-
nerischen Tor unterzubringen. Die Anzahl
der Torschüsse ist ein Indikator für das
Ausmaß der Bemühungen zur Zielerrei-
chung. Ebenso gibt sie Aufschlüsse über
den Aktivitätsgrad eines Spielers im
Offensivbereich. Ein Torschuss kann in
diversen Schussarten oder auch mit dem
Kopf ausgeführt werden.³⁰ Als Torschüsse
gelten in dieser Untersuchung all die
nicht erfolgreichen Versuche auf einen
Torerfolg, bei denen die Absicht des
Torabschlusses klar zu erkennen ist. Somit
werden neben dem Torschuss auf das Tor
auch Torschüsse neben das Tor oder
abgeblockte Torschüsse berücksichtigt,
nicht aber Torschüsse mit Torerfolg. In den
Saisons 2006/07 und 2007/08 zählten
Miklós-Thal und Ullrich im Rahmen einer
Studie zu den Auswirkungen von Nominie-
rungsentscheidungen in 216 Bundesliga-
spielen maximal zehn Torschüsse eines
einzelnen Spielers während eines Spiels.³¹
Dieser Wert wird in dieser Untersuchung
als Höchstwert genutzt.

**(7) Anzahl der positiven Ereignisse durch
einen Spieler:** Verhindert ein Spieler ein
vermeintlich sicheres Gegentor, wird dies

29 Der Spieler Mezut Özil bereitete in der Saison
2009/10 in dem Bundesligaspiel SC Freiburg
gegen Werder Bremen vier Tore vor. Dieser
Wert ist seit der Saison 1995/96 nicht übertröf-
fen worden.

30 Vgl. Döbler/Schnabel/Thieß, 1988, S. 196.

31 Vgl. Miklós-Thal/Ullrich, 2009, S. 16.

als positives Ereignis gewertet. Die Verhinderung eines Gegentors bedeutet die Wahrung der Chancen auf einen Erfolg der Mannschaft. Es wird angenommen, dass es in einem Bundesligaspiel zu maximal zwei solcher Ereignisse durch einen Spieler kommt.

(8) Anzahl der negativen Ereignisse durch einen Spieler: Als negatives Ereignis werden Handlungen gezählt, durch die die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Mannschaft verringert wird. Hierzu zählen das Verursachen eines Gegentors und im Speziellen eines Elfmeters sowie der Erhalt einer roten Karte. In einer Studie zur Verwertung von Strafstoßen fanden Kuss et al. heraus, dass von 835 ausgeführten Elfmetschern ca. 75 % zum Tor führen.³² Da sich die Erfolgchancen einer Mannschaft mit jedem Gegentor verringern, wird das Verursachen eines Strafstoßes als negativ bewertet. In einer Studie stellen Bar-Eli et al. zu den Auswirkungen eines Platzverweises heraus, dass die Dezimierung einer Mannschaft im Regelfall negativen Einfluss auf den Spielverlauf dieser Mannschaft hat.³³ Die maximale Anzahl negativer Ereignisse durch einen Spieler in einem Bundesligaspiel wird annahmemaß auf drei festgelegt.

Die Kriterien Zweikampfstärke sowie Passgenauigkeit werden jeweils als Quoten berechnet, da angenommen wird, dass alleine das Eingehen eines Zweikampfes oder das Spielen eines Passes weder zur Steigerung noch zur Verringerung der Erfolgchancen führen. Erst der Ausgang dieser Aktionen beeinflusst den Spielverlauf positiv bzw. negativ, so dass das Verhältnis von positivem zu negativem Ausgang relevant ist. Die Handlungen zu den übrigen Kriterien hingegen erhöhen oder verschlechtern schon allein durch die Ausführung die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Mannschaft. Sie werden zur jeweiligen Spielzeit des einzelnen Spielers ins

Verhältnis gesetzt und ergeben einen Wert pro Minute. Dieser Wert wird wiederum ins Verhältnis zum Maximalwert pro Minute gesetzt, so dass letztlich bei allen acht Kriterien ein Prozentwert vorliegt. Jeder Prozentwert steht für eine in dem jeweiligen Kriterium erreichte absolute Punktzahl. Es können so in einem Kriterium maximal 100 Punkte erreicht werden. Aus der Summe der unterschiedlich gewichteten Punktwerte ergibt sich schließlich die Endnote eines Spielers.

Die Gewichtung der Punktwerte ist abhängig von der Spielposition des zu bewertenden Spielers. Sie soll den Anforderungen, die der Einsatz in einem der drei Mannschaftsteile an einen Spieler stellt, entsprechen. Das Anforderungsprofil an Spieler der Mannschaftsteile stellt sich wie folgt dar:

Abwehrspieler: Die Aufgaben eines Abwehrspielers liegen in der Abwehr gegnerischer Angriffe und somit in der Verhinderung des gegnerischen Torerfolges.³⁴ Die Zweikampfstärke ist deshalb für ihn von großer Bedeutung und wird im Rahmen der Leistungsbeurteilung mit 35 % am stärksten gewichtet. Jedoch muss er auch in der Lage sein, das Spiel nach der Balleroberung wieder zu beschleunigen und durch geschicktes Passspiel die vorderen Mitspieler in Szene zu setzen. Dementsprechend fallen das Passspiel und die Anzahl der Ballkontakte mit 15 % ins Gewicht. Durch seine körperliche Überlegenheit wird von ihm verlangt, dass er speziell in Standardsituationen für Unruhe im Strafraum des Gegners sorgt und eventuell sogar einen Treffer erzielt. Da jedoch die Erzielung eines Torerfolges nicht zu seinen primären Aufgaben gehört, wird diese mit lediglich 10 % gewichtet. Die Kriterien Anzahl der Torvorlagen sowie die Anzahl der Torschüsse sind für den Abwehrspieler von relativ geringerer Bedeutung. Ihnen fällt lediglich ein Anteil von 5 % zu.³⁵

32 Vgl. Kuss/Kluttig/Stoll, 2007, S. 964.

33 Vgl. Bar-Eli/Tenenbaum/Geister, 2006, S. 1091.

34 Vgl. Döbler et al., 1988, S. 14.

35 Vgl. Wittershagen, 2010.

	Trainer	Art der durchschnittlichen Leistungsänderung	Durchschnittliche Leistungsänderung je Spieler	Relative Trainerqualität
Gehaltssegment 1	Felix Magath	Verbesserung	9,22%	Hoch
Gehaltssegment 2	Jürgen Klopp	Verbesserung	9,52 %	Hoch
	Friedhelm Funkel	Verschlechterung	0,91 %	Gering
Gehaltssegment 3	Edmund Becker	Verschlechterung	2,77 %	Gering
	Bojan Prsnikar	Verschlechterung	3,75 %	Mittel

Tab. 1: Ergebnisse der Spielerleistungen

Mittelfeldspieler: Der Mittelfeldspieler dient im Fußballspiel als Schnittstelle zwischen Abwehr und Angriff. Er übernimmt die Rolle des Ballverteilers zur Gestaltung von Spieltempo, -rhythmus und -richtung. Aufgrund dessen ist ein sicheres und zielgenaues Passspiel für ihn unabdingbar und von großer Wichtigkeit. Deshalb wird es mit 20 % am stärksten gewichtet. Obgleich oder gerade weil ihm keine torerfolgsbezogene Aufgabe unmittelbar zugeordnet ist, wird von ihm erwartet, dass er sowohl Defensiv- als auch Offensivaufgaben übernimmt. So sind Zweikampfstärke als auch Torgefährlichkeit von ihm gefordert.³⁶ Beide Kriterien fallen, wie auch die Anzahl der Ballkontakte, mit je 15 % ins Gewicht. Nicht nur das Erzielen von Toren, sondern auch deren Vorbereitung ist für ihn von Relevanz. Diese wird mit 10 % gewichtet. Da ein Mittelfeldspieler heute eine Art Allrounder sein muss, entfällt auf keines der Kriterien ein deutlich größerer Anteil der Gewichtung als auf alle anderen.

Stürmer: Ein Stürmer wird in erster Linie an seinen Offensivaktionen gemessen. Es wird von ihm erwartet, dass er Torschüsse ausführt und den Torerfolg herbeiführt. So wird die Anzahl an Toren mit 25 % und die Anzahl der Torschüsse mit 20 % gewich-

tet. Um jedoch erst die Möglichkeit eines Torabschlusses zu bekommen, hat er sich im Zweikampf durchzusetzen. Daher fällt die Zweikampfstärke mit 15 % ins Gewicht. Ebenso gehört es zu seinen Aufgaben, sich ins Mittelfeld fallen zu lassen oder auf die Flügel auszuweichen, um die Rolle des Vorlagengebers zu übernehmen. Auf die Passquote und die Anzahl an Torvorlagen entfallen jeweils 10 % Gewichtsanteil. Weniger relevant ist für einen Stürmer die ständige Präsenz und der damit verbundene Ballbesitz. Aufgrund dessen liegt das Gewicht der Anzahl an Ballkontakten bei lediglich 5 %.³⁷

5 Forschungsergebnisse und Diskussion der Befunde

5.1 Messung der Trainerqualität außerhalb des Spiels

Im Hinblick auf die Spielerverbesserungen, d.h. der Hypothesen 1 und 2, gibt die Tabelle 1 zunächst einen Ergebnisüberblick.

Zunächst zeigt sich, dass der Trainer mit dem höchsten Gehalt auch eine sehr hohe Trainerqualität im Hinblick auf die Spielerverbesserungen aufweist. Allerdings besitzt er nicht die höchste Arbeitsqualität. Diese obliegt Jürgen Klopp. Er verbes-

36 Vgl. Loy, 1998a, S. 5ff.

37 Vgl. Loy, 1998b, S. 5ff.

	Trainer	Anzahl der Spielerwechsel	Absolute Anzahl der positiven Einwechslungen	Absolute Anzahl der negativen Einwechslungen	Anteil der positiven Einwechslungen	Relative Trainerqualität
Gehaltssegment 1	Felix Magath	45	20	25	44,44 %	Mittel
Gehaltssegment 2	Jürgen Klopp	65	36	29	55,38 %	Mittel
	Friedhelm Funkel	34	20	14	58,82 %	Mittel
Gehaltssegment 3	Edmund Becker	47	22	25	46,81 %	Mittel
	Bojan Prsnikar	36	25	11	69,44 %	Hoch

Tab. 2: Ergebnisse anhand von Spielerwechseln

sert seine Spieler im Durchschnitt um 9,52 % und weist damit die höchste positive Leistungsänderung auf. Felix Magath gelingt es zwar auch, die Leistung seiner Spieler zu verbessern. Er erreicht aber im Vergleich zu Jürgen Klopp nur eine positive Leistungsänderung von 9,22 %. Bojan Prsnikar, Trainer aus Gehaltssegment 3, verändert die Leistung seiner Spieler um 3,75 % und beweist mittlere Arbeitsqualität. Der Trainer mit der niedrigsten Arbeitsqualität ist Friedhelm Funkel von Eintracht Frankfurt. Er weist eine durchschnittliche Leistungsveränderung von 0,91 % auf und liegt, wie auch Edmund Becker mit 2,77 %, im Bereich geringer Arbeitsqualität. Besonders interessant stellt sich die Situation im Gehaltssegment 2 dar. So sorgt Jürgen Klopp mit seiner Arbeit für den höchsten Wert der Leistungsverbesserung und Friedhelm Funkel für den niedrigsten Wert der Leistungsveränderung.

Es wird deutlich, dass keine Zusammenhänge zwischen der Höhe des Gehalts und der Qualität eines Trainers zu erkennen sind.

Zur Überprüfung der statistischen Signifikanz der Ergebnisse werden die absoluten Werte der Leistungsänderungen der jeweiligen Segmente im Rahmen einer Va-

riananalyse für unabhängige Stichproben gegeneinander getestet. Im Rahmen der statistischen Datenauswertung stellt sich heraus, dass sowohl die Leistungsänderungen auf Basis der Kicker online-Noten ($p=0,54879$) als auch die der IMPIRE AG ($p=0,693248$) bei einem Signifikanzniveau von $\alpha=0,05$ nicht signifikant unterschiedlich sind. Folglich müssen die formulierten Hypothesen zurückgewiesen werden.

5.2 Messung der Trainerqualität während des Spiels

Die Ergebnisse zu den Spielerwechseln und damit zu Hypothesen 3 und 4 werden in Tabelle 2 präsentiert.

Es zeigt sich, dass der Trainer mit dem niedrigsten Einkommen, Bojan Prsnikar, mit 69,44 % positiven Einwechslungen die höchste Arbeitsqualität aufweist. Alle übrigen Trainer werden im Bereich der mittleren Qualität eingestuft, wobei hier Friedhelm Funkel und Jürgen Klopp den größeren Anteil an positiven Wechslen verzeichnen. Bemerkenswert ist, dass die Anteile an positiven Einwechslungen im Gehaltssegment 1 am geringsten sind. Weiterhin ist auffällig, dass beide Trainer aus Gehaltssegment 3 eine bessere Leistung erbringen als der Trainer im Segment 1. Die

	Trainer	Trainerqualität anhand von Spielerverbesserungen	Trainerqualität anhand der Optimierung und Ausschöpfung des Leistungspotenzials	Trainerqualität anhand von Spielerwechseln	Rangfolge
Gehaltssegment 1	Felix Magath	Hoch	Hoch	Mittel	2
Gehaltssegment 2	Jürgen Klopp	Hoch	Hoch	Mittel	1
	Friedhelm Funkel	Gering	Gering	Mittel	5
Gehaltssegment 3	Edmund Becker	Gering	Mittel	Mittel	4
	Bojan Prsnikar	Mittel	Mittel	Hoch	3

Tab. 3: Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Signifikanz der Abweichungen wurde statistisch nachgewiesen. Die konkreten Abweichungen der Spielernoten befinden sich in Tabelle 4.

Fazit: Sämtliche der spezifizierten Hypothesen zum Spielerwechsel müssen folglich zurückgewiesen werden.

6 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die Kernfrage, ob Trainer mit höherem Gehalt die bessere Arbeitsqualität aufweisen, muss vor dem Hintergrund der vorliegenden Ergebnisse verneint werden. So leisten Trainer aus den beiden unteren Gehaltssegmenten oftmals eine identische oder sogar bessere Arbeit als Trainer aus dem obersten Gehaltssegment. Keine der formulierten Hypothesen konnte deskriptiv oder im Rahmen der statistischen Auswertungen bestätigt werden.

Tabelle 3 zeigt die Ergebnisse zur Arbeitsqualität der Trainer in zusammengefasster Form.

Das relativ gute Ergebnis der Trainer Klopp und Magath könnte nun den Schluss nahelegen, dass qualitativ hochwertige Trainingsleistungen sich im Großen und Ganzen auch positiv auf den sportlichen Erfolg ausweiten und insofern die Bemes-

sung der Gehälter die Trainerleistung auch tatsächlich widerspiegeln. Magath beendete die Saison 2008/09 als deutscher Fußballmeister und platzierte das Team des VfL Wolfsburg somit vier Plätze höher als in der Vorsaison. Jürgen Klopp verbesserte die Mannschaft von Borussia Dortmund im Vergleich zur Saison 2007/08 um sieben Tabellenpositionen. Es fällt auf, dass die beiden Trainer als die qualitativ besten Trainer identifiziert wurden und ihre Mannschaften im Vergleich zu der Vorsaison zu großem Erfolg führten. Es kann daher angenommen werden, dass die Qualität eines Trainers Bestandteil des Erfolges ist. So ist ein qualitativ guter Trainer zwar nicht zwangsläufig erfolgreich, dennoch ist eine Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit durch hohe Trainerqualität zu erwarten.

Betrachtet man jedoch die Ergebnisse über alle Trainer, so kann man nicht umhin zu konstatieren, dass offensichtlich die Qualität der Trainerleistung und die gewählte Gehaltszahlung kaum in einem Zusammenhang zu sehen sind. Offensichtlich werden qualitativ gute Trainer schlechter entlohnt und umgekehrt auch qualitativ nicht so gute Trainer besser entlohnt. Der Grund hierfür ist an der gewählten Be-

Absolute Abweichungen			Absolute Abweichungen		
Kicker online			IMPIRE AG		
Gehalts-segment 1	Gehalts-segment 2	Gehalts-segment 3	Gehalts-segment 1	Gehalts-segment 2	Gehalts-segment 3
0,42	-0,30	-0,28	-1,59	-0,40	-0,19
0,88	-0,22	0,50	-0,91	0,07	-0,47
-0,28	-0,17	0,46	-0,26	-0,36	-0,19
0,72	0,77	0,39	-0,82	-0,58	0,01
-0,05	-0,06	0,43	0,20	-0,06	-0,76
0,44	1,38	0,43	0,03	-1,70	-0,94
0,66	-0,68	-0,50	-0,56	0,87	0,23
-0,84	-0,59	-0,50	0,28	0,45	0,21
0,44	-0,29	0,45	-0,58	0,28	-0,65
0,39	-0,80	-0,07	-0,10	0,81	-0,42
0,24	-0,55	0,28	0,43	-0,11	-0,54
-1,39	-0,52	1,11	0,17	0,78	-0,54
0,58	-0,47	-0,01	-0,33	0,30	-0,18
0,21	0,25	-0,09	0,03	-0,37	-0,11
-0,07	-0,33	0,40	0,08	0,49	-0,16
0,66	0,50	0,55	0,12	-0,91	0,52
0,52	0,35	-0,47	-0,32	-0,05	0,65
-0,42	0,30	0,04	-0,05	-0,29	-0,45
0,18	0,31	0,24	-0,45	0,93	-0,23
-0,01	0,57	0,24	0,54	-0,73	-1,25
0,25	-0,09	-0,05	-0,72	-0,02	0,19
-0,90	0,75	0,65	0,82	-1,16	-0,15
-0,82	0,10	-0,09	0,96	-0,72	-0,54
-0,04	0,30	-0,16	0,31	0,24	0,04
-0,05	0,16	1,03	-0,04	-0,13	-0,64
0,39	0,29	0,11	-0,01	-0,53	-0,32
-0,01	0,05	-1,25	0,07	0,11	0,39
0,07	0,43	0,17	0,11	-0,59	0,21
-0,01	0,20	0,24	0,69	0,07	-1,00
-0,33	-0,25	0,10	-0,29	-0,68	0,07
0,22	0,03	0,00	-0,72	-0,56	-0,05
		-0,17			-0,21
n = 30	n = 30	n = 31	n = 30	n = 30	n = 31

Tab. 4: Absolute Abweichungen der Spielernoten als Datenbasis der statistischen Auswertung

zugsgröße für das Einkommen zu sehen. Die variablen Komponenten fallen für Trainer bei nicht so sportlich erfolgreicher Mannschaft relativ bescheiden aus (weniger Punkteprämien, allenfalls eine Nicht-Abstiegsprämie und Ähnliches). Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Spielerwerte, die diesen nicht so erfolgreichen Mannschaften zur Verfügung stehen, so wird schnell deutlich, dass eine noch so gute Trainerleistung sich nicht im spielerischen Erfolg und damit dem Gehalt niederschlagen kann.

Ein qualitativ guter Trainer kann insofern nur versuchen, in der Folgesaison beim

selben oder bei einem anderen Verein einen besser dotierten Vertrag zu erhalten. Diese höhere Dotierung wird sich dann vor allem auf das Fixgehalt beziehen. Entsprechend stellt das Gehalt also keinen Maßstab für hohe Trainerqualität dar, sondern ist Maßstab für in der Vergangenheit erworbene Reputation. Ähnliche Erkenntnisse werden bereits in der einschlägigen Literatur zur Managementforschung erkannt.³⁸ Entsprechend kann von der so ermittelten Gehaltshöhe keine Anreizwirkung ausgehen. ▶

³⁸ Vgl. Hardes/Wickert, 2000, S. 53.

7 Implikationen

7.1 Implikationen für die Forschung

Die durchgeführten Untersuchungen sind die ersten dieser Art und sollen als Grundlage für weitere Forschungen dienen. Daher muss hier zunächst davon Abstand genommen werden, absolute Repräsentativität der Daten bzw. der Untersuchung zu unterstellen. Zu den obigen Untersuchungen ist kritisch anzumerken, dass sie durch die Limitation auf eine begrenzte Traineranzahl nur teilweise repräsentative Aussagen über den Zusammenhang von Gehalt und Trainerqualität zulassen. Durch weitere Forschungsarbeiten wären hier deutlich allgemein gültigere Aussagen möglich.

Auch sollten in weiteren Forschungsarbeiten geeignete Ausweitungen und Einschränkungen im Hinblick auf externe Einflussfaktoren vorgenommen werden. Hier wäre es zum Beispiel interessant, besonders junge und damit weniger reputierliche Trainer anders zu bewerten als erfahrene Trainer. Besonders in der Gehaltshöhe können sich junge Trainer noch stark verbessern. Erfahrene und damit bereits gut bezahlte Trainer können ihr Gehaltsniveau in der Regel nur noch gering nach oben verbessern.

Zudem gilt es zu beachten, ob der Trainer mit einer sehr jungen Mannschaft oder bereits mit erfahrenen Spielern arbeitet. Besonders junge Spieler können durch gute Arbeitsqualität des Trainers große Verbesserungssprünge in ihrem Leistungsniveau verzeichnen, während dies bei erfahrenen Spielern oftmals nicht mehr der Fall ist. Daher könnte das durchschnittliche Spieleralter einer Mannschaft eine große Rolle spielen. Gleichsam könnte der Aspekt der Mannschaftskultur wichtig sein. Vereine, in denen eine „freundschaftliche“ Struktur gepflegt wird und etabliert ist, zeichnen sich häufig als spielerisch erfolgreichere Mannschaften aus.³⁹

7.2 Implikationen für die Praxis

Für die Vereine, als Arbeitgeber der Trainer, ist die Tatsache, dass das Gehalt keinen Hinweis mehr auf die Arbeitsqualität eines Trainers zulässt, natürlich äußerst problematisch. Man entlohnt einen Trainer – in der Regel einen ganzen Trainerstab, der mit dem Trainer fest verbunden ist – wie man meint, leistungsbezogen. In Wirklichkeit honoriert man nur vergangene Erfolge. Diese Problematik wird noch dadurch verschärft, dass auch die variablen Gehaltsbestandteile nicht an der Qualität der Trainerleistung – zum Beispiel die Verbesserung der Spielerqualität – anknüpft, sondern ausschließlich an einen sportlichen Erfolg, einem extrem kurzfristigen Ziel.

Es wird insofern unmissverständlich deutlich, dass die Höhe des Einkommens der Trainer im Profifußball keinen Rückschluss auf die Arbeitsqualität derselben zulässt. Vielmehr scheint es sich beim Gehalt um einen Indikator im Hinblick auf die Reputation eines Trainers zu handeln. Felix Magath kann bereits auf wesentliche Erfolge mit dem FC Bayern München zurückblicken und genießt daher Reputation. Seine Erfolge sind der Garant für ein hohes Einkommen. Jürgen Klopp hingegen, der vor seinem Antritt bei Borussia Dortmund lediglich bei Mainz 05 in der zweiten Liga Trainer war, konnte weder Erfahrung in der ersten Bundesliga noch besondere Wettkampferfolge aufweisen, weshalb für ihn der Wechsel zu Borussia Dortmund auf jedem Fall einen Reputationsgewinn bedeutete und sich daher auch das im Vergleich zu Magath geringere Gehalt erklären lässt. Vermutlich lassen sich ähnliche Erkenntnisse bei der Betrachtung von Thomas Tuchel, Trainer des FSV Mainz 05, gewinnen. ▶

³⁹ Vgl. Ebers, 1995; Süß, 2006, S. 257.

Zu den Autoren:

Tim Lütke-Wenning

E-Mail:
t.luetke-wenning@freenet.de

Dipl.-Kfm. Tim Lütke-Wenning ist Junior Consultant der WRG Consulting GmbH in Hannover



Dr. Ann-Marie Nienaber

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14 – 16 D-48143 Münster

E-Mail:
ann-marie.nienaber@wiwi.uni-muenster.de

Dr. Ann-Marie Nienaber ist seit 2006 Habilitandin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal & Innovation an der Universität Münster. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Vertrauens-, Organisations- und Innovationsforschung sowie Sportmanagement



Prof. Dr. Gerhard Schewe

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal & Innovation, Universitätsstraße 14 – 16 D-48143 Münster

E-Mail:
orga@wiwi.uni-muenster.de

Prof. Dr. Gerhard Schewe ist seit 1998 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal & Innovation an der Universität Münster. Seine Schwerpunkt in Lehre und Forschung sind: Change Management, Sportmanagement, HP Management

Literatur

- Abdelrahman, A. (2004): Eine Analyse der Fußball-Weltmeisterschaft 1998 in Frankreich mit Hilfe einer sportartspezifischen Methode der systematischen Spielbeobachtung, Göttingen.
- Balduck, A.-L./Prinzle, A./Buelens, M. (2008): The Effectiveness of Coach Turn-over and the Effect on Home Team Advantage, Team Quality and Team Ranking, Working Paper No. 35.
- Bar-Eli, M./Tenenbaum, G./Geister, S. (2006): Consequences of players' dismissal in professional soccer: A crisis-related analysis of group-size effects. In: Journal of Sport Sciences, 24. Jg., Heft 10, S. 1083 - 1094.
- Bate, R. (1988): Football chance: Tactics and strategy. In: T. Reilly, A. Lees, K. Davids und W. Murphy (Hrsg.): Science and football, London, S. 293 - 301.
- Bauer, G. (2001): Lehrbuch Fußball: Erfolgreiches Training von Technik, Taktik und Kondition, 6. Auflage, München et al.
- Bild online: verfügbar unter Internetadresse <http://www.bild.de/BILD/sport/fussball/bundesliga/vereine/hoffenheim/2008/12/22/trainer-ralf-rangnick/verdienst-mehr-als-alle-spieler.html> [letzter Zugriff: 16.03.2010].
- Bisanz, G./Gerisch, G. (2008): Fußball – Kondition, Technik, Taktik und Coaching, Aachen.
- Brandl, J./Güttel, W./Konlechner, S./Beisheim, M./von Eckardstein, D./Elsik, W. (2006): Entwicklungsdynamik von Vergütungssystemen in Nonprofit-Organisationen. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20. Jg., Heft 2, S. 356 - 374.
- Carling, Ch./Espíe, V./Le Gall, F./Bloomfield, J./Hugues, J. (2009): Work-rate of substitutes in elite soccer: A preliminary study. In: Journal of Science and Medicine in Sport, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsams.2009.02.012> Sport.
- Czwalina, C. (1980): Zur Bewertung sportspielerischer Leistungen, in: R. Andre-

- sen und G. Hagedorn (Hrsg.): Beobachten und Messen im Sportspiel, Berlin, S. 25 - 31.
- De Dios Tena, J./Forrest, D. (2007): Within-Season Desmissal of Football Coaches: Statistical Analysis of Causes and Consequences. In: *European Journals of Operations Research*, Vol. 181, S. 362 - 373.
- De Paola, M./Scoppa, V. (2008): The Effects of Managerial Turnover: Evidence from Coach Dismissals in Italian Soccer Teams, MPRA Paper No. 11030, verfügbar unter Internetadresse <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/11030/> [letzter Zugriff: 17.02.2011].
- Döbler, H./Schnabel, G./Thieß, G. (1988): *Grundbegriffe des Sports*, Berlin.
- Ebers, M. (1995): Organisationskultur und Führung. In: A. Kieser, G. Reber und R. Wunderer (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1664 - 1682.
- Fischer, H. (1986): *Sport und Geschäft – Professionalisierung im Sport*, Berlin.
- Franck, E./Opitz, C. (2000): Selektion und Veredelung von Humankapital – Implikationen für eine leistungsorientierte Vergütung von Hochschullehrern. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 14. Jg., Heft 1, S. 270 - 290.
- Frick, B. (2008): Die Entlohnung von Fußball-Profis – Ist die vielfach kritisierte „Gehaltsexplosion“ ökonomisch erklärbar?, Universitätsrede Nr. 109 der Universität-Gesamthochschule Paderborn, Paderborn.
- Frick, B./Barros, C. P./Passos, J. (2006): Coaching for Survival – The Hazards of Head Coach Careers in the German “Bundesliga”, Working Paper No. 37 des Instituto Superior de Economia e Gestão of the Universidade Técnica de Lisboa, Lissabon.
- Hardes, H.-D./Wickert, H. (2000): Erfolgsabhängige Beteiligungsentgelte in vergleichender europäischer Perspektive: Empirische Befunde und Erklärungsansätze. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 14. Jg., Heft 1, S. 52 - 77.
- IMPIRE AG: verfügbar unter Internetadresse <http://www.bundesliga-datenbank.de/de/products/> [letzter Zugriff: 16.03.2010].
- Jones, P. D./James, N./Mellalieu, S. D. (2004): Possession as a performance indicator in soccer. In: *International Journal of Performance Analysis in Sport*, Vol. 4, No. 1, S. 98 - 102.
- Kahn, L. M. (1993): Managerial Quality, Team Success and individual Player Performance in Major League Baseball. In: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 46, No. 3, S. 531 - 547.
- Koch, W. (1991): *Fussball von A - Z – Begriffe, Fakten, Regeln*, Berlin.
- Koch, S./Kaschube, J. (2000): Eigenverantwortliches Handeln in Organisationen – Konzeptualisierung des Phänomens und Exploration am Beispiel von Führungskräften. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 14 Jg., Heft 1, S. 5 - 27.
- Koning, R. H. (2003): An econometric evaluation of the effect of firing a coach on team performance. In: *Applied Economics*, Vol. 35, No. 5, S. 555 - 564.
- Kuhn, W./Maier, W. (1980): Untersuchung zur Identifizierung von leistungsbeeinflussenden Merkmalen und zur Identifizierung von Mannschaftsgruppierungen im Fußball. In: R. Andresen und G. Hagedorn (Hrsg.): *Beobachten und Messen im Sportspiel*, Berlin, S. 161 - 184.
- Kuss, O./Kluttig, A./Stoll, O. (2007): The fouled player should not take the penalty himself: An empirical investigation of an old German football myth. In: *Journal of Sports Sciences*, 25. Jg., Heft 9, S. 963 - 967.
- Loy, R. (1992): Zweikampf – die Keimzelle des Spiels. In: *Fussballtraining*, 10. Jg., Heft 4, S. 29 - 35.
- Loy, R. (1998a): Was fordert das Spiel von einem Mittelfeldspieler? In: *Fussballtraining*, 16. Jg., Heft 9, S. 4 - 15.
- Loy, R. (1998b): Was fordert das moderne

- Spiel von einem Stürmer? In: Fussball-training, 16. Jg., Heft 8, S. 4 - 12.
- Meier, T. (2008): Bewertung, Prognose und Optimierung von sportlichen Leistungen im professionellen Fußball, Duisburg.
- Miklós-Thal, J./Ullrich, H. (2009): Nominati-on Contests: Theory and Empirical Evidence from Professional Soccer. In: ZEW Discussions Paper, Nr. 09-027, Mannheim.
- Patsantáras, N. (1994): Der Trainer als Sportberuf, Konstanz.
- Pietsch, G. (2006): Wertorientierte Personalarbeit zwischen Mythos und Mikropolitik. In: Zeitschrift für Personalmanagement, 20. Jg., Heft 2, S. 160 - 182.
- Riedl, L./Cachay, K. (2002): Bosman-Urteil und Nachwuchsförderung, Schorndorf.
- Salomo, S./Teichmann, K. (2002): Erfolgsmessung im Sportmanagement – Trainerwechsel und Vereins Erfolg. In: G. Schewe und J. Littkemann, (Hrsg.): Sportmanagement, Schorndorf 2002, S. 243 - 264.
- Schlenker, B. (1997): Personal responsibility: Applications of the triangle model. In: Research in Organisational Behavior, Vol. 19, S. 241 - 301.
- Sportwetten-King: verfügbar unter Internetadresse <http://www.sportwetten-king.com/>
- trainergehaelter-in-der-bundesliga-wer-verdient-wieviel/ [letzter Zugriff: 16.03.2010].
- Süß, S. (2006): Commitment freier Mitarbeiter: Erscheinungsformen und Einflussmöglichkeiten am Beispiel von IT-Freelancern. In: Zeitschrift für Personal-forschung, 20. Jg., Heft 2, S. 255 - 275.
- Ter Weel, B. (2006): Does Manager Turnover Improve Firm Performance? New Evidence Using Information from Dutch Soccer, 1986 - 2004, IZA Discussion Paper No. 2483, Bonn.
- White, P./Persad, S./Gee, C. J. (2007): The Effect of Mid-Season Coach Turnover on Team Performance: The Case of the National Hockey League (1989-2003). In: International Journal of Sports Science & Coaching, Vol. 2, S. 143 - 152.
- Wittershagen, M. (2010): Vom Mitläufer zum Spielentscheider, im WWW unter <http://www.faz.net/s/RubBC20E7B-C6C204B29BADA5A79368B1E93/Doc~E218EBB8419F74C9BAB-DE227B05F217A2~ATpl~Ecommon~Scontent.html> [letzter Zugriff: 17.02.2011].

Besuchen Sie uns auch im Internet unter:

www.sport-und-management.de

Hier finden Sie alle Ausgaben und Themenhefte zum kostenlosen Download und unsere Hinweise zum Einreichen eigener Beiträge für interessierte Autoren.

Frank Daumann & Benedikt Römmelt

Forschungsreport - Olympische Winterspiele in Deutschland aus Bevölkerungsperspektive

Sportliche Megaevents sind seit jeher eine besondere Angelegenheit, sei es für Veranstalter, beteiligte Sportler und Zuschauer am Veranstaltungsort oder sei es für die Bevölkerung im Austragungsland. Gerne erinnern sich die Deutschen an die Stimmung bei der Fußball Weltmeisterschaft im Jahr 2006 oder an das Wintermärchen der Handball Weltmeisterschaft 2007. Ähnliche Emotionen durften die Südafrikaner im letzten Jahr oder die Österreicher und Schweizer bei der Fußball Europameisterschaft im Jahr 2008 erleben. Im selben Jahr feierten die Chinesen die Olympischen Sommerspiele in Peking, zwei Jahre später blickte die Welt auf Winterspiele nach Vancouver in Kanada. Aktuell hoffen viele Deutsche, im Jahr 2018 die besten Wintersportler zu Olympischen Winterspielen in München begrüßen zu dürfen und damit wieder ein Großsportereignis im eigenen Land zu haben.

Vor diesem Hintergrund führte der Fachbereich Sportökonomie der Friedrich-Schiller-Universität eine repräsentative Studie durch, die ein Meinungsbild darüber geben sollte, wie die Bevölkerung die Olympischen Winterspiele 2018 einschätzt.

60% der Deutschen wissen ungestützt, dass München um die Winterspiele 2018 kandidiert. Dabei ist die Grundstimmung in der Bevölkerung trotz eines teilweise in den Medien anders verkündeten Bildes grundsätzlich positiv. So würden sich 62% der Deutschen explizit über Spiele auf deutschem Boden freuen. Nur 9% dagegen interessieren sich gar nicht für die Spiele. Die Vorfreude bei den restlichen 29% ist gering ausgeprägt.

Nach den Ergebnissen der Umfrage sehen nahezu drei Viertel der Deutschen in den Olympischen Spielen 2018 einen Impuls-

geber für die regionale Wirtschaft (vgl. Abb.1).

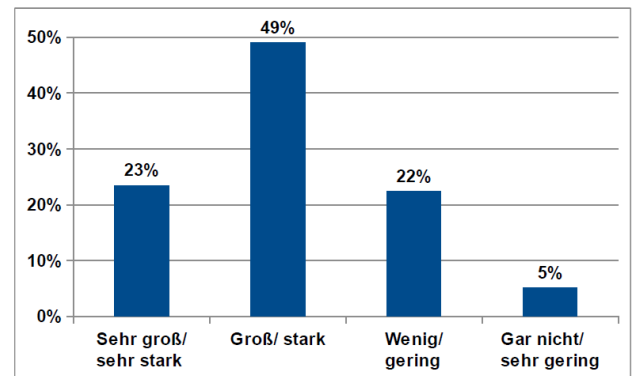


Abb. 1: Wie groß schätzen Sie den wirtschaftlichen Vorteil der Ausrichtung der Olympischen Winterspiele 2018 in München für die Veranstaltungsorte ein? (n=746)

Einen positiven Einfluss auf die gesamtdeutsche Wirtschaft sieht lediglich ein Drittel der Bevölkerung (vgl. Abb. 2).

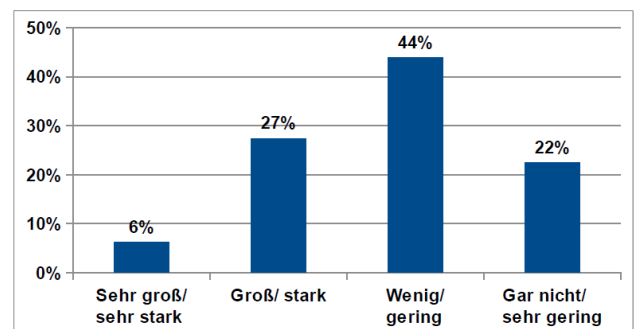


Abb. 2: Wie groß schätzen Sie den wirtschaftlichen Vorteil der Ausrichtung der Olympischen Winterspiele 2018 in München für ganz Deutschland ein? (n=744)

Die Befragung hat neben der optimistischen Einstellung der Bevölkerung bezüglich der Wirkung der Olympischen Spiele auch gezeigt, dass einem Großteil der Menschen die Größenordnung der Beträge nicht bewusst ist, die zur Finanzierung der Spiele bereitgestellt werden müssen. Die Gesamtkosten für eine Ausrichtung der Olympischen Spiele werden

auf etwa 3,1 Mrd. Euro geschätzt. Davon entfallen ca. 1,3 Mrd. Euro auf das direkte Budget des Organising Committees for the Olympic Games (OCOGs) für die Durchführung der Spiele, das durch Sponsorengelder, Ticketing, die Vergabe von Lizenzen und durch Beiträge des IOC finanziert wird. Weitere 1,6 Mrd. Euro fallen im Rahmen des „Non-OCOG Budgets“ für die Infrastruktur wie den Ausbau von Bahnstrecken, für Beherbergungseinrichtungen, Sportstätten, das Olympische Dorf, die Medieninfrastruktur, ein Umweltmanagement System und sonstiges an (München 2018, 2010, 109ff.). Eine große Mehrheit der Bevölkerung (69%) unterschätzt die Kosten potentieller Olympischer Spiele oder kann auch auf Basis der vorgegebenen Kategorien keine Angaben machen (9%). Nur ca. ein Fünftel der Befragten ist sich der Kosten bewusst (vgl. Abb. 3).

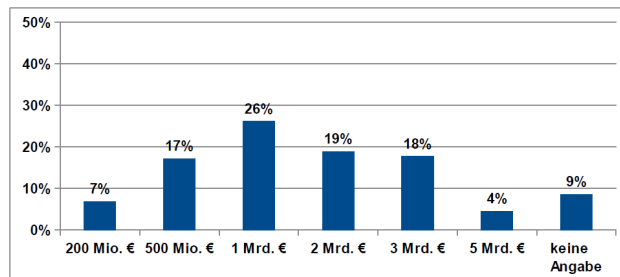


Abb. 3: Wie hoch schätzen Sie die Gesamtkosten für die Olympiade 2018 in München ein? (n=756)

Da das Interesse in der Bevölkerung an einem Highlight wie den Olympischen Spielen in Deutschland gegeben ist, scheint es interessant, wie die Zahlungsbereitschaft bzw. die finanzielle Unterstützung für das Event auf individueller Ebene ausgeprägt ist.

Die Ergebnisse zeigen, dass die generelle Bereitschaft, sportliche Megaevents in Deutschland durch einmalige Sonderabgaben zu finanzieren, sehr gering ist.

Nur ein Fünftel aller Deutschen ist bereit, durch eine einmalige Sonderabgabe die Veranstaltung der Olympischen Spiele 2018 zu unterstützen. Insgesamt entspricht

dies 13,3 Mio. Deutschen zwischen 16 und 75 Jahren. Berücksichtigt man die unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften würden 66,4 Mio. Euro für die Finanzierung des Megaevents durch eine Sonderabgabe zur Verfügung stehen.

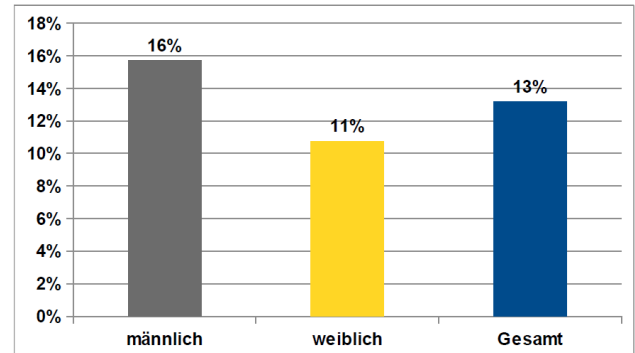


Abb. 4: Sind Sie generell bereit, für die Finanzierung von Sportgroßereignissen (Fußball WM, EM, Olympia) eine einmalige Sonderabgabe zu bezahlen? (n=744)

Noch geringer als für das konkrete Beispiel der Olympischen Winterspiele in München ist die allgemeine Zahlungsbereitschaft bezüglich sportlicher Megaevents. Lediglich 13% der Deutschen sind bereit, Sonderabgaben für Sportgroßereignisse (Olympia/ Fußball-WM/ Fußball-EM) in Deutschland zu bezahlen (vgl. Abb. 4). Dabei ist bei Frauen die generelle Zahlungsbereitschaft signifikant geringer ($\chi^2 = 4,0$; $\alpha=0,05$) als bei Männern.

Methodik der Studie:

Die Erhebung erfolgte in Form einer deutschlandweiten Omnibusumfrage. Die persönlichen Interviews wurden auf Basis eines standardisierten Fragebogens durch geschulte Interviewer durchgeführt. Die Befragungsdauer pro Interview lag bei ca. fünf Minuten. Die Repräsentativität nach Alter, Geschlecht und geographischer Herkunft wurde durch einen Quotenplan sichergestellt.

Quelle:

München 2018 (2010), Bid Book München 2018, Volume 1, Zugriff unter <http://ww->

w.muenchen2018.org/files/site/pdf/m2018_bidbook_voll.pdf (21.02.2011).

Die vollständige Studie kann unter:
http://www.uni-jena.de/unijenamedia/PM_Sportoekonomie.pdf
 heruntergeladen werden.



Robin Heinze

Buchvorstellung Marketing im Sport

Mit der Neuauflage ihres Buches „Management und Marketing im Sport“ haben sich die Herausgeber Prof. Gerd Nufer und Prof. André Bühler dazu entschlossen, den Themenbereich des Marketings im Sport in einen eigenen Band auszugliedern und damit differenzierter in den Blick zu nehmen.

Vor dem Hintergrund, dass Marketing heute über die reine Vermarktung von Waren und Dienstleistungen hinausgehend, als ganzheitliches Konzept einer markt- bzw. kundenorientierten Unternehmensführung verstanden wird, ist diese Ausgliederung nur eine logische Folge. Daneben spricht auch die Tatsache, dass das Sportmarketing wohl der wissenschaftlich am umfangreichsten erforschte Bereich des Sportmanagements ist, für eine ausführlichere Behandlung in einem eigenen Buch.

Das Sportmarketing als Teildisziplin des Sportmanagements beschäftigt sich mit den beiden Perspektiven „Marketing von Sport“ und „Marketing mit Sport“. Die Gliederung des Buches folgt allerdings nicht den beiden Betrachtungsrichtungen, sondern stellt aktuelle Entwicklungen und Trends sowie eine internationale Perspektive in den Vordergrund.

Wie schon der erste Band „Management im Sport“ besticht auch der zweite Teil der Reihe mit dem gleichen systematischen Konzept. Es wird nicht ein „Sportmarketing“ erfunden, sondern es werden

Kontakt:

Prof. Dr. Frank Daumann:
 Frank.Daumann@uni-jena.de

Benedikt Römmelt:
 benedikt.roemmelt@uni-jena.de

die Instrumente des Marketings auf den Betrachtungsgegenstand Sport übertragen. Dies wird dem Sportmarketing in seiner Eigenschaft als Querschnittswissenschaft gerecht. Im Vergleich zum ersten Band haben die Herausgeber einen größeren Anteil an den einzelnen Kapiteln. Aber obwohl Sportmarketing der Forschungsschwerpunkt von Gerd Nufer und André Bühler ist, haben sie nicht darauf verzichtet wieder zahlreiche Experten aus Wissenschaft und Praxis als Autoren mit einzubeziehen.



Inhaltlich beschäftigt sich der erste Teil des Buches mit den Grundlagen des Sportmarketing und nimmt dabei auch die Marktforschung und die Marktsegmentierung als zwei Kernbereiche der wissenschaftlichen, wie auch praktischen Arbeit in den Blick.

Teil zwei des Buches fokussiert in seinen einzelnen Kapiteln auf ausgewählte Bereiche des Sportmarketings. Behandelt werden unter anderen Markenmanagement, Sponsoring, Event-Marketing, Ambush-Marketing, Merchandising, Beziehungsmarketing und Neuromarketing.

Im dritten Teil stehen nicht mehr die einzelnen Teildisziplinen des Sportmarketing im Vordergrund, sondern der Blick wird auf die Regionen West- und Osteuropa, Amerika, Australien, Asien und Afrika gelenkt. Die Betrachtungen zu den einzelnen Erdteilen sind jeweils von lokalen Wissenschaftlern verfasst, so dass auch differenziertere Einblicke ermöglicht werden.

Im letzten Teil diskutieren die Herausgeber noch einmal Probleme und Chancen sowohl der Teildisziplinen als auch der Regionen und wagen einen Ausblick in die Zukunft des Sportmarketings.

Wie schon im ersten Band wird jedes Kapitel wieder durch ein Fallbeispiel abgerundet, das dem Leser die mit dem Thema verbundenen praktischen Problemstellungen verdeutlichen soll. Sie können dem Leser aber auch gut als Einstieg in das jeweilige Kapitel dienen.

Die weiterführende Literatur am Ende jeden Kapitels lädt den Interessierten zum Vertiefen der jeweiligen Thematik ein, auch wenn es durch die Sortierung nach Autoren nicht so leicht ist, die relevanten Texte für den individuellen Schwerpunkt zu finden.

Insgesamt bleibt festzuhalten: Durch die systematische Strukturierung und die Vielfalt der betrachteten Fassetten des Sportmarketing wird dieses Buch zu einem Standardwerk, auf das Studenten und Manager nicht verzichten sollten.

Zum Autor:



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

E-Mail: robin.heinze@sciamus.de

**DIE LIZENZ
ZUM DURCH-
STARTEN:**



MBA SPORT-MANAGEMENT

WWW.MBA-SPORTMANAGEMENT.COM



seit 1558

Berufsbegleitender
Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business
Administration – MBA

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Gregor Hovemann & Holger Fuhrmann

Identifikation und Bewertung von Finanzierungsmodellen für Sportstätten. Besonderheiten aus der Perspektive der Sportvereine und Kommunen.

Abstract

Zwar sind die Kommunen und Sportvereine in Deutschland die dominierenden Anbieter und Betreiber von Sportstätten und auch wird der Sanierungsbedarf als erheblich eingeschätzt, jedoch sind die haushaltsrechtlichen Mittel der Kommunen und auch die Finanzmittel der Sportvereine begrenzt. Deshalb erscheint es sinnvoll, einerseits das Spektrum der möglichen Finanzierungen auszuloten und, andererseits die einzelnen Varianten differenziert zu bewerten. Im hier vorliegenden Beitrag wird ein institutionen-ökonomisch fundiertes Bewertungsmodell vorgeschlagen, um den Managern von Sportstätten bei der Entscheidung zur Finanzierung eine Orientierungsgrundlage zu geben.

1. Einleitung und Problemstellung

Sportvereine nutzen in Deutschland in großem Umfang die ihnen von den Kommunen zur Verfügung gestellten Sportstätten¹. Dabei sind die Sportstätten nur im Rahmen der Schulsportstätten Elemente der Daseinsvorsorge, wenngleich in vielen Bundesländern eine verfassungsrechtliche Aufwertung des Sports diskutiert wird. Vor diesem Hintergrund sollen in der hier verfolgten Argumentation zwei zentrale Fragestellungen beantwortet werden:

1. Welche Möglichkeiten der Finanzierung von Sportstätten lassen sich identifizieren?

2. Welches theoretische Bewertungsraster lässt sich anführen, um die Vorzüge und Nachteile der unterschiedlichen Finanzie-

rungsalternativen aufzuzeigen? Dabei sei betont, dass es in einem ersten Schritt weniger um das Thema der partialanalytischen Optimierung von Finanzkontrakten geht², sondern vielmehr soll ein systematischer, explorativer Modellvorschlag für die Bewertung von Finanzierungsmodellen von Sportstätten vorgestellt werden. Im Detail wird wie folgt vorgegangen: In einem ersten Schritt wird der theoretische Rahmen vorgestellt, werden die zentralen Begrifflichkeiten präzisiert und für die folgende Argumentation operationalisiert. Neben der Ableitung der Relevanz des Themas aus dem aktuellen Forschungsstand werden weitere Argumente geliefert, die für eine Auseinandersetzung mit dem Thema sprechen. In den beiden zentralen Teilen wird in einem ersten Schritt das Spektrum der Finanzierungsmodelle für Sportstätten präsentiert, um in einem zweiten Schritt darauf aufbauend Aspekte der Bewertung in einem explorativen Modell vorzustellen. Der Artikel endet mit einem Fazit sowie einem Ausblick für mögliche sich anschließende Forschungsvorhaben.

1.1 Theorie und Operationalisierung

Zwei zentrale Begriffe stehen im Mittelpunkt der folgenden Argumentation. Diese sind für die weitere Verwendung zu operationalisieren. Dabei handelt es sich zum einen um den Begriff der „Finanzierung“ und zum anderen um den der „Sportstätten“.

Betrachtet man die Entwicklung der Theorie der Finanzierung, so zeigt sich, dass klassische und neoklassische Ansätze der Finanzierungstheorie den großen Nachteil

1 vgl. Breuer, 2007, S. 87ff.

2 vgl. Neus, 1995

haben, dass die gestellten Prämissen sehr rigide und streng sind. Dies hat zur Konsequenz, dass damit ihre Aussagefähigkeit stark eingeschränkt ist³. Werden also wichtige Aspekte von Finanzierungsbeziehungen durch klassische und neoklassische Ansätze nicht erfasst, bleiben insbesondere zwei bedeutende Fragen unbeantwortet⁴:

1. Wieso existieren Finanzinstitutionen wie Banken, Versicherungen etc.? Die neoklassischen Theorien gehen davon aus, dass alle Transaktionen über den Markt abgeschlossen werden. Bezogen auf den Sport stellt sich die konkrete Frage, wie sich die Vielfalt des Institutionenmixes, die mit vielfältigen interinstitutionellen Finanzbeziehungen korrespondiert, zu erklären ist.
2. Wie lässt sich die Vielfalt an Finanzierungsinstrumenten und Finanzierungsmodellen erklären? Bei Gültigkeit des Wertadditivitätstheorems wäre die Kapitalstruktur irrelevant und die in der „Realität anzutreffende Vielfalt von Finanzierungsformen nur ein Ergebnis von Zufall und Willkür“⁵. Für den Sport stellt sich die konkrete Frage, ob sich zwingende Beziehungen zwischen Sportbereichen und deren Finanzierungsarten feststellen lassen oder ob zumindest Vor- und Nachteile für verschiedene Formen und Modelle der Finanzierung für unterschiedliche Bereiche des Sports identifizierbar sind.

Somit liegt die Begründung der Wahl des neo-institutionenökonomischen Ansatzes zur Erforschung der Finanzbeziehungen bei der Finanzierung von Sportstätten darin, sich gerade diesen beiden Bereichen zu widmen, die bei Anwendung klassischer oder neoklassischer Ansätze un-

berücksichtigt blieben, um damit eine identifizierte Forschungslücke zu schließen.

Eine neo-institutionenökonomisch fundierte Finanzierungstheorie ist weiterhin aus folgendem Grund gewählt worden: Werden in den neoklassischen Ansätzen Investition und Kapitalnehmer sowie Finanzierung und Kapitalgeber separiert, so sollen im Rahmen dieser Arbeit insbesondere deren Finanzbeziehungen untersucht werden. Die neo-institutionenökonomische Finanzierungstheorie widmet sich eben diesem „Zusammenspiel“⁶. Also wird der Begriff der Finanzierung hier in einer sehr weiten Fassung verwendet. Dies bedeutet, dass nicht nur das Bereitstellen und Überlassen einer bestimmten Kapitalsumme für einen bestimmten Zeitraum unter bestimmten Bedingungen von einem Kapitalgeber an einen Kapitalnehmer thematisiert werden soll⁷, sondern vielmehr soll in Anlehnung an die sehr weite Definition der „Finanzierung“ von SWOBODA (1973) die Gestaltung der Beziehungen der beteiligten Finanzakteure untersucht werden. SWOBODA zeigt sehr anschaulich auf, dass eine zu enge Definition des Finanzierungsbegriffs, bei dem der Zugang von liquiden Mitteln in den Vordergrund gerückt wird, nicht sinnvoll ist, da damit vielfältige Aspekte nicht berücksichtigt würden, wie etwa Sacheinlagen oder auch das Leasing. Wichtige Aspekte von Finanzierungsentscheidungen haben aber „nicht nur zum Inhalt, in welchem Verhältnis Kapital von Anteilseignern und Kreditgebern beschafft werden soll, sie beziehen sich auch auf die zu gewährenden Kreditbedingungen, wie die Fristigkeit der Mittel, Sicherungen, die Zinssätze und die Informations- und Mitspracherechte der Kapitalgeber“⁸. Zur konkreten Operationalisierung werden demnach folgende sechs Aspekte als Grundbausteine

3 vgl. Schäfer, 2002, S. 69; Hax, 1991, S. 55

4 vgl. Perridon & Steiner, 2003, S. 527

5 Hax, Hartmann-Wendels & von Hinten, 1988, S. 705

6 vgl. Schäfer, 2002, S. 69

7 vgl. Bernet & Denk, 2000

8 Swoboda, 1973, S. 9

von Finanzierungsverträgen verstanden⁹:

1. **Rechtstellung des Kapitalgebers:** Hierbei gilt es zu untersuchen, welche günstige bzw. ungünstige Situation sich aus der rechtlichen Stellung der Kapitalgeber zur Sportorganisation ergibt. Mit der Ausprägung dieser Variablen sind insbesondere Haftungsfragen, Mitbestimmung und Mitwirkungsrechte sowie Entscheidungen über die Verwendung von Residualeinkommen verbunden. In einer groben Einteilung wird in diesem Zusammenhang in der Betriebswirtschaftslehre in die Kategorien Eigenkapital, Fremdkapital und hybrides Kapital eingeteilt. Dabei steht Eigenkapital unbefristet zur Verfügung und partizipiert an eventuellen Gewinnen und Verlusten. Fremdkapital steht demgegenüber lediglich zeitlich befristet zur Verfügung, wofür ein vertraglich fixiertes Entgelt zu zahlen ist (Zins). Hybrides Kapital nimmt eine Zwischenposition zwischen diesen beiden Kapitalarten ein und ist wegen seiner Eigenschaften weder eindeutig dem Eigenkapital noch dem Fremdkapital zuzuordnen.
2. **Preiselemente:** In Finanzierungsverträgen sind die einzelnen Preiselemente zu fixieren, welche neben der Berücksichtigung der zeitlichen Überlassung des Kapitals auch die Verteilung des Risikos zum Ausdruck bringen.
3. **Fristenelemente:** Vielfach lassen sich Vor- und Nachteile bei der Finanzierung daraus ableiten – und hiermit ist vor allem die Liquiditätssituation angesprochen – zu welchen Zeitpunkten die Ein- und Auszahlungen vertraglich fixiert werden. Typisch sind hier Unterscheidungen in starre, gestaffelte und variabilisierte Zins- und Tilgungszahlungen.
4. **Amortisationselemente:** Neben den Zahlungszeitpunkten ist in Finanzierungsverträgen auch die Höhe der Zahlungen zu vereinbaren. Dabei ist

nicht nur denkbar, eine rein betragsmäßige Vereinbarung über die Zahlungen im Sinne starrer oder gestaffelter Beträge zu fixieren. Vielmehr ist auch möglich, dass Tilgungsbeträge als Funktion einer unternehmerischen Variablen definiert werden. So ist es etwa in der Fußballbundesliga üblich (Bsp. 1. FC Köln), dass die Zahlungen für die Sportstättennutzung von der Zugehörigkeit zur ersten oder zweiten Liga abhängen. Konkret zahlt der 1. FC Köln rund 6 Mio. € jährlicher Miete, wenn er in der ersten Fußballbundesliga angehört und nur 3 Mio. €, wenn er der zweiten Fußballbundesliga angehört¹⁰.

5. **Besicherungselemente:** Vor allem die Risikokosten, die die Preiselemente beeinflussen, können durch Besicherungselemente beeinflusst werden. Immobilien wie Sportstätten stellen grundsätzlich einen positiven Aspekt bezüglich der Besicherungsmöglichkeit dar.
6. **Optionselemente:** Schließlich lassen sich Finanzverträge durch Optionselemente flexibilisieren und den individuellen Bedürfnissen der Finanzvertragspartner anpassen. Beispiele sind Kaufoptionen im Rahmen von Leasingverträgen oder auch die Gewährung von Kreditlinien, deren Ausschöpfung optional ist.

Aus der Bewertungsperspektive ist aus den institutionenökonomischen Theorieströmungen zu Finanzverträgen festzuhalten, dass Finanzverträge Finanzierungsbeziehungen manifestieren, die sich danach bewerten lassen, 1) inwiefern Verfügungsrechte optimal verteilt sind, 2) Prinzipal-Agenten-Beziehungen optimiert werden und 3) Transaktionskosten minimiert werden.

Neben dem Begriff der Finanzierung ist der der Sportstätten zentral. Dabei wird er im Folgenden in einer allgemeinen Form verwendet werden und im Sinne der in der Sportstätten Diskussion benutzten

⁹ vgl. Bernet & Denk, 2000, S. 65 ff.

¹⁰ vgl. Vornholz, 2005, S. 19

Oberbegriffskategorie Anwendung finden. Dies bedeutet, dass unter den Begriff Sportstätte sowohl ungedeckte Sportanlagen (regelgerechte Sportanlagen wie Tennisplätze oder Großspielfelder und nicht regelgerechte Sportanlagen wie Gymnastikwiesen oder auch Bolzplätze) und gedeckte Sportanlagen (regelgerechte Sportanlagen wie Dreifachsporthallen und nicht regelgerechte Sportanlagen wie Spaßbäder) subsumiert werden. Nicht im Fokus der hier vorliegenden Untersuchung liegen hingegen Sportgelegenheiten, da diese nicht primär für das Sporttreiben vorgesehen sind¹¹.

1.2 Forschungsstand

Der Forschungsstand zeigt folgendes Bild: Sowohl für den Bereich der Profisportstätten als auch für den der Breitensportstätten liegen zahlreiche Arbeiten vor: So beschäftigt sich Pauli differenziert und umfassend mit den Möglichkeiten von Kooperationen zur Finanzierung von Fußballstadien¹². Die mit dem Thema der öffentlichen Finanzierung von WM-Fußballstadien verknüpfte Beihilfe-Problematik erörtert JAKOB (2006). Ebenso speziell auf den Profifußballbereich bezogen sind die Ausführungen von BORN, MOHR und BOHL (2004) zu den Möglichkeiten der Finanzierung. Thematisch breiter widmet sich VORNHOLZ (2005) der Finanzierungsproblematik von Sport- und Freizeitanlagen. Sehr knapp im Sinne eines Überblicks sind die Ausführungen von MOHR (2004) zu den Finanzierungsmöglichkeiten von Sportstätten. Aus der Perspektive der Sportvereine und Kommunen beleuchten BREUER und HOVEMANN die Problematik, wie Sportstätten finanziert werden können¹³. Weiterhin untersuchen sie die Möglichkeiten für Genossenschaften im Rahmen der Finanzierungsproblematik¹⁴. Inwiefern für Sportvereine bei der Investition in Sportstätten

Risiken entstehen, untersucht BREUER (2008). GUNDEL und HECKER (2007) beschäftigen sich speziell mit den Teamsportstätten für unterklassige Ligen und diskutieren auch die Finanzierungsoptionen. Bei KÄHLER (2008) findet man ausführliche Gedanken, wie der Sportstättenbau neu gedacht und gestaltet werden sollte, wozu auch die Diskussion innovativer Finanzierungsmodelle zählt. BIEDERMANN (2005) beschäftigt sich mit Sportvereinen als Betreiber von Sportstätten und streift dabei auch einzelne Finanzierungsaspekte. Speziell mit der Finanzierung einer Fitness-Anlage beschäftigen sich PILSINGER und TOTH (1990). Wie Contracting als Form der Finanzierung von Klimaschutzinvestitionen in Sportstätten eingesetzt werden kann, diskutiert von BRAUNMÜHL (2000). KANNEWISCHER (2005) zeigt die verschiedenen Möglichkeiten der öffentlichen Finanzierung von Schwimmbädern auf. Wie Leasing im Bereich der Finanzierung von Schulsportstätten eingesetzt werden kann, zeigen die Ausführungen von DALLINGER (2000) auf. Betrachten man den somit umrissenen Forschungsstand, so lässt sich konstatieren, dass eine Vielzahl an Einzelerkenntnissen über die unterschiedlichen Modellvarianten zur Finanzierung von Sportstätten vorliegt. Allerdings liegt ein Forschungsdesiderat in der systematischen und umfassenden Bewertung dieser Modelle, womit sich die Rechtfertigung für den hier vorliegenden Ansatz ergibt.

1.3 Relevanz

Neben der Ableitung aus dem aktuellen Stand der Forschung lassen sich weitere Argumente anführen, die eine Beschäftigung mit dem Thema der Finanzierung von Sportstätten rechtfertigen. So sind die beiden fokussierten Akteursgruppen Kommunen und Sportvereine die dominierenden Betreiber von Sportstätten¹⁵. Dem steht gegenüber, dass sich bei den Kommunen in den letzten Jahren zwar positive Entwicklungen der Finanzierungs-

11 vgl. Bach, 2004, S. 9

12 Pauli, 2002, vgl. auch Dietl & Pauli, 2002

13 Breuer & Hovemann, 2006a

14 Breuer & Hovemann 2006b

15 Sportministerkonferenz, 2002

salden beobachten lassen, die Gesamtverschuldung der Städte und Gemeinden mit 110,6 Mrd. Euro im Jahr 2007¹⁶ aber weiterhin auf einem hohen Niveau liegt und damit der Handlungsspielraum für Finanzierungsmöglichkeiten als sehr eingeschränkt bezeichnet werden muss. Dabei steht die Sportstättenförderung im Mittelpunkt kommunaler Sportförderung, da der Anteil der Kommunen an den öffentlichen Ausgaben für Sportstätten bei ca. 75 % liegt¹⁷. Neben den Kommunen sind auch die Sportvereine in Deutschland in ihren Möglichkeiten zur Finanzierung von Sportstätten deutliche Grenzen gesetzt¹⁸. Ebenso stellt der Sanierungsbedarf ein weiteres Argument dar, sich mit dem Thema der Finanzierung von Sportstätten zu beschäftigen. So geht JÄGEMANN (2005) von einem Sanierungsbedarf der Sportstätten in Deutschland von ca. 34 Mrd. Euro¹⁹ aus. Laut den letzten Schätzungen des DEUTSCHEN INSTITUT FÜR URBANISTIK aus dem Jahr 2008 liegt der „kommunale Investitionsbedarf 2006 bis 2020“ (2008, S. 13) für Sportstätten bei 5% des Gesamtbedarfs aller Investitionen der Kommunen und summiert sich auf 35,2 Mrd. Euro.

2. Identifikation der Modelle der Sportstättenfinanzierung

Betrachtet man die Vielzahl an Finanzierungsmodellen, die in den letzten Jahren Anwendung für Sportstätten fanden, so lassen sich diese in drei Gruppen einteilen. Diese sind: 1. Reine Finanzierungsformen, 2. Komplexe Finanzierungsformen und 3. Auslagerungen, die im Folgenden in diesen Gruppen vorgestellt werden.

16 Deutscher Städte- und Gemeindebund, o.J.

17 vgl. Breuer & Hovemann, 2006a

18 vgl. Hovemann, Horch & Schubert, 2007

19 Abweichend zu seinen ersten Berechnung hat Jägemann im Juni 2005 den Sanierungsbedarf für Hallen- und Freibäder um rund 8 Mrd. Euro nach unten korrigiert, so dass der prognostizierte Gesamtbedarf von ca. 42 Mrd. auf 34 Mrd. Euro gesunken ist.

2.1. Reine Finanzierungsformen

Auch wenn sich bei den Kommunen sehr deutliche Veränderungen der Rechnungslegung in den letzten Jahren beobachten lassen, ist es ebenso wie bei den gemeinnützigen Vereinen nicht so einfach möglich, wie es in der Betriebswirtschaftslehre üblich ist, von Eigenkapital- und Fremdkapitalfinanzierung zu sprechen. Jedoch erscheint es sinnvoll im Kontext der Sportvereine und Kommunen dann von Eigenfinanzierung zu sprechen, wenn kein anderer Finanzierungsakteur beteiligt ist. Anders formuliert werden bei dieser Form der Finanzierung lediglich eigene Mittel zur Finanzierung der Sportstätten verwendet. Treten noch weitere Finanzierungsakteure hinzu, so lassen sich vier weitere reine Finanzierungsformen identifizieren: 1. Für den Sportstättenbau des Hochleistungssports kommen Bundesmittel in Betracht. Institutionell konzentriert sich die Bundesförderung auf Einrichtungen der Olympiastützpunkte, Bundesleistungszentren sowie Bundesstützpunkte und liegt schwerpunktmäßig auf der Erhaltung/Modernisierung und ggf. Ergänzung bestehender Sportstätten²⁰. Im Jahr 2007 stellte die Bundesregierung insgesamt 22,6 Mio. € für die Förderung des Sportstättenbaus im Spitzensport zur Verfügung. Für 2008 stehen 19,6 Mio. € bereit²¹. 2. Die Förderung der Sportstätten durch die Länder wird teilweise über die Landessportbünde abgewickelt. Eine andere Variante ist die seit 01.01.2004 in Nordrhein-Westfalen praktizierte Förderung der Kommunen über die sogenannte Sportpauschale²². 3. Eine weitere Form der Finanzierung liegt

20 vgl. Deutscher Bundestag, 2006, S. 67

21 vgl. BMI, o.J.

22 vgl. Gesetz zur Regelung der Zuweisungen des Landes Nordrhein-Westfalen an die Gemeinden und Gemeindeverbände in den Haushaltsjahren 2004 und 2005 und zur Regelung des interkommunalen Ausgleichs der finanziellen Beteiligung der Gemeinden am Solidarbeitrag zur Deutschen Einheit in den Haushaltsjahren 2004 und 2005 und des kommunalen Entlastungsausgleichs zugunsten der Kommunen der neuen Länder im Haushaltsjahr 2005.

darin, dass die Landessportbünde den Sportvereinen eigene Mittel für die Sportstättenfinanzierung zur Verfügung stellen. Typisch für diese Finanzierungsform ist, dass in der Regel nur Anteile der Sportstättenfinanzierung geleistet werden. 4. Kommune und Sportverein haben weiterhin die Möglichkeit eine Sportstätte über Kredite zu finanzieren. Das zentrale Merkmal der Kreditfinanzierung liegt darin, dass der Kommune oder dem Sportverein Kapital zur Verfügung gestellt wird und die Gegenleistung in festen Zahlungsansprüchen besteht, die nicht vom Erfolg bzw. erzielten Zahlungsüberschüssen abhängt²³. Schließlich können Bürgschaften zur Unterstützung von Finanzierungen von Sportstätten eingesetzt werden, was insbesondere dann interessant wird, wenn die öffentliche Hand zur Übertragung ihrer guten Bonität auf einen Sportverein eine Ausfallbürgschaft übernimmt.

2.2. Komplexe Finanzierungsformen

Komplexe Finanzierungsformen sind dadurch gekennzeichnet, dass weitere Finanzakteure in die Finanzbeziehungen involviert sind und sich damit vertragliche Gestaltungen komplexer darstellen. Weiterhin sind die bisher diskutierten Finanzierungsvarianten durch den limitierenden Faktor geprägt, dass Sportvereine und Kommunen jeweils eine spezifische Rechtsform und spezifische Governance-Strukturen aufweisen, die dem erwerbswirtschaftlichen Bereich des Wirtschaftssystems fremd sind und deshalb auch Eigenschaften aufweisen, die dem an erwerbswirtschaftlichen Unternehmen ausgerichteten Kapitalmarkt fremd sind. So ist zum Beispiel aufgrund der speziellen Rechtsformen von Kommunen und Sportvereinen grundsätzlich keine Beteiligungsfinanzierung möglich. Dies stellt ein großes Hindernis dar, da die Mitspracheberechtigung den Kreis der möglichen Finanzpartner vergrößert. Demnach sind die Möglichkeiten der Finanzierung da-

durch erweiterbar, dass eine Institution mit einer Rechtsform gegründet wird, die Beteiligungen verschiedener Akteure erlaubt. Insgesamt existieren die folgenden Alternativen komplexer Finanzarrangements:

1. Leasing: Vom Grundgedanken sind Leasingverträge „Mietverträge mit besonderen Ausgestaltungsmerkmalen“²⁴ und damit sind sie von Kreditkauf-, Miet- und Mietkaufverträgen abzugrenzen. Hierbei mangelt es dem aus dem anglo-amerikanischen stammenden Begriff „Leasing“ in Deutschland einer Legaldefinition, ist aber in den Grundelementen der Vermietung und Verpachtung gemäß §§ 535 ff. BGB sehr nahe. Leasingverträge weisen folgende Grundstruktur auf: Der Leasingnehmer, also die Kommune oder der Sportverein, leasen beim Leasinggeber die Sportstätte, die dieser plant und baut, und zahlen dafür ein Entgelt in Form der Leasingrate. Der Leasinggeber kann sich, muss aber nicht, eine Finanzierung über einen Dritten arrangieren (z. B. Bank). Am Ende der Vertragslaufzeit besteht die Möglichkeit, dass die Kommune oder der Sportverein die Sportstätte erwerben. Möglich ist, dass der Leasingnehmer die Sportstätte an weitere Beteiligte vermietet.

2. Contracting: Grundsätzlich versteht man unter Contracting „Betriebs- und Finanzierungsverfahren zur Bereitstellung gebäudespezifischer Energiedienstleistungen“²⁵. Dabei ist ein zentrales Element die Übernahme des Bewirtschaftungsrisikos von Seiten des die Sportstätte bewirtschaftenden Dienstleisters²⁶. Von den grundsätzlich denkbaren Varianten des Contractings interessiert hier insbesondere das Finanzierungscontracting. Dabei übernimmt ein Investor neben der Finanzierung der Anlagen in der Regel auch

23 vgl. Neus, 2003, S. 307

24 Kroll, 2003, S. 7

25 Umweltbundesamt, 2002, S. 8

26 vgl. Kirchmann & Lanzinger, 2003, S. 17

deren Planung. Die Refinanzierung erfolgt über Pacht-, Miet- oder Ratenzahlung des Betreibers der Sportstätten, also der Kommune oder des Sportvereins. Die Relevanz dieser Finanzierungsalternative zeigt sich in Schätzungen, die davon ausgehen, dass in Deutschland rund 122.000 Sportstätten prinzipiell für die Anwendung von Contracting geeignet sind und Minderungen des Energieverbrauchs von 5 bis 14% möglich seien²⁷. Weiterhin zeigen Zahlen der ENERGIEAGENTUR NRW²⁸, dass durch Sanierungsmaßnahmen Einsparpotentiale im Bereich der Energie- und Wasserkosten von z.T. über 50 Prozent möglich sind.

3. Sponsoring und Naming-Rights: Namensrechte als Finanzierungsquelle für Sportstätten scheinen auch in Deutschland zunehmend an Attraktivität zu gewinnen²⁹. Dabei ist der Markt sicherlich limitiert und stark auf die großen Sportanlagen konzentriert. Werden Sportstätten für den Spielbetrieb von Ligen genutzt, korrespondieren die Attraktivität der Liga und der Erfolg der Mannschaft mit dem Wert der Namensrechte. Somit ist in den Finanzkontrakten zu berücksichtigen, welche Partei das Risiko einer Veränderung der Attraktivität trägt und ob eventuelle Nachverhandlungen bzw. Preisanpassungen möglich sind. Auch wenn die Vergabe von Namensrechten derzeit noch stark auf den Bereich der Sportstätten des Profisportbereichs konzentriert ist, sind Breitensportstätten grundsätzlich nicht ungeeignet für die Vergabe von Namensrechten. Allerdings sollte die geographische Aktivität des Wirtschaftspartners mit der regionalen Bedeutung der Sportstätte korrespondieren. Dies bedeutet konkret, dass für kleinere Sportstätten die Unternehmen vor Ort wie kleine und mittelständische Betriebe als Käufer der Namensrechte von Relevanz sein werden.

4. Mezzanines Kapital: Für Sportvereine bzw. Abteilungen des Profibereichs (z.B. in den Sportarten Fußball, Handball, Eishockey oder auch Basketball), die ihre Rechtsform gewandelt haben³⁰, eröffnen sich weitere Finanzierungsformen, die nicht eindeutig der Eigen- bzw. Fremdfinanzierung zuzuordnen sind, sondern eine Art Mischform darstellen. Darunter werden Nachrangdarlehen, stille Beteiligungen, Wandelanleihen und Genussscheine subsumiert. Gerade Genussscheine stellen dabei eine Form der Finanzierung dar, die sehr gut die Besonderheiten der Finanzströme in Sportunternehmen berücksichtigen kann. Im Unterschied zu Anleihen, die lediglich mit Zins- und Rückzahlungsansprüchen verbunden sind, sind Genussscheinrechte auch durch vermögensrechtliche Ansprüche gekennzeichnet, die typischerweise Anteilseignern wie Aktionären vorbehalten sind³¹.

5. Anleihen: Anleihefinanzierungen stellen eine Form der langfristigen Finanzierung über die Ausgabe von Effekten von öffentlich-rechtlichen oder privatrechtlichen Schuldner in kleinen Stückelungen über den anonymen Kapitalmarkt dar³². Wegen der Langfristigkeit bietet auch diese Form der Finanzierung eine besondere Eignung für Sportstätten. Die Gestaltung der Anleihebedingungen ist relativ flexibel, sodass hierin ein genereller Vorteil dieser Finanzierungsform gesehen wird³³. Die Rückzahlungsmodalitäten können sehr verschieden sein (Gesamttilgung, Raten tilgung, flexible Tilgung, etc.) und somit also den Bedürfnissen des Einzelfalls angepasst werden.

6. Mietkauf: Mietkaufverträge sind von der Grundstruktur aus drei unterschiedlichen Vertragsarten zusammengesetzt.

27 vgl. Umweltbundesamt, 2002, S. 12

28 o.J., S. 5f.

29 vgl. Bezold, 2005

30 vgl. hierzu Hovemann, 2005

31 vgl. Harrer, Janssen & Halbig, 2005; Küting & Dürr, 2005

32 Perridon & Steiner 2003, S. 185

33 Ahrweiler & Börner, 2003, S. 44

Dies sind Kauf-, Werk- und Darlehensverträge³⁴. Dabei ist es unerheblich, ob der Mietverkäufer dem Mietkäufer eine bereits existierende Sportstätte zu Verfügung stellt oder ob diese neu errichtet wird. Als Entgelt ist dem Mietverkäufer vom Mietkäufer ein Mietzins zu zahlen. Dabei steht zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses fest, dass der Mietkäufer die Sportstätte, die ihm zur Nutzung überlassen worden ist, nach Ablauf der Vertragslaufzeit erwerben wird. Ist die Kommune im Eigentum des Grundstückes, auf welchem sich das Mietkaufobjekt (die Sportstätte) befindet, bestellt sie der Objektgesellschaft gegen Zahlung eines Erbbauzinses ein Erbbaurecht. Damit ist zivilrechtlicher Eigentümer der auf dem Grundstück der Kommune befindlichen Sportstätte in dieser besonderen Konstellation gemäß § 12 I der Erbbaurechtsverordnung bis zum Auslaufen des Vertrags der Mietverkäufer und nach Erwerb schließlich der Mietkäufer. Wenn lediglich eine Sanierung einer Sportstätte notwendig ist, bietet sich hingegen das Nutzungsüberlassungsmodell an. Dabei wird dem privaten Partner von der Kommune oder dem Sportverein ein schuldrechtliches Nutzungsrecht oder ein dingliches Nießbrauchsrecht eingeräumt und dies ist verknüpft mit einem weiteren sofortigen Mietvertrag von der Sportstätte. Dabei ist die Kommune oder der Sportverein in diesem Falle sofortiger Eigentümer der Sportstätte. Die Finanzierungsfunktion dieser beiden Varianten liegt dann üblicherweise darin, dass der Mietverkäufer bzw. der Partner der Nutzungsüberlassung die Werklohnforderungen der Sanierung bzw. des Neubaus der Sportstätte stundet. Häufig werden die Forderungen an eine finanzierende Bank übertragen. In Form einer Ratenzahlung zahlt die Kommune oder der Sportverein dann über den vereinbarten Zeitraum den Gesamtbetrag ab.

7. Investorenmodell: Beim Investorenmodell kooperiert die öffentliche Hand oder der Sportverein mit einem Anbieter oder einer Anbietergruppe, die verschiedene Leistungen wie architektonische Gestaltung, Bauleistung und Finanzierung anbieten³⁵. In diesem Zusammenhang wird auch vom „Bauen und Finanzieren aus einer Hand“ gesprochen. Somit treten Kommune oder Sportverein einem Konsortium aus Architekt, Bauunternehmer und Bank gegenüber. In der Regel wird dem Investor das zu bebauende Grundstück in Form eines Erbbaurechtsvertrages zur Verfügung gestellt. Termine, Preise und Qualität werden vertraglich festgelegt und sind somit grundsätzlich gewährleistet. Nach Fertigstellung der Sportstätte kann diese durch die Kommune oder den Sportverein vom Investor erworben werden. Dies ist auf durchaus unterschiedliche Arten und Weisen möglich wie etwa mittels Vollamortisationsleasingvertrag oder auch Ratenkauf. Auch ist ein Weiterverkauf der Forderungsrechte möglich und durchaus üblich.

8. Fonds-Finanzierung: Auch Fondsmodelle können zur Finanzierung von Sportstätten genutzt werden. Dabei finanziert sich ein Fonds, häufig in der Rechtsform einer Kommanditgesellschaft³⁶, durch die Ausgabe von Anteilsscheinen, den Investmentzertifikaten. Somit liegt eine Art Pool-effekt der Finanzierung unterschiedlicher Beteiligter vor. Generell werden Fonds nach der rechtlichen Ausgestaltung, der Anlegerzielgruppe, der durch die Satzung festgelegten Anlagepolitik und der Verwendung, der vom Fonds erwirtschafteten Erträge unterschieden³⁷. Der Fonds als Eigentümer der Sportstätte kann dabei den Betrieb selbst übernehmen oder aber an Dritte übergeben. Die Sportstätte kann dann über Leasing- oder Mietvertrag der Kommune oder dem Sportverein überlassen werden.

34 vgl. Zloch, 2004

35 Sonnenberg, 2001, S. 650

36 Zimmermann, 1997, S. 406

37 vgl. Perridon & Steiner, 2003

9. Forderungsverkauf und Forderungsverbriefungen: Gerade zur Verbesserung der Liquidität sind die Maßnahmen der Forfaitierung und des Factoring im Kanon betrieblicher Finanzierungsalternativen ausführlich diskutiert. Beim Factoring werden vertraglich festgelegte Forderungen in der Regel vor Fälligkeit durch einen Factor (Finanzierungsinstitut) verknüpft mit optionalen Servicefunktionen und vor allem auch verbunden mit der Übernahme des Ausfallsrisikos angekauft³⁸. Damit erlangt das Factoring neben der Finanzierungsfunktion durch den Ankauf und die Kreditierung der Forderungen, eine Dienstleistungsfunktion durch die Verwaltung des Forderungsbestandes und die Kreditversicherungsfunktion, wenn der Forderungskäufer das Bonitätsrisiko übernimmt. Bei der Forfaitierung handelt es sich meist um Auslandsgeschäfte, wobei Dienstleistungsfunktionen entfallen, da nur erstklassige Forderungen in Betracht kommen. Eine besondere Variante dieser Art der Finanzierungen mit Eignung für Sportstätten stellen die so genannten ‚Asset Backed Securities‘ dar. Dabei zeigt der Blick ins Ausland, dass die Finanzierung über Asset Backed Securities (ABS) zwar in einem ersten Schritt durchaus „exotisch“ klingt, mit dreizehn europäischen Fußballclubs bis Ende 2002, die diesen Weg gewählt haben, aber nicht mehr von Einzelfällen gesprochen werden kann³⁹. Für den Sportbereich typisch ist die Verbriefung zukünftiger Einnahmen aus dem Spielbetrieb (Ticketing, Vermietung von Logen, Catering etc.).

10. Pooling: Gerade für kleinere Sportvereine und kleinere Kommunen ist es denkbar, dass eine Finanzierung nicht alleine separat versucht wird, sondern man sich zusammenschließt, um eine kritische Größe zu erreichen. Insbesondere stellen Mindestvolumina von zu finanzierenden Summen einen limitierenden Faktor dar.

Bezüglich der fixen Betriebskosten von Sportstätten ist es weiterhin wegen der wahrscheinlich besseren Auslastung möglich, Degressionseffekte zu realisieren. Dies bedeutet, dass sich die unterschiedlichen Partner, die nicht nutzungsabhängigen fest anfallenden Kosten untereinander aufteilen können und nicht jeder mit den gesamten Fixkosten belastet ist, wie dies der Fall wäre, wenn jede Partei eine eigene Sportstätte zu finanzieren hätte. Üblich ist dabei insbesondere die Zusammenarbeit bei Stützpunkten des Leistungssportsystems. So sind die kreisfreien Städte Duisburg, Düsseldorf, Wuppertal, Essen und Mülheim an der Ruhr Träger des Vereins des Olympiastützpunktes Rhein-Ruhr. Weitere Beispiele der interkommunalen Zusammenarbeit waren die World Games 2005 (Duisburg, Bottrop, Mülheim an der Ruhr) und der Zweckverband Olympia Rhein-Ruhr.

2.3. Auslagerungen

Betreibermodelle von Sportstätten sind dadurch gekennzeichnet, dass Planung, Finanzierung, Bau und Betrieb zusammen vergeben werden. Bei Sportstätten, die sich nicht aus Gebühren refinanzieren lassen, bietet sich deshalb aus der Vielzahl der möglichen Varianten insbesondere das sogenannte BOOST (build, own, operate, subsidize, transfer) Modell an⁴⁰. Bei Sportstätten, die eine Gebührenerhebung im ausreichenden Maße zulassen, können Konzessionen vergeben werden. Damit wird dieses Modell auch häufig unter der Variante Nutzungsüberlassungsmodell diskutiert⁴¹. Einer Projektgesellschaft kann das Recht eingeräumt werden, eine Sportstätte zu betreiben. Dies setzt voraus, dass diese Gesellschaft eine Möglichkeit darin sieht, über Gebühren von den Nutzern der Sportstätte die Betriebskosten und die Konzessionsgebühr zu refinanzieren. In der Logik des bereits diskutierten Investorenmodells liegen die möglichen Vortei-

38 Perridon & Steiner 2003, S. 445 ff.

39 vgl. Kern, 2003; Ernst & Young, 2004

40 vgl. Sonnenberg, 2001, S. 652

41 vgl. Kirchmann & Lanzinger, 2003; Kirchmann, 2005

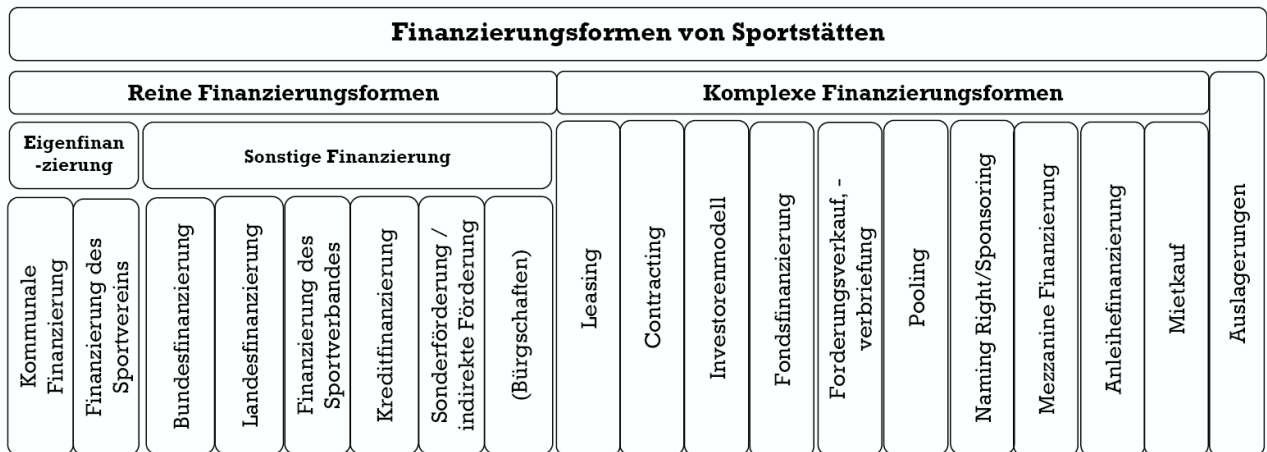


Abb. 1: Überblick über alternative Finanzierungsmodelle für Sportstätten.

le von Betreibermodellen in Synergieeffekten zwischen den beteiligten Akteuren in den einzelnen Phasen des Planes, Bauens und Betriebens. Die Kommunen haben den Vorteil, dass sie ihre Ausgaben reduzieren können und lediglich bei eventuell anfallenden Zuschüssen Kosten anfallen. Diese sind dann aber langfristig vertraglich festgeschrieben und damit kalkulierbar. Auch wird das mit dem Bau und Betrieb der Sportstätte verbundene Risiko komplett vom Investor getragen. Rechtlich problematisch ist allerdings, wenn ein privatwirtschaftliches Unternehmen zwar den Bau und Betrieb übernimmt, dazu aber feste Zuschüsse von der Kommune erhält (Beihilfeproblematik). Allerdings berichtet FISCHER⁴² davon, dass die Stadt Dorsten zwei ihrer Schwimmbäder einem privaten Investor mit der Zusage überlassen habe, diesen jährlich mit damals 2 Mio. DM zu bezuschussen. Damit sollten sozialverträgliche Eintrittspreise garantiert werden und Schulen und Sportverei-

ne sollten in den Bädern umsonst trainieren können. Die EU-Kommission habe in diesem Zusammenhang entschieden, dass „es sich bei den Zuschüssen der Stadt um keine unzulässige Beihilfe handelt“⁴³. Abschließend zeigt Abbildung 1 die vorgenannten Finanzierungsmodelle für Sportstätten im Überblick.

3. Bewertung von Finanzierungsmodellen für Sportstätten

Für den Bereich von Profisportstätten bzw. explizit der Finanzierung von Fußballstadien hat PAULI (2002) eine differenzierte Argumentation vorgelegt. Das von ihm verwendete Grundmodell lässt sich wie folgt beschreiben (vgl. Abb. 2)⁴⁴: Zum Zeitpunkt t1 schließen Investor A und Proficlub B einen Vertrag ab. In t2 erfolgt die Investition in den Stadionbau. Nicht zu beeinflussende Ereignisse stellen den Umweltzustand in t3 dar. Es bietet sich die Möglichkeit der Nachverhandlung. In t4

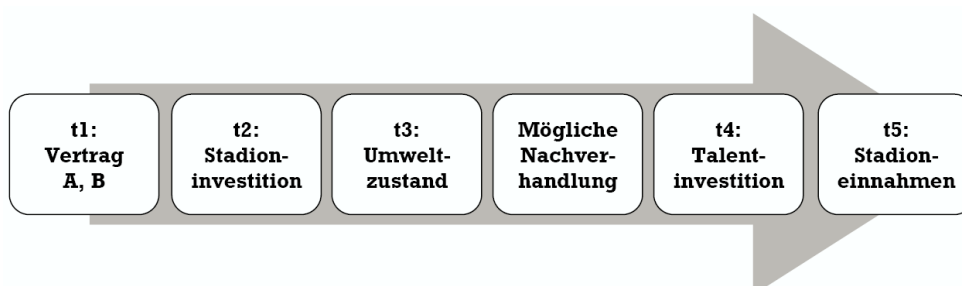


Abb. 2: der Stadionfinanzierung (nach PAULI, 2002, S. 81)

42 2001, S. 12

43 Fischer, 2001, S. 12

44 Vgl. auch PAULI, 2002, S. 81ff.

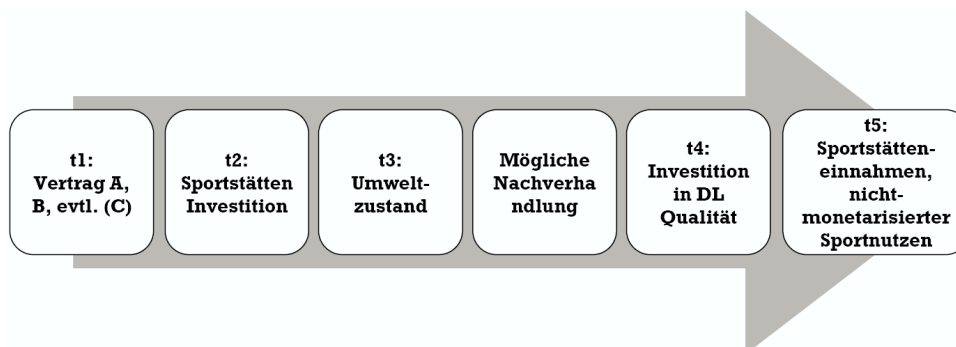


Abb. 3: Modellmodifikationen für die Finanzierungsmodelle von Sportstätten

investiert der Proficlub zur Verbesserung seiner Siegwahrscheinlichkeit in den Spielerkader (Talentinvestition). Zielgröße sind die zu maximierenden Stadioneinnahmen in t5.

Für den hier zu diskutierenden Kontext der Finanzierung von Sportstätten aus der Perspektive der Sportvereine und Kommunen liegen folgende Modifikationen dieses Grundmodells nahe (vgl. Abb. 3). In t1 sind die möglichen beteiligten Akteure ohne Gewinnerzielungsabsicht die Kommune=A und der gemeinnützige Sportverein=B. Möglich ist die Beteiligung eines gewinnorientierten Investors = C. In t4 erfolgt die Entscheidung über die Dienstleistungsqualität wie beispielsweise Geräte oder Personal, etc. In t5 ist vor allem im Bereich des Breitensports neben den Sportstätteneinnahmen der nicht-monetäre Sportnutzen zu berücksichtigen. Der Grund liegt darin, dass der Breitensport kein reines privates Konsumgut, sondern ein Mischgut darstellt (private, meritische, demeritorische, öffentliche Elemente). Damit sind z. B. Subventionen nicht per se wettbewerbsverzerrend, sondern partiell notwendig.

Für die Bewertung der oben vorgestellten Finanzierungsmodelle sind schließlich die Besonderheiten auf Seiten der Kommunen, der Sportvereine und der Sportstätte zu berücksichtigen. Auf Seiten der Kommunen liegen die Besonderheiten vor allem darin, dass Kommunen eine extrem

hohe Kreditwürdigkeit aufweisen. Dem ist allerdings gegenüberzustellen, dass Kommunen haushaltsrechtliche Grenzen gesetzt sind. Für die Kommunen stellt der Sport schließlich partiell ein Element der Daseinsvorsorge dar (Schulsport), der die Kommune dazu verpflichtet, die entsprechende Sportstätten-Infrastruktur bereitzustellen. Sportvereine weisen hingegen eine sehr schlechte Bonität auf. Bei eingetragenen Vereinen liegt kein Eigenkapital vor und es existiert keine durchgreifende Haftung⁴⁵. Da alle Mitglieder das gleiche Mitspracherecht in der Mitgliederversammlung haben, liegt eine breite Streuung der Verfügungsrechte vor⁴⁶. Schließlich sind Sportvereine durch Defizite in der Rechnungslegung gekennzeichnet, die sich in einer mangelhaften Darstellung der Entwicklung von Liquidität und Vermögen widerspiegeln⁴⁷. Sportstätten sind eine Spezialimmobilie, deren alternative Verwendung stark limitiert ist. Dies beeinflusst die Finanzierung erheblich, da die Besicherungsfunktion stark eingeschränkt ist. Weiterhin ist die Sportstätte ein Mischgut, welches sowohl Privatguteigenschaften, Merkmale von meritischen und demeritorischen Gütern, also auch öffentlichen Gütern in sich vereint⁴⁸.

Die abschließende das Bewertungsmodell konstituierende Frage liegt darin, wie sich diese Besonderheiten auf die einzelnen Elemente der Finanzkontrakte auswirken.

45 vgl. HOVEMANN 2005, S. 228 ff.

46 vgl. FRANCK, 1995

47 vgl. SIGLOCH, 2005, S. 195ff

48 vgl. LANGER 2006, S. 130ff.

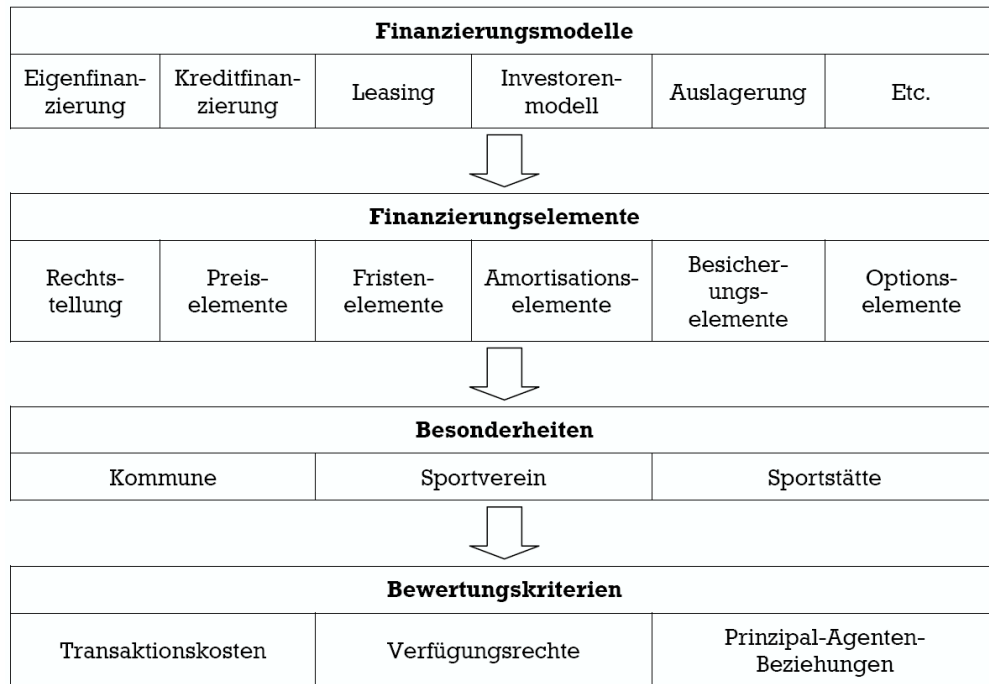


Abb. 4: Grundstruktur des Modells zur Bewertung von Finanzierungsmodellen von Sportstätten

Dabei liegen die Bewertungskriterien aus der institutionenökonomischen Perspektive in der Minimierung der Transaktionskosten, der Optimierung der Verfügungsrechte und einer Optimierung der Gestaltung der Prinzipal-Agent-Beziehungen (s.o.). Die Grundstruktur des Bewertungsmodells ist in Abbildung 4 dargestellt.

Zur beispielhaften Anwendung zeigt Tabelle 1 anhand exemplarischer Beispiele, wie sich die Besonderheiten auf die sechs oben vorgestellten Elemente von Finanzierungsverträgen der einzelnen Finanzierungsformen auswirken.

4. Resümee und Ausblick

Die vorangegangenen Ausführungen haben verdeutlicht, dass sich derzeit kein Königsweg der Finanzierung von Sportstätten erkennen lässt. Bei jeder Finanzierung müssen die unterschiedlichen Rahmenbedingungen erfasst und entsprechend eingeordnet werden. Hier ist das Know-how des Sportmanagers gefragt. Er muss in der Lage sein, die Ausgangssituation und finanzielle Leistungsfähigkeit sei-

ner Organisation richtig einzuschätzen und dementsprechend mögliche Finanzierungsmodelle auf ihre Relevanz, Chancen und Risiken zu prüfen. Hier soll der vorliegende Beitrag den Entscheidern im Sportstättenmanagement, mit dem vorgestellten und diskutierten Bewertungsmodell, einen Orientierungsrahmen liefern, der es möglich macht, die Stärken und Schwächen der jeweiligen Finanzierungsform systematisch zu identifizieren.

An dieser Stelle sei auch noch einmal auf die Bedeutung der korrekten Kalkulation der Betriebskosten – und deren Stellenwert für das Finanzierungskonzept – hingewiesen, da diesem Aspekt oft zu wenig Beachtung geschenkt wird.

Zukünftige Forschungsarbeiten könnten in zwei Bereichen eine Weiterführung des hier vorgestellten Ansatzes darstellen. Einerseits könnte Forschung dahingehend betrieben werden, inwiefern sich finanzierungsrelevante Besonderheiten über die hier fokussierten Akteure (Kommune und Sportvereine) hinaus identifizieren lassen. Andererseits liegt eine Fortführung des hier vorgestellten Modells in der partial-

Elemente der Finanzierungs-Kontrakte						
	Rechtsstellung des Kapitalgebers	Preiselemente	Fristenelemente	Amortisations-element	Besicherungselemente	Options-elemente
Finanzierungsmodelle (ausgewählte Beispiele)						
Eigenfinanzierung	alle Rechte bei Kommune bzw. Verein	i.d.R. teuerste Variante	keine Befristung	Haushalt der Kommune oder Einnahmen des Vereins	nicht erforderlich	alle Optionen des Eigentümers möglich
Kreditfinanzierung	Eventuell Einspruchsrechte des KG	Kommune sehr günstig, Verein sehr ungünstig	Mit Nutzung harmonisieren	Liquidität sollte nicht zu sehr eingeschränkt sein	private bei Vereinen üblich	lange Bindung schränkt Flexibilität ein
Leasing	Fremder Akteur durch Leasinggeber und evtl. Dritte	Steuerl. Aspekte, internat. unterbunde, deshalb eher Preis-aufschlag	nutzungsabhängig	Liquiditätsgewinn	Sportstätte als Immobilie	frei
Investorenmodell	Akteure mit Renditeinteresse	Mindestvolumen notwendig, relativ hohe Preise	Nur langfristig darstellbar	Sportstätten sollte Einnahmen generieren	Sportstätte als Immobilie	-
Auslagerung	Autonomer Akteur, der Betrieb übernimmt	Berechnung über Kapitalwertverfahren	Betreiberverantwortung	Betreiberverantwortung	Kommunal besonders förderlich	Betreiberverantwortung

Tab. 1: Auswirkung der Besonderheiten auf die Finanzierungselemente der Finanzierungsmodelle

analytischen Quantifizierung der Wirkung der Besonderheiten auf die Elemente der Finanzierungsmodelle.

Literatur

AHRWEILER, S. & BÖRNER, C. J. (2003). Neue Finanzierungswege für den Mittelstand: Ausgangssituation, Notwendigkeit und Instrumente. In J. KIENBAUM & C.J. BÖRNER (Hrsg.), Neue Finanzierungswege für den Mittelstand.

Von der Notwendigkeit zu den Gestaltungsformen (S. 3-73). Wiesbaden: Gabler.

BACH, L. (2004). Sportstätten-Management. Eine neue alte Aufgabe für den Sport. In Landessportbund Hessen (Hrsg.), Sportstätten-Management. Neue Wege für vereinseigene und kommunale Sportstätten (Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung, Band 6, S. 7-19). Frankfurt a. M: Landessportbund

- Hessen.
- BERNET, B. & DENK, C. (2000). Finanzierungsmodelle für KMU. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- BEZOLD, T. (2005). Namingrights als Finanzierungs- und Marketinginstrument. In H.-D. HORCH, G. HOVEMANN, S. KAISER & K. VIEBAHN (Hrsg.), Perspektiven des Sportmarketing (S. 17-28). Köln: Institut für Sportökonomie und Sportmanagement.
- BIEDERMANN, K. (2005). Sportvereine als Betreiber von Sportstätten. Konzepte und Perspektiven. Stuttgart: ibidem-Verlag.
- BORN, J.L., MOHR, S. & BOHL, M. (2004). Financing the Game – Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente zur Finanzierung eines Fußballklubs. In K. ZIESCHANG & CH. KLIMMER, Unternehmensführung im Profifußball. Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht (S. 199-206). Berlin: Erich Schmidt-Verlag.
- BRAUNMÜHL, W. von (2000). Finanzierung von Klimaschutzinvestitionen: Contractingmodelle am Beispiel Beleuchtung. In Deutscher Sportbund (Hrsg.), Sport und Klimaschutz. Dokumentation des 8. Symposiums zur Ökologischen Zukunft des Sports vom 5. - 6. Oktober 2000 in Bodenheim/Rhein. Frankfurt am Main.
- BREUER, C. & HOVEMANN, G. (2006a). Sportstättenfinanzierung. Perspektiven der Sportvereine und Kommunen. Köln: Sport und Buch Strauß.
- BREUER, C. & HOVEMANN, G. (2006b). Sportstättenfinanzierung – ein Geschäftsmodell für Genossenschaften? In Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband (Hrsg.), Geschäftsbericht 2005 (S. 10-21). Münster.
- BREUER, C. (2007). Sportanlagensituation deutscher Sportvereine. In C. BREUER (Hrsg.), Sportentwicklungsbericht 2005/2006. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland (S. 85-116). Köln: Sport und Buch Strauß.
- BREUER, C. (2008). Riskante Investitionen? Organisationaler Nutzen, Kosten und Refinanzierbarkeit investiver Steuerungsentscheidungen deutscher Sportvereine. In S. BRAUN & S. HANSEN (Hrsg.), Steuerung im Sport (S. 236-244). Hamburg: Czwalina.
- BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN (BMI) (o.J.). Die Förderung des Bundes beim Bau, der Modernisierung und Ergänzung von Sportstätten. Zugriff am 10.06.2008 unter http://www.bmi.bund.de/cln_028/nn_122754/Internet/Content/Themen/Sport/DatenundFakten/Die_Foerderung_des_Bundes_beim_Bau_der_Id_95043_de.html
- DALLINGER (2000). Leasing im Schulbereich. Schule & Sportstätte, 35 (3), 13-14.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2006). 11. Sportbericht der Bundesregierung (Bundesdrucksache 16/3750). Berlin.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR URBANISTIK (2008). Der kommunale Investitionsbedarf 2006 bis 2020. Endbericht – Kurzfassung. Berlin.
- DEUTSCHER STÄDTE- UND GEMEINDEBUND (o.J.). Verschuldung von Bund, Ländern und Kommunen im Jahr 2007. Zugriff am 11.08.2008 unter http://www.dstgb.de/homepage/kommunalreport/verschuldung_von_bund_laendern_und_kommunen_im_jahr_2007/schulden_2007.pdf
- DIETL, H. M. & PAULI, M. (2002). Die Finanzierung von Fußballstadien – Überlegungen am Beispiel des deutschen Profifußballs. In ZFB Ergänzungsheft Sportökonomie, 4, (S. 239-262). Wiesbaden: Gabler.
- ENERGIEAGENTUR NRW (o.J.). Sport braucht Energieeffizienz. Ein Leitfaden für Sportstättenbetreiber. Wuppertal.
- ERNST AND YOUNG (2004). Bälle, Tore und Finanzen: Wege aus dem finanziellen Abseits. Essen.
- FISCHER, H. (2001). Grundsätze privatwirtschaftlicher Finanzierungs- und Betreiberkonzepte für den Bau, die Modernisierung und den Betrieb von Sportstätten. In IAKS-Sektion Deutschland, „Tagungsdokumentation“: Bau, Moderni-

- sierung und Betrieb von Sportstätten: Neue Wege bei Finanzierung und Kostensenkung. Expertenforum 2001 der IAKS Deutschland mit Fachausstellung (S. 10-12). Frankfurt am Main: 14./15. März 2001.
- FRANCK, E. (1995). Die ökonomischen Dimensionen der Team sportindustrie. Eine Organisationsbetrachtung. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- GUNDEL, S. & HECKER, A. (2007). Finanzierung und Betrieb von Team sportstätten für unterklassige Ligen. In M. L. KLEIN & M. KURSCHEIDT (Hrsg.), Neue Perspektiven ökonomischer Sportforschung (S. 179-199). Schorndorf: Hofmann.
- HARRER, H., JANSSEN, U., HALBIG, U. (2005). Genussscheine – Eine interessante Form der Mezzanine Mittelstandsfinanzierung. In Finanzbetrieb, (1), 1-7.
- HAX, H. (1991). Theorie der Unternehmung – Information, Anreiz und Vertragsgestaltung. In D. ORDELHEIDE, B. RUDOLPH & E. BÜSELMANN (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie (S. 51-72). Stuttgart: Poeschel.
- HAX, H., HARTMANN-WENDELS, T. & VON HINTEN, P. (1988). Moderne Entwicklung in der Finanzierungstheorie. In F.W. CHRISTIANS (Hrsg.), Finanzierungshandbuch, 2. Aufl., (S. 689-712). Wiesbaden: Gabler.
- HOVEMANN, G. (2005). Das Problem der Rechtsformwahl im Sport. In C. BREUER & A. THIEL (Hrsg.), Handbuch Sportmanagement (S. 228-237). Schorndorf: Hofmann.
- HOVEMANN, G., HORCH, H.-D. & SCHUBERT, M. (2007). Sportvereine und Finanzen. In C. BREUER (Hrsg.), Sportentwicklungsbericht für Deutschland (S. 144-165). Köln: Sport und Buch Strauß.
- JÄGEMANN, H. (2005). Der Sanierungsbedarf von Sportstätten: Wie ist mit der gegenwärtigen Situation umzugehen? Zugriff am 11.07.2006 unter <http://www.dsb.de/fileadmin/fm-dsb/downloads/GoldenerPlan3.pdf>
- JAKOB, H. (2006). Außerhalb des Wettbewerbs. Die öffentliche Finanzierung von WM-Stadien und das EG-Beihilferecht. In J. WEINREICH (Hrsg.), Korruption im Sport: Mafiöse Dribblings. Organisiertes Schweigen (S.184-194). Leipzig: Forum-Verlag.
- KÄHLER, R. (2008). Sportstättenbau neu denken und gestalten – Grundlagen und innovative Finanzierungs- und Betreibermodelle. In R. KÄHLER & K. RAVE (Hrsg.), Sportstätten neu denken und gestalten. Planen – finanzieren – bauen – betreiben (S. 18-69). Kiel.
- KANNEWISCHER (2005). Die Finanzierung und Realisierung von öffentlichen Schwimmbädern – Prozess, Entwicklung, Machbarkeit. Sport- Bäder- Freizeitbauten, (5), 9-15.
- KERN, M. (2003). Securitization – Allheilmittel für die Fußballbundesliga. In Die Bank, (7), 444-449.
- KIRCHMANN, H.-P. & LANZINGER, C. (2003). Vom Konzept zur innovativen Finanzierung kommunaler Sportprojekte. In Kommunale Sportstättenverwaltung zwischen Tradition und Privatisierung „Kommune und Sport“, 18. IAKS-Kongress in Köln vom 05. – 07.11.2003.
- KIRCHMANN, H.-P. (2005). Projektentwicklung. In Bundesinstitut für Sportwissenschaft (Hrsg.), Bad Blankenburger Sportstättentagung 2005. Bonn.
- KROLL, M. (2003). Leasing-Handbuch für die öffentliche Hand (9. vollst. überarb. Aufl.). Lichtenfels: Leasoft-Verlag.
- LANGER, M. (2006). Öffentliche Förderung des Sports. Berlin: Duncker und Humblot.
- MOHR, S. (2004). Sportstättenbau und –vermarktung aus ökonomischer Sicht. In M. SCHIMKE & K. VIEWEG (Hrsg.), Sportstätten. Finanzierung-Vermarktung-Vergaberechtliche Probleme (S. 15-26). Stuttgart, München, Hannover, Berlin, Weimar, Dresden: Richard Boorberg.

- NEUS, W. (1995). Zur Theorie der Finanzierung kleinerer Unternehmungen. Wiesbaden: Gabler.
- NEUS, W. (2003). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionen-ökonomischer Sicht (3. überarb. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- PAULI, M. (2002). Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball. Eine institutionen-ökonomisch fundierte, modelltheoretische Untersuchung. Tübingen: Mohr Siebeck.
- PERRIDON, L. & STEINER, M. (2003). Finanzwirtschaft der Unternehmung (12. Aufl.). München: Vahlen.
- PILSINGER, A. & TOTH, E. (1990). Planung, Organisation und Finanzierung des HAT 16-Fitness-Studios. In H.-G. ILKER & M. RAMME (Hrsg.), Fitness-Studio im Verein (S. 63-72). Ahrensburg: Czwalina.
- SCHÄFER, H. (2002). Unternehmensfinanzen. Grundzüge in Theorie und Management (2. überarb. und erw. Aufl.). Heidelberg: Physica.
- SIGLOCH, J. (2005). Rechnungslegung. In C. BREUER & A. THIEL (Hrsg.), Handbuch Sportmanagement (S. 195-215). Schorndorf: Hofmann.
- SONNENBERG, C. (2001). Public-Private-Partnership im Bäderwesen. In Archiv des Badewesens, (11), 649-654.
- Sportministerkonferenz (2002). Sportstättenstatistik der Länder. Berlin: Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport.
- SWOBODA, P. (1973). Finanzierungstheorie. Würzburg-Wien: Physica.
- UMWELTBUNDESAMT (Hrsg.) (2002). Contracting für kommunale Sportstätten. Strategien zu Klimaschutz und Kostensenkung. Leitfaden. Berlin.
- VORNHOLZ, G. (2005). Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen. Schorndorf: Hofmann.
- ZIMMERMANN, G. (1997). Finanzierungs- und Organisationsmodelle zur nachhaltigen Minderung der Finanznot in Kommunen. In Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, (4), 395-416.
- ZLOCH, B. (2004). Möglichkeiten der Finanzierung über PPP im Sport- & Aktivtourismus – Ein Einstieg und Ausblick. Referat anlässlich der Sport- und Tourismustage 2004.

Zu den Autoren:



Univ.-Prof. Dr. Gregor Hovemann
Technische Universität Chemnitz
Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften
Institut für Sportwissenschaft
09107 Chemnitz
Tel.: 0371-531 39222

E-Mail: gregor.hovemann@tu-chemnitz.de

Gregor Hovemann ist Universitätsprofessor für Sportsoziologie/Sportmanagement an der TU Chemnitz. Sein Forschungsschwerpunkt liegt auf sozio-ökonomischen Analysen des Sports wie der Arbeitsmarktforschung, Finanz- und Ressourcenmanagement in Sportorganisationen, europäische Dimensionen des Sportmanagements und der Sportsystemforschung sowie der Regulierung im Profisport.



Holger Fuhrmann
Deutsche Sporthochschule Köln
Institut für Sportsoziologie
Am Sportpark Müngersdorf 6
50933 Köln
Tel.: 0221/4982-3970

E-Mail: fuhrmann@dshs-koeln.de

Holger Fuhrmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sportsoziologie der Deutschen Sporthochschule Köln. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt im Bereich der kommunalen Sportentwicklungsplanung.