
Vermarktung von Teamsport in ressourcenschwachen Umfeldern

Marie-Luise Klein (Projektleiterin),
Markus Kurscheidt (Projektleiter) & Stefan Drewitz

Ruhr-Universität Bochum

Fakultät für Sportwissenschaft, Lehr- und Forschungsbereich Sportmanagement

1 Problemstellung und Untersuchungsanlage

Unter ökonomischen Gesichtspunkten sind die gesellschaftlichen Umfeldern der meisten Teamsportarten als vergleichsweise ressourcenschwach einzuordnen (insbesondere im Verhältnis zur 1. Fußball-Bundesliga). Dies hat bereits vielfach zu spürbaren Problemen hinsichtlich der finanziellen und sportlichen Perspektiven der Vereine und Ligen geführt. Überdies sind zwischen wie auch innerhalb der Mannschaftssportarten starke Unterschiede im Ressourcenzugang zu verzeichnen. Während die öffentliche und wissenschaftliche Diskussion bisher weitgehend bei der Betrachtung von Topligen der betreffenden Sportarten – vor allem der Vermarktungssituation im Profifußball – stehen geblieben ist, bezieht dieses Forschungsvorhaben in einer komparativ marktbezogenen Analyse der wichtigsten Teamsportarten in Deutschland auch untere Ligen ein.

Alle Mannschaftssportarten stehen – so die markttheoretische Grundthese – an ihrem Standort untereinander in (teils scharfer) Konkurrenz um Zuschauer, (kleine bis mittelständige) Sponsoren und eine leistungsfähige Sportstätteninfrastruktur. Sie unterliegen folglich einem hohen Positionierungsdruck, um sich in einem sportarten- und ligenübergreifenden Wettbewerb um Ressourcen auf regionalen Märkten zu behaupten. Das zentrale Ziel des Forschungsprojekts ist es, diese multidimensionalen sportarteninternen und -externen (sozio-)ökonomischen Disparitäten empirisch zu erfassen und zu analysieren. Zu diesem Zweck wurden die bisherigen, abstrakten wirtschaftstheoretischen Erklärungsansätze (insbesondere das Standardmodell einer Liga mit zwei siegmaximierenden Klubs) um eine sozio-ökonomische und -kulturelle Perspektive erweitert sowie ein regional-komparatives Vermarktungsmodell des Ligasports entwickelt. Letzteres wurde aus der Regionalisierung eines grundlegenden Input-Output-Modells des Teamsportmarketings und einem vergleichenden Marktsegmente-Schema der hierarchischen Ligenstrukturen abgeleitet.

Entscheidungsträger im Ligasport können mit den Projektergebnissen strategische Ansatzpunkte für ihre Sportarten identifizieren, wie sie sich in den relevanten Märkten erfolgreich positionieren und das (lokale bzw. regionale) Zuschauer- und Sponsoringvolumen

steigern können. Damit werden auch Wege zu einer besseren Ausschöpfung privater Finanzierungspotenziale im breiten Feld des Teamsports aufgezeigt, die eine nennenswerte Entlastung staatlicher Sportfinanzierung bedeuten könnten.

2 Methodik

Das Untersuchungsdesign zur Analyse regionaler Ligasport-Märkte beinhaltet die Erfassung der Variablen (1) Attraktivität der Sportart (u. a. sportliche Erfolge, mediales Potenzial, historische Verankerung), (2) spezifische Standortkonstellationen (v. a. Sportstätteninfrastruktur, sozio-ökonomische Gegebenheiten der Stadt wie etwa die Wirtschaftskraft und Konkurrenzbeziehungen) und (3) die Ausgestaltung des Liga- und Vereinsmanagements (u. a. Ligengesellschaften und -strukturen, Klubverfassungen, personelle Ressourcen, Vermarktungspraxis). Untersucht wurden die Mannschaftssportarten Handball, Basketball, Eishockey und Fußball, wobei letztere als Benchmark dient. Empirischer Kern der Studie war die Erhebung und multivariate Auswertung quantitativer Vereins- und Ligendaten für die ersten beiden Divisionen der genannten Sportarten einschließlich der 1. Amateurliga im Fußball (insbes. Vereinsbudgets, Zuschauerzahlen und -umsätze, Einnahmen aus Sponsoring, TV-Erlöse und -Übertragungszeiten) sowie sozio-ökonomischer Daten der Teamstandorte. Zur Schließung von Datenlücken und um subjektive Einschätzungen über die Vermarktungssituation und -perspektiven sowie zur Managementpraxis der jeweiligen Klubs zu erhalten, wurden leitfadengestützte qualitative Experteninterviews mit Marketingverantwortlichen der Vereine, Vertretern einzelner Ligagesellschaften und großer Sportmarketingagenturen geführt und inhaltsanalytisch ausgewertet.

Die Interviews wurden im Zeitraum von Juni 2005 bis Dezember 2006 mit insgesamt 140 Vereinsvertretern aus der jeweiligen 1. und 2. Division in den Sportarten Fußball, Eishockey, Handball und Basketball sowie der 3. Division im Fußball durchgeführt. Die Untersuchung der 3. Division ist auf den Fußball beschränkt, da die ökonomischen Voraussetzungen in dieser Liga und Sportart nach dem vorgestellten Marktsegmente-Schema mit den Ressourcenstrukturen der anderen Teamsportarten in höheren Divisionen vergleichbar sind. Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über den Umfang der Datenerhebung. Insgesamt wurden 68 % aller Vereine aus der 1. und 2. Division sowie 3. Division Fußball interviewt. Die entsprechenden Transkripte wurden mit Hilfe von EDV-gestützten inhaltsanalytischen Methoden (MAXQDA) aufbereitet und untersucht.

3 Ausgewählte Ergebnisse

Auf Grund des besonderen mehrdimensional komparativen Untersuchungszugangs liefert bereits die rein deskriptive Auswertung der erhobenen Sekundär- und Primärdaten aus-

sagekräftige Aufschlüsse. So ergibt die Betrachtung der regionalen Verteilung der Teamsportklubs in Tabelle 1, dass 87 % (178 von 205) aller Vereine des definierten Mannschaftssportmarktes in den alten Bundesländern beheimatet sind. Auffällig ist dabei die sehr geringe Anzahl an Vereinen der 1. Division in den neuen Bundesländern, in denen sich lediglich 6,1 % der insgesamt 66 Vereine befinden.

Tab. 1: Verteilung der Teamsportvereine nach alten und neuen Bundesländern (1. bis 3. Division)

Bundesländer	Sportart		Liga Saison 2005/06			Gesamt
			1. Division	2. Division	3. Division	
alte Bundesländer	Sportart	Fußball	18	14	33	65
		Eishockey	13	12	--	25
		Handball	16	29	--	45
		Basketball	15	28	--	43
	Gesamt		62	83	33	178
neue Bundesländer	Sportart	Fußball	0	4	4	8
		Eishockey	1	2	--	3
		Handball	2	10	--	12
		Basketball	1	3	--	4
	Gesamt		4	19	4	27
Quelle: Eigene im Rahmen des Projekts erhobene Daten (diverse Quellen)						

Daraus resultiert die Frage nach den Ursachen für diese eklatanten regionalen Disparitäten und danach, wie sie verringert werden könnten. Neben den allgemeinen Problemen der Transformation und Eingliederung des ehemaligen DDR-Sportsystems in ein gesamtdeutsches Vereins- und Verbandsgefüge wurde die sozio-ökonomische Lage in den neuen Bundesländern als Erklärungskomplex geprüft. Ein Abgleich der Klubstandorte in Ost- und Westdeutschland mit den sozio-ökonomischen Daten der jeweiligen Städte und Regionen belegt die relative Strukturschwäche ostdeutscher Teamsportstandorte¹. Demnach liegen in den neuen Bundesländern 56 % (15 von 27) der Vereine in Regionen, für die z. T. sehr hohe Zukunftsrisiken bestehen. In den alten Bundesländern haben dagegen nur 2,8 % (5 von 178) der Mannschaftssportvereine in Regionalräumen mit vergleichbaren Zukunftsrisiken ihren Standort.

Ferner weisen die einzelnen Sportarten im ligastrukturellen Vergleich eine erhebliche Heterogenität auf: In der ersten Division existieren jeweils 18 Teams im Fußball, Basket-

¹ Indikatoren für diese Bewertungen sind Daten zur Bevölkerungsentwicklung, zum Arbeitsmarkt, zu sozialer Lage und Wohlstand sowie Wettbewerb und Innovation (vgl. Prognos Zukunftsatlas 2004).

ball und Handball vs. 14 Teams im Eishockey. Die zweite Division ist im Fußball und Eishockey eingleisig mit 18 bzw. 14 Teams und im Basketball und Handball zweigleisig mit 32 bzw. 37 Teams. In den dritten Divisionen ist mitunter sogar eine vermarktungstechnisch ungünstige „Zergliederung“ zu konstatieren – eingleisig im Eishockey (14 Teams), zweigleisig im Fußball (37), fünfgleisig im Basketball (63) und Handball (84).

Tabelle 2 gibt die unterschiedlichen Vermarktungsergebnisse in den jeweiligen Sportarten und Ligen wieder. Es bestätigt sich, dass die 3. Division im Fußball nach den Etat- und Zuschauerzahlen mit den 1. Divisionen der anderen Teamsportarten vergleichbar ist.

Tab. 2: *Etats und Zuschauerzahlen (Saison 2005/2006)*

Sportart	Division	Etat in Millionen Euro				Zuschauerzahlen				
		max.	min.	Rel.	Ø	max.	min.	Rel.	Ø	absolut in Mio.
Fußball	1. Div.	60,0	14,5	4,14	34,3	72.346	20.175	3,58	40.333	12,34
	2. Div.	15,0	4,5	3,33	8,4	40.803	3.860	10,57	12.837	3,92
	3. Div. Nord	6,4	2,3	2,78	3,8	17.231	666	25,87	4.566	1,56
	3. Div. Süd	3,6	1,0	3,75	2,5	4.657	462	10,08	1.842	0,56
Eishockey	1. Div.	8,0	2,7	2,96	5,0	12.453	2.489	5,00	6.064	2,2
	2. Div.	1,2	0,5	2,30	0,8	3.179	1.243	2,55	2.022	0,74
Handball	1. Div.	5,3	1,2	4,41	2,7	10.484	1.944	5,39	4.484	1,37
	2. Div. Nord	0,9	0,2	4,50	0,6	1.831	539	3,39	997	0,38
	2. Div. Süd	0,7	0,5	1,30	0,6	1.664	592	2,81	902	0,31
Basketball	1. Div.	5,0	1,1	4,76	2,2	6.922	2.500	2,76	3.519	0,84
	2. Div. Nord	0,3	0,1	2,27	0,2	1.967	415	4,74	1.012	0,24
	2. Div. Süd	--	--	--	--	2.187	249	8,78	891	0,21

Quelle: Eigene im Rahmen des Projekts erhobene Daten (diverse Quellen)

Die Größen werden in den jeweiligen Sportarten und Ligen unter divergierenden institutionellen Voraussetzungen realisiert. In den 1. Divisionen der Sportarten Handball, Eishockey und Basketball sind (fast) alle Teams als Kapitalgesellschaften verfasst², während sich unter den 18 Fußball-Bundesligavereinen dagegen weiterhin sechs eingetragene

² Die Rechtsform wird z. T. von den Ligaverbänden vorgegeben. In der DEL müssen demnach am Spielbetrieb teilnehmende Mannschaften die Unternehmensform einer Kapitalgesellschaft annehmen.

Vereine³ befinden. In den jeweiligen 2. Divisionen existieren hinsichtlich der Rechtsform keine Ligenvorgaben. Abgesehen von der 2. Division im Eishockey (zwei eingetragene Vereine und 12 Kapitalgesellschaften) sind die überwiegende Zahl der am Ligenbetrieb teilnehmenden Klubs eingetragene Vereine.

Darüber hinaus werden außer im Fußball in den jeweiligen 1. Divisionen kaum Vereine durch externe Agenturen vermarktet. Bereits ab der 2. Division findet die Vermarktung nahezu ausschließlich in Eigenregie statt. Lediglich im Fußball werden einige wenige Vereine der 2. Bundesliga fremd vermarktet. Ursächlich für diesen geringen Anteil sind Probleme der Finanzierbarkeit auf Seiten der Vereine und zu geringe Ertragsaussichten auf Seiten der Vermarktungsagenturen. Eine effektive Eigenvermarktung ist für viele Vereine allerdings aufgrund ihrer Personalstruktur im Management kaum möglich. Bereits zwischen der 1. und 2. Division sind große Unterschiede in der Mitarbeiteranzahl und deren marketingspezifischer Qualifikation zu verzeichnen. Eine Ausnahme stellen allerdings Fußballvereine dar, bei denen teilweise sogar in der 3. Division eine bessere Personalstruktur gegeben ist als in Klubs der 1. Divisionen im Handball, Eishockey und Basketball. Die damit in den unteren Ligen offenbarte Zurückhaltung, gezielt in die Marketingfähigkeiten zu investieren, begrenzt neben dem sozio-ökonomischen Potenzial des regionalen Standorts und der betreffenden Sportart maßgeblich die Vermarktungsperspektiven.

Darauf deuten u. a. die inferenzstatistische Prüfung des erwähnten regional-komparativen Vermarktungsmodells des Ligasports sowie die Auswertung der Experteninterviews hin⁴. Danach erscheinen über die Sportarten hinweg Investitionen in das Klubmanagement wirksamer zu sein als in die Mannschaft, um strategische Aufholprozesse zu den ressourcenstärkeren Vereinen der nächst höheren Ligen anzustoßen. Dieser Befund legt die Vermutung nahe, dass mangelnde (Marketing-)Managementeffizienz in den unterklassigen Klubs der entscheidende Faktor für das vielfache Scheitern der Vereine in ihren Entwicklungsbemühungen ist. Im Entscheidungskonflikt zwischen dem Erwerb eines neuen (Offensiv-)Spielers und der Einstellung von Vermarktungsfachleuten wird die (vermeintliche, deshalb risikoreichere) sportliche Verstärkung in der Regel vorgezogen. Demgegenüber ist der regionalwirtschaftliche und vor allem Konkurrenzinfluss am Teamstandort ambivalent. Zumeist sind die Wettbewerbsbeziehungen zwischen den Klubs unterschiedlicher Sportarten weniger ausgeprägt, als zu Beginn der Forschungen nach markttheoreti-

³ Zu diesen Vereinen zählen der 1. FC Nürnberg, Hamburger SV, FC Schalke 04, VfB Stuttgart, 1. FSV Mainz 05, 1. FC Kaiserslautern.

⁴ Die statistische Auswertung ist derzeit noch nicht im Detail abgeschlossen und abgesichert. Die hier skizzierten Tendenzen sind indes schon erkennbar.

schen Überlegungen postuliert. Hier wirken die stark sportartspezifischen Präferenzen der Nachfrager, welche die lokale Identifikationsneigung der Fans offensichtlich überlagern. Auch determiniert das sozio-ökonomische Umfeld am Standort in der Tendenz durchaus die Entwicklungsperspektiven. In vielen Konstellationen lassen sich indes regionale Nachteile durch effizientes Management wettmachen. Umgekehrt lässt ein verfehltes Marketing vorhandene Potenziale ungenutzt, sodass die sportlichen Erfolge hinter der lokalen Wirtschaftskraft zurückbleiben.

4 Diskussion

Nach den Befunden sind die offensichtlich außersportlich bedingten Ressourcennachteile des Teamsports in den neuen Bundesländern sowohl sport- als auch verteilungspolitisch bedenklich, zumal für die Zukunft zu befürchten ist, dass sich die geringeren Entwicklungschancen ohne gezielte Maßnahmen perpetuieren. Dies spricht allerdings nicht generell für eine Ostförderung. Vielmehr werden Verbesserungen im Management in den Teamsportklubs, vor allem in den unteren Ligen, oftmals verkannt. Hier wären Initiativen zu einer stärkeren Vernetzung, aber auch Sensibilisierung der Vereinsverantwortlichen für Investitionen in die Vermarktungsstrukturen seitens der Sportverbandspolitik angezeigt. Die fortschreitende Ökonomisierung in den führenden Mannschaftssportarten macht es immer schwerer, die wirtschaftlichen Herausforderungen des Auf- und Abstiegs zu bewältigen. In diesem Bereich ist zukünftig mehr Beratung und Förderung der Klubs (in diesen Marktsegmenten) gefragt. Die Tendenzen im Ligenmanagement deuten jedoch eher auf weitere Belastungen der unterklassigen Klubs infolge – im Grundsatz durchaus berechtigter – höherer Sicherheits- und Komfortansprüche etwa an die Sportinfrastruktur hin. Letztlich ist damit indirekt immer die Kommune betroffen und mag bisweilen entsprechendem Anspruchsdruck ausgesetzt sein. Aus ökonomischer Sicht ist aber zunächst eine effektivere Ausschöpfung der autonomen Vermarktungspotenziale vom Sportsystem zu fordern.

5 Literatur

- Andreff, W. & Szymanski, S. (Eds.) (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Bieling, M., Eschweiler, M. & Hardenacke, J. (Hrsg.) (2004). *Business-to-Business-Marketing im Profifußball*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Dejonghe, T., Hoof, van S. & Kemmeren, T. (2006). *Voetballen in de kleine ruimte*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Desbordes, M. (Ed.) (2007). *Marketing and Football: An International Perspective*. Oxford u. a.: Butterworth Heinemann.

- Downward, P. & Dawson, A. (2000). *The Economics of Professional Team Sports*. London, New York: Routledge.
- Fujita, M. & Thisse, J.-F. (2002). *Economics of Agglomeration: Cities, Industrial Location, and Regional Growth*. Cambridge, UK, New York: Cambridge University Press.
- Lago, U., Simmons, R. & Szymanski, S. (Eds.) (2006). Special Issue: The Financial Crisis in European Football. *Journal of Sports Economics*, 7 (1), 3-113.
- Prognos Zukunftsatlas 2004. Zugriff am 09.01.2007 unter http://www.prognos.com/zukunftsatlas/p_zukunftsatlas_04.html
- Schellhaaß, H.-M. & Enderle, G. (1999). *Wirtschaftliche Organisation von Sportligen in der Bundesrepublik Deutschland*. Köln: Sport und Buch Strauß.
- Swieter, D. (2002). *Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga*. Berlin: Duncker & Humblot.

