

Geleitwort: „Grau ist alle Theorie, entscheidend ist auf'm Platz“

„Grau ist alle Theorie, entscheidend ist auf'm Platz“. Trotz aller Veränderungen im Fußballgeschäft scheint dieser berühmte Ausspruch des legendären Dortmunder Mittelfeld-Regisseurs Addi Preißler immer noch Gültigkeit zu besitzen. Dennoch hat die zunehmende Professionalisierung, Medialisierung und Internationalisierung im Profifußball zu einer Vielzahl von Veränderungen geführt, die sich insbesondere

- auf *den Club*,
- auf *den Spieler* und
- auf *das Spiel* beziehen.

Veränderungen des Clubs: „Der Verein als Unternehmen“

Ehrenamtlich beschäftigte Vorstände, Kassenwarte und Schriftführer - dies waren einmal die handelnden Personen an der Vereinsspitze. Seit Oktober 1998 dürfen jedoch neben gemeinnützigen Vereinen auch Kapitalgesellschaften am Spielbetrieb der beiden Fußball-Bundesligen teilnehmen. Damit wird der ökonomischen Entwicklung der Branche in den letzten Jahrzehnten Rechnung getragen. Die Bedeutung der Rechtsform für den Professionalisierungsprozess der Vereine wird beim Vergleich der Zielausrichtung der beiden Organisationsformen Idealverein und Kapitalmarktunternehmen deutlich: Während der Idealverein die Förderung sportlicher Aktivitäten seiner Mitglieder zum Ziel hat, steht beim Unternehmen die Gewinnerzielungsabsicht im Vordergrund. Nun lenken Vorstände, Aufsichtsräte, Controller, Personalchefs u.a. die Geschicke der Clubs. In einer Welt, in der Spieler rund um den Erdball gehandelt werden und von der heimatlichen Liga weit entfernte Märkte eine gesteigerte Bedeutung erfahren, müssen Manager die gleiche Kompetenz haben, wie sie von den Lenkern großer und mittelständischer Unternehmen erwartet wird.

Der Umbau der Vereine geht dabei nicht immer ohne kulturelle Brüche vonstatten: Auf den Hauptversammlungen, die heute bei börsennotierten Fußballunternehmen die traditionelle Vereinssitzung abgelöst haben, sitzen als Aktionäre gleichzeitig „reine“ Kapitalgeber, die eine Unternehmenswertsteigerung fordern (bspw. durch Spielerverkäufe) und Anhänger bzw. Fans, die eine stärkere Orientierung an rein sportlichen Zielen fordern. Die Zielsetzung, beiden Gruppen simultan gerecht zu werden, gleicht einem Balanceakt.

Veränderungen der Rolle des Spielers: „Der Spieler als Unternehmer“

Die Rollen, die ein Spieler im Profifußballbereich ausfüllen muss, sind vielfältiger geworden: Auf der einen Seite steht er weiterhin vertraglich in einem Abhängigkeitsverhältnis zu seinem Arbeitgeber, dem Fußballverein: Er muss den Weisungen seines Trainers folgen und muss damit rechnen, von seinem Verein in Form von üppigen Bußgeldern zur Rechenschaft gezogen zu werden, wenn er sich in der Öffentlichkeit vereinschädigend verhält. Auf der anderen Seite agiert er jedoch verstärkt wie ein selbstständiger Unternehmer: Er schließt Sponsorenverträge und Ausrüsterverträge ab, dreht Werbespots für Unternehmen und kontrahiert Berater, die sich um seine wirtschaftliche Belange kümmern. Diese hybride Spielerfunktion kann Konflikte nach sich ziehen: Zum einen lässt bei einem Spieler, der in seiner Funktion als Unternehmer ebenfalls versucht, sein Handeln nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten auszurichten, die Vereinsbindung nach. In der Bundesliga macht sich dies dadurch bemerkbar, dass es kaum noch Fußballer gibt, die über einen langen Zeitraum bei ein und demselben Verein spielen. Dadurch ist es für die Clubs schwieriger geworden, Leistungsträger an sich zu binden und somit eine langfristige Planungsgrundlage zu schaffen. Zum anderen können sich Interessenskollisionen ergeben, wenn Verein und Spieler jeweils Sponsoring- bzw. Ausrüsterverträge bei Unternehmen abschließen, die in unmittelbarem Wettbewerb zueinander stehen.

Veränderungen des Spiels: „Das Spiel als Event“

„Früher, auf 'Rote Erde', musstest Du im Winter zum Eckball schon mal 'ne Kerze mitnehmen“. Diese romantische Sicht auf das Fußballspiel des im letzten Jahr leider verstorbenen Dortmunder Stürmerstars Lothar Emmerich besitzt in den Stadien des dritten Jahrtausends kaum noch Gültigkeit. Nach dem abgeschlossenen Ausbau fasst das Dortmunder Westfalenstadion mittlerweile mehr als 80.000 Besucher. Der Besucherschnitt ist in den letzten zehn Spielzeiten bundesligaweit um fast 65% angestiegen. Bis zur Fußballweltmeisterschaft 2006 werden in Deutschland 13 Stadien neu errichtet oder stark modernisiert worden sein.

Heute wird versucht, den Stadionbesucher auf individuelle Weise durch Erlebnisse zu fesseln und somit eine dauerhafte Bindung an den Verein bzw. das Stadion zu erreichen. Vorbilder für diese Form des ‚Erlebnismarketing im Sport‘ sind in den USA zu finden, wo diese Entwicklung bereits schon seit einigen Jahrzehnten zu beobachten ist. Mit der in den letzten 100 Jahren stark gestiegenen durchschnittlichen Lebenserwartung der Menschen ist gleichzeitig ein Rückgang der Berufsarbeit verbunden. 2001 lag der Anteil der für den Beruf aufgewendeten Zeit an der Gesamtlebenszeit bei gerade noch 14%. Die Freizeit stellt nunmehr den Großteil der Lebenszeit dar.

Der Wandel vom Versorgungs- zum Erlebniskonsumenten bedingt auf der Anbieterseite eine verstärkte Gewichtung der Erlebnisprofile von Produkten und Leistungen. Die Märkte stellen sich aus der Anbieterperspektive zunehmend als gesättigt dar, so dass der subjektive Beitrag eines Produktes zur Lebensqualität des Konsumenten für dessen Absatz wichtiger geworden ist.

All diese Veränderungen haben nicht den eigentlichen Inhalt der deutschen Sportart Nummer eins verändert: Nach wie vor werden die Spiele „auf'm Platz“ entschieden. Die Rahmenbedingungen, eine national wie international konkurrenzfähige Fußballmannschaft zu führen, sind jedoch in den letzten Jahren wesentlich komplexer geworden, so dass es nicht verwunderlich ist, dass sich mittlerweile auch Wirtschaftswissenschaftler mit Problemstellungen rund um den Fußball beschäftigen.

Der vorliegende Herausgeberband „Business-to-Business-Marketing im Profifußball“ stellt sowohl den erfolgreichen Abschluss als auch eine wertvolle Ergänzung eines Marketing-Seminars des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und dem BVB 09 Borussia Dortmund dar. Wir möchten den Herausgebern und Organisatoren des Seminars für ihre sehr gewissenhafte, vielseitige und stimmige Zusammenstellung sowie Erarbeitung der Themen und Beiträge unsere Anerkennung aussprechen.

Wir sind uns sicher, dass die in dem Herausgeberband behandelten Themen nicht nur im wissenschaftlichen Bereich auf großen Anklang stoßen werden. In jedem einzelnen Beitrag wurde darauf geachtet, konkrete Bezüge zum wirklichen Leben „auf'm Platz“ herzustellen, so dass wir uns sehr wünschen, dass der Herausgeberband neben Wissenschaftlern und Studierenden aus dem Bereich des Marketing und der Sportökonomie auch Vertreter von Vereinen, Agenturen und Medien als interessierten Leserkreis gewinnen möge.

Prof. Dr. Klaus Backhaus

Direktor des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Dr. Georg Kottmann

Aufsichtsrat der Borussia Dortmund KGaA

Dr. Gerd Niebaum

Vorstandsvorsitzender der Borussia Dortmund KGaA

Vorwort

In der Saison 2001/02 haben die 18 Vereine der Fußball-Bundesliga erstmalig die Milliarden-Euro-Grenze beim Umsatz durchbrochen. Von der bilanziellen Größenordnung her handelt es sich bei den Fußball-Bundesligisten somit um mittelständische Unternehmen, die nicht mehr mit den traditionell gewachsenen Vereinsstrukturen betriebswirtschaftlich effizient gesteuert werden können. Vor diesem Hintergrund ist im Management von Profifußballvereinen in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel – weg vom Altruismus hin zur marktorientierten Unternehmensführung – festzustellen. Dramatische sportliche Negativentwicklungen wie der Fastabstieg von Bayer 04 Leverkusen in der Saison 2002/03 oder das Überwintern des Champions-League-Anwärters Hertha BSC auf einem Abstiegsplatz nach der Hinrunde der Saison 2003/04 zeigen hierbei in drastischer Art und Weise, dass sportliche Erfolge zum einen nur eingeschränkt planbar sind und zum anderen gerade deshalb eines seriösen, langfristig orientierten Erlösmanagements bedürfen. Das Prinzip der nachhaltigen – möglichst vielen Unwägbarkeiten trotzend - Geschäftsmodelle muss auch im Profifußball konsequent verfolgt werden.

Der Fußballfan als Konsument des Fußballspiels ist dabei jedoch nur noch mittelbar für den ökonomischen Erfolg verantwortlich. Den höchsten Anteil haben mittlerweile Erlöse aus den vielfältigen Business-to-Business-Beziehungen der Fußballclubs: Mehr als die Hälfte der von der Bundesliga in der Saison 2002/03 umgesetzten einen Milliarde Euro stammt bereits aus diesen Business-to-Business-Beziehungen. Die spezielle Berücksichtigung dieses Teilbereichs des Marketing wird in der wissenschaftlichen und management-orientierten Literatur jedoch an keiner Stelle ausreichend behandelt.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen fand im Sommer des Jahres 2003 ein hochkarätig besetztes Marketing-Seminar des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in Kooperation mit dem Fußball-Bundesligisten Borussia Dortmund statt. Die Diskussionen mit Wissenschaftlern, Praktikern und Studenten aus dem Fußball- und Marketingbereich waren so ergiebig, dass der Entschluss reifte, die nun vorliegende Veröffentlichung vorzubereiten.

Das Entstehen des vorliegenden Bandes ist einer Vielzahl von Personen und Institutionen zu verdanken, die das Buch inhaltlich, finanziell und ideell unterstützt haben:

An erster Stelle bedanken wir uns bei allen Autorinnen und Autoren, die ihre aktuellen und interessanten Beiträge trotz ihrer vielfältigen beruflichen Verpflichtungen pünktlich geliefert haben.

Bei unserem akademischen Lehrer und Chef, dem Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Prof. Dr. Klaus Backhaus, möchten wir uns dafür bedanken, dass er uns stets die Freiheit gelassen und unterstützt hat, dieses Buchprojekt neben den üblichen Lehrstuhlverpflichtungen zu verfolgen und unser privates Interesse am Fußball mit dem nötigen wissenschaftlichen Forscherdrang verbinden zu können.

Ohne die großzügige finanzielle Unterstützung der Unternehmensberatung A.T. KEARNEY hätte dieses Buch nicht veröffentlicht werden können. Insbesondere Dr. Peter Pfeiffer und Dipl.-Kfm. Andy Beyer sind wir in diesem Zusammenhang zu großem Dank verpflichtet.

Nur durch die Hilfe von Dr. Georg Kottmann, ehemaliger Vorstandssprecher der Westfälischen Hypothekbank AG und Aufsichtsratsmitglied der Borussia Dortmund KGaA, und den Vorständen von Borussia Dortmund, Dr. Gerd Niebaum und Dipl.-Kfm. Michael Meier, konnte das Seminar mit renommierten Referenten besetzt und in Teilen im Dortmunder Westfalenstadion durchgeführt werden. Die aktive Beteiligung der „echten“ Fußballer Lothar Emmerich und Lars Ricken ermöglichte uns Einsichten, die weit über den akademischen Bereich hinausgehen.

Herrn Dipl. Ök. Michael Welling möchten wir dafür danken, dass er uns mit seiner unendlichen Begeisterung für den Fußball – wenn auch für den falschen Verein – und die damit zusammenhängenden wissenschaftlichen Fragen stark motiviert hat, die Arbeit an diesem Band aufzunehmen. Er fungiert gleichzeitig als Mitherausgeber des kürzlich in derselben Reihe wie der vorliegende Band erschienenen Buches „Ökonomie des Fußballs – Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive“, auf welches wir an dieser Stelle gerne hinweisen möchten.

Bei cand. rer. pol. Dennis Vrecko bedanken wir uns für die vielfältigen, sisyphusgleichen Formatierungsarbeiten, die dieses Buch erst lesbar machen. Seine Zuverlässigkeit und sein Engagement waren wichtige Erfolgsfaktoren für diesen Band. Cand. rer. pol. Tobias Streffer danken wir für seine spontane Bereitschaft, in der letzten Phase bei den Detailarbeiten „mit anzupacken“.

In der Diskussion um betriebswirtschaftliche Optimierungen - i.d.R. handelt es sich um die Realisation von Effizienzsteigerungen - ist zu beachten, dass sich letztlich nicht alle Lebensbereiche durchökonomisieren lassen - aber auch nicht sollen. In seinem 2003 erschienenen Buch „Unser effizientes Leben“ nimmt Dirk Kurbjuweit ausführlich dazu Stellung: „Muss ein Krankenhaus geführt werden wie eine Stahlschmiede? Soll ein Theater die gleiche Struktur haben wie ein Krankenhaus? Ist eine politische Wahlkampagne mehr oder weniger das Gleiche wie ein Werbefeldzug für ein Deodorant?“. Es liegt nahe, diese Aufzählung um den Bereich des Sports zu erweitern.

Wir hoffen, dass die Beiträge des Buches interessante Teilbereiche des Sport-„business“ beleuchten, dass wichtige Fragen gestellt und beantwortet werden. Dennoch wäre dieses Buch von uns nicht herausgegeben worden, wenn wir nicht immer noch - beinahe wöchentlich - unsere Fanherzen schlagen hören und viele Emotionen und Spaß - fernab jedes ökonomischen Gedankens - bei jedem Fußballspiel empfinden würden.

In diesem Sinne wünschen wir allen Lesern eine interessante Lektüre und freuen uns auf reichlich Feedback sowie anregende Diskussionen.

Marc Bieling
Maurice Eschweiler
Jens Hardenacke

Institut für Anlagen und Systemtechnologien
Marketing Centrum Münster
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Am Stadtgraben 13-15
48143 Münster
www.marketing-centrum.de/ias