

Michael Schilhaneck

Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Michael Schilhaneck

Zielorientiertes Management von Fußballunternehmen

Konzepte und Begründungen für
ein erfolgreiches Marken- und
Kundenbindungsmanagement

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Walter Brehm

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Bayreuth, 2008

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1010-3

Geleitwort

Die sukzessiven Medialisierungs- und Kommerzialisierungsprozesse im Profifußball haben die Rahmenbedingungen für die Fußballbundesligisten grundlegend verändert. Die Identifizierung ökonomisch erfolgsrelevanter Managementbereiche von Fußballunternehmen, die Formulierung von Leitzielen für diese Managementbereiche sowie die Ausarbeitung von Managementkonzepten zur Umsetzung der Leitziele sind wichtige Herausforderungen für den Erfolg des Profifußballs. Genau für diese Herausforderungen will die vorliegende Arbeit von Michael Schilhaneck Grundlagen sowie gut begründete Hinweise bereitstellen.

Einführend beschreibt der Verfasser die Entwicklungs- und Ausdifferenzierungsprozesse des Fußballs und seiner Organisation in Deutschland und baut damit ein grundlegendes Verständnis für die weiteren Argumentationsketten zur Ableitung und Ausführung von Leitzielen und Managementkonzepten auf. Im nächsten Arbeitsgang werden ökonomische Leitziele von Fußballunternehmen in drei Schritten analysiert: Im ersten Schritt wird der Stand der Zielforschung im professionellen Team sport aufgearbeitet und diskutiert. Im zweiten Schritt werden die Prozesse der Leistungserstellung und der Leistungsverwertung von Fußballunternehmen beschrieben und konzeptionell systematisiert. Im dritten Schritt werden schließlich – eingeschränkt auf die Systemebene der Leistungsverwertung – zwei Leitziele von Fußballunternehmen begründet: (1) Erfolgreiches Markenmanagement, (2) Erfolgreiches Bindungsmanagement. Konzeptbildend wird für beide Leitziele in folgenden vier Schritten vorgegangen: Zunächst werden relevante betriebswirtschaftliche Grundlagen zusammengefasst, dann wird auf wesentliche ökonomische Besonderheiten bei Fußballunternehmen eingegangen, es folgt der Entwurf und die Begründung eines Konzepts zur Umsetzung des Leitziels im Profifußball, das schließlich mit Managementmaßnahmen und Strategieempfehlungen konkretisierend gefüllt wird. Im abschließenden empirischen Teil der Arbeit erfolgt eine praxisbezogene Qualitätssicherung der theoriegeleitet begründeten Leitziele bzw. Managementkonzepte.

Insgesamt führt die von Herrn Schilhaneck vorgelegte Arbeit deutlich über den bislang vorhandenen wissenschaftlichen aber auch über den in der Praxis vorhandenen Kenntnisstand hinaus. Der Verfasser entwickelt theoriegeleitet eigenständige Analysekonzepte, nutzt diese zur Ableitung und zur Systematisierung von Management- und Strategieempfehlungen im Hinblick auf seinen „Fall“ der Fußballunternehmen und sichert schließlich seine Ergebnisse durch eine sorgfältig durchgeführte Evaluation.

Die Arbeit lag an der Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth im Fachbereich Sportwissenschaften als Dissertation vor. Insgesamt wurde die Leistung von Herrn Schilhaneck dabei aus wirtschafts- und sportwissenschaftlicher Sicht mit „summa cum laude“ bewertet. Ich wünsche der Arbeit die breite Resonanz, die sie verdient.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde am 12. Oktober 2007 an der Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth (Fachbereich Sportwissenschaften) als Dissertation eingereicht. Sie entstand zwischen August 2004 und September 2007, zunächst während meiner Anstellung bei der Schweizer Sportmarketingagentur International Sports Agency ISA, später während meiner Lehrbeauftragung am Institut für Sportwissenschaft der Universität Bayreuth. Die konzeptionellen Vorarbeiten gehen auf den Zeitraum März bis Juli 2004 zurück.

Die Ausarbeitung der Dissertationsschrift wurde von einer regen Teilnahme an der wissenschaftlichen Kommunikation begleitet. „Bilanz“ der Promotionsdauer: Veröffentlichung von zwei Monographien, fünf (z.T. englischsprachigen) Artikeln in Fachzeitschriften mit peer review Verfahren, zwei Sammelbandbeiträgen sowie drei Arbeitspapieren. Zudem: 17 angenommene Vorträge auf nationalen und internationalen Konferenzen. Hervorzuheben ist dabei insbesondere die Einladung als Referent zum 21. Kongress der North American Society for Sport Management (NASSM) in Kansas City, Missouri im Juni 2006. Die Gelegenheit zur Präsentation eigener Forschungsergebnisse im Ursprungsland des Sportmanagements ehrte mich sehr. Die damit verbundene Reise stellte das „Highlight“ meiner Promotion dar.

Wissenschaftliche Arbeiten werden i.d.R. zu einem wesentlichen Teil von dem Umfeld geprägt, in dem sie entstehen. Zum Gelingen der vorliegenden Arbeit haben verschiedene Personen und Institutionen beigetragen, bei denen ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken möchte.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater und akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Walter Brehm (Inhaber des Lehrstuhls Sportwissenschaft II, Universität Bayreuth): Für die intensive Betreuung und stetige Förderung, welche – so habe ich aus Gesprächen mit anderen Doktoranden erfahren – nicht alltäglich und selbstverständlich ist, für die motivierenden Worte in den problembehafteten Phasen der Arbeit sowie für die freundliche, familiäre Arbeitsatmosphäre an seinem Lehrstuhl, die ich stets genossen und geschätzt habe. Mein Dank gilt zudem Herrn Prof. Dr. Heymo Böhler (Inhaber des Lehrstuhls BWL III, Universität Bayreuth) für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie die wertvollen Gespräche zu meiner Arbeit.

Für ihre ständige Diskussions- und Hilfsbereitschaft danke ich meinen ehemaligen Kommilitonen Philipp Sturm, Martin Junker, Gunnar Findeiß, Jochen Saier und Konrad Schmidt sowie folgenden Kollegen und Kolleginnen des Instituts für Sportwissenschaft der Universität Bayreuth: Dr. Susanne Tittlbach, PD Dr. Ralf Sygusch, Christian Herrmann, Dipl.-SpOec. Helmut Strobl, Dr. Mark Pfeiffer sowie Dr. Guido Schafmeister. Für Ihre engagierte Lektorenarbeit danke ich Philipp Schneemeier, Florian Gerold, Patrick Grimm, Cornelius Cords, Benedikt Scholz und Jens Christoph Pech.

Dank gilt zudem meinem (besten) Freund Jürgen Korell für seine zahlreichen Hilfeleistungen bei technischen Problemen aller Art sowie meiner Freundin Georgina Dymock für die Korrektur englischer Beiträge.

Den Interviewpartnern der empirischen Untersuchung danke ich für ihre hohe Auskunft- und Kooperationsbereitschaft (Entscheidungsträger der Klubs FC Bayern München, VfB Stuttgart, FC Schalke 04, VfL Bochum, TSV 1860 München, 1. FC Kaiserslautern sowie – über die Studie der Dissertation hinausgehend – 1. FC Nürnberg, FC Augsburg).

Der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. danke ich für das erhaltene Promotionsstipendium (seit Juni 2005). Die großzügige finanzielle Unterstützung im Rahmen des Stipendiums stellte Grundlage und Absicherung meines Dissertationsprojekts dar.

Dem Universitätsverein Bayreuth e.V. danke ich für den gewährten Druckkostenzuschuss.

Mein besonderer Dank gilt meiner Familie: *Mum und Dad*. Ohne Eure stetige Unterstützung wäre so vieles in meinem Leben nicht möglich gewesen – dazu zählt auch dieser letzte Schritt meiner akademischen Ausbildung. Herzlichen Dank. *Marc*. Vielen Dank für die geleistete Aufbauarbeit in der Krisenzeit. Keiner kann das besser als Du! Dass Du damals sofort nach Bayreuth gekommen bist, zeigte einmal mehr, dass ich den besten Bruder habe, den man sich wünschen kann. *Melanie*. Du hast sicherlich die größte Last getragen. Unzählige Nacht- und Wochenendschichten sowie arbeitsbedingte Launen und Zweifel musstest Du ertragen. Geduldig hast Du mich trotzdem immer unterstützt und bekräftigt. Vielen Dank. *Euch ist diese Arbeit gewidmet*.

Die Dissertation wurde nach bestem Wissen und Gewissen sowie mit viel Liebe zum Detail angefertigt – ich hoffe, dies wird beim Lesen ersichtlich.

Zwischen August 2004 und September 2007 habe ich für diese Arbeit gelebt!

Michael Schilhaneck

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung und Forschungsfragen.....	1
1.2. Aufbau der Arbeit	2
2. Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen.....	5
2.1. Entwicklungslinien bis zur Gründung der Fußballbundesliga	5
2.1.1. Von den Anfängen des Fußballs in Deutschland bis 1914.....	5
2.1.2. Fußball in Deutschland zwischen 1914 und 1933.....	6
2.1.3. Fußball zur Zeit des Nationalsozialismus (1933-1945)	8
2.1.4. Reorganisierung und Konsolidierung des Fußballs nach dem zweiten Weltkrieg.....	9
2.2. Entwicklungslinien nach Gründung der Fußballbundesliga	12
2.2.1. Der Lizenzfußball in den 60er Jahren	12
2.2.2. Der Lizenzfußball in den 70er Jahren	18
2.2.3. Der Lizenzfußball in den 80er Jahren	26
2.2.4. Der Lizenzfußball in den 90er Jahren	33
2.2.5. Der Lizenzfußball nach der Jahrtausendwende.....	50
2.3. Zusammenfassung	62
3. Ökonomische Leitziele von Fußballunternehmen	63
3.1. Stand der Zielforschung im professionellen Teamsport.....	64
3.1.1. Die Forschung bis 1990.....	64
3.1.2. Die Forschung nach 1990.....	69
3.1.3. Diskussion des Forschungsstandes.....	73
3.2. Analyse der Wirtschaftssystematik von Fußballunternehmen und Begründung ökonomischer Leitziele	75
3.2.1. Leistungserstellung und Leistungsverwertung von Fußballunternehmen	75
3.2.1.1. Leistungsvoraussetzung: Die Produktionsfaktoren (Input)	76
3.2.1.2. Leistungserstellung: Die Kombination der Produktionsfaktoren sowie weitere nachgelagerte Kombinationsprozesse	77
3.2.1.3. Leistungsergebnis: Output auf Klub- und Ligaebene	82
3.2.1.4. Leistungsverwertung: Vermarktung des Outputs	83
3.2.1.5. Einflussfaktoren auf die Leistungserstellung und Leistungsverwertung	84
3.2.1.6. Zusammenfassender Systematisierungsansatz und Diskussion.....	85

3.2.2. Ökonomische Rahmenaspekte und Branchenbesonderheiten von Fußballunternehmen.....	90
3.2.2.1. Grundvoraussetzungen für eine ökonomisch erfolgreiche Leistungserstellung und Leistungsverwertung.....	90
3.2.2.2. Nachfragedeterminanten der Transaktionspartner der Fußballunternehmen....	92
3.2.2.3. Problembereiche der Leistungserstellung und Leistungsverwertung	96
3.2.2.4. Regulierungsdilemma des professionellen Teamsports.....	100
3.2.3. Diskussion: Begründung ökonomischer Leitziele von Fußballunternehmen... 101	

4. Managementkonzepte zur Umsetzung der ökonomischen Leitziele von Fußballunternehmen..... 105

4.1. Das ökonomische Leitziel „Erfolgreiches Markenmanagement“ (Aufbau und Pflege einer starken Klubmarke).....	105
4.1.1. Grundlagen des Markenmanagements.....	105
4.1.1.1. Begriffliche Grundlagen	105
4.1.1.2. Die Konzepte des Markenwerts und der Markenstärke	106
4.1.1.3. Funktionen der Marke aus Nachfrager- und Anbietersicht.....	110
4.1.1.4. Der Markenführungsansatz von MEFFERT/BURMANN	112
4.1.2. Problemfelder des Markenmanagements von Fußballunternehmen.....	116
4.1.2.1. Defizite im Markenmanagement von Fußballunternehmen	117
4.1.2.2. Branchenunspezifische Erklärungsansätze für die Defizite im Markenmanagement von Fußballunternehmen	117
4.1.2.3. Branchenspezifische Erklärungsansätze für die Defizite im Markenmanagement von Fußballunternehmen	119
4.1.2.4. Zwischenfazit.....	121
4.1.3. Entwicklung eines Konzeptrahmens für das Markenmanagement von Fußballunternehmen	122
4.1.3.1. Branchenbezogene Modifikation des Markenführungsansatzes von MEFFERT/BURMANN	122
4.1.3.2. Systematisierung der Modifikationsergebnisse: Ein Konzeptrahmen für das Markenmanagement von Fußballunternehmen	132
4.1.4. Managementkonzept zur Umsetzung des ökonomischen Leitziels „Erfolgreiches Markenmanagement“ (Aufbau und Pflege einer starken Klubmarke).....	136
4.1.4.1. Markenmanagementmaßnahmen von Fußballunternehmen	138
4.1.4.2. Strategieempfehlungen für das Markenmanagement von Fußballunternehmen	160

4.2. Das Leitziel „Erfolgreiches Kundenbindungsmanagement“ (Pflege und Sicherung langfristiger Kundenbeziehungen).....	164
4.2.1. Grundlagen des Kundenbindungsmanagements	165
4.2.1.1. Begriffliche Grundlagen	165
4.2.1.2. Ökonomische Bedeutung der Kundenbindung	169
4.2.1.3. Kundenbindungsarten	171
4.2.1.4. Die Wirkungskette der Kundenbindung	177
4.2.1.5. Kundenbindungsinstrumente	182
4.2.2. Problemfelder und Chancen des Kundenbindungsmanagements von Fußballunternehmen	185
4.2.2.1. Problembereiche des Kundenbindungsmanagements von Fußballunternehmen	185
4.2.2.2. Chancen für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen	189
4.2.3. Instrumente für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen	191
4.2.4. Managementkonzept zur Umsetzung des ökonomischen Leitziels „Erfolgreiches Kundenbindungsmanagement“ (Pflege und Sicherung langfristiger Kundenbeziehungen).....	198
4.2.4.1. Umsetzung der Kundenbindungsinstrumente von Fußballunternehmen	199
4.2.4.2. Strategieempfehlungen für das Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen	225
4.2.4.3. Modelltheoretische Zusammenfassung: Kundenbindungsmanagement von Fußballunternehmen	229
4.3. Kapitelzusammenfassung und Methodendiskussion.....	233
 5. Empirische Untersuchung	235
5.1. Methodik der Untersuchung	235
5.1.1. Spezifische Fragestellungen der Untersuchung	235
5.1.2. Studienkonzept	236
5.1.3. Interviewleitfaden	239
5.1.4. Aufbereitungs- und Auswertungsverfahren	244
5.1.5. Stichprobe und Expertenauswahl	246
5.2. Auswertung der Untersuchung	249
5.2.1. Auswertungsschritt 1: Expertenverständnis Klubmarke	249
5.2.2. Auswertungsschritt 2: Expertenbewertung Leitziel „Erfolgreiches Markenmanagement“ (Aufbau und Pflege einer starken Klubmarke) und Begründung.....	250
5.2.3. Auswertungsschritt 3: Markenmanagementmaßnahmen	252

5.2.4. Auswertungsschritt 4: Expertenverständnis Kundenbindung	269
5.2.5. Auswertungsschritt 5: Expertenbewertung Leitziel „Erfolgreiches Kundenbindungsmanagement“ (Pflege und Sicherung langfristiger Kundenbeziehungen) und Begründung	271
5.2.6. Auswertungsschritt 6: Kundenbindungsmaßnahmen	272
5.4. Methodenreflexion.....	294
6. Schlussbetrachtung	297
Anhang	301
Literaturverzeichnis.....	305

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Entwicklung von Gesamtertrag, Eigenkapitalquote und Personalkostenquote im deutschen Lizenzfußball zwischen den Spieljahren 1998/1999 und 2005/2006	1
Abb. 2:	Forschungsfragen der Arbeit	2
Abb. 3:	Aufbau der Arbeit im Überblick	4
Abb. 4:	Die wirtschaftlichen Auswirkungen des Bestechungsskandals 1971 auf den TV- und Ticketingmarkt der Fußballbundesligisten.....	21
Abb. 5:	Die Einnahmesituation der ersten Fußballbundesliga zum Ende der 70er Jahre.....	26
Abb. 6:	Entwicklung der Zuschauerzahlen sowie der Einnahmen aus dem Eintrittskartenabsatz in der ersten Fußballbundesliga ab Beginn bis Mitte der 80er Jahre	28
Abb. 7:	Der Einfluss der Liberalisierung des Rundfunkwesens auf den Preis der Fernsehübertragungsrechte an der Fußballbundesliga.....	30
Abb. 8:	Die Einnahmesituation der Erstligisten zum Ende der 80er Jahre	32
Abb. 9:	Die Entwicklung der Ticketeinnahmen in der ersten Fußballbundesliga in den 90er Jahren.....	36
Abb. 10:	Entwicklung der Einnahmen aus der Rechtevermarktung im Free-TV sowie Pay-TV im deutschen Lizenzfußball in den 90er Jahren	39
Abb. 11:	Entwicklung der Trikotwerbbeeinnahmen in der ersten Fußballbundesliga in den 90er Jahren.....	41
Abb. 12:	Entwicklung der Fanartikelvermarktung in der ersten Fußballbundesliga in den 90er Jahren.....	44
Abb. 13:	Die zentralen Eckdaten des Wandels vom Fußballverein zum Fußballunternehmen...	62
Abb. 14:	Die Kombinationsprozesse von Fußballunternehmen	79
Abb. 15:	Wertschöpfung einfaches Produktionssystem: Modifizierte Wertkette der Teamproduktion.....	81
Abb. 16:	Wertschöpfung komplexes Produktionssystem: Logik des Wertnetzes	81
Abb. 17:	Die Wirtschaftssystematik von Fußballunternehmen	86
Abb. 18:	Identitätsorientierter Markenführungsansatz nach MEFFERT/BURMANN	115
Abb. 19:	Komponenten der identitätsorientierten Markenführung für Fußballunternehmen...	131
Abb. 20:	Konzeptrahmen für das Markenmanagement von Fußballunternehmen	132
Abb. 21:	Managementmaßnahmen und Strategieempfehlungen zur Umsetzung des ökonomischen Leitziels „Erfolgreiches Markenmanagement“ (Aufbau und Pflege einer starken Klubmarke).....	137
Abb. 22:	Rahmenprogrammelemente für Fußballunternehmen	142
Abb. 23:	Cause-Related Marketingmaßnahmen für Fußballunternehmen	147
Abb. 24:	Markenbildungsrelevante Inhalte von Klubhomepages	149
Abb. 25:	Markenbildungsrelevante Ansatzpunkte der Pressearbeit von Profifußballklubs	155
Abb. 26:	Kampagnenbezogene Beitrittsanreize und generelle Mitgliedschaftsvorteile.....	159
Abb. 27:	Ansätze zur Mitgliedergewinnung in Fanklubs.....	160

Abb. 28:	Konzeptualisierung des Konstrukts der nachfragerbezogenen Kundenbindung	167
Abb. 29:	Wirkungskette der Kundenbindung	179
Abb. 30:	Funktionale Zusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	181
Abb. 31:	Branchenunspezifische Kundenbindungsinstrumente	184
Abb. 32:	Degressiver Funktionsverlauf zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	197
Abb. 33:	Kundenbindungsinstrumente von Fußballunternehmen	197
Abb. 34:	Instrumente und Strategieempfehlungen zur Umsetzung des ökonomischen Leitziels „Erfolgreiches Kundenbindungsmanagement“ (Pflege und Sicherung langfristiger Kundenbeziehungen)	199
Abb. 35:	Kundenbindungsmanagementprozess von Fußballunternehmen	230
Abb. 36:	Die Forschungsfragen der empirischen Untersuchung	236
Abb. 37:	Interviewleitfaden der empirischen Untersuchung	240
Abb. 38:	Auswertungsschritte der Experteninterviews	245
Abb. 39:	Vorstellung der Experten sowie der untersuchten Fußballunternehmen	248
Abb. 40:	Expertenverständnis Klubmarke	249
Abb. 41:	Praxisbedeutsamkeit des Leitziels „Erfolgreiches Markenmanagement“ (Aufbau und Pflege einer starken Klubmarke) und Begründungen	250
Abb. 42:	Praxisbedeutsamkeit der Markenmanagementmaßnahmen	253
Abb. 43:	Maßnahmeneinsatz Markenmanagement	254
Abb. 44:	Vorgeschlagene Maßnahmenergänzungen für das Markenmanagement von Fußballunternehmen	256
Abb. 45:	Markenstrategieüberlegungen der Experten	258
Abb. 46:	Top-3-Markenmanagementmaßnahmen je Experte	263
Abb. 47:	Problemfelder des Markenmanagements von Fußballunternehmen	267
Abb. 48:	Expertenverständnis Kundenbindung	269
Abb. 49:	Praxisbedeutsamkeit des Leitziels „Erfolgreiches Kundenbindungsmanagement“ (Pflege und Sicherung langfristiger Kundenbeziehungen) und Begründungen	271
Abb. 50:	Praxisbedeutsamkeit der Kundenbindungsmaßnahmen	274
Abb. 51:	Maßnahmeneinsatz Kundenbindungsmanagement	276
Abb. 52:	Maßnahmenergänzungen Kundenbindungsmanagement	278
Abb. 53:	Skizzierung verschiedener strategischer Managementüberlegungen zur Kundenbindung in Fußballunternehmen	279
Abb. 54:	Top-3-Kundenbindungsmaßnahmen je Experte	282
Abb. 55:	Problemfelder des Kundenbindungsmanagements von Fußballunternehmen	286
Abb. 56:	Die Zuschauerentwicklung in der ersten Fußballbundesliga	301
Abb. 57:	Die Entwicklung der Ticketeinnahmen in der ersten Fußballbundesliga	302
Abb. 58:	Die Entwicklung der TV-Einnahmen im deutschen Lizenzfußball	303
Abb. 59:	Die Entwicklung des Trikotsponsorings in der ersten Fußballbundesliga	304

Abkürzungsverzeichnis

Ø	Durchschnitt
§	Paragraph
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AOL	America Online, Inc.
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	Bundesgerichtshof
BVG	Bundesverfassungsgericht
CB	Corporate Behaviour
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
CP	Corporate Philosophy
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DF	Digitales Fernsehen
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
DFV	Deutscher Fußballverband
DL	Dienstleitung
DSF	Deutsches Sportfernsehen
DSL	Digital Subscriber Line
e.V.	eingetragener Verein
ERP	Enterprise Ressource Planning
et al.	et alii
EU	Europäische Union
EuGH	Europäischer Gerichtshof
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.H.v.	in Höhe von
i.S.e.	im Sinne einer

i.S.v.	im Sinne von
ILKHA	Interview- und Legetechnik zur Rekonstruktion kognitiver Handlungsstrukturen
IP	Internet Protocol
IP-TV	Übertragung von Fernsehen unter Nutzung des „Internet Protocols“
ISPR	Internationale Sportrechteverwaltungsgesellschaft
IT	Informationstechnologie
KB	Kundenbindung
KBM	Kundenbindungsmanagement
MEAP	Methode zur Erfassung der Alltagstheorie von Professionellen
MLB	Major League Baseball
MLS	Major League Soccer
MMS	Multimedia Messaging Service
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
NHL	National Hockey League
NS	Nationalsozialismus
NSDAP	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per anno, per annum
PR	Public Relations
RTL	Radio Télévision Luxembourg
SAT 1	Privatfernsehsender (Satelliten-Fernsehen GmbH)
SK	Schwellenklub
S-L-A	Struktur-Lege-Aufgabe
SLT	Heidelberger Struktur-Lege-Technik
SMS	Short Message Service
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
TK	Top-Klub
UEFA	Union des Associations Européennes de Football
UFA	Universum Film AG
UI-Cup	UEFA Intertoto Cup
UK	United Kingdom
VPRT	Verband Privater Rundfunk und Telekommunikation
vs.	versus
WAL	Weingartener Appraisal Legetechnik
WM	Weltmeisterschaft
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
ZMA	Ziel-Mittel-Argumentation
VVK	Vorverkaufsstelle

1. Einleitung

1.1. Problemstellung und Forschungsfragen

Das Management der Fußballbundesligisten wird in der Fachliteratur häufig als „ökonomiefern“, „gering professionell“ oder „defizitär“ bezeichnet¹. Diese Beurteilung trifft – zumindest in dieser Härte – aus Verfassersicht aktuell nicht mehr zu.

Hintergrund dazu sind die beobachtbaren Professionalisierungsbestrebungen der Klubs (z.B. Zusammenarbeit mit Sportrechteagenturen, Umwandlung in Kapitalgesellschaften, Modernisierungen der Stadionlandschaft, Zunahme der „Haushaltsdisziplin“) mit der Folge einer langsamen jedoch stetigen Verbesserung der finanzwirtschaftlichen Situation des deutschen Lizenzfußballs (z.B. Anstieg der Gesamterträge, Erhöhung der Eigenkapitalquote).

Abbildung 1 zeigt die Entwicklung von Gesamtertrag, Eigenkapitalquote sowie Personalkostenquote² im deutschen Lizenzfußball zwischen den Spieljahren 1998/1999 und 2005/2006.

Saison	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Gesamtertrag (in Mio. Euro)	818	905	1158	1310	1359	1276	1520	1521
Eigenkapitalquote (in %)	11,9	2,4	21,1	20,6	23,3	15,5	21,8	24,4
Personalkostenquote (in %)	46,1	49,6	47,0	48,2	44,6	45,7	39,4	40,2

Abb. 1: Entwicklung von Gesamtertrag, Eigenkapitalquote und Personalkostenquote im deutschen Lizenzfußball zwischen den Spieljahren 1998/1999 und 2005/2006³

Die Ausführungen belegen, dass überzogene Negativbewertungen des Managements der Fußballbundesligisten unzutreffend sind. Allerdings sind die skizzierten Professionalisierungsansätze lediglich als „erste Schritte in die richtige Richtung“ zu sehen, die es kontinuierlich fortzusetzen gilt.

¹ Vgl. dazu BRANNASCH (1995a, 6), DÖRNEMANN (1999, 3; 2002a, 2; 2002b, 131), FISCHER (1984, 61 f.), HIRN/KROGH (1993, 84), HOPT (1991, 779), HORAK (1999, 239), KIPKER (2000, 50), KOHL (2001, 19), LEHMANN/WEIGAND (1997a, 2 f.; 1997b, 382), MÜLLER (1999, 122), o.V. (2002a, 13), PARLASCA (1993, 9 f.), SCHEWE (2002, 164), SOHNS/WEILGUNY/KLOTZ (2002, 18), SOHNS/WEILGUNY (2003, 18), WEILGUNY (2003b, 33) oder ZELTINGER (2004, 22).

² Personalkostenquote = Verhältnis Personalkosten Lizenzspielerabteilung zum Gesamtertrag.

³ Für die angeführten Gesamtertragszahlen und Personalkostenquoten vgl. DFL (2003, 2004, 2005, 2006, 2007). Die Werte der Eigenkapitalquoten basieren auf eigenen Berechnungen. Für die den Berechnungen zugrunde liegenden Datensätze vgl. ebenda.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welchen Managementbereichen es sich als nächstes zuzuwenden gilt und wie diese auszugestalten sind, um die damit verbundenen Erfolgspotentiale bestmöglich ausschöpfen zu können. Da die bisherigen Professionalisierungsbemühungen der Fußballbundesligisten vornehmlich im Bereich der so genannten „harten“ Faktoren anzusiedeln sind (z.B. Organisations- und Rechtsformanpassungen, Infrastruktur, Kostenmanagement), müssen sich die nächsten Schritte v.a. auf die „weichen“, qualitativen Managementbereiche konzentrieren.

Ausgehend von diesen Überlegungen setzt sich die vorliegende Arbeit mit der Identifizierung ökonomisch erfolgsrelevanter Managementbereiche von Fußballunternehmen, der Formulierung von Leitzielen für jene Managementbereiche sowie der Ausarbeitung von Managementkonzepten zur Umsetzung der Leitziele auseinander.

Methodischer Zugang ist die Sichtung, Auswertung und Interpretation sportökonomischer und betriebswirtschaftlicher Fachliteratur. Die theoretische Vorgehensweise wirft dabei jedoch die Frage nach dem prognostischen Wert der Erkenntnisse für die Praxis auf. Die Leitziele und Managementkonzepte werden aus diesem Grund durch eine qualitativ-explorative Studie praktisch evaluiert.

Die zentralen Forschungsfragen der Arbeit lauten insgesamt wie folgt:

- 1) *Was sind ökonomisch erfolgsrelevante Managementbereiche von Fußballunternehmen und welche Leitziele lassen sich für diese formulieren?*
- 2) *Wie sehen Managementkonzepte zur Umsetzung dieser Leitziele aus?*
- 3) *Wie bewerten Experten die Leitziele sowie die ausgearbeiteten Managementkonzepte hinsichtlich ihrer Praxisbedeutsamkeit?*

Abb. 2: Forschungsfragen der Arbeit

Zur Kennzeichnung des Untersuchungsfelds der Fußballbundesligisten wird in der Arbeit einleitend zudem der Frage *nach der Entwicklung vom Fußballverein zum Fußballunternehmen* nachgegangen.

1.2. Aufbau der Arbeit

Im *zweiten Kapitel* werden die Bestimmungsgründe für den Wandel vom traditionellen Fußballverein zum modernen Fußballunternehmen in Deutschland beschrieben. Die Analyse erfolgt in einem kritischen historisch-hermeneutischen Durchgang. Zunächst wird die Entwicklung bis zur Einführung der Fußballbundesliga knapp dargestellt, daraufhin werden die Veränderungsprozesse bis zur Gegenwart betrachtet.

Kapitel drei befasst sich mit der Begründung von ökonomischen Leitzielen von Fußballunternehmen. Dazu wird zunächst der Stand der Zielforschung im professionellen Teamsport dargestellt und diskutiert. Aufgrund des undifferenzierten Forschungsstands wird die Branche der Fußballunternehmen weiterführend einer ökonomischen Untersuchung unterzogen. Im Genauen wird die komplexe Wirtschaftssystematik der Fußballunternehmen mit ihren zahlreichen Besonderheiten sowie Struktur- und Leistungsverflechtungen beschrieben. Die Erkenntnisse dienen daraufhin als Argumentationsgrundlage zur Begründung ökonomisch erfolgsrelevanter Managementbereiche von Fußballunternehmen bzw. der damit verbundenen Formulierung von ökonomischen Leitzielen für jene Managementbereiche.

Im *vierten Kapitel* werden Managementkonzepte zur Ansteuerung der gesetzten ökonomischen Leitziele erarbeitet. Für die den Leitzielen zugrunde liegenden Managementbereiche werden dazu zunächst die betriebswirtschaftlichen Grundlagen ausgeführt, mögliche Probleme bei der Adaption dieser Grundlagen auf die durch zahlreiche Besonderheiten gekennzeichnete Branche der Fußballunternehmen diskutiert und Managementansätze zur Problemlösung abgeleitet. Darauf aufbauend werden für die betrachteten Managementbereiche idealtypische Managementprozessverläufe konzipiert. Ausgehend von jenen Bezugspunkten werden schließlich konkrete Managementmaßnahmen und Strategieempfehlungen für die Umsetzung der Leitziele ausgearbeitet.

In *Kapitel fünf* werden die vorausgegangenen theoretischen Ansätze empirisch überprüft. Im Rahmen qualitativ-explorativer Experteninterviews werden die Leitziele sowie die ausgearbeiteten Managementkonzepte mit den Erfahrungen und dem praktischen Fachwissen von Managern von Fußballunternehmen abgeglichen und hinsichtlich ihrer Praxisbedeutsamkeit bewertet. Ziel der Studie ist es, die Leitziele und die Managementkonzepte qualitativ abzusichern sowie auszudifferenzieren.

Die Arbeit endet mit einer Schlussbetrachtung (Zusammenfassung der Vorgehensweise und der Ergebnisse; Abschlussbemerkungen).

Einen graphischen Überblick über den Aufbau der Arbeit gibt Abbildung 3.

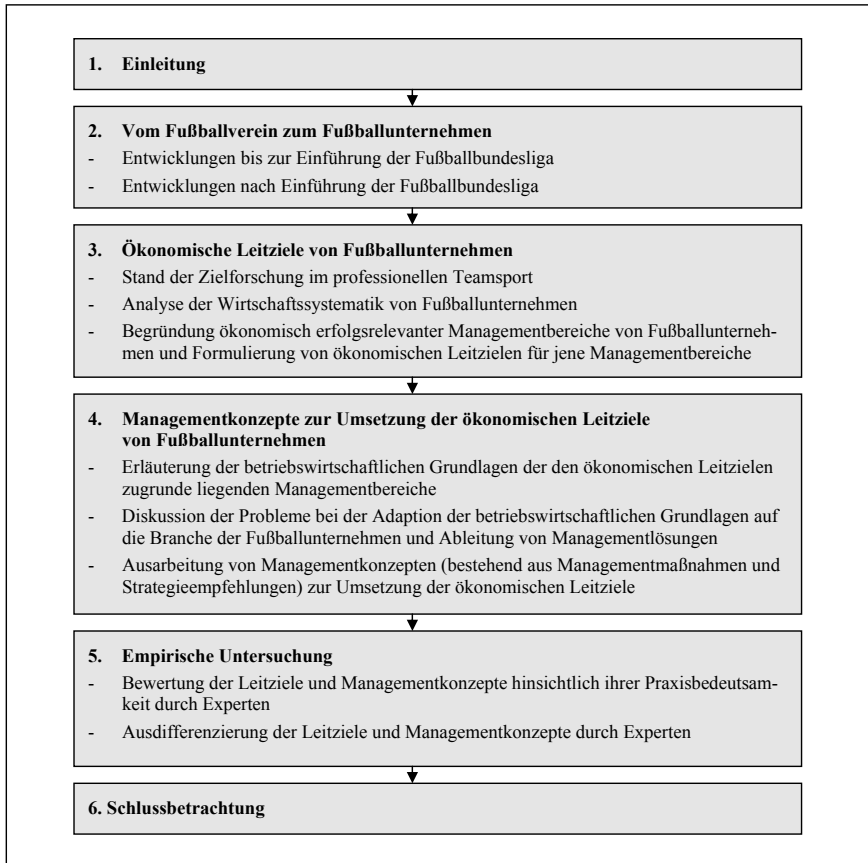


Abb. 3: Aufbau der Arbeit im Überblick

2. Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen

Im Folgenden wird der Wandel vom Fußballverein zum Fußballunternehmen in Deutschland beschrieben. Dazu werden zunächst die Entwicklungslinien bis zur Gründung der Fußballbundesliga ausgeführt (2.1.). Im Anschluss daran werden die Entwicklungen nach Einführung der Fußballbundesliga betrachtet (2.2.). Eine Zusammenfassung beendet das Kapitel (2.3.).

2.1. Entwicklungslinien bis zur Gründung der Fußballbundesliga

Nachfolgend wird die Entwicklung des deutschen Spitzenfußballs von seinen Anfängen bis zur Gründung der Fußballbundesliga im Jahr 1963 zusammengefasst. Im Vordergrund der Betrachtung stehen die Veränderungen der Rahmenbedingungen der Sportart und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf den Fußballsport (vgl. zu den folgenden Ausführungen insbesondere SCHILHANECK 2006a⁴).

2.1.1. Von den Anfängen des Fußballs in Deutschland bis 1914

Die Ursprünge des Fußballs in Deutschland gehen auf das Jahr 1874 zurück, als das Fußballspiel als Alternative zum Turnsport in deutschen Schulen eingeführt und zeitgleich auch der erste Schülerfußballverein gegründet wurde. Ab 1880 kam es daraufhin zu ersten über den Schulkreis hinausreichenden Fußballvereinsgründungen und einem uneinheitlichen Wettkampfverkehr. In den 90er Jahren folgte daraufhin die so genannte „Gründungswelle“ an Fußballvereinen bzw. Fußballabteilungen in bereits bestehenden Sportvereinen, parallel dazu wurden die ersten regionalen Fußballverbände zur Organisation von Spielserien und Meisterschaften ins Leben gerufen. Im Zuge des Wunsches nach einer das gesamte Reichsgebiet umfassenden zentralen Entscheidungsinstanz, deren Zweck insbesondere die Ausrichtung einer gesamtdeutschen Fußballmeisterschaft sein sollte, wurde im Januar 1900 der Deutsche Fuß-

⁴ Bei den folgenden Darstellungen der Entwicklung des deutschen Spitzenfußballs bis zur Gründung der Fußballbundesliga handelt es sich um eine Zusammenfassung eines bereits erschienenen Beitrags des Autors (SCHILHANECK 2006a, S. 3-46). Insbesondere zu folgenden Punkten sind die Ausführungen sehr knapp gehalten: Entwicklung der DFB-Mitgliederzahlen; Entwicklung der Zuschauerzahlen an der Endrunde der deutschen Fußballmeisterschaft; Veränderungen der gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, v.a. zur Zeit des Nationalsozialismus; DFB und Amateurideal; Reorganisationen der Unterverbände des DFB und damit einhergehende Modusveränderungen der deutschen Fußballmeisterschaft. Weiterführendes dazu jeweils in dem Originalbeitrag.

Zentrale Literaturquellen des zusammengefassten Abschnitts des Originalwerks: GEHRMANN (1998), HEINRICH (2000), EGGERS (2001) und EISENBERG (1997, 1999). Weitere wichtige Bezugsquellen: EMPACHER (2001), FEST (2000), FROMM (2000), GEHRMANN (1994), GRÜTTER (2000), HACKFORTH (1975), HAFNER (2000), HEIMANN (1993), HEIMANN (1999a), HEIMANN (1999b), HEIMSOTH (2000a), HEIMSOTH (2000b), HOPF (1994), KNAUTH (1977), KOPPEHEL (1960), LEYENBERG (1999), LINDNER/BREUER (1994), LUKACS (2000), MANN (2000), MARTIN (1999), MICHEL (1999a), MICHEL (1999b), MIKOS (2006), OSSES (2000), o.V. (1962a), o.V. (1962b), o.V. (1962c), o.V. (1963a), o.V. (1963b), o.V. (1964a), o.V. (1965a), o.V. (1965b), o.V. (1965c), o.V. (1965d), o.V. (1965e), o.V. (1966a), o.V. (1966b), o.V. (1968), o.V. (1971), o.V. (1972a), o.V. (1972b), o.V. (1972c), o.V. (1972d), o.V. (1972e), o.V. (1972f), o.V. (1999b), o.V. (2000d), PLÜER/WICK (2000), PÖPPL (2002), PRENDEL/WENDT (1976), REIF (1999), ROHR/SIMON (1993), SCHERER (1999), SCHERZER (1999), SCHULZE (1999), SCHULZE-MARMELING (1992), SCHULZE-MARMELING (2000), SCHULZE/PRENGEL (1976), SCHURIAN (2000a), SCHURIAN (2000b), SKORNING (1976a), SKORNING (1976b), TEUFFEL (1999), VÁTH (1994), WEBER (1997), WICK (2000a), WICK (2000b), WICK (2000c) sowie ZÖLLER (1976).

ball-Bund (DFB) gegründet. In den Jahren 1902/1903 wird daraufhin die erste deutsche Fußballmeisterschaft ausgespielt. 1906 kommt es zu einer Reorganisation der bisherigen regionalen Unterverbände des DFB zu sieben Landesverbänden. 1909 wird der Kronprinzenpokal als Wettbewerb unter den Verbandsauswahlmannschaften eingeführt. Getragen von den skizzierten Struktur- und Organisationsanpassungen sowie begleitenden Medialisierungsprozessen (Zunahme der Fußballberichterstattung in der Tageszeitung; Gründung von Fußballzeitschriften bzw. Sportzeitschriften, die sich schwerpunktmäßig auf den Fußball konzentrierten) erfährt die Sportart einen stetigen Popularitätszuwachs in der Bevölkerung⁵. Folge dieser Entwicklung waren wiederum erste Ökonomisierungsmaßnahmen (Einführung einer „Kopfsteuer“ für jedes DFB-Mitglied, erste Werbekonzepte des DFB, Umzäunungen von Fußballfeldern zur Zugangskontrolle, Eintrittskartenverkauf). Mit Kriegsbeginn 1914 brach der Fußballbetrieb jedoch abrupt zusammen. Was verblieb war ein unregelmäßiger Spielverkehr auf lokaler Ebene zwischen so genannten „Kriegs-Spielgemeinschaften“.

2.1.2. Fußball in Deutschland zwischen 1914 und 1933

Mit der Wiederaufnahme des Spielbetriebs um den Kronprinzenpokal im Jahr 1916 kam es zu ersten Reorganisationsansätzen des Fußballsports in Deutschland. Ein Jahr nach Kriegsende (1918) wird die Austragung der deutschen Fußballmeisterschaft fortgeführt. Im selben Jahr wird der Kronprinzenpokal in den Bundespokal umbenannt. Rasch etabliert sich der Fußball über seinen vor Kriegsausbruch erreichten Popularitätsstatus hinaus. Dokumentierte Zuschauerzahlen bei Finalspielen um die Deutsche Fußballmeisterschaft in den 20er Jahren werden auf bis zu 64000 Zuschauer vor Ort beziffert, parallel dazu erlebte der DFB einen starken Mitgliederzuwachs (1919: 450000; 1925: 823000; 1932: über 1 Mio.). Begünstigt wurde jene Entwicklung des Fußballs zum „Massen- und Zuschauersport“ durch verschiedene Rahmenbedingungen wie z.B. der Einführung der gesetzlichen Arbeitszeitregelung, die den werktätigen Menschen mehr Freizeit einbrachte⁶, Verstärkungen der DFB-Werbemaßnahmen, Sportstadionbauten in nahezu allen deutschen Großstädten sowie eine Intensivierung der medialen Begleitung der Sportart (Fußball als Schwerpunkt der Sportberichterstattung in den Tageszeitungen; starke Zunahme an Sport- bzw. Fußballzeitschriften; ab Mitte der 20er Jahre: Rundfunk). Profit erzielte zu jener Zeit in erster Linie der DFB (Mitgliederbeiträge; Ausrichter der Endrunde um die deutsche Meisterschaft, des Bundespokalwettbewerbs sowie der Heimländerspiele und damit Anspruchsberechtigter des Hauptanteils jener Eintrittskartenerlöse; zudem: Einführung einer Abgaberegulation in Höhe von einem Prozent der Bruttospieleinnahmen

⁵ Exemplarisch sei auf die DFB-Mitgliederentwicklung jener Jahre verwiesen: 1904 (9300), 1907 (44300), 1910 (82000), 1914 (190000). Den Zahlen anzumerken ist, dass das Fußballspiel zu jener Zeit eine statusträchtige Form der Freizeitgestaltung darstellte und hauptsächlich von der (finanziell wie freizeitleich gut gestellten) Gesellschaftsschicht des Bürgertums ausgeübt wurde (näheres dazu in SCHILHANECK 2006a, 5 ff.).

Von den Meisterschaftsendspielen der Jahre 1912 und 1914 ist bekannt, dass diese bereits von 8000 bzw. 10000 Zuschauern vor Ort verfolgt wurden.

⁶ Jene Verordnung ist als Auslöser der Popularisierung des Fußballspiels in der Arbeiterschicht zu kennzeichnen.

jeder regionalen DFB-Begegnung). Weniger gut gestaltete sich demgegenüber die wirtschaftliche Situation der Spitzenvereine. Deren Haupteinnahmehereich stellte der Eintrittskartensatz aus den der Meisterschaftsendrunde vorgelagerten Spielen auf Landesverbandsebene dar, bei denen die Besucherresonanz jedoch deutlich unter dem Zuschauerzuspruch der Endrunde lag. Die Erschließung neuer Vereinseinnahmequellen war die Folge. Dazu zählten „Partnerschaften“ mit regionalen Brauereien (Finanzunterstützung der Brauereien als Gegenleistung für die Gewährung einer exklusiven Belieferung von Einrichtungen wie Stadion und Vereinsheim), Auslandsreisen (bei Spielen gegen namhafte Gegner nahmen die Vereine bis zu 5000 Reichsmark ein) sowie erste Werbetätigkeiten (Spieler als Werbeträger, z.B. auf Plakaten oder in Zeitschriften; Reklame auf der Holzumzäunung des Spielfelds⁷). Zudem gewann das Mäzenatentum an Bedeutung. Zeitgleich begannen die Spitzenvereine jedoch auch, Maßnahmen zur Sicherung der Spielstärke zu ergreifen, um ein auch zukünftig erfolgreiches Abschneiden in den Meisterschaftsrennen zu gewährleisten. Und so war es in jenen Vereinen seit Beginn der 20er Jahre die Regel, gute Spieler mittels materiellen und monetären Zuwendungen zu binden. Handelte es sich dabei zunächst noch um kleine Geschenke, beispielsweise in Form eines Fahrrads, wurden aus den Gefälligkeiten rasch größere geldwerte Vorteile (überzogene Spesenbezüge, Darlehensgewährungen, Schwarzgeldzahlungen, Einrichtung/Überlassung kleiner Tabak- oder Zeitungsgeschäfte⁸). Dieses „versteckte Berufsspielerium“ verstieß jedoch gegen das DFB-Amateurideal, sodass es Ende der 20er Jahre zu ersten ernststen Konflikten zwischen einigen Spitzenvereinen und dem Deutschen Fußball-Bund kam. Bekanntester und folgenschwerster Fall jener Zeit war das Verfahren gegen den FC Schalke 04 aus dem Jahr 1930, in dem u.a. 14 der 16 Spieler der ersten Mannschaft des Vereins aufgrund von Verstößen gegen das Amateurgesetz zu Berufsspielern erklärt wurden mit der Folge eines Entzuges ihrer Spielerlaubnis⁹. Doch auch dieses Exempel des DFBs konnte die Schwarzgeldzahlungen der Spitzenvereine nicht eindämmen und so drängten einige Klubs (aus Befürchtung vor weiteren Sanktionen) unter Androhung des Meisterschaftsaustritts auf die Einführung von Profitum und einer zentralen Reichsliga. Der DFB beruhigte die angespannte Situation zunächst dadurch, dass er die Spieler des FC Schalke 04 im Jahr 1931 amnestierte, was einer Duldung der Zuwendungen gleichkam und die Spitzenklubs fortan keine vergleichbar scharfen Sanktionen mehr fürchten mussten. Jedoch verstummte die Diskussion nicht gänzlich. Nach weiteren Anträgen und eigeninitiierten Vorstößen verschiedener Landesverbände zur Einrichtung des Berufsspieleriums und einer Reichsligagründung Ende des Jahres

⁷ Die werbenden Unternehmen kamen dabei v.a. aus der Brauerei- und Zigarettenbranche.

⁸ Daher auch der jenen Zeitabschnitt des deutschen Spitzenfußballs prägende Ausdruck des „Tabakladenamateurismus“.

⁹ Erklärungsgründe für das geltende Amateurprinzip im deutschen Spitzenfußball waren v.a. ideologischer sowie ökonomischer Art (olympisches Amateurideal als maßgebender Leitwert des DFBs; steuerliche Vorteile für Vereine und Verbände durch „Amateurkonstruktion“). Näheres dazu in SCHILHANECK (2006a, 24 ff.).

1932¹⁰ willigte der DFB schließlich zu jener einschneidenden Reform ein. Zum offiziellen Beschluss der Neuregelung wurde ein außerordentlicher DFB-Bundestag für Mai 1933 angesetzt. Doch zu jener Sitzung kam es nicht mehr. Nach der Machtergreifung des NS-Regimes im Januar 1933 passten die Reformpläne nicht länger zu den politischen Intentionen der neuen Regierung. Vielmehr wurde das Amateurideal fortan nicht mehr nur durch die DFB-Spitze sondern auch von den Nationalsozialisten gestützt.

2.1.3. Fußball zur Zeit des Nationalsozialismus (1933-1945)

Mit Beginn des Nationalsozialismus kam es zu zahlreichen, einschneidenden Umstrukturierungen im deutschen Sportsystem („Gleichschaltung“). Den Fußball betreffend waren dies insbesondere die Neueinteilung der regionalen Verwaltungsbereiche gemäß den 16 (später 18) NSDAP-Gauen¹¹, eine damit einhergehende Modifikation des Austragungsmodus der deutschen Fußballmeisterschaft, die an dieser Stelle jedoch nicht weiter vertieft werden soll¹², die Umbenennung des Bundespokals in den Reichsbundespokal im Jahr 1935, die Einführung eines neuen Vereinspokalwettbewerbs (so genannter Tschammer-Pokal, ebenfalls 1935) sowie die Auflösung des Deutschen Fußball-Bundes im Jahr 1940. Auf die Vereinsebene wurde durch die Ausschlusspolitik jüdischer Vereinsmitglieder bzw. das Verbot von politisch-ideologisch „verfeindeten“ Institutionen (i.S.v. Klubs mit überwiegend jüdischen Mitgliedern bzw. Arbeitervereine) eingewirkt. Hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation der Spitzenklubs in jener Zeit liegen nur wenige Informationen vor. Hannover 96 setzte beispielsweise in den 30er Jahren als erster Spitzenklub einen hauptamtlichen Geschäftsführer ein. Verdeckte Zuwendungen blieben in den großen Vereinen – trotz der durch die Nationalsozialisten gestärkten Amateurbestimmungen – die Regel. Bekannt ist ferner, dass die Spitzenvereine durch die Ausgrenzung jüdischer Mitglieder bedeutende Mäzene und Kreditgeber verloren. Auf der anderen Seite wurden die Spitzenklubs jedoch durch das NS-Regime umfassend gefördert, da die deutsche Fußballmeisterschaft innenpolitisch ein wichtiges, da massenwirksames Ablenkungsinstrument darstellte. Beispielsweise waren bei dem Finale von 1937 100000 Zuschauer vor Ort, 1941 wurden 95000 Besucher gezählt. Zudem sei auf den Zuschauerzuspruch des FC Schalke 04 hingewiesen. Regelmäßig erreichte der zu jener Zeit erfolgreichste deutsche Spitzenfußballklub sogar in den Begegnungen der Gaumeisterschaften über 30000 Zuschauer.¹³ Auch außenpolitisch sollte der Fußball instrumentalisiert werden (Ziel: Prestigegewinn durch internationale Erfolge), jedoch schied die deutsche Nationalmannschaft sowohl bei dem

¹⁰ Dazu sind beispielsweise die süddeutsche Initiative zu einer Profiligen oder die Androhung des Westdeutschen Spielverbandes, die Trennung von Amateur- und Profitum im eigenen Geltungsbereich „in Eigenregie“ vorzunehmen, anzuführen.

¹¹ Hintergrund der Gauerweiterung: Politische Annexion Österreichs und des Sudetenlands.

¹² Weiterführendes dazu in SCHILHANECK (2006a, 28 f.).

¹³ Anzumerken ist, dass in jenen Jahren mit der Einführung des Fernsehens eine für die Weiterentwicklung des Sports wichtige technische Rahmendeterminante geschaffen wurde. Im Jahr 1935 gab es in Berlin den ersten regelmäßig ausstrahlenden Fernsehsender der Welt. Am 11. November jenes Jahres wird mit der Partie Deutschland gegen Italien das erste Fußballspiel im Fernsehen übertragen (Rezipientenkreis: 13 „Fernsehstuben“ in Berlin und Potsdam). 1939 und 1942 folgten zwei weitere Spielübertragungen der deutschen Fußballnationalmannschaft.

olympischen Fußballturnier im eigenen Land 1936 sowie der Fußballweltmeisterschaft 1938 in Frankreich frühzeitig aus. Für die Spitzenvereine waren die internationalen sportlichen Misserfolge insofern von Relevanz, da die Diskussion um eine zentrale Reichsliga erneut aufkam. Hauptargumentationspunkt für den Reformvorschlag war, dass zwischenzeitlich in allen Ländern um Deutschland mit einer Spitzenliga gespielt wurde und man jene Zentralisation als Grund für die dortigen Leistungsvorsprünge sah. Im Frühsommer 1939 sprach sich die Reichssportführung schließlich für die Einführung einer Reichsliga aus, durch den Kriegsbeginn am 1. September 1939 wurde das Vorhaben jedoch nicht realisiert – erneut war die Einführung einer deutschen Spitzenfußballliga gescheitert. Fußballmeisterschaft sowie Vereinspokalwettbewerb wurden in den ersten Kriegsjahren weiter ausgetragen. Aufgrund zunehmender Behinderungen des Spielverkehrs durch das Kriegsgeschehen wurde zunächst 1943 der Vereinspokalwettbewerb eingestellt, der Spielbetrieb um die Deutsche Fußballmeisterschaft endete nach dem Finale der Saison 1943/1944.

2.1.4. Reorganisation und Konsolidierung des Fußballs nach dem zweiten Weltkrieg

Erste Schritte zur Reorganisation des Spitzenfußballs nach Kriegsende gehen auf November 1945 zurück, als in Süddeutschland nach Zustimmung der zuständigen US-Besatzungsbehörde eine Oberliga als höchste Spielklasse eingeführt wurde. 1947 kommt es schließlich auch in den beiden anderen westlichen Besatzungszonen sowie in Westberlin zu Oberligagründungen. Getragen von dem Bedarf nach Ablenkung von dem harten Alltag des Wiederaufbaus sowie dem Umstand, dass die Unterhaltungsleistung „Fußball“ in jenen Tagen nahezu konkurrenzlos war, fiel die Zuschauerresonanz auf die Oberligaspiele sehr positiv aus. So erreichten beispielsweise einige Mannschaften der Oberliga West regelmäßig Besucherzahlen von bis zu 20000. Parallel zur skizzierten Etablierung des Oberligafußballs erlebte auch die Fußballberichterstattung in den Tageszeitungen, der Sportfachpresse sowie dem Hörfunk einen raschen Aufschwung (unterstützt wurde diese Entwicklung dabei durch die Einrichtung eines ersten zentralen Sportnachrichtendienstes¹⁴). 1948 kommt es mit der Gründung des Arbeitsausschusses für Fußball (später Deutscher Fußball-Ausschuss) zu einer ersten Form einer neuen Fußballdachorganisation. Noch im selben Jahr wird der Wettbewerb um die Deutsche Fußballmeisterschaft wieder ausgerichtet. 75000 Zuschauer waren dem Finalspiel anwesend, zudem verfolgten mehrere Millionen Zuhörer die Rundfunkübertragung der Begegnung. 1948 wird das Fußballtoto eingeführt, wobei sich das Wettspiel rasch zu einer wichtigen ökonomischen Stütze der Reorganisation des Fußballs in Deutschland entwickelt (so wurden die Gewinne zur Ausbesserung des desolaten Zustands der Fußballinfrastrukturen sowie zur Bezuschussung des Breiten- sowie Spitzenfußballs genutzt). Mit dem Aufschwung des deutschen Fußballs (beispielsweise ließ die wirtschaftliche Gesamtlage erstmals auch wieder zu, kleine Entgelte für den Wettkampfsitz zu verlangen) wurden jedoch altbekannte Marktmechanismen wieder in Gang gesetzt, da im Ringen der Spitzenklubs um die guten Spieler verdeckte

¹⁴ Sport-Informations-Dienst SID (Gründung: Ende 1945).

Zuwendungen erneut zur Regel wurden. Im Zuge dieser Entwicklung führt die Oberliga Süd 1948 daraufhin das so genannte Vertragsspielerstatut ein, welches eine verbindliche Regelung der Bezüge der Oberligaspieler vorsah (monatliche Mindestvergütung 80 DM; Begrenzung der Spielzulagen auf 10 DM pro Spiel; Höchstbetrag 320 DM, was dem Lohn eines Facharbeiters entsprach)¹⁵. 1949 wurde die Neuregelung daraufhin von allen weiteren Oberligen übernommen. Zeitgleich kam es zu wichtigen Veränderungen in der (Dach-)Organisationsstruktur. So proklamierte der Deutsche Fußball-Ausschuss im Juli 1949 entgegen bestehendem Besatzungsrecht die Wiedergründung des Deutschen Fußball-Bundes. Die offizielle, rechtsverbindliche Konstituierung des DFBs erfolgte am 21. Januar des Folgejahres (als eine der ersten Verbandshandlungen wurde dabei das Vertragsspielerstatut offiziell anerkannt). Sportliche Reorganisationsmaßnahmen umfassten daraufhin die Wiederaufnahme des Vereinspokalwettbewerbs im Spieljahr 1952/1953, jedoch unter verändertem Namen (ursprünglich: Tschammer-Pokal; fortan: DFB-Pokal). Zu einem Problem im Rahmen der Konsolidierung des Spitzenfußballs entwickelte sich jedoch die geringe Akzeptanz der Vertragsspielerregelung unter vielen der Oberligaklubs. Allein im Jahr 1950 musste sich der DFB mit 38 Fällen statutenwidrigen Verhaltens auseinandersetzen. Da scharfe Sanktionen durch den DFB ausblieben, nahmen die Regelverstöße in der Folgezeit weiter zu. Dies führte zu einer Neuauflage der Diskussionen um die Gründung einer Profiligen bzw. der Anerkennung des Berufsspielertums und mehreren entsprechenden Reformanträgen. Der DFB reagierte 1954 auf diese Entwicklung mit einer Erhöhung der maximal zulässigen Vertragsspielerbezüge auf 380 DM (320 DM netto, Steuern und Sozialversicherungsabgaben hatten fortan die Klubs zu tragen), weitere Nachbesserungen lehnte der Dachverband jedoch kategorisch ab.

Mit Beginn der 50er Jahre zeichnete sich eine Veränderung in der Medienlandschaft ab. So bekam die Print- und Hörfunkbranche langsam Konkurrenz durch das Fernsehen. Jedoch war der Rezipientenkreis zunächst noch recht eingeschränkt, Empfänger waren neben der wohlhabenden Oberschicht zumeist Kneipen und Gasthäuser. TV-Berichterstattungen über die deutsche Fußballmeisterschaft waren dabei lediglich in Form von Kurzbeiträgen die Regel. Im Jahr 1952 übertrug der Nordwestdeutsche Rundfunk zum ersten Mal ein Meisterschaftsspiel live im deutschen Fernsehen (Hamburger SV gegen Hamburg Altona 93). Im Jahresverlauf folgten weitere Ausstrahlungen von Meisterschaftsbegegnungen – der Vereinsfußball sicherte sich zunehmend einen festen Platz im TV-Programm. I.d.R. zahlte der NWDR für die Live-Übertragung je nach Bedeutungsgrad der Partie (einfaches Oberliga- bzw. Vorrundenspiel vs. Endrundenspiel Meisterschaft bzw. Pokal) zwischen 1000 und 2500 DM. Die Etablierung des neuen Unterhaltungsmediums „Fernsehen“ ist schließlich auf das Jahr 1954 zurückzuführen. Wesentlichen Beitrag dazu leistete der Gewinn der Fußballweltmeisterschaft. So ist dokumentiert, dass zu Beginn jenes Jahres in Deutschland knapp 12000 Fernseher ge-

¹⁵ Die verantwortlichen Funktionäre waren bei den Statutenformulierungen jedoch sehr bemüht, den neu geschaffenen Vertrags- vom Berufsspieler abzugrenzen. So galten Vertragsakteure nicht als Arbeitnehmer und jeder Spieler hatte (zumindest offiziell) weiterhin einem Beruf außerhalb des Fußballs nachzugehen.

meldet waren, zur Weltmeisterschaft stieg deren Zahl auf 30000, am Jahresende wurden schließlich über 84000 registrierte Anschlüsse verzeichnet. Im Jahr 1958 kam es zu einem ersten Fernsehvertragsabschluss zwischen dem Deutschen Fußball-Bund und der ARD. Kontraktgegenstand waren neben den Länderspielen auch die Endspiele zur Deutschen Meisterschaft und dem Pokalwettbewerb sowie ausgewählte Meisterschaftspartien. Die Vertragslaufzeit umfasste dabei zunächst immer eine Saison¹⁶. Dieser ökonomischen und gesellschaftlichen Dynamik zollte jedoch die nach wie vor statische Regelung des Vertragsspielerstatuts in keiner Weise Rechnung mit der Folge, dass sich der bereits Jahre zuvor abgezeichnete Trend verdeckter Zuwendungen an die Spitzenspieler weiter verstärkte. Im Zuge dieser Rückkehr zu dem bereits aus den 30er Jahren bekannten „verdeckten Profitum“ machten sich erstmals die Folgen der Oberligabildung bemerkbar. Während die Großvereine mit hohem finanziellen Aufwand die Spielstärke des Mannschaftskaders pflegten, gehörten jenen Spielklassen bedingt durch die bei den Ligenzusammenschlüssen ursprünglich notwendige Berücksichtigung der Besetzungszonen auch einige Klubs an, deren wirtschaftliche Rahmenbedingungen (Einzugsgebiet, Infrastruktur, Größe der Anhänger- und Mitgliederzahlen, ansässige Industrie, Werbe- und Mäzenatenspotential) von Grund auf geringer ausgeprägt waren. Das Finanzgefälle verstärkte sich zudem dadurch, dass der traditionelle Solidarausgleich außerhalb der DFB-Endrunde in Form einer Einnahmenteilung zwischen Platzverein und Gastmannschaft mit der Einführung des Vertragsspielerstatuts abgeschafft worden war und die kleineren Vereine in der Folge bereits bei statutenkonformen Zahlungen übermäßig in Anspruch genommen wurden. Als zudem die Toto-Zuschüsse bedingt durch die Einführung des konkurrierenden Zahlen-Lottospiels gegen Ende der 50er Jahre erhebliche Einbrüche erlitten und erstmals auch eine leicht rückläufige Zuschauerresonanz verzeichnet wurde (Hintergrund dazu war einerseits die hohe Leistungsdifferenz unter den Oberligateams als auch ein durch das Fernsehen verändertes Freizeitverhalten), begann die Diskussion um eine Zusammenführung der Spitzenklubs zu einer Zentralliga verbunden mit einer Weiterentwicklung/Anpassung des Vertragsspielerstatus erneut. Auf dem DFB-Bundestag des Jahres 1957 wurde daraufhin eine Prüfung der geltenden Ligasystematik sowie des Vertragsspielerstatuts durchgesetzt. Auf der folgenden DFB-Bundestagsitzung des Jahres 1958 sprach sich die Mehrheit der Stimmverantwortlichen jedoch gegen die Einführung einer Profiligas aus, der Anpassung der Statutregelungen der Vertragsspieler wurde hingegen zugestimmt. Und so erhöhte der DFB im Jahr 1959 die bislang geltende Bezugsobergrenze von 380 DM – jedoch nur marginal auf 400 DM. Zwei Jahre später wurde diese durch die Anerkennung einer Verdienstaussfällerstattung schließlich auf 500 DM erweitert. Dass die Bemühungen des DFBs zur Modifizierung des Vertragsspielerwesens insgesamt jedoch viel zu passiv ausfielen, verdeutlichte einerseits die einsetzende Abwanderung deutscher Spitzenspieler in ausländische Profiligen ab 1960, zudem verhalfen die neuen Zuwendungsregelungen auch nicht, die Statutumgehungen einzu-

¹⁶ Anzumerken ist, dass im April 1961 die erste regelmäßig ausgestrahlte Sportsendung (Sportschau) eingeführt wurde. Durchschnittliche Zuschauerzahl je Sendung im Erstaussstrahlungsjahr: 5 Mio. Zuschauer.

dämmen. Parallel zu diesen Geschehnissen wurde zunehmend deutlich, dass der deutsche Fußball international nicht konkurrenzfähig war¹⁷, was mitunter auf die dezentrale Ligenstruktur zurückgeführt wurde. Eine Wende brachte daraufhin der DFB-Bundestag von 1960, als einem Antrag zur Reduzierung der Zahl der Vereine der Vertragsligamannschaften mehrheitlich zugestimmt wurde. Auf dem DFB-Bundestag 1961 verständigten sich die Delegierten daraufhin auf die Einführung einer zentralen Spitzenspielklasse mit geänderten Spielsystem zur Saison 1963/1964. Zur Konzeptionsfindung wurde die so genannte Bundesligakommission einberufen. Auf dem DFB-Bundestag 1962 wurde schließlich der Gründung einer 16 Mannschaften umfassenden Fußballbundesliga sowie der Neuregelung der Spielerbezüge ab dem 1. August 1963 mit der erforderlichen Zweidrittelmehrheit (103:26) zugestimmt¹⁸. Zwischen Januar bis Mai des Folgejahres wurden daraufhin aus 46 Bewerbern 16 Vereine nach zuvor festgelegten sportlichen und wirtschaftlichen Leistungskriterien ausgewählt¹⁹.

2.2. Entwicklungslinien nach Gründung der Fußballbundesliga

Nach der vorausgegangenen Zusammenfassung der Entwicklung des deutschen Spitzenfußballs von seinen Anfängen bis zur Einführung der Fußballbundesliga werden im Folgenden die weiteren Entwicklungsprozesse im Detail dargestellt und diskutiert. Im Fokus der Betrachtung stehen die Veränderungen des ökonomischen Umfeldes der Fußballbundesligisten und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Klubs²⁰ (vgl. zu den folgenden Ausführungen auch SCHILHANECK 2006a, 47 ff.).

2.2.1. Der Lizenzfußball in den 60er Jahren

Die Einführung der Fußballbundesliga zur Saison 1963/1964 brachte einige zentrale Veränderungen gegenüber zuvor gültigen Regelungen mit sich. Hervorzuheben ist dabei insbesondere die Neuorganisation des Spielbetriebs sowie die Festlegung des Lizenzspielerstatus.

An die Stelle der dezentralen, regionalen Wettbewerbsform der deutschen Fußballmeisterschaft mit abschließender Endrunde trat ein zentralisierter Spielbetrieb mit 16 Teams (Modus: Hin- und Rückrunde mit wechselndem Heimrecht; ab der Saison 1965/1966: 18 Mannschaften). Dem Spielbetrieb teilnahmeberechtigt waren dabei all jene Vereine, welche sich nach

¹⁷ 1959 verpasste die DFB-Auswahl beispielsweise die Qualifikation für das olympische Turnier, bei der Weltmeisterschaft 1962 schied man bereits im Achtelfinale aus. Und auch in den europäischen Vereinswettbewerben (seit 1956: Europapokal der Landesmeister; seit 1960: Europapokal der Pokalsieger) waren die deutschen Vertreter bisher nur wenig erfolgreich.

¹⁸ Deutschland war zu jenem Zeitpunkt die letzte Nation Europas, die noch keine Profifußballliga eingeführt hatte.

¹⁹ Um eine flächendeckende Verteilung der Bundesligaklubs zu gewährleisten, wurde ein geografischer Zugangsmodus festgelegt. Dieser sah vor, drei Klubs aus dem Norden (gewählt wurden der Hamburger SV, Werder Bremen und Eintracht Braunschweig), je fünf Vertreter aus dem Süden (Eintracht Frankfurt, 1. FC Nürnberg, TSV 1860 München, VfB Stuttgart, Karlsruher SC) bzw. Westen (1. FC Köln, Borussia Dortmund, FC Schalke 04, Preußen Münster, Meidericher SV) sowie zwei Vereine aus dem Südwesten (1. FC Saarbrücken, 1. FC Kaiserslautern) sowie ein Klub aus Berlin (Hertha BSC Berlin) für die neue Liga zu lassen.

²⁰ Betrachtungszeitrahmen der Arbeit: Bis Juli 2007.

dem vollzogenen Ligabesetzungsverfahren zukünftig sportlich qualifizierten. Dazu hatte der DFB ein Auf- und Abstiegssystem eingerichtet, welches den Austausch der zwei am Saisonende letztplatzierten Bundesligisten durch die beiden spielstärksten Regionalligisten vorsah²¹ (vgl. v.a. ERNING 2000, 31 ff.; o.V. 1962b, 44; o.V. 1963b, 33 u. 41; SWIETER 2002, 23 u. 25; ergänzend auch FLORY 1997, 19; o.V. 1972a, 137; o.V. 1999b, 54; o.V. 2000d, 76; ROHR/SIMON 1993, 13).

Mit Gründung der neuen Spielklasse wurden der Status des Berufsfußballspielers sowie die Bildung von Profimannschaften offiziell zulässig. Grundlage dazu stellte das so genannte Lizenzspielerstatut dar, demzufolge es sich bei Bundesligaspielern um „bezahlte Angestellte lizenzierter Vereine“ handelte. Jedoch beinhaltete das Statut zahlreiche Restriktionen. So war eine Einkommensspanne von 250 DM bis 1200 DM vorgeschrieben, lediglich in Ausnahmefällen konnten – zumeist bei Nationalspielern, jedoch nur nach einer vorausgehenden Sondergenehmigung durch den Bundeligaausschuss – höhere Grundgehälter ausgezahlt werden. Leistungszulagen waren bis zu 250 DM pro Monat zulässig. Sonderprämien für den Meistertitel oder den Gewinn des Pokalwettbewerbes waren auf 3000 DM bzw. 1000 DM festgeschrieben. Die Ablösesummen wurden bei Vereinswechseln auf 50000 DM, der Umfang entsprechender Handgelder für die Spieler auf 8000 DM limitiert²². Von einem Vollprofitum konnte folglich nicht gesprochen werden, zumal die Regelung den Spielern explizit die Möglichkeit offen hielt, weiterhin einem Beruf nachzugehen (vgl. v.a. HEIMANN 1999a, 394; HEINRICH 2000, 189; MICHEL 1999a, 273; SCHULZE-MARMELING 1992, 59 f.; SWIETER 2002, 24²³). Für die Regionalligen galten demgegenüber weiterhin die Bestimmungen des Vertragsspielerstatuts (o.V. 1962a, 48).

Dass der Umfang von Gehalt und Leistungszulagen zu gering angesetzt wurde, zeigten einerseits erneute Vorfälle verdeckter Zuwendungen bzw. überhöhter Zahlungen der Bundesligisten an ihre Spieler. Hertha BSC Berlin wurde jenem Tatbestand 1965 als erster Klub über-

²¹ Mit Einführung der Fußballbundesliga kam es auch zu einer Reorganisation der höchsten Amateurspielklasse. An die Stelle der fünf Oberligen (Nord, West, Süd, Süd-West, Berlin-West) traten fünf Regionalligen. Die acht besten Regionalligisten ermittelten in einer Aufstiegsrunde die beiden Bundesligaaufsteiger (vgl. o.V. 1962a, 48; o.V. 1963b, 33 f. u. 41; o.V. 1965d, 70; o.V. 1971, 75; o.V. 1972a, 124; ROHR/SIMON 1993, 13).

²² Maßgebend für die Höhe der monetären Neuregelungen für den Profibereich war ein Abschlussbescheid des Bundesfinanzministeriums gewesen, dessen Einhaltung die Gemeinnützigkeit der Bundesligisten und die damit einhergehenden Steuerbegünstigungen weiterhin gewährleisten sollte (vgl. EISENBERG 1997, 117; HEINRICH 2000, 189; o.V. 1963b, 41). Der Sicherstellung dieser Sonderregelung stand ferner auch die bisher traditionelle Klubzugehörigkeit der Spitzenspieler im Sinne einer Vereinsmitgliedschaft entgegen. So hätten Gehaltszahlungen an Mitglieder für die Bundesligisten die Gefahr mit sich gebracht, als wirtschaftliche Vereine eingestuft zu werden, da Entlohnungen eine wirtschaftliche Förderung der Mitglieder bedeuteten. Zur Entschärfung dieser Problematik mussten die Lizenzspieler folglich aus ihrem Klub austreten (KNAUTH 1977, 22; vgl. zudem die knappen Darstellungen in o.V. 1962a, 48; o.V. 1962c, 69; o.V. 1963a, 56; o.V. 1963b, 33; o.V. 1965d, 73). Mit der Auflösung der Vereinsmitgliedschaft der Bundesligaspieler erlosch somit auch deren letzte verbliebene Bindung mit dem einstigen Amateurwesen.

²³ Vgl. zudem die knapp gehaltenen Ausführungen in EMPACHER (2001, 206), FISCHER (1984, 53), FRANZKE (1999, 395 u. 399), FRANZKE (2003, 95), FRICK/PRINZ (2006, 61), HEIMANN (1993, 22), MÜLLER (2000, 26), SCHULZE-MARMELING (1993, 28), SCHURIAN (2000a, 249 f.).

führt und kraft des DFB-Sportgerichts in die Regionalliga zwangsversetzt. Hintergrund dieser harten Sanktion stellte ein deutliches Hinwegsetzen des Vereins über die bestehenden Handgeldregulierungen in mehreren Fällen dar (vgl. insbesondere o.V. 1965b, 120 f.; o.V. 1965d, 70 u. 77; o.V. 1965e, 80²⁴). Neben der Bestrafung Hertha BSC Berlins gegenüber reagierte der DFB auf den Vorfall zudem mit der Erhöhung der zulässigen Spielerhandgelder auf 15000 DM ab Juni 1965 (o.V. 1965e, 80). Drei Jahre später wurde daraufhin Hannover 96 der Statutzuwiderhandlung überführt. Anklagepunkt stellten überzogene Spielergehaltsauszahlungen dar, jedoch in weitaus geringerem Maße wie im zuvor skizzierten Fall (betroffen war lediglich ein Profispieler) bei entsprechend milderem Urteil (23500 DM Geldstrafe; vgl. o.V. 1972c, 128; o.V. 1972d, 112). Als weiterer Beleg für die These zu niedrig veranschlagter Spielerbezüge seien des Weiteren die zahlreich bekannten Statutumgehungen der Klubs anzuführen. So wurde es schnell zur Regel, den Spielern Wohnung, Auto und Mobiliar zu stellen. Darlehensdeckungen, Grundstücksüberschreibungen sowie Abschlüsse von Bausparverträgen oder Kapitalversicherungen stellen weitere Umgehungsmaßnahmen dar. In einigen Fällen kam es zudem zu der Einrichtung/Überlassung kleiner Geschäftsbetriebe²⁵ (hierfür bot insbesondere die vom DFB formulierte Klausel der dem Profistatus parallel zulässigen Berufsausübung Raum; vgl. zu den Ausführungen in erster Linie o.V. 1965d, 77 f.; kurze Hinweise dazu finden sich auch bei LINDNER/BREUER 1994, 169). Auch reichte die neu geschaffene Gehaltssituation nicht aus, um eine weitere Abwanderung deutscher Spitzenspieler in ausländische Profiligen zu unterbinden (vgl. o.V. 1963b, 42; o.V. 1964a, 52; o.V. 1966b, 110).

Mit der Festlegung der Spielerbezüge begründete der DFB insgesamt also eine Zwangsökonomie inmitten freier Marktwirtschaft, welche – wie skizziert – zu einem rasch anwachsenden Schwarzmarkt an Spielerzuwendungen führte. Die entsprechenden Transaktionen wurden dabei durch verbandsfremde Spielervermittler organisiert, ein Umstand, der den DFB gewissermaßen in eine Handlungssohnmacht versetzte. So konnte der Fußballdachverband die unabhängigen Intermediäre eigeninstanzlich (i.S.v. sportgerichtlich) nicht kontrollieren und sanktionieren (für eine Berufung vor das Sportgericht bestand keine Legitimation), für die ordentlichen Gerichte wiederum stellte die – nach dem Bundesligastatut untersagte – Mehrbezahlung von Spielern keine strafbare Handlung dar (vgl. o.V. 1965d, 76; o.V. 1971, 80 f.; o.V. 1972c, 128). Der DFB reagierte daraufhin im Jahr 1966 zunächst mit einem Verbot des Spielerhandels über Vermittler und der Gründung einer spezialisierten Fußballspieler-Vermittlungsstelle, welche, unterstützt durch die Bundesanstalt für Arbeit, fortan für die offizielle Arbeitsvermittlung für Spieler und Trainer zuständig war. Jene Bemühungen vermochten das zuvor skizzierte Dilemma jedoch nicht zu entschärfen, wurden dem Amt nach abgeschlossener Transaktion doch zumeist „statutenangepasste“ Verträge vorgelegt (o.V. 1972c,

²⁴ Vgl. ferner, wengleich weniger detailliert, FRICK/PRINZ (2006, 61), MARTIN (1990, 113), o.V. (1966a, 84), o.V. (1971, 81), o.V. (1972c, 133), o.V. (1972d, 112), o.V. (1999b, 54), o.V. (2000d, 76), SCHERZER (1999, 349).

²⁵ Z.B. Sportgeschäfte, Toto- und Lottoannahmestellen, Versicherungsvertretungen, Tankstellen, Gastronomiebetriebe.

128; o.V. 1999b, 55; o.V. 2000d, 77). 1966 wurde ein neues Bundesligastatut verabschiedet, welches eine Erhöhung des Maximalbetrags der Ablösesummen auf 100000 DM bzw. der Handgelder auf 20000 DM vorsah, die Begrenzung der Spielergehälter blieb hingegen in dem bisherigen Umfang bestehen (o.V. 1999b, 55; o.V. 2000d, 77; vgl. ferner MÜLLER 2000, 26 u. 28 sowie o.V. 1972a, 124).

Die vorausgegangenen Ausführungen verdeutlichen bereits, dass die Bundesligaeinführung eine nachhaltige Änderung der Kostenstrukturen für die beteiligten Vereine mit sich brachte. Neben den angehobenen Teamgehältern stiegen die Ausgaben dabei auch durch die erhöhten Spielbetriebskosten (größere Spieleanzahl bei bundesweitem Teilnehmerfeld) erheblich an. Gleichwohl veränderten sich jedoch auch die Klubeinnahmen. So wurden die skizzierten Kostenbereiche zunächst zum Großteil durch die Einnahmen aus dem Eintrittskartenabsatz getragen. Diese umfassten in der ersten Ligasaison bei einem Zuschauerdurchschnitt von über 24600 Besuchern pro Begegnung und einem Durchschnittspreis von 3,72 DM knapp 22 Mio. DM. Daraus errechnet sich ein durchschnittlicher Erlös aus dem Eintrittskartenverkauf von ca. 1,4 Mio. DM für jeden Bundesligisten (FRANZKE 1999, 396; KOHL 2001, 219 f.; STEIN 1993, 55 u. 64; WEBER 1997, 16 u. 20; vgl. zudem ERNING 2000, 247; MARTIN 1990, 117). Weitere, wenngleich zunächst unbedeutendere, Einnahmequellen stellten Unterstützungen durch Mäzene, gelegentliche Werbeeinnahmen sowie unregelmäßige Erträge aus Einzelspielübertragungen im Fernsehen dar (näheres dazu in den kommenden Abschnitten). Verschiedenen Literaturhinweisen zufolge lagen die durchschnittlichen Gesamteinnahmen eines Bundesligisten in jenen Jahren zwischen 1,2 und 2,6 Mio. DM (o.V. 1965d, 71 u. 73; o.V. 1966a, 84; o.V. 1966b, 111; o.V. 1968, 116; vgl. zudem FRANZKE 1999, 396; KOHL 2001, 14). Auf der anderen Seite gaben einige der Profiklubs bereits von Bundesligabeginn an mehr aus als sie einnahmen, was eine rasche Verschuldung einzelner Vereine zur Folge hatte²⁶. Bis zur Saison 1967/1968 war bereits die Hälfte aller Bundesligisten verschuldet (o.V. 1965d, 71 ff.; o.V. 1968, 114; vgl. ferner FISCHER 1984, 53; KOHL 2001, 14).

Ein weiteres ökonomisches Problem stellte zudem das Auf- und Abstiegssystem zwischen Bundesliga und Regionalligen dar. So entwickelte sich der sportliche Kampf um den Verbleib in der Bundesliga zugleich zu einem Kampf um die wirtschaftliche Existenz, da ein Abstieg mit drastischen Einnahmerückgängen sowie einer umfassenden Spielerabwanderung verbunden war²⁷ (o.V. 1965d, 75). Vor diesem Hintergrund kam es bereits in der Saison 1963/1964 zu der ersten Spielmanipulation in der noch jungen Geschichte der Fußballbundesliga. So hatte ein Vorstandsmitglied des abstiegsbedrohten Vereins Hertha BSC Berlin nachweislich

²⁶ Beispielhafte Schuldenstände einiger Bundesligisten zum Saisonende 1964/1965: FC Schalke 04 (800000 DM), TSV 1860 München (500000 DM), Hertha BSC Berlin (240000 DM), Borussia Dortmund (50000 DM) (vgl. o.V. 1965d, 77; o.V. 1966b, 111; o.V. 1972a, 146).

²⁷ Beispiel Preußen Münster: Umsatzrückgang von 1,2 Mio. DM auf 300000 DM nach dem Bundesligaabstieg 1963/1964.

Beispiel 1. FC Saarbrücken: Abgang von sieben Spielern nach dem Bundesligaabstieg 1963/1964.