

WHL

Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr

Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Leistungstheoretische und qualitätspolitische Grundlagen

Martin Reckenfelderbäumer
Michael Welling



AKAD

Die Privat-Hochschulen

Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Leistungstheoretische und qualitätspolitische
Grundlagen

Martin Reckenfelderbäumer/Michael Welling

Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr

Herausgeber: Sabine Boerner
Martin Reckenfelderbäumer
Dirk Sauerland
Günther Seeber
Gerd Waschbusch

Nr. 2

Lahr, 12.03.2003

© Copyright 2003 AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr (WHL)
Hohbergweg 15-17
77933 Lahr
whl@akad.de
www.whl.akad.de

Alle Rechte vorbehalten

Vorwort

Für den einen oder anderen Leser mag es auf den ersten Blick derzeit noch etwas befremdlich wirken, wenn sich ein in einer wissenschaftlichen Schriftenreihe erscheinender Band mit dem Thema „Fußball“ beschäftigt. Naheliegender erscheint die Frage: Was hat es mit Wirtschaftswissenschaft im Allgemeinen und Betriebswirtschaftslehre im Besonderen zu tun, wenn 22 mehr oder weniger jugendliche Menschen nach dem Motto „Das Runde muss in das Eckige!“ hinter einem Ball herlaufen? Allenfalls mag hier ein interessantes Betätigungsfeld für die Sportwissenschaft liegen, vielleicht auch für die Medizinwissenschaft, sofern sie sich mit dem Zustandekommen und der Behandlung von Sportverletzungen beschäftigt. Der Zusammenhang zur Betriebswirtschaftslehre wird aber sehr schnell deutlich, wenn man u.a. berücksichtigt, dass der Profifußball heute vielfach als „Geschäft“ bezeichnet wird, Fußballvereine als Aktiengesellschaften an die Börse gehen und Fußballvermarktungsrechte zu einem wichtigen Erfolgsfaktor von Fernsehsendern geworden sind. Zumindest im professionellen Bereich stehen Fußballclubs damit von ihrer wirtschaftlichen Bedeutung her in einer Reihe mit mittelständischen Unternehmungen anderer Branchen, befindet sich ihr Management aber vielfach sogar stärker im Interesse der Öffentlichkeit, als es bei Unternehmungen etwa des Maschinenbaus oder der Logistikbranche der Fall ist. Nicht zuletzt der hohe Verschuldungsgrad vieler Clubs gibt einen weiteren Hinweis auf die vielfältigen betriebswirtschaftlichen Problemstellungen, die sich im Fußball finden. Insofern erscheint es durchaus nicht nur angemessen, sondern sogar notwendig, Fußball und Fußballclubs zum Gegenstand betriebswirtschaftlicher Untersuchungen zu machen. Derartige Analysen hat es zwar durchaus vereinzelt schon vor längerer Zeit gegeben, sie scheinen aber angesichts der aktuellen Situation einer intensiven Fortführung und Erweiterung zu bedürfen. Eine eigene „Betriebswirtschaftslehre des Fußballs“ zu fordern, ginge in diesem Zusammenhang gegenwärtig sicherlich zu weit, wohl aber haben entsprechende Überlegungen ihren Platz im sich mehr und mehr entwickelnden Bereich der Sportökonomie. Der vorliegende Band beinhaltet zwei Beiträge, die in diesem Forschungsfeld angesiedelt sind. Sie besitzen einen gleichermaßen die Grundzusammenhänge analysierenden wie konzeptionelle Optionen für eine weitergehende betriebswirtschaftliche Betrachtung des Fußballs aufzeigenden Charakter und sollen die weitere Diskussion anregen.

Im Rahmen des ersten Beitrags setzt sich MICHAEL WELLING aus leistungstheoretischer Sicht mit dem Fußball als „Produkt“ auseinander. Dabei wird die Vielschichtigkeit der Leistung „Fußball“ verdeutlicht, um Implikationen für eine produktions- und absatzwirtschaftliche Analyse herauszuarbeiten. Den Leistungseigenschaften des Fußballs als Produkt gilt dabei die besondere Aufmerksamkeit, da diese in der Literatur bisher nur unzureichend präzisiert worden sind, für eine be-

triebswirtschaftstheoretisch fundierte Betrachtung der Zusammenhänge jedoch unabdingbare Bedeutung besitzen.

Eine wichtige Leistungseigenschaft des Fußballs ist die Integrativität, die auch unter dem Begriff der „Kundenmitwirkung“ an der Leistungserstellung diskutiert wird. MARTIN RECKENFELDERBÄUMER greift im zweiten Beitrag des vorliegenden Bandes dieses Phänomen auf und analysiert es in seiner Bedeutung für die Qualitätspolitik von Fußballclubs: Durch seine emotionale, physische und intellektuelle Mitwirkung nimmt der Kunde, speziell der Zuschauer im Stadion, Einfluss auf die Qualität der Leistung „Fußball“. Dies wird um so deutlicher, wenn berücksichtigt wird, dass Fußball als Produkt nicht nur das Spiel i.e.S. umfasst, sondern als Leistungsbündel „rund um das Spiel“ in betriebswirtschaftlicher Hinsicht sehr viel komplexer und damit qualitätspolitisch herausfordernder ist.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass sich die beiden Beiträge vornehmlich auf den Profifußball konzentrieren. Es werden aber immer wieder auch Bezüge zum Fußball im Allgemeinen hergestellt, da sich viele der aufgezeigten Fragestellungen auch im „Non-Profit-Bereich“ des so genannten Amateurfußballs wiederfinden. Dass dabei der eine oder andere Aspekt mit einem leichten „Augenzwinkern“ angesprochen wird, möge der ausschließlich wissenschaftlich interessierte Leser entschuldigen: Die praktischen Erfahrungen und sportlichen Sympathien der beiden Autoren konnten letztlich doch nicht ganz ohne jeden Einfluss auf die Form der Darstellung bleiben.

Martin Reckenfelderbäumer
Michael Welling

Inhaltsverzeichnis

MICHAEL WELLING

Das Produkt Fußball? – Eine leistungstheoretische Grundlegung zur Identifikation von Produktions- und Absatzspezifika

Seite 5

MARTIN RECKENFELDERBÄUMER

Auswirkungen der Integrativität auf die Qualitätspolitik von Fußballclubs

Seite 47

MICHAEL WELLING*

***Das Produkt Fußball? –
Eine leistungstheoretische Grundlegung zur Identifikation
von Produktions- und Absatzspezifika***

1	„Fußball“ – faktisch-wirtschaftliche Bedeutungszunahme und theoretisch-ökonomische Besonderheiten als Ausgangspunkt	7
2	„Vier-Formen-Fußball“ – eine erste Annäherung an die Unter- haltungsleistung „Fußball“ auf Teilnehmer- und Teilhabermärkten	11
3	„Fußball“ als besonderes Absatzobjekt? – Multidimensionalität fußballspielspezifischer Leistungsbündel aus Marketingsicht	17
3.1	„Fußball“ als Kernleistung und (erweiterte) Leistungsbündel – zur Notwendigkeit einer differenzierenden Betrachtung	17
3.2	„Fußball“ als Objekt unternehmerischer Tätigkeit – zur Gestaltung von Integrativität und Materialität als Anbieterchance.....	21
3.2.1	Integrativitäts- und Materialitätsdimension als Gestaltungsoptionen für Anbieter von „Fußball“ – eine theoretische Annäherung.....	21
3.2.2	Materialitätsbedeutung der Leistungsergebnisse „Fußball“	23
3.2.3	Veränderung der Integrativitätsbedeutung durch unterschiedliche Integrativitätsformen bei den Absatzobjekten „Fußball“	25

* Dipl.-Ökonom Michael Welling, Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für Angewandte Betriebswirtschaftslehre IV (Marketing), 44780 Bochum.

4	„Fußball“ als Ergebnis eines besonderen Produktionsprozesses? – Zur Präzisierung der „Besonderheitshypothese“ aus Marketingsicht.....	30
4.1	„Fußball“ als Ergebnis eines kooperativen Leistungserstellungsprozesses? – Zur Offenlegung häufig unausgesprochener Annahmen.....	30
4.1.1	Präferenzhypothese als Annahmebündel bezüglich der Nutzenstruktur von Nachfragern.....	31
4.1.2	Produkthypothese als Annahmebündel bezüglich des unterstellten Leistungsverständnisses	33
4.1.3	Institutionenhypothese als Annahmebündel bezüglich der betrachteten Anbieter- bzw. Produzentenebene	34
4.2	„Fußball“ als Element des Absatzobjektes „Meisterschaftsrennen“ – zur Redefinition des Leistungsergebnisses und zur Teamproduktion.....	36
5	„Fußball“ – auch weiterhin schönste Nebensache der Welt und zugleich zukünftiges wissenschaftliches Untersuchungsobjekt	39
	Literaturverzeichnis	41

1 „Fußball“ – faktisch-wirtschaftliche Bedeutungszunahme und theoretisch-ökonomische Besonderheiten als Ausgangspunkt

Der ‚Fußball‘, d.h. ‚die schönste Nebensache der Welt‘, hat sich in den letzten Jahren mehr und mehr zu einem Zweig der Unterhaltungsindustrie entwickelt, aus dem für die Beteiligten (Spieler, Manager, Rechthändler etc.) längst die (lukrative) Hauptsache, nämlich Quelle ihrer Einkommenserzielung, geworden ist.¹ Auch dadurch sind ökonomische Fragestellungen des Sports im Allgemeinen und des Fußballs im Speziellen in den letzten Jahren (wieder) verstärkt in das Blickfeld von Praktikern und Theoretikern gerückt und werden mit unterschiedlicher Zielsetzung in der Literatur diskutiert.² In wissenschaftlichen Beiträgen wird dabei bereits seit mehr als 35 Jahren die wirtschaftliche Bedeutung des Sports, insb. des Fußballs, betont und als Begründung für die theoretische Auseinandersetzung mit dem Themengebiet herangezogen.³ Und auch heute noch wird die – wie auch immer abgegrenzte – **Sportbranche als „Wachstumsbranche“** gekennzeichnet.⁴ Diese Einschätzung wurde (und wird weiterhin) durch das privatwirtschaftlich konzipierten „Medienbetrieben“ inhärente Interesse⁵

¹ Vgl. dazu auch E. Franck (1995), S. 7, ähnlich Brandmaier/Schimany (1998), S. 9.

² Neben der Gründung eines wissenschaftlichen Arbeitskreises zur Sportökonomie im Jahr 1998, vgl. dazu Büch (2000), S. 5ff., kann als Indikator auch eine Vielzahl an Veröffentlichungen der letzten Jahre herangezogen werden. So erscheint z.B. seit kurzem mit der HORIZONT SPORT BUSINESS das „erste Fachmagazin für Sport und Wirtschaft“ im Deutschen Fachverlag, gaben Hermanns und Riedmüller im Jahr 2001 erstmals ihr MANAGEMENT HANDBUCH SPORTMARKETING heraus und waren die Ausgaben 2/99 der BFuP bzw. das Ergänzungsheft 4/02 der ZfB der Sportökonomie gewidmet. Einen umfassenden Überblick zur Entwicklung der Sportökonomie gibt Heinemann (1999), S. 13ff., der sowohl die Anfänge aufarbeitet als auch den Stand der Forschung im europäischen Ausland aufzeigt. Speziell auf den Fußball bezogen haben Dobson/Goddard ebenfalls 2001 als Monographie ihr „The Economics of Football“ vorgelegt, in dem sie auch die frühen sportökonomischen Forschungen aus den USA dokumentieren. Die Arbeit von Rottenberg (1956) wird von der Mehrheit der Autoren als richtungsweisend und grundlegend eingeschätzt.

³ Siehe dazu etwa Melzer/Stäglin (1965), S. 114, die bereits damals (kurz nach Einführung der Fußballbundesliga) die wachsende ökonomische Bedeutung des (Fußball-)Sports als Begründung für ihre wissenschaftliche Betätigung mit diesem Gebiet angaben, kürzlich auch Albach/Frick (2002), S.VII, im Editorial zum angesprochenen Ergänzungsband der ZfB.

⁴ Vgl. exemplarisch Woratschek (1998), S. 344, Büch/Frick (1999), S. 109f. sowie Hermanns/Riedmüller (2001a), S. 7, jeweils m.w.N. Siehe für eine empirische Untersuchung etwa die Arbeit von Meyer/Ahlert (2000). Bei der Abschätzung der wirtschaftlichen Bedeutung sind neben dem schon semantischen Problem des Begriffes „Sport“, vgl. dazu vor allem Voigt (1992), S. 132f., oder auch Benner (1992), S. 3ff., dabei Messprobleme vor allem aus der Vielschichtigkeit der Leistungsangebote und der Verzahnung sog. „sportnaher“ und „sportferner“ Märkte resultierend. Als Beispiel für die Verzahnung kann die 600-prozentige Steigerung der Nachfrage nach telefonischen Weckdiensten in Deutschland anlässlich des als „Rumble in the Jungle“ in die Sportgeschichte eingegangenen Boxweltmeisterschaftskampfes von MUHAMMAD ALI gegen GEORGE FOREMAN in der Nacht des 29./30. Oktober 1974 gelten. Vgl. dazu auch Gertz (2002), S. 32. Eindrucksvoll wird die Verzahnung auch durch die Verdoppelung der Absatzzahlen an TV-Geräten in der Bundesrepublik Deutschland während der Fußball-WM 1994 belegt: von 27.592 angemeldeten Fernsehern vor der WM auf 40.980 Geräten nach der WM, vgl. dazu Martin (1990), S. 9.

⁵ Dieses Interesse hängt wiederum damit zusammen, dass insbesondere private Medienunternehmen aufgrund ihrer Erlösmodelle – Woratschek (2002), S. 12f., bezeichnet dieses Geschäfts-

gestützt,⁶ durch das auch die Werbung im und mit dem Fußball einen Zuwachs verzeichnete, was in immer weiter steigenden Erlösen aus bspw. (Trikot-) Sponsoring, Stadionvermarktung, Merchandising und vor allem TV-Vermarktung resultiert(e) und wohl auch durch die als „Kirch-Krise“ titulierte Entwicklung ihren Höhepunkt noch nicht erreicht hat.⁷ Parallel dazu haben sich die „Vereine“⁸ der ersten und zweiten Fußballbundesliga deshalb inzwischen zu (mindestens mittelständischen) Fußballunternehmungen entwickelt, von denen allein in der Saison 2000/2001 etwa 1,2 Milliarden Euro umgesetzt wurden.⁹ Jedoch verteilt sich diese Umsatzgröße und mithin das wirtschaftliche Potential asymmetrisch auf die einzelnen Vereine.¹⁰ **Die Finanzkraft spiegelt sich aber auch im sportlichen**

modell, das auch für Fußballvereine Gültigkeit besitzt, als „Kontaktanbahnung“ – davon abhängig sind, sich sog. (objektorientierte) Aufmerksamkeitspotentiale (hier: Fußballspiele) zu beschaffen, um selbst im Wettbewerb überleben zu können. Vgl. zum Begriff des „objektorientierten Aufmerksamkeitspotentials“ Sohn/Welling (2002), S. 16, die diesen Aspekt basierend auf der sog. Aufmerksamkeitsökonomie von Georg Franck (1998) erarbeiten und den „objekt-“ die „subjektorientierten Aufmerksamkeitspotenziale“ gegenüberstellen.

⁶ So basiert nicht nur die Tour de France als heute bedeutendstes (und profitabelstes) Radrennen der Welt, sondern basieren auch die europäischen Vereinswettbewerbe im Fußball auf der Initiative der französischen Sportzeitung „L'Équipe“, die im Dezember 1954 den Plan ihres Fußballchefs Gabriel Hanot von einem solchen Wettbewerb publizierte. Vgl. dazu Schulze-Marmeling (2000), S. 151f., der zur Bedeutung der Medien formuliert: „Bald wurde nicht mehr nach Medien für die Übermittlung von Inhalten gesucht, sondern nach Inhalten für die Legitimation von Medien.“ Schulze-Marmeling (2000), S. 221.

⁷ Vgl. für eine kurze Skizzierung der „Kirch-Krise“ bspw. Reuter et al. (2002), S. 22ff.

⁸ Wenn im folgenden von „Vereinen“ gesprochen wird, ist dies als semantische Vereinfachung anzusehen. Denn diese Bezeichnung ist gesellschaftsrechtlich nicht unbedingt gerechtfertigt, da die skizzierte wirtschaftliche Betätigung der „Idealvereine“ nicht mehr durch das sog. Nebenzweckprivileg zu rechtfertigen ist, viele „Vereine“ auch aufgrund der in der wissenschaftlichen Literatur erhobenen Vorwürfe der Rechtsformverfehlung daher ihre Lizenzspielerabteilungen auf selbstständige Kapitalgesellschaften ausgegliedert haben. Zur noch immer nicht abgeschlossenen Rechtsformdiskussion – sie wird von Franck/Müller (1998), S. 122, als „klassisch“, von Müller (1999), S. 122, als „Dauerthema“ bezeichnet – siehe z.B. schon die Dissertation von Knauth (1976), sowie die Beiträge von Hopt (1991), Fuhrmann (1995), Steinbeck/Menke (1998) (jeweils m.w.N.), oder kritisch zu dieser Empfehlung aus institutionenökonomischer Sicht E. Franck (1995), S. 208-222. Aufgrund dieser Tatbestände verwenden einige Autoren daher auch den gesellschaftsrechtlich nicht besetzten Begriff des Klubs bzw. Clubs, vgl. bspw. Dietl/Franck (2000), S. 1157ff. Da im Rahmen dieser Arbeit die Rechtsformproblematik nicht im Mittelpunkt steht, werden die Begriffe im folgenden synonym und ohne gesellschaftsrechtlichen Bezug verwendet.

⁹ Vgl. Mohr/Bohl (2001), S. 142, sowie zu einer Aufsplitterung der Erlösquellen von Profisportvereinen und deren Wachstumsprognose die bei ihnen zitierte Studie von Roland Berger (2001, S. 146), in der für Medienrechte, Merchandising und Sponsoring bis 2005 ein jährliches Wachstum von 40%, 38% bzw. 30% prognostiziert wird. Aus einer anderen Zeit kommend mutet es da heute an, dass der FC St. PAULI für die erste Live-Übertragung eines Fußballspiels im Jahr 1952 an den Nordwestdeutschen Rundfunk 3000 DM zahlen (!) wollte. Auch die Trikotwerbung begann im Jahr 1973 mit 200.000 DM pro Jahr, die EINTRACHT BRAUNSCHWEIG (Jägermeister) bekam, relativ bescheiden. Vgl. bzgl. eines Überblicks der Entwicklung des Fußballs in Deutschland zu einem kommerziellen Zweig der Unterhaltungsindustrie Empacher (2001), S. 204ff., für einen wirtschaftlichen Vergleich der sog. „Großen Fünf“ des Fußballs (England, Italien, Spanien, Frankreich, Deutschland) siehe Dobson/Goddard (2001), S. 24ff. und für eine aktuelle Bestandsaufnahme von Profitabilität, Rentabilität, Vermögenslage und Verschuldungsgrad von Bundesligavereinen auch Kern (2002), S. 694ff.

¹⁰ Während in der Saison 2001/2002 bspw. der FC SCHALKE 04 (150 Mill. DM), BAYERN MÜNCHEN (120 Mill. DM), BORUSSIA DORTMUND (112 Mill. DM) oder der HAMBURGER SV (100 Mill. DM) jeweils mit einem Etat in Höhe dreistelliger Millionenbeträge die Saison bestritten, standen dem Schlusslicht der (Geld- und später auch Punkte-) Rangliste, dem FC St. PAULI, lediglich 21 Millionen DM zur Verfügung. Die Zahlen variieren jedoch in Abhängigkeit von der Quelle. Hier wurden Zahlen aus Spiegel-Online (vgl. www.spiegel.de) verwendet, wobei allerdings auch Tilgungs- und Zinszahlungen für den Stadionneubau (SCHALKE 04) bzw. -umbau (HSV) enthalten sind.

Erfolg wider, wie das Ergebnis einer empirischen Studie von LEHMANN und WEIGAND auf der Basis der Daten von 1980/81 bis 1994/1995 ergab. Doch trotz der gegebenen Interdependenz der beobachteten Größen ist es für Vereine kurz- oder mittelfristig auch bei sportlichem Misserfolg möglich, durch professionelles Management wirtschaftlichen Erfolg und damit wiederum längerfristig sportlichen Erfolg zu erarbeiten.¹¹ Die Autoren der Studie konstatieren: „Die Finanzkraft (...) ist insbesondere auch Ergebnis eines professionellen und nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten operierenden Managements (...),“ und weiter wurden „Überschuldung und Vereinskrisen vor allem durch eine sich und den zukünftigen Erfolg der eigenen Mannschaft überschätzende Vereinsführung verursacht.“¹² Die ältere (z.B. Schalke 04, Hertha BSC) und auch jüngere (Kaiserslautern) „Fußballgeschichte“ scheint die These der Autoren eindrucksvoll zu untermauern.

Vor einem solchen Hintergrund besteht die Aufgabe der (Wirtschafts-) Wissenschaft dabei (u.a.) darin,¹³ Erkenntnisse zu erarbeiten, die von Vereinen bzw. Vereinsmanagern genutzt werden können, um eigene Zielsetzungen, d.h. zumindest die (wirtschaftliche) Überlebensfähigkeit des Vereins, sicherzustellen. Allerdings zeichnete sich das „Sportökonomie“ benannte Forschungsfeld inhaltlich lange durch eine ausgeprägte „**Ökonomie-“ und darin zudem „Marketingferne“** aus.¹⁴ Denn während in der US-amerikanischen Literatur vornehmlich den Arbeitsmarktbedingungen von Sportlern, vor allem aus dem Bereich des professionellen Teamports, Aufmerksamkeit gewidmet und in deren Zusammenhang auch die Produktionsstruktur des Sports analysiert wurde,¹⁵ standen aufgrund institutionell-organisatorischer Besonderheiten im deutschsprachigen Schrifttum bei den im Zusammenhang mit dem Fußballsport geführten Diskussionen häufig Rechtsformprobleme im Vordergrund.¹⁶ Aufgrund dieser Fokussierung wurde

¹¹ Vgl. Lehmann/Weigand (1997), S. 393ff., die dieses Ergebnis auf Basis einer Diskriminanzanalyse ermittelten. Eine Korrelation (nicht Kausalität) wurde auch durch Dorlöchter et al. (2002), S. 71f. festgestellt.

¹² Lehmann/Weigand (1997), S. 402f.

¹³ Angesprochen ist hier das sog. pragmatische Wissenschaftsziel, vgl. dazu Chmielewicz (1994), S. 17f.

¹⁴ Vgl. z.B. Hermanns/Riedmüller (2001c), S. 61, oder auch Büch/Frick (1999), S. 112, die neben einer mangelnden theoretischen Einbettung auch die „unreflektierte Übernahme allgemeiner (...) Aussagen und ‚Rezepte‘“ und das Defizit an „modellendogen abgeleiteten Hypothesen“ kritisieren. Erste Ansätze einer stärker theoriegeleiteten Fokussierung sind jedoch deutlich zu erkennen, insbesondere die institutionenökonomische Fundierung des Forschungsfeldes scheint Möglichkeiten für nachhaltige Erkenntnisse zu eröffnen, vgl. dazu umfassend die Habilitation von Egon Franck (1995), oder in der Folge die Beiträge Franck/Müller (1998) bzw. (2001) sowie Dietl/Franck (2000). Siehe aber auch Frick (2000) oder Pauli (2002). Einen sehr groben Überblick geben auch Hübl/Swieter (2000). Zu einer Anwendung der Spieltheorie auf Sportübertragungen vgl. weiter Hafner/Neunzig (1999). Der Vorwurf der Ökonomieferne kann jedoch nicht uneingeschränkt aufrecht gehalten werden, wenn die anglo-amerikanischen Literaturbeiträge eingeschlossen werden. Die „Marketingferne“ wird vor allem von Woratschek (1998), Woratschek (1999), Woratschek/Beier (2001) bzw. Woratschek (2002) überbrückt.

¹⁵ Vgl. dazu grundlegend den bereits angesprochenen Beitrag von Rottenberg (1956), der aufgrund einer Analyse der damaligen Zustände des Baseballmarktes bereits den Vorschlag zur Einführung eines sog. „Salary-Cap“ machte, der vereinzelt auch die aktuelle Diskussion im Fußball prägt. Die oftmals hervorgebrachte Hypothese (sog. „Besonderheitshypothese“) von der „koproduktiven Leistungserstellung“ als charakteristisches Merkmal wird unten in Kapitel 4.1 kritisch diskutiert.

¹⁶ Allerdings sind mit den Beiträgen von Melzer/Stäglin (1965) sowie Büch (1979) auch frühe Ausnahmen zu verzeichnen. Z.B. formulierten Melzer und Stäglin bereits: „Aber auch der ganze

eine intensive Charakterisierung des Fußballs als Absatz- (und Produktions-) Objekt dabei aber – natürlich zweckmäßigerweise – vernachlässigt, und auch im Marketing-Schrifttum wurde zwar vereinzelt der Sport bzw. der Fußball als Beispiel aufgegriffen,¹⁷ eine explizite Analyse, d.h. eine intensive Charakterisierung des Fußballspiels aus einer Marketing-Perspektive, steht bislang aber noch aus.¹⁸ Oft wird der Fußball lediglich unreflektiert als Teil der Unterhaltungsindustrie eingeordnet und als koproduktiv erbrachte „Dienstleistung“ charakterisiert,¹⁹ wobei diese Einschätzung mit der sog. **Besonderheitshypothese des Teamsports** korrespondiert, die bereits von ROTTENBERG in seiner grundlegenden Analyse des Baseball-Spieler-Arbeitsmarktes erarbeitet wurde.²⁰ Mit den Sätzen von BÜCH und FRICK ausgedrückt besagt die Besonderheitshypothese dabei vereinfachend, „dass kein Team isoliert produzieren kann“²¹, woraus sich ökonomische Implikationen vor allem für den institutionellen Rahmen ergeben.

Die folgenden Ausführungen sollen zeigen, dass diese Einschätzung aus einer marketingtheoretischen Perspektive jedoch zu differenzieren und zu präzisieren ist. Das bedeutet nicht, dass die (institutionen-)ökonomisch abgeleiteten Besonderheiten grundsätzlich in Frage gestellt werden. Vielmehr ist der hier gewählte Fokus spezieller, weshalb die Ausführungen als Ergänzung und nicht als Alternative bisheriger Analysen zu interpretieren sind. Dazu wird „der Fußball“²² zunächst aus einer Marketing- bzw. Absatzperspektive beleuchtet, um in einem zweiten Schritt die These von der kooperativen Leistungserbringung vor diesem Hintergrund zu spezifizieren. Gleichzeitig sollen durch dieses Vorgehen und die sich als Ergebnis ergebenden Systematisierungen zukünftige Forschungsarbeiten auf dem Gebiet der (marketingorientierten) Sportökonomie und der bislang im Marketingschrifttum ebenfalls stiefmütterlich behandelten Unterhaltungsökonomie angeregt werden, für die aufgrund der Vorarbeiten eventuell eine ausgeprägtere Differenzierung und daher stärkere Fokussierung möglich sein wird.

Verein wird zu einer ökonomischen Einheit, deren Handeln stark wirtschaftlich ausgerichtet ist.“ Melzer/Stäglich (1965), S. 114. Zu den Rechtsformproblemen vgl. oben Fn. 8.

¹⁷ Der Fokus lag hier vor allem auf dem Sponsoring, vgl. dazu etwa die Dissertation von Babin (1994). Für eine Nutzung des Beispiels Fußballs im Rahmen einer leistungstheoretischen Analyse siehe aber etwa auch Meyer (1994/1998), S. 87, der unterschiedliche Integrativitätsarten u.a. auch anhand des (raum- und zeitgleich angebotenen) Fußballspiels veranschaulicht, vgl. explizit zur Integrativität und zur Abgrenzung raum- und zeitgleich angebotener Fußballspiele unten Kapitel 2.

¹⁸ Ein erster Ansatz, der auf den hier vorgestellten Überlegungen beruht, wurde auf dem 3. Deutschen Sportökonomie-Kongress am 21. November 2002 präsentiert, vgl. dazu Welling (2003).

¹⁹ So bereits Büch (1979), S. 447ff. Zu einer Typologie von Sport(dienst-)leistungen siehe bspw. Woratschek (1998), S. 344ff., oder Woratschek (2002), S. 2ff., der dort (S. 6) Sportdienstleistungen definiert als „integrativ zu erstellende Leistungsversprechen bei der Vermarktung von und mit Sport.“ Insbesondere auf die darin konstitutiv angesprochene Integrativität wird in Kapitel 3.2 intensiv am Beispiel des Fußball eingegangen.

²⁰ Siehe zu dieser kooperativen Produktion als konstitutives Merkmal der Teamsportindustrie Rottenberg (1956), S. 254ff., für den Fußball bspw. auch Melzer/Stäglich (1965), S. 116, die sich auf Neale (1964) beziehen. In neuerer Zeit weiter Lehmann/Weigand (1997), S. 382ff. oder Büch/Frick (1999), S. 112f.

²¹ Büch/Frick (1999), S. 113.

²² Wenn hier und im folgenden vom Absatzobjekt „Fußball“ gesprochen wird, ist damit selbstverständlich nicht das Spielgerät, sondern das regelkonforme Spiel selbst gemeint.

2 „Vier-Formen-Fußball“ – eine erste Annäherung an die Unterhaltungsleistung „Fußball“ auf Teilnehmer- und Teilhabermärkten

„Entertainment – not autos, not steel, not financial services – is fast becoming the driving wheel of the new world economy,“²³ lautet die 1999 geäußerte These des Medienberaters MICHAEL J. WOLF, der seine Einschätzung schon dadurch fundiert sieht, dass die Aufwendungen für „Unterhaltung“ in den USA auf inzwischen 8,5% der Konsumausgaben angestiegen sind. Darin manifestiert sich eine gesellschaftliche Entwicklung, die sich in den letzten Jahren vor allem dadurch auszeichnet, dass sowohl die tägliche und, zusätzlich bedingt durch höhere Lebenserwartungen, in Relation auch die lebenslängliche Arbeitszeit sinkt.²⁴ Die Erfüllung materieller Bedürfnisse und die neu gewonnene Freizeit resultieren nun im Bedeutungszuwachs der häufig identifizierten Bedürfnisse nach „Unterhaltung“, „Spaß“ oder auch „Erlebnissen“. So fragt WOLF bspw. auch: „Got the car, got the house, now what?“ und gibt plastisch formulierend den Trend vor: **„From real goods to feel goods!“**²⁵

Die Betriebswirtschaftslehre hat sich mit der Unterhaltungsindustrie bislang jedoch wenig beschäftigt,²⁶ weshalb die Eingangs skizzierten Defizite einer ökonomischen und darin vor allem leistungstheoretischen Charakterisierung des Fußballs nahezu deckungsgleich auf diesen, d.h. den umfassenderen Bereich, ausgedehnt werden können. Denn unstrittig dürfte es sein, dass das nutzenstiftende Potential der vermarkteten Fußballspiele vor allem in der *Unterhaltung*²⁷ des Nachfragers gesehen werden kann.²⁸ Aus der Perspektive von Anbietern

²³ Wolf (1999), S. 4.

²⁴ Vgl. auch Blümelhuber (1998), S. 1759, der zudem darauf hinweist, dass die Zeitersparnis nicht nur durch geringere Arbeitszeiten sondern zudem durch „Zeitersparnisse im Konsum“ (z.B. Fast-Food, Mikrowellen, Versandhäuser etc.) bedingt ist. Eine knappe Zusammenstellung der Entwicklung durchschnittlicher Arbeitszeiten sowie der Ausgaben für Unterhaltung findet sich auch bei Vogel (1998), S. 5-27.

²⁵ Wolf (1999), S. 30ff. Schlagwörter wie „Unterhaltungs-“, „Spaß-“ oder „Erlebnisgesellschaft“ sind als Kennzeichnungen vielfältig anzutreffen, vgl. exemplarisch zur Erlebnisgesellschaft Schulze (1992) und zu den Konsequenzen für das Marketing Weinberg (1992).

²⁶ Darauf verweist auch Blümelhuber (1998), S. 1755, der sich im deutschen Sprachraum als einer der wenigen diesem Defizit angenommen hat, siehe dazu auch Blümelhuber (2001a), und im Rahmen seiner Dissertation die zentrale Bedeutung der „Rechte“ für diesen Industriezweig herausgearbeitet hat, vgl. dazu Blümelhuber (2000) oder auf den Sport bezogen knapp Blümelhuber (2001b), S 315ff..

²⁷ Aufgrund des identifizierten Forschungsdefizits muss hier zunächst offen bleiben, was „Unterhaltung“ genau ist und wie weit oder eng dieser Begriff als Bezeichnung für ein Bedürfnis gefasst werden kann und/oder sollte. Dieser Begriff wird daher im folgenden in der umgangssprachlichen Bedeutung genutzt, weshalb sich auch Aspekte wie „Zerstreuung“, „Entspannung“ etc. darunter subsumieren lassen, beschreibt also sowohl die folgenden Leistungsangebote von Fußballvereinen, klammert aber etwa Bücher, (Computer-) Spiele und auch Restaurant- oder Diskobesuche nicht aus.

²⁸ So auch (z.T. bezogen auf den Sport im Allgemeinen) Heinemann (1999), S. 16ff., Woratschek (1998), S. 348, Büch (1979), S. 447.

definiert BLÜMELHUBER als Unterhaltungsleistungen „Zeitvertreibangebote, (...) bei denen weniger ein Leistungsergebnis, als vielmehr der Prozess der Leistung und Leistungserbringung“ für den Nachfrager wichtig ist und dieser seinen Nutzen daher primär „in der unmittelbaren, quasi konsumtiven Verwertung eines eingebrachten Zeitbudgets, also in der **Attraktivität der Verwendung der Zeit**“²⁹ erkennt. Die, zum Teil sicherlich stark vereinfachende,³⁰ Definition bezieht sich also konkret auf den Nutzen, den der Nachfrager aus einer Zeitverwendung ziehen kann. Das „Erleben“ eines bestimmten – und hier von „anderen“, d.h. von Anbietern gestalteten – Prozesses als zeitraumbezogenes Phänomen steht daher im Vordergrund der Erstellung und zugleich Nutzung von Unterhaltungsleistungen. Das „Erlebte“ ergibt dann in einer Zeitpunkt Betrachtung ein „Erlebnis“ als Leistungsergebnis des Erlebens, das jedoch vornehmlich „im Kopf des Konsumenten“ existent und daher stark subjektiv geprägt ist. Aufgrund dieser Ausführungen wird zudem deutlich, dass „Unterhaltungsleistungen“ sowohl als eigenständige Leistungen eines Anbieters angesehen werden können, die dessen Unternehmenszweck ausmachen, sie darüber hinaus aber auch als begleitende Leistungen deutbar sind, die Unternehmungen gestalten, um sich vom Wettbewerber abzugrenzen.³¹ Darauf zielen bspw. die Absichten von Handelsunternehmungen, wenn der Einkauf als „Erlebnis“ gestaltet werden soll, zielen kommunikative Maßnahmen von Anbietern sachleistungszentrierter Konsumgüter, wenn sie sog. Events veranstalten,³² oder auch die Bestrebungen von Dienstleistern, die Wartezeiten der Nachfrager möglichst kurzweilig zu halten.³³

Bezogen auf das Fußballspiel kann ein Verein stark vereinfacht auf einer ersten Ebene in zweierlei Hinsicht nutzenstiftende Leistungen zum Zeitvertreib erbringen:

- Zum einen durch das für Nachfrager erbrachte Angebot zur Beteiligung in einem Fußballspiel (**Nachfrager als Teilnehmer bzw. Spieler**),

²⁹ Blümelhuber (1998), S. 1757f. (Hervorhebungen im Original). Auf die demonstrative Nutzung der Zeit durch aktive sportliche Betätigung verweist auch Heinemann (1999), S. 14, unter Rückgriff auf die bekannte „Theorie der feinen Leute“ von Veblen. Daneben basiert auch Vogel seine Ausführungen einer ökonomischen Analyse der Unterhaltungsindustrie auf unterschiedliche Zeitkonzepte, vgl. Vogel (1998), S. 3ff.

³⁰ Problematisch an dieser Definition ist bspw. die Konstitutivität der Zeit, da dieses ein einem Prozeß inhärentes Merkmal ist, d.h. bspw. das Verspeisen eines Apfels oder das Kochen von Kaffee und auch die Wahrnehmung einer Friseurleistung oder eines Bildungsangebots Zeit erfordert. Auch wenn letzteres eine quasi-investive Zeitvertreibung darstellt, um sich bessere Berufschancen zu erarbeiten, hilft der Hinweis auf die quasi-konsumtive Zeitvertreibung nicht. Man könnte argumentieren, dass dieser Zeitvertreib zur Regeneration dient, wenn man Menschen mit Schneider (1995), S. 6ff. bzw. S. 30ff., als Unternehmer ihres eigenen Wissens, Wollens oder Könnens versteht. Es würde daher vielleicht mehr Sinn machen, Unterhaltungsleistungen konkreter anhand der Art der Nutzenstiftung abzugrenzen. Diesem Versuch wäre jedoch die Gefahr von Subjektivität inhärent. Hier soll zunächst jedoch die Definition von Blümelhuber genügen, um die Idee der Unterhaltungsleistungen nachvollziehen zu können. Weiterer Forschungsbedarf ist allerdings gegeben.

³¹ Dies stellt auch Blümelhuber (1998), S. 1757, heraus.

³² Siehe dazu etwa das naheliegende Beispiel des adidas-Streetball-Events.

³³ Vgl. zum letzten Beispiel auch Blümelhuber (1998), 1758.

- und zum anderen durch das für Nachfrager gemachte Angebot zur Wahrnehmung eines Fußballspiels (**Nachfrager als Teilhaber**),

wodurch sich für Vereine eine duale Struktur ihres Absatzmarktes ergibt, d.h. dass sowohl ein sog. Teilnehmer- als auch ein sog. Teilhabermarkt³⁴ als relevant abgrenzbar ist.³⁵

Ursprünglich waren Fußballvereine damit auf dem **Teilnehmermarkt** tätig, d.h. die Angebotsleistung bestand in der Bereitstellung von Möglichkeiten zur eigenen Sportbetätigung der Vereinsmitglieder. Zu diesem (Vereins-)Zweck fand man sich zusammen und spielte mit- bzw. gegeneinander Fußball. Erst später wurden Spiele gegen andere (Vereins-)Mannschaften organisiert, um das Gemeinschaftsgefühl zu pflegen und zugleich die eigene (Spiel-)Stärke mit derjenigen anderer zu messen.³⁶ Auch heute sind die (Amateur-)Fußballvereine sowohl mit ihren Senioren- als auch ihren Jugendmannschaften noch auf diesem „Markt“ tätig³⁷ und stellen dabei zugleich wichtige Institutionen im gesellschaftlichen Miteinander dar, indem sie nicht nur erzieherisch wirken, sondern gleichzeitig integrative Aufgaben wahrnehmen.³⁸ Trotz einer solchen Charakterisierung als Absatzmarkt stellt dieser Markt für die (Profi-)Vereine aber auch den **Beschaffungsmarkt für die (Arbeitskräfte-)Potentiale zur Erbringung von Leistungen auf dem Teilhabermarkt als Absatzmarkt dar.**

Dieser **Teilhabermarkt** konstituiert(e) sich durch das Interesse von Nachfragern am Fußballspiel anderer, wobei dieses Verhalten sicherlich zu einem großen Teil

³⁴ Auf diese duale Struktur verweisen auch Hermanns/Riedmüller (2001b), S. 38ff., die den Sportler- und den Zuschauermarkt identifizieren. Zur Bezeichnung der Märkte sollen allerdings abweichend von ihrer Terminologie die Begriffe *Teilnehmer* und *Teilhaber* Verwendung finden, da die Teilhabe an einem Fußballspiel grundsätzlich über alle Wahrnehmungsformen stattfinden kann – vgl. bspw. auch den Bericht von Theweleit (2002), S. 57, der von einem Fanklub mit Sehbehinderten handelt –, der Begriff des Zuschauermarktes jedoch die visuelle Wahrnehmung in den Mittelpunkt stellt, auditive (bspw. durch Hörfunkübertragungen oder den sog. Live-Ticker im Internet) semantisch aber ausklammert. Die Begriffe Teilhaber- und Teilnehmermarkt stellen aber nur einen ersten Verbesserungsvorschlag dar, die Begriffsfindung kann hier deshalb als noch nicht abgeschlossen gelten. Ähnliches gilt für die Unterscheidung von Hermanns/Riedmüller in aktiven und passiven Sportkonsum. Die Vereinfachung zeigt sich, wenn man bedenkt, dass die Wahrnehmung von Sport mit physischer und psychischer Aktivität verbunden ist, folglich jede Art des Sportkonsums eine Aktivität darstellt und erst die Gestaltung dieses „Aktivitätsniveaus“ dem Anbieter die Differenzierung seines Leistungsbündels ermöglicht, vgl. dazu unten im Kapitel 3.1 und 3.2 die Ausführungen zum Leistungsbündelgedanken und zur Integrativität.

³⁵ Eine Marktabgrenzung hat stets anhand sachlicher, marktstufenbezogener, zeitlicher und räumlicher Kriterien zu erfolgen, vgl. dazu etwa Hammann et al. (2001), S. 51ff. Insbesondere die letzten beiden Kriterien werden im folgenden ergänzend für die weitere Systematisierung genutzt.

³⁶ Vgl. zur Geschichte des Fußballsports sehr anschaulich Schulze-Marmeling (2000).

³⁷ Neben der ungezwungenen Selbstorganisation des Fußballspiels in der Nachbarschaft oder in sog. Freizeitlegen, gibt es neuerdings aber auch in diesem Markt verstärkt kommerzielle Anbieter, die in Konkurrenz zu den Vereinen stehen. So existiert bspw. seit Herbst 2001 im Ruhrgebiet (Witten) eine umgebaute Tennishalle, in der Fußballfelder installiert sind, die von Interessenten ohne Vereinszugehörigkeit gemietet werden können (vgl. www.hallenfussball.de), deren (wohl auch kommerzieller) Erfolg inzwischen weitere Wettbewerber angelockt hat. Darüber hinaus sind auch vereinsunabhängige Fußballschulen auf dem Teilnehmermarkt präsent, die Kindern und Jugendlichen meist neben dem Vereinstraining das Fußballspiel gegen Bezahlung vermitteln.

³⁸ Dass diese wichtige gesellschaftspolitische Aufgabenstellung (leider) nicht immer konfliktfrei bewältigt werden kann, zeigt etwa auch die Studie von Klein/Kothy/Cabadag (2000), S. 307ff.

dadurch begründet ist, dass Nachfrager selbst aktive Fußballer sind oder waren, das Interesse heute aber auch ein kulturelles (Medien-) Phänomen ist. Erst die Existenz des Teilhabermarktes ermöglichte die Professionalisierung und Kommerzialisierung, die Eingangs als Begründung für die Beschäftigung mit dem Fußball skizziert wurde.³⁹ Während Nachfrager auf dem Teilnehmermarkt also ihren Nutzen primär aus dem eigenen Mitspielen, d.h. der *eigenen (sportlichen)* Betätigung ziehen, ist die Nutzenziehung auf dem Teilhabermarkt an die *fremde (sportliche)* Betätigung geknüpft. Damit soll nicht ausgeschlossen werden, dass die Anerkennung bzw. Bewunderung von Mitspielern oder „Fans“ dem Teilnehmer (d.h. dem Spieler) einen Nutzen stiften kann, oder dass die Nutzenziehung von Teilhabern (d.h. den Fans) durch deren eigene Aktivität (z.B. Gesänge zur Unterstützung der Mannschaft) stark beeinflusst bzw. gar einzig durch diese ausgelöst wird. **Doch sind diese Nutzenstiftungspotentiale ursächlich mit der eigenen (Teilnehmer) bzw. fremden (Teilhaber) Betätigung verbunden**⁴⁰

Um den Fokus der Analyse nicht zu breit anzulegen, konzentrieren sich die Ausführungen im folgenden auf die Betrachtung des Teilhabermarktes als Absatzmarkt. Aber auch dieser kann anhand räumlicher und zeitlicher Kriterien weiter abgegrenzt werden, wodurch zudem unterschiedliche Nutzenstiftungspotentiale identifizierbar sind. Die folgende Abbildung 1 zeigt diese Systematisierung anhand des (primären) Nachfragernutzens (eigenes oder fremdes Spiel), des Ortes der Nachfrage (raumgleich oder raumversetzt) und dem Zeitpunkt der Nachfrage (zeitgleich oder zeitversetzt) im Überblick.

³⁹ Aufgrund dieser Interdependenz kann auch dem häufig vorgebrachten Vorwurf der „Kommerzialisierung“ begegnet werden, da diese sich aus dem Interesse am Spiel selbst ergab. Folglich ist nicht das „Ob“, sondern das „Wie“ der Kommerzialisierung zu beklagen, weshalb auch die normative Dimension der Diskussion von den jeweils Beteiligten offen zulegen ist.

⁴⁰ Während also für Teilnehmer die Selbstverwirklichung im Vordergrund steht und die Befriedung des Anerkennungsbedürfnisses vom Erfolg der eigenen Betätigung abhängig ist, stellt das Fußballspiel für den Zuschauer bzw. -hörer ein Kommunikationsspiel und damit einen sozialen Dienst dar, der möglicherweise darauf abzielt, dass ein Stellvertreterkrieg durch die spielenden Mannschaften ausgetragen wird. Auf diese (sozio-)kulturelle Komponente des Fußballs soll hier aber nicht weiter eingegangen werden, obwohl sich daraus wichtige Implikationen für die Vermarktung bzw. aus ethischer Perspektive für die Vermarktungsgrenzen ergeben können. Ethische Probleme im bzw. des Sport(s) aus der Perspektive der Ökonomie diskutiert knapp auch E. Franck (1997).

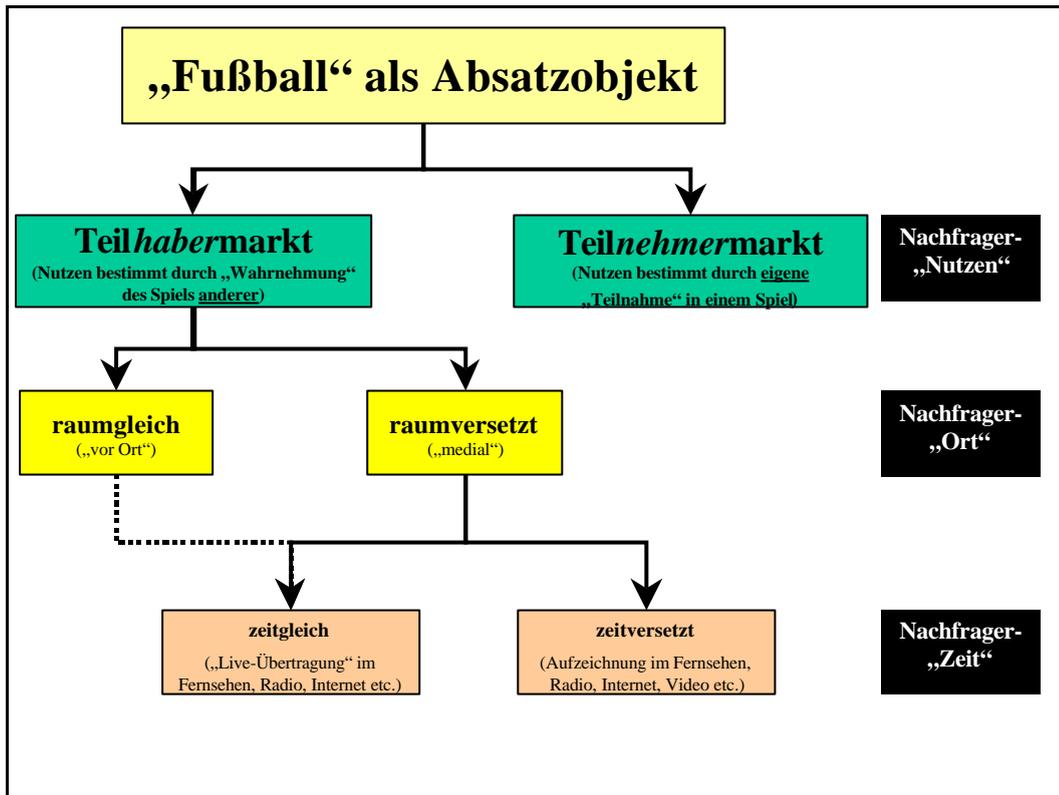


Abbildung 1: „Fußball“ als Absatzobjekt auf Teilnehmer- und Teilhhabermärkten

Während die Unterscheidung zwischen raumgleich und raumversetzt die Frage betrifft, ob die Teilhaber (insb. Zuschauer) das Fußballspiel vor Ort wahrnehmen, also am Ort der Leistungserstellung anwesend sind, oder ob sie das Spiel an einem anderen Ort (medial) wahrnehmen,⁴¹ zielt die Differenzierung nach der Zeit darauf ab, bspw. das Vor-Ort- oder im Rahmen einer Live-Übertragungen im Fernsehen, Radio oder auch Internet wahrgenommene Spiel, das auch durch seine Gegenwärtigkeit gekennzeichnet ist, von Situationen abzugrenzen, in denen das Spiel für Anbieter, aber auch für Nachfrager bereits Vergangenheit ist.⁴² Durch Kombination dieser vier Merkmalsausprägungen ergibt sich die Tabelle in Abbildung 2, in der die vier grundlegenden Leistungsbündelarten zusammenfasst sind.

⁴¹ Dabei ist dies natürlich nur eine idealtypische Unterscheidung, da die raumidentische Wahrnehmung logisch nicht möglich ist, es also nur um die räumliche Nähe zum Ort des Fußballspiels gehen kann. Auch dabei gibt es nicht nur aufgrund verschiedener Sitz- oder Stehmöglichkeiten (unter dem Tribünendach oder am Spielfeldrand) Abstufungen zu beachten, sondern auch durch die von vielen Vereinen eingeräumten Möglichkeiten, das Geschehen auf dem Platz auch beim „Bierholen“ über Monitore zu verfolgen.

⁴² Logisch betrachtet stellt auch diese dichotome, nominalskalierte Einteilung eine Vereinfachung dar, da jede Wahrnehmung ein in einem Ereignis nachgelagerter Prozess ist, zudem aufgrund technischer Umstände die mediale „Live-Übertragung“ in unterschiedlich weiten bzw. engen Abständen zur Produktion am Ort des Geschehens erfolgen kann. Man erinnere sich bspw. an einige Fußballdirektübertragungen aus Asien oder Südamerika, bei denen Ton- und Bild asynchron gesendet wurden.

	raumgleich	raumversetzt
zeitgleich	Live-Erlebnis im Stadion ①	Übertragung im Hörfunk, Internet etc. ②
zeitversetzt	(Aufzeichnung über Leinwand im Stadion) ④	Aufzeichnungen im TV, Videokassetten etc. ③

Abbildung 2: Grundsätzliche Leistungsbündelarten „Fußball“

Die Variante **①** stellt dabei die Ur- und damit auch Grundform dar, bei der Nachfragern die zeit- und raumgleiche Wahrnehmung des Fußballspiels ermöglicht wird. Dieses Produkt, d.h. das Live-Erlebnis im Stadion, war in früheren Zeiten die bedeutendste Erlösquelle, dessen Absatz zugleich weitere Erlösmöglichkeiten (Banden- und Trikotwerbung, Gastronomie etc.) nach sich zog. Ausgehend von diesem raum- und zeitgleich angebotenen Spiel eröffnen sich durch technische Gegebenheiten aber auch weitere Absatzmöglichkeiten, von denen die mediale Verwertung und Aufbereitung gegenwärtig die größte Bedeutung besitzt. Die Übertragungsrechte können dabei danach differenziert werden, ob die zeitgleiche Verwertung erfolgt (Variante **②**, d.h. die Live-Übertragungen im Fernsehen, Radio oder Internet), oder ob den Rechteeerbern lediglich eine Möglichkeit der zeitversetzten Nutzung eingeräumt wird. Bei dieser Variante **③** sind weiter unterschiedliche Zeitpunkte und Zeiträume der Verwertung⁴³ zu unterscheiden, aber auch hier bestimmen sich die Nutzenstiftungspotentiale nach dem verwendeten Trägermedium. Einen Sonderfall stellt schließlich die Variante **④** dar, sie ist aber bspw. bei Jubiläumsfeiern (anlässlich des Jahrestages eines UEFA-Pokalsieges an gleicher Stelle) durchaus denkbar.⁴⁴

Diese Systematisierung der vier Leistungsbündelarten dient nun als Basis der folgenden Ausführungen, bei denen der Leistungsbündelcharakter vertiefend herausgearbeitet wird, die unterschiedlichen nutzenstiftenden Potentiale dadurch offen gelegt und so spezifische Vermarktungsbesonderheiten und -möglichkeiten aufgezeigt werden.

⁴³ Die Rechte werden dabei gestuft vergeben, was darin resultiert, dass gegenwärtig Premiere die Erlaubnis der Liveberichterstattung besitzt, Sat 1 die (zeitversetzte) Erstverwertung erlangt und das ZDF erst mit zeitlicher Verzögerung von der Bundesliga berichten darf. Die zeitliche Entfernung vom Ereignis ist dabei (mit-)bestimmend für die zu zahlenden Rechteentgelte. Auf diesen Aspekt wird unten wieder zurückgegriffen.

⁴⁴ In Abhängigkeit von der Interpretation des zeitversetzten Absatzes können solche Angebote aber auch in das Leistungsbündel integriert werden, dessen Kern der zeit- und raumgleiche Absatz ist. Ein solches Angebot zielt dann möglicherweise darauf ab, die Verweildauer im Stadion zu verlängern, um damit die Erlöspotentiale aus dem Gastronomiebereich zu vergrößern. Diese Aspekte werden im Kapitel 3 vertiefend aufgegriffen.

3 „Fußball“ als besonderes Absatzobjekt? – Multidimensionalität fußballspielspezifischer Leistungsbündel aus Marketingsicht

3.1 „Fußball“ als Kernleistung und (erweiterte) Leistungsbündel – zur Notwendigkeit einer differenzierenden Betrachtung

Aus der ersten Annäherung im Kapitel 2 wird bereits deutlich, dass sich die Produktions- und Absatzbedingungen des Fußballspiels als Absatzobjekt in Abhängigkeit der betrachteten Marktleistung stark unterscheiden. Dieser Gedanke wird nun aufgegriffen und stärker vertieft, wobei herauszustellen ist, dass Marktleistungen als Leistungsbündel aufzufassen sind. Denn die aktive und den Spielregeln konforme Betätigung von Fußballspielern stellt lediglich den Kern des angebotenen Absatzobjektes von Fußballvereinen dar. Absatzobjekte zeichnen sich jedoch dadurch aus, dass sie aus einem Bündel von Teilleistungen bestehen.⁴⁵ Zwar stellt auch schon die Kernleistung, d.h. der reine sportliche Wettkampf zwischen zwei Mannschaften, ein Bündel von aufeinander abzustimmenden Teilleistungen dar.⁴⁶ Allerdings ist dieser Leistungskern nicht selbständig vermarktungsfähig. Es ist notwendig, den **Leistungskern (die Primärleistung)** durch weitere Leistungselemente anzureichern, um ihn marktfähig zu machen, d.h. es ist für den angestrebten Absatz einer Leistung erforderlich, ein minimales Leistungsbündel durch die Erbringung **obligatorischer Sekundärleistungen (Leistungsbündel i.e.S.)** zu konzipieren. Mindestens muss ein Anbieter Nachfragern über das Fußballspiel Existenzinformationen zukommen lassen (obligatorische Kommunikationsleistung), ihnen die Wahrnehmung vor Ort oder medial ermöglichen, d.h. die Leistung zugänglich bzw. verfügbar machen (obligatorische Distributionsleistung), sowie eine Gegenleistungsforderung⁴⁷ bilden, äußern und

⁴⁵ Vgl. dazu und zum Begriff des Leistungsbündels Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelder-Bäumer (1993), S. 395ff. Absatzobjekte sind als Leistungsbündel zu charakterisieren, die sich durch Unterschiede hinsichtlich Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess und Materialität des Leistungsergebnisses auszeichnen. Die Diskussion von Integrativität und Materialität des hier betrachteten Leistungsbündels „Fußballspiel“ erfolgt im Laufe des Kapitels 3.2. An dieser Stelle reicht es zunächst aus, den Bündelcharakter zu verdeutlichen. Vgl. dazu auch Freyer (1991), S. 38, Shank (1999), S. 231ff., Riedmüller (2001), S. 273f., aber auch schon Neale (1964), S. 3.

⁴⁶ Vgl. dazu E. Franck (1995), S. 124f. bzw. S. 167ff. Vgl. ebenfalls Shank (1999), S. 231. Gerade durch das Zusammenwirken mehrerer beteiligter Personen bei einem Fußballspiel sollte dies evident sein. Neben den Personen bedarf es zudem noch der Bereitstellung von Ball, Platz und ggfs. Schiedsrichtern.

⁴⁷ Die Vorstellung von der Gegenleistungsforderung umfasst dabei gerade auch den Fall, dass die Nutzung des Leistungskerns entgeltfrei erfolgen kann. Die Betrachtung von Tauschgeschäften impliziert aber immer eine minimale (Gegen-)Leistung jeweiliger Tauschpartner (bspw. die Kommunikation oder die „Entgegennahme“ des jeweils anderen Leistungsbündels) und das Verhältnis von Gegenleistung zu Leistung bildet den Preis als Tauschrelation; vgl. dazu Hammann et al. (2001), S. 187f. Aus Vereinfachungsgründen wird in diesem Beitrag der Begriff

ggfs. entgegen nehmen (obligatorische „Preis“leistung). Daneben sind weitere, **fakultative**⁴⁸ **Sekundärleistungen** vom Anbieter erbringbar, um sich von Wettbewerbern durch das **Leistungsbündel i.w.S.** abzuheben.⁴⁹ Diese zusätzlichen Leistungen sind in allen Phasen des Leistungserstellungsprozesses denkbar, betreffen bei den oben als Varianten ❶ und ❷ bezeichneten Absatzobjekten bspw. den Bereich der sog. Hospitality-Maßnahmen wie Gestaltung der Sitz- bzw. Stehplatzbereiche oder des Gastronomiebereichs am Ort der Veranstaltung.⁵⁰ Der Nutzen von Nachfragern, die sich nicht am Ort der Leistungserstellung befinden (Varianten ❸ und ❹) kann zudem auch durch die Anzahl der eingesetzten Kameras und Reporter einer angereicherten Kernleistung Fußballspiel erhöht werden.⁵¹ Die folgende Abbildung 3 zeigt diese Bündelform mit den jeweils zu unterscheidenden Ebenen grafisch.

des Preises im folgenden jedoch umgangssprachlich verwendet, d.h. er umfasst lediglich die monetäre Gegenleistung.

⁴⁸ Die hier vorgenommene Unterscheidung in obligatorische und fakultative Sekundärleistungen betrifft einen theoretisch-logischen Aspekt aus Anbieterperspektive und soll nicht ausschließen, dass aus einer Nachfragerperspektive die Erbringung einiger, hier als fakultativ bezeichneter, Sekundärleistungen aufgrund der Wettbewerbssituation als obligatorisch für dessen Kaufentscheidung angesehen werden, d.h. der Anbieter aufgrund des Anspruchsdenkens des Nachfragers zur Erbringung bestimmter Leistungen ‚gezwungen‘ wird.

⁴⁹ Vgl. zur Unterscheidung von Primär- und Sekundärleistungen Hammann (1974), S. 135ff. Zur Unterscheidung in „Core Product“, „Formal Product“ und „Augmented Product“ siehe Kotler, der diese Differenzierung in seiner 1980 erscheinenden Auflage vornimmt, neuerdings jedoch fünf Ebenen unterscheidet, vgl. z.B. Kotler/Bliemel (2001), S. 717. Als Wettbewerber sind hier zunächst konkurrierende Anbieter von Fußballspielen denkbar (z.B. im Ruhrgebiet bei zeitgleichem Anpfiff der Spiele vom MSV DUISBURG, RW OBERHAUSEN, VFL BOCHUM, SCHALKE 04 oder BORUSSIA DORTMUND). Daneben müssen ggfs. aber auch andere Freizeitangebote als Substitut betrachtet werden, d.h. im Bereich des Sports ein Handball-Spiel von TuSEM ESSEN oder außerhalb des Sports ein Theaterstück im SCHAUSPIELHAUS BOCHUM.

⁵⁰ Vgl. dazu bspw. Riedmüller (2001), S. 270ff.

⁵¹ Zwar könnte man einwenden, dass es sich dabei um die Leistungen des übertragenden Senders handelt. Diskussionen über die Etablierung eines vereins- oder ligaeigenen Fernsehkanals, gerade vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Krise der Kirch-Gruppe, verdeutlichen aber, dass grundsätzlich auch die Vereine als mediale Distributoren auftreten können. Gerade das Internet als eine Distributionsmöglichkeit eröffnet hier neue Möglichkeiten. Folglich müsste auch der Begriff des „Folgemarktes“, den Hermanns/Riedmüller (2001b), S. 50f. für den Markt für Sportübertragungsrechte nutzen, überdacht werden. Hier geht es lediglich um die Leistungsaufteilung zwischen zwei Institutionen. Auf den „Absatz“ von Rechten wird weiter unten noch eingegangen.

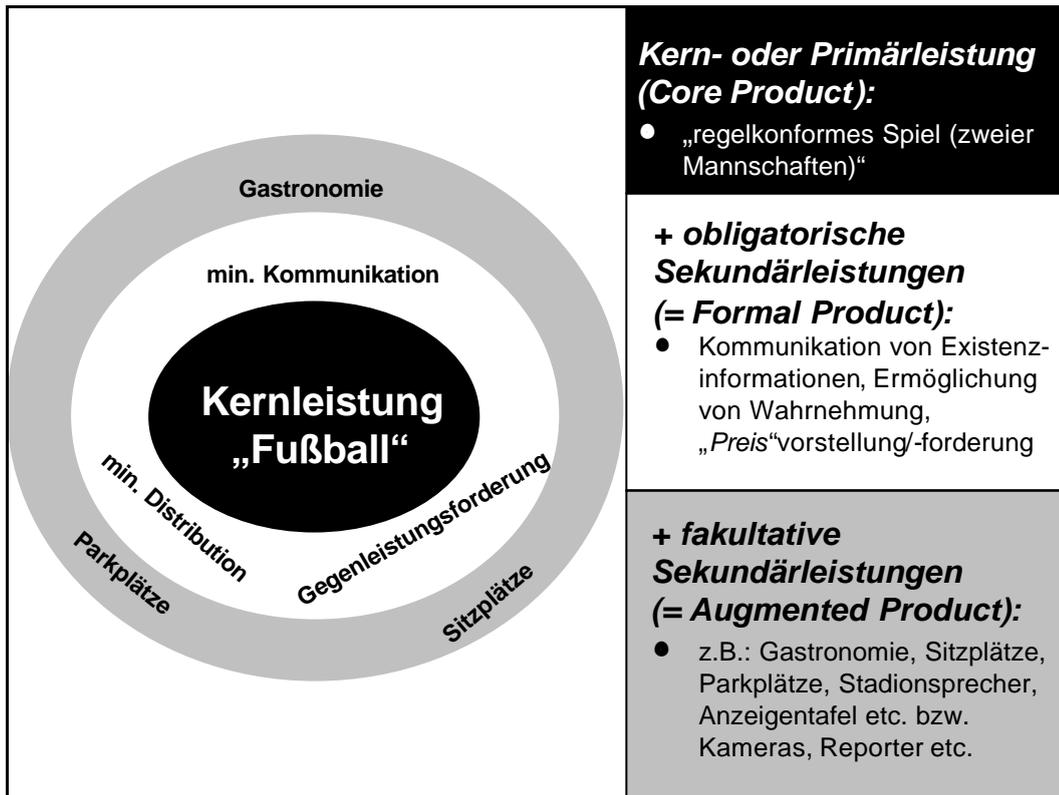


Abbildung 3: Drei-Ebenen-Modell des Fußballs als Leistungs Bündel (Produkt „Fußball i.w.S.“)

Analysiert man die einzelnen in das jeweilige Leistungs Bündel integrierten Teilleistungen zeigt sich, dass diese Absatzobjekte neben Diensten auch viele als Sachleistungen gekennzeichnete Teile (z.B. die im Stadion angebotene und meist extra zu entgeltende „Bratwurst“ oder die im VIP-Bereich vom (erhöhten) Entgelt abgedeckte „Stadionzeitung“) in den Gesamtumfang integrieren, dass des weiteren aber auch Rechte als Bestandteile identifizierbar sind. Diesen Aspekt des Leistungs Bündelgedankens verdeutlicht die folgende Abbildung 4 bei der Variante ❶ nochmals anhand des im Dienstleistungsmarketing bekannten Molekularmodells von SHOSTACK:

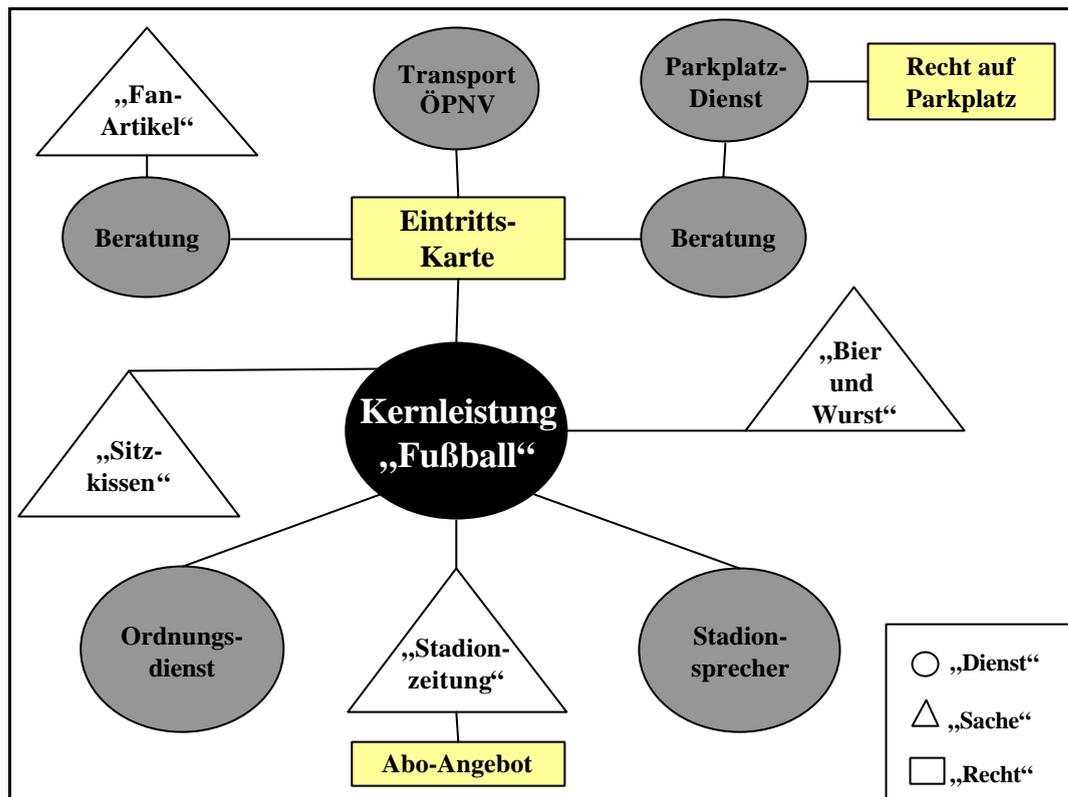


Abbildung 4: Molekularmodell des Fußballs als Leistungsbündel
(Quelle: nach Shostack 1977, S. 76)

Neben der in Kapitel 2 vorgenommenen Unterscheidung, ob die räumlich anwesenden Nachfrager oder die medial wahrnehmenden Nachfrager bedient werden, muss aufgrund der Ausführungen also im folgenden weiterhin danach differenziert werden, ob es sich um Produktion und Absatz der Kernleistung Fußballspiel handelt (Kernleistung „Fußball“/Produkt „Fußball i.e.S.“) oder ob es um die angereicherte Leistung geht (Leistungsbündel „Fußball“/Produkt „Fußball i.w.S.“) und in welcher Form die jeweilige Anreicherung (vereinfachend Sachen oder Dienste) erfolgt, da sich hieraus jeweils andere Implikationen für die Aktivitäten der Anbieter ergeben. Auch weil gerade letztere Abgrenzung schwierig bzw. unmöglich erscheint, eröffnet vor allem die Betrachtung der sowohl aus Anbieter- als auch Nachfragersicht wichtigen Dimensionen „Materialität des Leistungsergebnisses“ und „Integration in den Leistungserstellungsprozess“ wichtige Einsichten für die Gestaltungsmöglichkeiten der Leistungsbündel. Daher werden diese nun im Kapitel 3.2 vertiefend diskutiert.

3.2 „Fußball“ als Objekt unternehmerischer Tätigkeit – zur Gestaltung von Integrativität und Materialität als Anbieterchance

3.2.1 Integrativitäts- und Materialitätsdimension als Gestaltungsoptionen für Anbieter von „Fußball“ – eine theoretische Annäherung

Wie bereits mehrfach erwähnt, werden Sportangebote wie ein Fußballspiel gemeinhin als Dienstleistung charakterisiert und von Sachleistungen abgegrenzt,⁵² wobei bereits die zuvor vorgenommene kurze Skizzierung des Molekularmodells von SHOSTACK zeigte, dass ein Leistungsbündel Fußballspiel eine Vielzahl von Teilleistungen umfasst, die sowohl als Dienst- aber auch als Sachleistung gedeutet werden können. Diese Abgrenzung von Diensten und Sachen⁵³ erfolgt dabei meist anhand konstitutiver Merkmale und hat lediglich vereinfachenden Charakter, da eine abschließende Trennung nicht möglich ist. In Anlehnung an ENGELHARDT, KLEINALTENKAMP und RECKENFELDERBÄUMER wird in den letzten Jahren deshalb verstärkt auf die Kriterien **Integrativität und Materialität** zur Leistungsbündeltypologisierung zurückgegriffen.⁵⁴ Die Integrativitätsdimension bezieht sich dabei auf den Leistungserstellungsprozess, während die Dimension der Materialität die Leistung als Ergebnis charakterisiert. Im Schrifttum scheint es sich dabei durchzusetzen, vom sog. *Immaterialitätsgrad* des Leistungsergebnisses zu sprechen, wobei es aber hier an der abschließenden Operationalisierung genauso fehlt,⁵⁵ wie

⁵² Vgl. Riedmüller (2001), S. 271f., oder auch Woratschek (1998), S. 347f. Letzterer verweist aber schon auf die Probleme der Charakterisierung von Sportdienstleistungen.

⁵³ Aus sprachlichen Gründen erfolgt hier keine weitere Differenzierung der Begriffe Dienst und Dienstleistung bzw. Sache und Sachleistung, sondern deren synonyme Verwendung.

⁵⁴ Vgl. für ein Plädoyer zur Aufhebung der Dichotomie den bereits angesprochenen Beitrag von Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 395ff, der zu einer intensiven Auseinandersetzung um die Begriffe geführt hat, von Reckenfelderbäumer (2001), S. 40, treffend als „ausge- (und teilweise wohl schon etwas über-) dehnte“ Diskussion bezeichnet. Diese Diskussion soll daher auch hier nicht explizit vertieft, sondern nur angedeutet werden.

⁵⁵ Wenn vom *Immaterialitätsgrad* des Leistungsergebnisses gesprochen wird, erfolgt zudem häufig keine Bestimmung dessen, was als materiell und was als immateriell aufzufassen ist. Analysiert man allerdings den Begriff der „Materie“ kann festgestellt werden, dass der häufig in der Literatur unterstellte und auf Jean Baptist Say (1852), S. 87, zurückgehende Gegensatz materieller und immaterieller Leistungen (bzw. Materialität und Immaterialität) nicht existieren kann, da es zum einen selbst zur Verursachung der „geistigen“ oder „emotionalen“ Nutzenstiftungen (die von den Vertretern der „Immaterialitätsthese“ mit dieser Bezeichnung implizit angesprochen werden) eines Materieveränderungsprozesses auf der Anbieterseite bedarf, sie vor allem aber selbst auf Energieumwandlungsprozessen im menschlichen Gehirn basieren und somit das Ergebnis in der Materieveränderung selbst besteht. Folglich kann es auch bei Gütern weder Immaterialitäts- noch Materialitätsgrade geben und es wäre korrekter, wengleich komplex und sicherlich nicht immer zweckmäßig, differenzierte Materialitätsformen als Abgrenzungskriterium heranzuziehen, die auf unterschiedliche Art und Weise zur Nutzenstiftung beitragen. Vgl. zur Kritik am Begriff der Immaterialität in der Betriebswirtschaftslehre auch von der Gathen (2001), S. 143ff., der darauf verweist, dass „immateriell nur der Geist bzw. das Denken sein“ (S. 145) kann, wobei nach derzeitigem Kenntnisstand darauf zu verweisen ist, dass nur die „konkrete“ Ausprägung eines Gedankens (d.h. die Eigenwahrnehmung des Gedankens) „immateriell“ sein kann, der Gedanke selbst hingegen materiell ist, d.h. einen „Materie-“ bzw. Energieumwandlungsprozess darstellt, der in den sog. Neuronen (Nervenzellen) stattfindet, die wiederum durch sog. Synapsen verbunden sind. Die Psychophysik, die der Frage nachgeht, wie physikalische Energie psychische Erfahrungen hervorruft, gehört dabei zu den ältesten Zweigen der wissenschaftlichen Psychologie und wurde von Gustav Theodor Fechner begründet, der damit das philosophische Leib-Seele-Problem zu lösen versuchte. Diese Aspekte können hier jedoch nur angerissen werden, vgl. dazu etwa das bekannte Psychologielehrbuch von Zimbardo/Gerrig (1999), insb. die Kapitel 2 und 3.

bei der Sprachregelung vom „Integrativitätsgrad“ bzw. dem *Grad* der Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess. Diese ordinalskalierten Begriffe sind jedoch insofern problematisch, da festgestellt werden müsste, wann bei unterschiedlichen Materialitäts- und Integrativitätsformen ein hoher, wann ein geringer Ausprägungsgrad des jeweiligen Merkmals vorliegt. So ist die aktive Teilnahme an einem Fußballspiel im Regelfall zwar mit hoher körperlicher Anstrengung verbunden. Offen ist aber, ob dies eine *höhere* Integrativität bedeutet als die physische und emotionale Integration eines Zuschauers im Stadion, und ob dort unterschiedliche Integrativitätsgrade anhand unterschiedlicher Anfeuerungsintensitäten zu unterscheiden wären. Tatsache ist, dass es sich um eine *andere Integrativitätsform* handelt, die zum einen andere Auswirkungen auf den Erstellungsprozess des Anbieters hat, zum zweiten den Nutzen des Nachfragers (mit-)bestimmt. Diese Aspekte können hier jedoch nur angedeutet werden, festzuhalten bleibt aber, dass die Analyse unterschiedlicher Materialitäts- und Integrativitätsformen möglicherweise sinnvoller wäre, diese aber zumindest für die Interpretation des Ausprägungsgrades vorgeschaltet sein muss. Wenn im folgenden trotzdem eine Betrachtung ordinalskalierter Ausprägungen der Merkmale Integrativität und Materialität vorgenommen wird,⁵⁶ muss der Vereinfachungscharakter dieses Vorgehens aufgrund des Gesagten bedacht werden. Gerade hier besteht für die Zukunft der (dienst-)leistungstheoretischen Forschung aber noch erheblicher Wissensbedarf.

Für die Zwecke der folgenden Analyse ist allerdings zu berücksichtigen, dass **Materialität und Integrativität sowohl aus der Kernleistung als auch aus der vom Leistungsanbieter gewählten Art der Vermarktung resultieren** und sich teilweise lediglich nur auf die Sekundärleistungen beziehen. Dies soll nun für die in den vorherigen Kapiteln aufgefächerten Leistungsbündel anhand dieser Kriterien analysiert werden.

⁵⁶ Dies erfolgt dabei anhand einer Erweiterung der Leistungsbündeltypologie von Engelhardt et al. durch Hammann et al. (2001), S. 146, wo eine subjektivierte Sichtweise eingenommen und von der Bedeutung der Integrativität bzw. der Bedeutung der (beobachtbaren) Materialität gesprochen wird. Dabei kann ein Vorteil darin gesehen werden, dass dabei sowohl die Einnahme der Anbieter- (Bedeutung der Materialitäts- und Integrativitätsformen für den Anbieter) als auch die Nachfragerperspektive (Bedeutung der Materialitäts- und Integrativitätsformen für den Nachfrager) möglich ist, allerdings werden dadurch die angesprochenen Operationalisierungsprobleme nur auf eine andere Ebene verlagert, nicht aber gelöst.

3.2.2 Materialitätsbedeutung der Leistungsergebnisse „Fußball“

Geht man davon aus, dass die Kernleistung „Fußball“ (Produkt „Fußball i.e.S.“) – wie oben in den Abbildungen 3 und 4 skizziert – im regelkonformen Spiel zweier Mannschaften besteht,⁵⁷ kann die Bedeutung der (beobachtbaren) **Materialität des Leistungsergebnisses**⁵⁸ einer Kernleistung „Fußball“ als tendenziell gering angesehen werden. Denn das Ergebnis besteht primär in der Nutzenstiftung durch Unterhaltung, d.h. durch emotionale Prozesse in der Zeit des Leistungserstellungsprozesses (dem „Erleben“) sowie durch die Möglichkeit, das Fußballspiel (das „Erlebte“ bzw. das „Erlebnis“) später kognitiv aufzuarbeiten.⁵⁹ Die Bedeutung bestimmter Materialitätsformen stellt sich hingegen unterschiedlich dar, wenn das angereicherte Leistungsbündel betrachtet wird, und ein Anbieter für den Zuschauer beispielsweise eine Stadionzeitung, ein Sitzkissen, Fanartikel zur Unterstützung oder ähnliches in das Leistungsbündel integriert. Anbieter von Kernleistungen „Fußball“ können also die Bedeutung der Materialität für den Nachfrager zur Förderung des Absatzes und zur Erhöhung der Nutzenstiftungspotentiale erhöhen, wobei diese Gestaltungsoption vor allem darauf abzielt, das Erlebnis ‚wahrnehmbar‘ und dadurch ‚erinnerbar‘ zu machen und zu halten. Auch alle Maßnahmen im Rahmen des sog. Merchandising zielen darauf ab, die Materialität von Leistungsbündeln zu gestalten.⁶⁰ Diese Gestaltungsoption wird durch den Pfeil ① in der Abbildung 5 angedeutet, wonach danach differenziert werden kann, ob für diese Elemente ein gesondertes Entgelt zu entrichten ist oder ob sie möglicherweise aufgrund der identifizierten Bedeutung vom zu entrichtenden Preis abgedeckt sind. Die besondere Materialitätsform des Produktes „Fußball i.e.S.“ (aber auch der Produkte „Fußball i.w.S.“) ist dabei u.a. ausschlaggebend für die von Nachfragern empfundene Qualitätsunsicherheit, da es ihnen aufgrund der spezifischen Konzeption nicht möglich ist, die angebotene Leistung vor dem

⁵⁷ Auch hier wird wieder eine eher logisch-anbieterorientierte Perspektive eingenommen und das Fußballspiel als „Auslöser“ für weitere Nutzenstiftungspotentiale angesehen. Das bedeutet, dass mit der Sprachregelung von der Kernleistung Fußballspiel nicht ausgeschlossen wird, dass der Nutzen vieler Nachfrager nicht im Fußballspiel selbst begründet ist, sondern evtl. in der Möglichkeit, am Rande des Fußballspiels Gespräche mit potentiellen Geschäftspartnern zu führen oder Bier mit Freunden zu trinken. Doch auch für diese Nutzenziehungsmöglichkeiten ist das Spiel zweier Mannschaften der Anlass bzw. Auslöser und (zumindest in dieser speziellen Form) nicht ohne das jeweilige Spiel möglich. Obwohl deshalb also auch unbestritten ist, dass diese Nutzenaspekte vom Angebot anderer, aber ähnlich konzipierter Leistungsbündel (andere Sportarten, Musikkonzerte, Theater etc.) intendiert sind, soll im folgenden von einer anderen Kernleistung gesprochen werden.

⁵⁸ Die Bedeutung der beobachtbaren Materialität bezieht sich hier auf den Besitz bzw. die Veränderung einer „Sache“, nicht auf die in der vorherigen Fußnote ebenfalls als „materiell“ eingeordnete Nutzenziehung aus dem Erleben.

⁵⁹ Die Unterscheidung ist nicht nur semantisch schwierig. Hier soll der Begriff des „Erlebens“ die prozessuale Ebene und damit einen Vorgang in der Zeit umfassen, während der Begriff des „Erlebten“ bzw. des „Erlebnisses“ auf die Ergebnisdimension der Leistungserstellung hindeutet und in diesem Zusammenhang eine Zeitpunkt Betrachtung darstellt, die sich auf etwas Vergangenes bezieht. Vgl. dazu auch schon oben Kapitel 2.

⁶⁰ Aspekte des Merchandising werden hier nicht weiter vertieft, hier soll der Hinweis genügen, dass der Absatz von Merchandisingartikeln in erster Linie nur möglich ist, weil ein Leistungsbündel „Fußballspiel“ von Vereinen angeboten wird.

Tausch zu beurteilen.⁶¹ Die Integration wahrnehmbarer (vereinfachend: materieller) Elemente in das Leistungsbündel könnte dazu beitragen, diese Unsicherheit zu reduzieren,⁶² eine Besonderheit des Fußballspiels (und mithin der meisten Unterhaltungsleistungen) liegt aber vor allem darin, dass auch gerade diese Unsicherheit den Nutzen der Nachfrager (mit-)bestimmt.⁶³

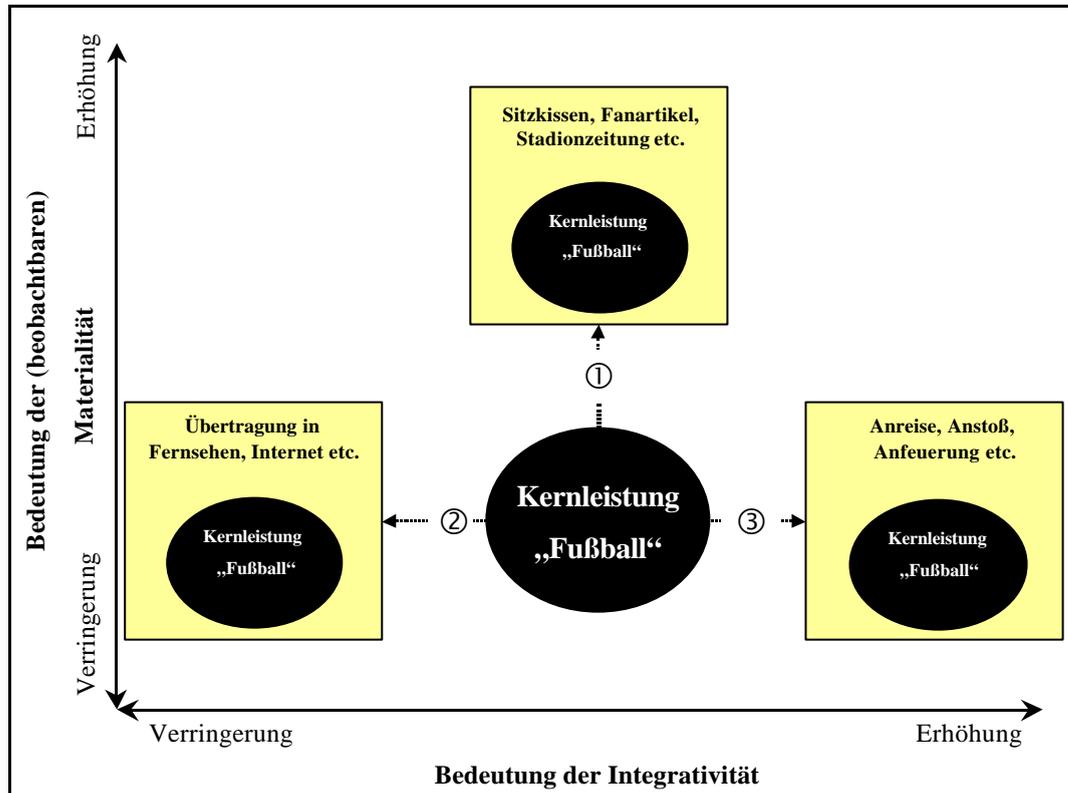


Abbildung 5: Grundsätzliche Möglichkeiten zur Erhöhung und Verringerung der Integrativitäts- und Materialitätsbedeutung der Kernleistung „Fußball“ durch Sekundärleistungen

Aufgrund der hohen Bedeutung der Zeitraumbezogenheit des Fußballspiels als Unterhaltungsleistung bestehen für Anbieter insbesondere aber unterschiedliche Möglichkeiten, die Integrativität, d.h. die Integration externer Faktoren in den Leistungserstellungsprozess, zu gestalten. Diese Analyse erfolgt nun im Kapitel 3.2.3.

⁶¹ So auch schon Woratschek (1998), S. 347, der von Verhaltensunsicherheit(en) spricht.
⁶² In Abhängigkeit des Zeitpunktes der Beurteilungsmöglichkeit können Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Leistungsbündeln unterschieden werden, vgl. dazu im Überblick statt vieler Hammann et al. (2001), S. 59ff., zur Grundlegung der Such- und Erfahrungseigenschaften Nelson (1970), S. 311ff., zur Erweiterung um Vertrauenseigenschaften Darby/Karni (1973), S. 69f. Siehe aber auch Woratschek (1996), S. 59ff., der diese Eigenschaften für eine (allgemeine) informationsökonomische Typologisierung von Dienstleistungen verwendet und diesen Ansatz dann auch zur Typologisierung von Sportdienstleistungen nutzt, vgl. Woratschek (1998), S. 348ff., der für seinen Überblick vereinfachend allerdings von Gütern und nicht von Eigenschaften spricht.

⁶³ Auf den Aspekt der Unsicherheit wird im Kapitel 4 bei der Diskussion der Besonderheitshypothese nochmals aus einer anderen Perspektive eingegangen.

3.2.3 Veränderung der Integrativitätsbedeutung durch unterschiedliche Integrativitätsformen bei den Absatzobjekten „Fußball“

Die Analyse der Integrativität erweist sich diffiziler als die Diskussion der Materialität. Zunächst ist festzuhalten, dass die Produktion der **Kernleistung** „Fußball“ ohne Integration externer Faktoren möglich ist, dass erst die konkrete Gestaltung der (obligatorischen und fakultativen Sekundärleistungen) bestimmt, ob überhaupt eine **Kernleistungsintegrativität** stattfindet oder nicht. Dies unterscheidet Güter wie ein Fußballspiel, die primär einen emotionalen Nutzen stiften, von Leistungen wie etwa der Unternehmensberatungsleistung oder dem Friseurbesuch, da bei diesen die Kernleistungsintegrativität konstitutiv ist. Denn es ist grundsätzlich denkbar, dass ein Fußballspiel ohne anwesende Zuschauer erbracht und nur über die Medien distribuiert wird. Daraus, d.h. aus dem Absatz der Leistung an raum- und u.U. auch zeitversetzte Nachfrager ergeben sich gänzlich andere Integrativitätsformen und damit auch Nutzenziehungsmöglichkeiten, als dies bei Anwesenheit des Nachfragers am Ort der Leistungserbringung der Fall ist. Bei einem medialen Absatz der Leistung ist zwar die Betätigung der Fernbedienung bzw. des Radioknopfes durch die Nachfrager notwendig, jedoch ‚integrieren‘ sich Nachfrager dabei nicht mehr in die Leistungserstellungsprozesse des Anbieters, sondern nutzen lediglich dessen (autonom produziertes) Leistungsergebnis. Denn wenn nämlich unter Integration externer Faktoren die Einflussnahme auf den Leistungserstellungsprozess verstanden wird, erfolgen z.B. bei einer Fußball-Liveübertragung alle Anbieterprozesse (bzw. die kooperativen Prozesse des Anbieternetzwerkes⁶⁴) und alle Nachfragerprozesse autonom, liegt also keine (vertikale) Integrativität⁶⁵ vor. Eine so verstandene Integration erfolgt beim Kauf eines Fernsehers, findet aber eben nicht beim TV-Konsum des Leistungsbündels „Fußball“ (Produkt „Fußball i.w.S.“) statt.⁶⁶ Hinsichtlich der Integrativität besteht in diesem Fall daher auch kein Unterschied zur Nutzung von bspw. „Tütensuppe“, die der Nachfrager in seinem Verfügungsbereich auch erst bearbeiten muss, um sie konsumieren zu können.⁶⁷ Teilweise wird in diesen

⁶⁴ Siehe für eine explizite Beschäftigung mit diesem Aspekt auch Reckenfelderbäumer (2003), in diesem Band (Kapitel 3.2.4), der sich damit vor dem Hintergrund der Qualitätspolitik von Fußballclubs auseinandersetzt. Wenn hier und im folgenden vereinfachend nur von dem Anbieter gesprochen wird, umfasst dies meist implizit das gesamte Anbieternetzwerk. Aus sprachlichen Gründen wird diese Präzisierung hier aber nicht weiter verfolgt.

⁶⁵ Selbstverständlich erfordert aber die (horizontale) Kooperation zweier Vereine eine gegenseitige „Integration“. In diesem Fall spricht Woratschek (2002), S. 15, von konkurrenzbedingter „Integrativität“, die er mit dem Begriff der Coopetition (Kooperenz) gleichsetzt und (zurecht) fordert, dass dieses Phänomen bei Sportdienstleistungen einer besonderen Beachtung bedarf. Ob hier von „Integrativität“ gesprochen werden sollte, ist allerdings fraglich, falls dies doch erfolgt, ist diese Integrationsart aber von der hier angesprochenen vertikalen Integration zu trennen.

⁶⁶ Fußballspiele sind zwar nicht „auf Lager“ produzierbar, zumindest erfolgt aber die mediale Distribution aufgrund der geringen Grenzkosten „quasi auf Vorrat“, d.h. die Bereitstellung des Sendesignals erfolgt, ohne dass der Anbieter weiß, welche und wie viele Nachfrager die Leistung tatsächlich in Anspruch nehmen.

⁶⁷ Erweitert man die Auffassung von Integrativität dahingehend, dass auch eine Integration in „Leistungsergebnisse“ möglich ist, würde man dieses Problem zwar umgehen, den Begriff der Integrativität für die weitere Analyse jedoch unnötig komplizieren. Siehe zu diesem Vorgehen Hammann (1997), S. 452f. Allerdings eröffnet der in drei Punkten erweiterte Integrativitätsbegriff von Hammann (1997) – er begreift die Integrativität (1) *mehrdimensional*, d.h. bezieht

Fällen in der Literatur auch von sog. **veredelten Unterhaltungsdienstleistungen** gesprochen,⁶⁸ wobei die Veredelung auf einem Umwandlungs- und vor allem Speicherungsprozess der personengebundenen Leistungsfähigkeit basiert, der dann eine Multiplikation – oft mit gegen Null tendierenden Grenzkosten – ermöglicht. Unzulänglich scheint es, diese Leistungen als veredelte Dienstleistungen zu bezeichnen, denn wenn man diese Sichtweise erweitert wird deutlich, dass es sich bei allen abgesetzten Gütern, d.h. auch solchen, die gemeinhin als Sachen angesehen werden (wie Schokoriegel oder Parfum), um eine Veredelung der spezifischen persönlichen Leistungsfähigkeiten handelt, da in diesen Waren das (Produktions-)Wissen der Produzenten gespeichert ist. Generell könnte man argumentieren, dass eine solche „Veredelung“ bei allen Gütern möglich ist, bei denen eine Kernleistungsintegrativität im oben skizzierten Sinne für die Leistungserbringung und Nutzenziehung nicht notwendig ist. Diese Verringerung der Integrativitätsbedeutung kann im vorliegenden Fall theoretisch auch darauf ausgedehnt werden, dass Nachfrager nur noch das Spielergebnis eines einzelnen Meisterschaftsspiels wahrnehmen (Pfeil ② in der Abbildung 5).⁶⁹

Neben den Möglichkeiten zur Verringerung der Integrativitätsbedeutung sind grundsätzlich aber auch verschiedene Fälle denkbar, diese Bedeutung zu erhöhen. In Abhängigkeit von der konkreten Sekundärleistungsgestaltung der Anbieter ist dabei sogar eine **Integration in den Kernleistungserstellungsprozess möglich**. Raum- und zeitgleich anwesende Zuschauer nehmen bspw. durch ihr Anfeuerungsverhalten (mehr oder weniger) Einfluss auf den Verlauf eines Fußballspiels,⁷⁰ wobei für große Nachfragergruppen gerade diese „**Integrationsillusion**“ einen bedeutenden Teil der Nutzenstiftung ausmacht, die Teilhabe an der sportlichen Aktivität anderer also Anlass für eigene (emotional geprägte) Aktivitäten ist. Voraussetzung für diese Integrationsmöglichkeiten sind jedoch weitere integrative Prozesse, die vom Anbieter durch die Leistungsbündelgestaltung bewusst gesteuert werden: So müssen Nachfrager zum Stadion reisen, dort eine Karte (evtl. auch im Vorverkauf) erwerben, die Personenkontrolle über sich ergehen

Integrativität nicht nur auf die Prozess-, sondern auch auf die Potential- und Ergebnisebene, (2) *mehrstufig*, d.h. betrachtet institutionenbezogene Wertschöpfungsstufen und integriert damit auch Zwischenformen wie den Handel in die Analyse, und (3) vor allem *beidseitig*, d.h. beleuchtet nicht nur die Integration des ‚Nachfragers‘ in die Anbietersphäre, sondern auch die Integration des ‚Anbieters‘ in die Nachfragersphäre – den Zugang zu weiteren vielschichtigen Problemen von Tauschprozessen, die bislang meist ausgeblendet werden. Insbesondere der dritte Aspekt, d.h. die Betrachtung des Einflusses von Anbieteraktivitäten auf die Nachfragersphäre, erscheint der vertieften Erforschung wert.

⁶⁸ Vgl. zur „Veredelung“ Meyer (1987), insb. S. 36ff., sowie Blümelhuber (1998), S. 1757f., der jedoch nicht explizit auf die Integrativität abstellt.

⁶⁹ Dies trifft bspw. für den Großteil der an der Champions League interessierten Nachfrager für das Spiel JUVENTUS TURIN gegen BAYER LEVERKUSEN zu, das nach zweimaliger Absage wegen Nebels am Donnerstag 29.11.2001 um 15.00 Uhr nahezu unter Ausschluss der Öffentlichkeit (der kicker www.kicker.de) dokumentiert 3.500 Zuschauer) stattfand. Denkbar sind zudem Fälle, in denen aus Sicherheitserwägungen Spiele ohne Zuschauerbeteiligung stattfinden. Die Verknüpfung der einzelnen Meisterschaftsspiele zu einem Meisterschaftsrennen steht im Mittelpunkt des Kapitels 4.2.

⁷⁰ Dass dies auch von den Verantwortlichen als Einflussfaktor wahrgenommen wird, zeigt bspw. die Diskussion über die Stadionseite, vor der das Elfmeterschießen beim DFB-Pokalspiel zwischen dem 1.FC KAISERSLAUTERN und BAYERN MÜNCHEN in der Saison 2001/2002 stattfinden sollte, vgl. dazu z.B. Thylmann (2002), S. 44.

lassen usw. Unterschiedliche Integrationsformen manifestieren sich auch in dem Angebot von VIP-Lounges, Business-Seats, Sitz- und Stehplätzen.⁷¹ Die „Prosumer“-Rolle⁷² des Nachfragers wird darüber hinaus insbesondere noch darin deutlich, dass die „aktiven“ und „lauten“ Stehplatzzuschauer für die Stimmung im Stadion sorgen, die als Leistungsbündelbestandteil den Nachfragern nach VIP-Lounges oder Business-Seats tendenziell wichtig ist. Man könnte hier von einer **doppelten Prosumer-Rolle** sprechen, da die Mitwirkung nicht nur für die individuelle Leistungsaufteilung bedeutend ist, sondern Anbieter die Integrationskonsequenz einiger Kunden als Leistungsbündelbestandteil weiterer Absatzobjekte integrieren.⁷³ Diese **Konsumexternalitäten** können aber durch die Interdependenz der Integrativität⁷⁴ von Zuschauern sowohl positive als auch negative Wirkungen entfalten. D.h. die Anteilnahme und Integrativitätsform der Zuschauer an sich bestimmt die Qualitätswahrnehmung anderer Zuschauer.⁷⁵

Neben diesen ‚herkömmlichen‘ Integrationsformen, bei denen lediglich eine periphere „Kernleistungsintegration“ stattfindet, ist eine Erhöhung der Integrationsbedeutung durch Anbieter auch dadurch erreichbar, dass bspw. ein einzelner Zuschauer vor Ort die Möglichkeit erhält, den Anstoß auszuführen, spieltaktische Anweisungen zu geben oder auch im Vorfeld die Aufstellung zu beeinflussen.⁷⁶

⁷¹ Da dabei unterschiedliche Teilleistungen vom Fußballverein gestaltet werden wird auch deutlich, dass es sich hier um Formen der Leistungs- und nicht der Preisdifferenzierung handelt. Vgl. im Unterschied dazu Koch (2001), S. 285ff., der unreflektiert von ‚Preisdifferenzierung‘ spricht, aber sehr anschaulich Leistungsunterschiede (z.B.: „Die einzelnen Plätze im Westfalenstadion heben sich in Ausführung und vor allem in Ort und Sichtmöglichkeit voneinander ab.“, S. 285) als Grundlage der unterschiedlichen Entgeltforderungen herausarbeitet. Zum theoretischen Unterschied zwischen Preis- und Leistungsdifferenzierung vgl. grundlegend Hammann et al. (2001), S. 207ff.

⁷² Vgl. für den Begriff Toffler (1980), S. 272, für dessen unterschiedliche Bedeutung bei Toffler aber auch Meyer/Blümelhuber (1994), S. 36 (Endnote 1).

⁷³ So wirbt etwa der FC SCHALKE 04 in einem Prospekt für seine Business Seats u.a. damit, dass neben den besonderen gastronomischen Angeboten und der sportlichen Leistung der Spieler auch durch die Fans für Stimmung gesorgt wird.

⁷⁴ Vgl. hierzu Meyer/Blümelhuber (1994), S. 20, die von Interaktivität statt Konsumexternalität sprechen und dies bereits am Beispiel Fußballspiel aufzeigen. Unterschiedliche Integrationsformen sehen sie dabei (i.A.a. Meyer (1994/1998), S. 87) in der physischen, intellektuellen und emotionalen Integration. Gerade der von Meyer herausgestellte Aspekt der emotionalen Integration zeigt aber, dass hier ein anderes Integrationsverständnis vorliegt, weil die Emotionalität nicht auf der integrativen Prozess- sondern auf der Nutzenziehungsebene und damit in der Nachfragersphäre angesiedelt ist.

⁷⁵ Das wohl klassische Beispiel einer negativen Konsumexternalität ist das Rascheln der Chips-Tüte im Kino oder das Husten im Theater. Im Bereich des Fußballs sind neben den beschriebenen positiven Konsumexternalitäten aber auch negative durch bspw. Hooliganismus oder die (aus der jeweils persönlichen Sicht natürlich unqualifizierten) Kommentare der Sitz- oder Stehplatznachbarn denkbar. Für die Gestaltung dieser und weiterer Qualitätsdimensionen siehe den Beitrag von Reckenfelderbäumer (2003) in diesem Band (Kapitel 2.3), der ein Qualitätsmodell für Fußballclubs auf der Basis des Vorschlags von Meyer/Mattmüller (1987), S. 192, entwickelt.

⁷⁶ So wäre es aus finanziellen Überlegungen gerade bei der Durchführung von Freundschaftsspielen generell denkbar, dass zahlungskräftige Nachfrager die Aufstellung sowie Ein- und Auswechsellungen (mit-)bestimmen oder dass diese Eingriffsmöglichkeiten über ein Abstimmungsverhalten im Internet erfolgen. Auch das Benefizspiel der Deutschen Fußballnational Elf gegen eine Bundesligaauswahl im Dezember 2002 kann als Beispiel herangezogen werden, da die Zusammensetzung der Bundesligaauswahl von Fans bestimmt wurde. Allerdings hat diese Form der Kommerzialisierung sicherlich Grenzen, die von Pavlovic (2002), S. 37, in einer Glosse ironisch als „Fußball-Endzeitvision“ skizziert werden, wobei Pavlovic auch Pläne der Unternehmung Endemol („Big-Brother“-Produzent) kommentiert, Spieler, Trainer und Funktionäre eines

Eine etwas andere Form der Erhöhung der Integrativitätsbedeutung liegt bspw. vor, wenn Vereine ihren Nachfragern die Möglichkeit geben, die für die (eigentliche) Leistungserstellung notwendigen Potentiale zu gestalten.⁷⁷ Beispiele wären das von BORUSSIA DORTMUND konzipierte Angebot, die Fans auf der vereins-eigenen Internetseite über das Trikotdesign für die Spielzeit 2002/2003 abstimmen zu lassen,⁷⁸ oder die vom VFL BOCHUM geschaffene Möglichkeit für Fans, auf der Homepage die Musiktitel zu bestimmen, die vor den Heimspielen im Ruhrstadion gespielt werden.⁷⁹ Die Erhöhung der Integrativitätsbedeutung ist in der Abbildung 5 durch den Pfeil ③ dargestellt, während die Abbildung 6 exemplarisch für die vier in Kapitel 2 identifizierten unterschiedlichen Leistungsbündelformen sowie die Kernleistung „Fußball“ (Produkt „Fußball i.e.S.“) die jeweils „normale“ Integrationsform zeigt und (zum Teil beschriebene) Beispiele zur Erhöhung und Verringerung der Integrativitätsbedeutung andeutet.

„Leistungsbündelbestandteil/-art“	„normale Integration“	„Erhöhung“/ „Verringerung“
„Kernleistung“	tendenziell nicht notwendig	+ „Anfeuerung“ + Anstoß, (Trikots)
① zeit- und raumgleich	min. „Anreise“	+ „Anreicherung“ des LB - „Ausdünnung“ des LB
② zeitgleich und raumversetzt	tendenziell keine Integration in TV, Hörfunk, u.U. bei Internet	+ Abstimmung über zu sendendes Spiel, Reporter...
③ zeit- und raumversetzt	unterschiedlich: • TV: wie 2) • Video: bei Kauf • Internet: gestaltbar	unterschiedlich: • TV: wie 2) • Video: „Best of“ nach eigener Zusammenstellung o.ä.
④ zeitversetzt und raumgleich	wie 1), jedoch ohne „Illusion“ der Kernleistungsintegration	wie 1)

Abbildung 6: Konkrete Ausgestaltungsformen der Integrativitätsbedeutung unterschiedlicher Leistungsbündel „Fußball“ i.e.S. und i.w.S.

Oberliga- oder Regionalligaverains mit der Kamera zu begleiten und deren Aktivitäten durch Zuschauer beeinflussen zu lassen.

⁷⁷ Siehe hierzu grundlegend Engelhardt/Freiling (1995), S. 899ff. Das Ergebnis dieser Integration ist dann zwar eine Änderung der Potentiale zur Leistungserstellung, allerdings besteht im Sinne des hier vertretenen Verständnisses keine Potentialintegration, sondern lediglich eine Integration in die der Potentialgestaltung vorgelagerten Prozesse. Siehe für eine andere Interpretation wie erwähnt Hammann (1997) bzw. hier oben FN 67.

⁷⁸ An der Aktion von BORUSSIA DORTMUND haben sich bereits in den ersten 10 Tagen ca. 6.000 Fans beteiligt, vgl. www.borussia-dortmund.de vom 18.01.2002.

⁷⁹ Vgl. dazu www.vfl-bochum.de. Siehe allgemein zum Einsatz des Internets im Rahmen der Vereinsführung Dorlöchter et al. (2002).

Die hier erarbeitete Unterscheidung nach unterschiedlichen Integrations- und Materialitätsformen ist auch deshalb notwendig, um im nachfolgenden Kapitel 4 die häufig genannte „Besonderheitshypothese“⁸⁰, d.h. die These von der koproduktiven Leistungserstellung zu problematisieren und zu präzisieren.

⁸⁰

So der Ausdruck bei Dietl/Franck (2000), S. 1164.

4 „Fußball“ als Ergebnis eines besonderen Produktionsprozesses? – Zur Präzisierung der „Besonderheitshypothese“ aus Marketingsicht

4.1 „Fußball“ als Ergebnis eines kooperativen Leistungserstellungsprozesses? – Zur Offenlegung häufig unausgesprochener Annahmen

In der Literatur wird häufig darauf verwiesen, dass es sich bei der Leistungserstellung im Sport um eine Koproduktion handelt.⁸¹ Die Sprachregelung von der „Koproduktion“ soll in diesem Zusammenhang verdeutlichen, dass es bei der Erstellung eines Fußballspiels für den Teilnehmermarkt immer zweier beteiligter Mannschaften bedarf, folglich eine isolierte Produktion eines Teams nicht möglich ist. So führen BÜCH und FRICK aus: „Das zentrale Merkmal des Produktmarktes im professionellen Mannschaftssport besteht darin, dass kein Team isoliert produzieren kann.“⁸² Aus dieser Besonderheit wird nun gefolgert, dass im Teamsport tätige Institutionen im Gegensatz zu ökonomisch handelnden Unternehmungen keine Monopolstellung anstreben.⁸³ Diese, von NEALE (1964) für den Berufssport als „LOUIS-SCHMELING-PARADOX“⁸⁴ bezeichnete Situation, wonach „trotz bewusster Abkehr vom Monopol eine beträchtliche Vergrößerung des Gewinnes zu erreichen“⁸⁵ sei, kann jedoch nur gelten, wenn drei (interdependente) **Annahmenbündel** getroffen werden. Im einzelnen handelt es sich dabei um

- Annahmen hinsichtlich der Präferenzstruktur (**Präferenzhypothese**),
- Annahmen hinsichtlich des Leistungsumfanges (**Produkthypothese**) sowie
- Annahmen hinsichtlich der Institutionenart (**Institutionenhypothese**),

die nun im folgenden getrennt voneinander aufgedeckt werden, wobei z.T. auf die Ausführungen der bisherigen Kapitel zurückgegriffen wird, die – wo nötig – aber auch um weitere Argumentationen ergänzt werden.

⁸¹ Vgl. dazu wiederum bereits Rottenberg (1956), S. 242ff. Der an dieser Stelle behandelte Sachverhalt unterscheidet sich von der Koproduktion zwischen Nachfrager und Anbieter (Nachfrager als Prosumer) darin, dass zunächst ausschließlich die Kooperation auf der Anbieterseite betrachtet wird. Die Einbindung des Nachfragers in den Leistungserstellungsprozess wurde oben unter dem Stichwort Integrativität behandelt.

⁸² Büch/Frick (1999), S. 113.

⁸³ Rottenberg (1956), S. 254, formuliert dazu: „If a seller of shoes is able to capture the market and to cause other sellers of shoes to suffer losses and withdraw, the surviving competitor is a clear gainer.“ Vgl. dazu auch Heinemann (1999), S. 30, der diesen Punkt im Rahmen seiner Analyse des Produktes „sportlicher Wettkampf“ nennt.

⁸⁴ Neale (1964), S. 1, der diesen Begriff in Anlehnung an das Schwergewichtsboxen kreierte, wobei er die im englischen Sprachraum häufig verwendete Schreibweise mit ‚ll‘ verwendete. Hier soll jedoch die korrekte Schreibweise genutzt werden.

⁸⁵ Melzer/Stäglin (1965), S. 115.

4.1.1 Präferenzhypothese als Annahmebündel bezüglich der Nutzenstruktur von Nachfragern

Der Nutzen des Fußballs als Unterhaltungsleistung hängt vor allem von der konkreten Ausgestaltung der Zeitvertreibangebote ab, wobei zum einen verschiedene Prozesse auch unterschiedliche Nutzenstiftungspotentiale besitzen, zum anderen aber identische Zeitvertreibangebote in Abhängigkeit der individuellen Konstitution zu intersubjektiv anderer Nutzenstiftung führen können. Daher muss präzisiert werden, dass der Hinweis auf die koproductive Leistungserstellung nur dann greift, wenn hinsichtlich des Nachfragernutzens die Annahmen getroffen werden, dass erst der Wettkampfcharakter und die Unsicherheit des Ausgangs zu Spannung und in Verbindung mit den Kommunikationsmöglichkeiten darüber – im Sinne der Konsumkapitaltheorie von STIGLER und BECKER⁸⁶ – zu einem Nutzen bei den Nachfragern führen. Wenn die Nachfragerpräferenzen in dieser Form ausgestaltet wären, wäre die Unsicherheit des Ausgangs des Fußballspiels zweier bzw. mehrerer Mannschaften konstituierend für den Absatz der Leistung, weshalb auf der Anbieterseite möglichst ähnlich starke Teams existieren müssen und eine sportliche „Monopolstellung“, d.h. die sportliche Übermacht einer Mannschaft, zu vermeiden ist. Die Allgemeingültigkeit dieser impliziten Annahmen ist (und wird verstärkt) zu bezweifeln:

- Beispielsweise ist die Präferenz- bzw. Unsicherheitshypothese in diesem Zusammenhang bereits mehrfach empirisch falsifiziert worden. So hat etwa FRICK in einer auf die Fußball-Bundesliga bezogenen Untersuchung festgestellt, dass der Spannungsgrad der Meisterschaft die Elastizität der Ticketnachfrage nicht bzw. nicht signifikant beeinflusst,⁸⁷ und in aktuelleren Studien kommen auch CZARNITZKI und STADTMANN sowie FALTER und PERIGNON, wengleich bei jeweils anderen Ausgangsdaten und jeweils anderer Operationalisierung der relevanten Größen, zu dem Ergebnis, dass die Unsicherheit des Spielausgangs die Ticketnachfrage kaum beeinflusst.⁸⁸
- Dies könnte auf einer individuellen Ebene u.a. dadurch begründet sein, dass die Konsumtion eines Fußballspiels aus rein **ästhetischen oder weiteren, nicht den Wettkampf voraussetzenden Motiven** der Zuschauer erfolgt, was

⁸⁶ Die Konsumkapitaltheorie wird grundlegend von Stigler/Becker (1977), S. 76ff. skizziert und von Adler (1985), S. 208ff. im Rahmen der von Rosen (1981) begründeten „Economics of Superstars“ als Erklärungsansatz für die Existenz von Superstars genutzt. Gerade die Überlegung, dass der Nachfragernutzen durch die Möglichkeit bestimmt wird, sich über etwas mit anderen kommunikativ auszutauschen, scheint äußerst fruchtbar für die Analyse von Unterhaltungsleistungen, weil Anbieter, die diesen Kommunikationsbedarf antizipieren, dies bei der Gestaltung ihrer Absatzleistungen berücksichtigen können. Die Nutzung der mikroökonomischen Konsumkapitaltheorie im Marketing ist nach Kenntnis des Verfassers bislang noch nicht explizit erfolgt.

⁸⁷ Vgl. dazu Frick (1997), S. 151ff. (bzw. Frick (1999), S. 144ff.), der damit zu anderen Ergebnissen kommt als Melzer/Stäglin (1965).

⁸⁸ Vgl. Czarnitzki/Stadtmann (1999), S. 22, bzw. Falter/Perignon (2000), S. 1761. In diesem Zusammenhang wird häufig auch die gegensätzliche Hypothese aufgestellt, dass nämlich Zuschauer vor allem die eigene Mannschaft siegen sehen wollen, vgl. dazu knapp E. Franck (2002), S. 35, oder auch schon Quirk/Fort (1992), S. 240ff. Auch wenn dieser Hypothese gefolgt werden kann, bleibt die Unsicherheit des Spielausgangs auch hier implizit notwendig.

dieser „Präferenzhypothese“ widersprechen würde. Hierunter wären beispielsweise die Nachfrager zu subsumieren, die ein Fußballspiel zur Geschäftsanbahnung oder aufgrund der inhärenten Geselligkeit besuchen, wodurch sich für Anbieter von Fußballspielen erste Segmentierungsansätze ergeben könnten. Dass die Präferenzen unabhängig vom Spielausgang und Wettkampfcharakter ausgestaltet sein können, zeigt darüber hinaus beispielsweise der Andrang beim (ersten) Saisontraining oder das Interesse an „Abschiedsspielen“ verdienter Fußballer. Zwar wäre hier der Einwand möglich, dass sich eine Nachfrage nach diesen Leistungen nur durch die Existenz einer Leistung „Wettkampfspiel“ ergibt, dem würde aber der – zumindest anfängliche und augenblickliche – ökonomische Erfolg des Basketball-Showteams der HARLEM GLOBETROTTERS⁸⁹ widersprechen der wiederum verdeutlicht, dass die Präferenzstruktur von Nachfragern nach Fußballgütern (oder allgemeiner: Sportleistungen) differenzierter betrachtet werden muss.⁹⁰

- Ein weiteres Argument gegen die uneingeschränkte Gültigkeit der Präferenzhypothese lässt sich aus der **zeitversetzten Nachfrage** nach Fußballübertragungen ableiten, da nicht generell davon ausgegangen werden kann, dass alle Nachfrager zum Zeitpunkt der Sendung das Spielergebnis nicht kennen. Wie die Praxis zeigt, eröffnet gerade eine solche Differenzierung nach nutzenstiftenden Elementen ergänzende und/oder alternative Absatzmöglichkeiten, die sich aus der Kernleistung Fußballspiel ergeben.

Trotz dieser wohl schnell einsichtigen Argumente bleibt unbestritten, dass die Unsicherheit des Spielausgangs für den nachhaltigen Absatz von Fußballspielen im Rahmen einer Meisterschaft⁹¹ eine bedeutende Rolle spielt, dass aber die Generalisierung den Blick auf weitere Aspekte verstellt. Denn aus einer Vermarktungsperspektive sind gerade die Unterschiede in der Nutzenstruktur ausschlaggebend für einen anzustrebenden Segmentierungserfolg. Während also bei dieser Argumentation die Nachfrager im Mittelpunkt der Betrachtung standen, fokussieren die Ausführungen des Kapitels 4.1.2 auf den Leistungserstellungsprozess des von den Kunden nachgefragten Absatzobjektes.

⁸⁹ Vgl. für dieses Beispiel den sehr anschaulichen Beitrag von Jackson (2001), S. 53ff., der nicht nur die Historie der HARLEM GLOBETROTTERS beschreibt, sondern – ausgehend von den ökonomischen Problemen zu Beginn der 1990er Jahre – darstellt, wie die Marke HARLEM GLOBETROTTERS revitalisiert wurde und derzeit Umsatzerlöse von rund 60 Millionen Dollar erzielt. Allerdings betont Jackson in dem Beitrag auch die Notwendigkeit, die Globetrotters müssten als sportlich wettbewerbsfähig angesehen werden.

⁹⁰ Diese Einschränkung – wenn auch nicht in dieser Konsequenz – deuten auch schon Melzer/Stäglich (1965), S. 116, Fn. 4, an und auch Dietl/Franck (2000), S. 1164, weisen darauf hin, dass die Besonderheitshypothese auf Annahmen bzgl. der Nachfragerpräferenzen beruht. Dass diese auch unabhängig vom Wettkampfcharakter ausgestaltet sein können zeigt des weiteren das Fallbeispiel „Wrestling“, vgl. dazu Rinehart (1998), S. 55ff.

⁹¹ Dieser Aspekt wird im Kapitel 4.2 vertieft.

4.1.2 Produkthypothese als Annahmebündel bezüglich des unterstellten Leistungsverständnisses

Betrachtet man das Absatzobjekt muss die oben bereits erarbeitete Unterscheidung in Kernleistung (Produkt „Fußball i.e.S.“) und Leistungsbündel „Fußball“ (Produkt „Fußball i.w.S.“) bedacht werden. Zwar bedarf es bei Gültigkeit der Präferenzhypothese der Existenz zweier wetteifernder Mannschaften, doch sind diese lediglich Produzenten eines Leistungskerns. Das Leistungsbündel i.w.S. kann dann (quasi-) autonom vom Veranstalter⁹² des Fußballspiels gestaltet und vermarktet werden, so dass hier autonome und kooperative Bereiche des Leistungserstellungsprozesses zu identifizieren und damit auch zu differenzieren sind. Die „Produkthypothese“ vereinfacht daher das in der Abbildung 4 dargestellte Molekularmodell und negiert einige Leistungsbündelbestandteile. Rekapituliert man diese, wird schnell einsichtig, dass der veranstaltende Klub mannigfaltige autonome Gestaltungsbereiche hat. Hier eröffnet allerdings erst die Kernleistung selbst diese Erweiterungsmöglichkeiten, d.h. die Kernleistung ist die notwendige Bedingung zur Erbringung der Angebotsleistung. Die folgende Abbildung 7 visualisiert die autonomen und kooperativen Bereiche⁹³:

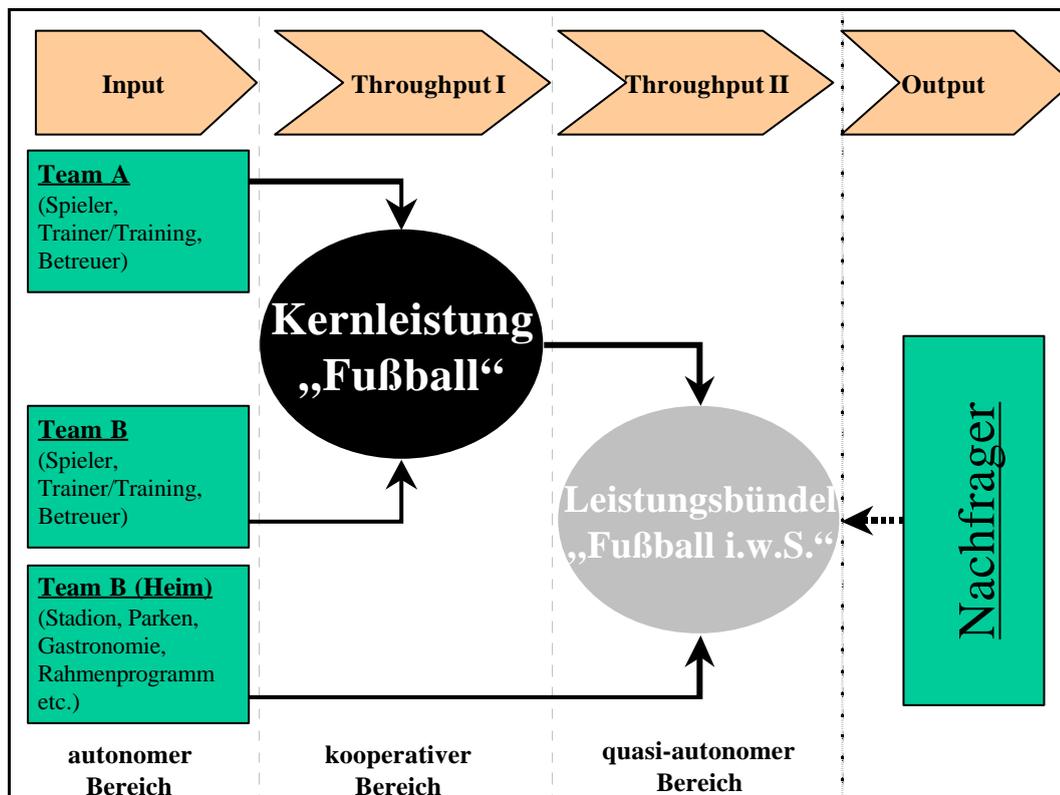


Abbildung 7: Autonome und kooperative Bereiche bei der Leistungserstellung eines Fußballspiels

⁹² Dabei ist der hier verwendete Veranstalterbegriff umgangssprachlich zu verstehen, d.h. mit ihm ist keine juristische Dimension verknüpft. Vgl. zu diesem diffizilen Bereich bspw. Stopper (1999), S. 188ff., der den rechtlichen Aspekt beleuchtet.

⁹³ Vgl. allgemeiner und mit einer anderen Grundaussage auch das „ökonomische Modell des professionellen Sports“ von Benner (1992), S. 30.

Als (jeweils) autonome Bereiche können hier alle Aktivitäten im Vorfeld eines Fußballspiels betrachtet werden, wobei für die Erbringung der Kernleistung Fußballspiel hier vor allem an die jeweilige Zusammenstellung der Mannschaften (Beschaffung von Humankapital) und die Vorbereitung durch Training oder medizinische Betreuung zu denken ist. Unabhängig vom dadurch mitbedingten sportlichen Ausgang des Spiels, kann es allein durch die Integration von Stars zu einer Absatzsteigerung kommen. Die Beispiele von RONALDO bei REAL MADRID, dessen immer wieder verzögerter erster Pflichtspieleinsatz für die Königlichen zu wochenlang gesteigerter Nachfrage nach deren Spielen führte, oder des Japaners TAKAHARA beim HSV, dessen erstes Spiel gegen HANNOVER 96 im japanischen Fernsehen übertragen wurde, verdeutlichen diese Aussage.⁹⁴ Daneben sind auch Investitionen in die Stadioninfrastruktur als Beispiele zu sehen, in denen Vereine ihre Potentiale autonom gestalten können, die dann im Rahmen des Absatzes des Leistungsbündels (quasi-autonomer Bereich) wiederum unterschiedlich nutzbar sind. Zwar werden viele Hospitality-Leistungen der Vereine heute nicht von diesen selbst, sondern von beauftragten Partnerunternehmungen erbracht, die Gestaltungshoheit bleibt durch die Auswahl und Vertragsgestaltung aber beim veranstaltenden Verein. Die Frage nach der Anbieterebene der Kernleistung steht nun im Mittelpunkt des Kapitels 4.1.3.

4.1.3 Institutionenhypothese als Annahmebündel bezüglich der betrachteten Anbieter- bzw. Produzentenebene

Eine letzte Einschränkung bezüglich der Gültigkeit der koproduktiven Leistungserstellung wurde bereits von NEALE hervorgebracht und bezieht sich auf die unabdingbare Differenzierung, **d.h. die Betonung des Gegensatzes von sportlichem und ökonomischem Wettbewerb.**⁹⁵ So ist bei Gültigkeit der Präferenzhypothese zwar die Notwendigkeit eines sportlichen Wettkampfes gegeben. Dies schließt aber nicht zwangsläufig die Tatsache eines ökonomischen Wettbewerbs ein, d.h. dass der Begriff der „Koproduktion“ ökonomisch anders zu interpretieren ist als sportlich. Die Organisation des Fußballspiels kann nämlich auch in den Händen einer rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Institution liegen, die Geschäftsfelder (d.h. die Teams) organisatorisch ausgliedert und diese mit autonomer Entscheidungsgewalt in sportlicher Hinsicht ausstattet.⁹⁶ Aus der hier eingenommenen Marketingperspektive erscheint es dann möglich, die einzelnen

⁹⁴ Siehe hierzu etwa den Bericht von Biermann (2003) über die „Asienwochen in der Bundesliga.“

⁹⁵ Vgl. Neale (1964), S. 2ff., der dazu diskutiert, was ökonomisch als „Unternehmung“ anzusehen ist.

⁹⁶ Einen solchen Ansatz verfolgt derzeit die amerikanische Fußballprofiliga MLS, wobei abzuwarten bleibt, ob der gegenwärtige ökonomische Erfolg nachhaltig beibehalten werden kann. Vgl. zu den Problemen einer zentralen Organisation etwa E. Franck (1995), S. 130ff., der plausibel darstellt, dass eine Ligaorganisation durch einen Unternehmer aufgrund des Hold-Up-Risikos ökonomisch nicht sinnvoll ist. E. Franck (1995) bezieht sich dabei im Gegensatz zum hier geäußerten Gedanken jedoch auf einen Unternehmer, der mit den einzelnen Clubs bilaterale Verträge schließt, d.h. die Clubs ihre eigene rechtliche Selbständigkeit behalten würden, dehnt die Argumentation aber später (E. Franck (2002), S. 32) auch auf das hier vorgeschlagene Modell aus.

„Teams“ als Einzelmarken⁹⁷ zu führen und als Leistung das Fußballspiel als sportlichen Wettkampf anzubieten. Die wirtschaftliche Selbständigkeit wäre dann eingeschränkt, wodurch sich die Produzentenebene der ökonomischen Leistung Fußballspiel verschiebt, d.h. einzig sportlich, nicht aber ökonomisch eine „Koproduktion“ notwendig ist.⁹⁸ Bei Gültigkeit der Präferenzhypothese wäre auch hier jedoch Voraussetzung, dass die Nachfrager dadurch keine Nutzeneinbußen erleiden, d.h. dass die Glaubwürdigkeit des sportlichen Wettkampfes (Integrität) bewahrt bleibt.⁹⁹ Eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen Anbietern und Nachfragern, d.h. der Ligainstitution und den Fans, müsste dabei aufrecht erhalten bleiben, wobei aufgrund der medialen Begleitung des Profifußballs zu bezweifeln ist, ob dies tatsächlich realisiert werden kann. Die Annahme über die Notwendigkeit von kooperativen Bereichen des Leistungserstellungsprozesses (**„Institutionenhypothese“**) beruht dann aber auf eben diesen Informationsasymmetrien i.V.m. der medialen Begleitung und nicht auf den Eigenarten der Leistungserstellung. Denn bezogen auf eine Institution (z.B. die Deutsche Fußball Liga), die als Anbieter von sportlichen Wettkämpfen ‚Fußballspiel‘ auftritt, wird schnell einsichtig, dass eine solche Institution nicht nur bestrebt ist, sich gegen konkurrierende Anbieter zu behaupten, sondern dass dieser Behauptungswille dem ökonomischen Überleben inhärent ist.¹⁰⁰ Dabei ist dieser Wettbewerb unabhängig davon, ob es sich um Wettbewerb innerhalb der gleichen (zwei Anbieter von Fußballspielen) oder unterschiedlicher Produktkategorien (Wettbewerb zwischen einem Anbieter von Fußballspielen und einem Anbieter anderer Unterhaltungsleistungen) handelt.

Während bei den Ausführungen bislang vordringlich immer die Ebene eines einzelnen Fußballspiels betrachtet und analysiert wurde, ist es aufgrund der Wettkampfstruktur aber auch notwendig, diese Betrachtungsebene zu verlassen und die Meisterschaft als übergeordnete Ebene zu untersuchen. Dies eröffnet weitere Differenzierungsmöglichkeiten.

⁹⁷ Als Einzelmarken bezeichnet man Marken, die lediglich für ein Leistungsbündel verwendet werden, vgl. statt vieler von der Gathen (2001), S. 36ff. oder knapp Sohn/Welling (2002), S. 2ff..

⁹⁸ Die unterschiedlichen Auffassungen von Neale (1964) und Sloane (1971) über die Notwendigkeit des wirtschaftlichen und sportlichen Wettbewerbs sind auf diese institutionell-organisatorischen Unterschiede zurückzuführen, auch wenn im Gegensatz zu Deutschland in England bereits 1885 der Profifußball eingeführt und 1888 mit „The League“ die erste Profiligena etabliert wurde, deren „Vereine“ schon früh als Kapitalgesellschaften (Limited Company) handelten, vgl. dazu bspw. Empacher (2001), S. 203. Der Hinweis von Sloane (1971) auf die institutionellen Besonderheiten der Organisation des Fußballs in England im Gegensatz zum amerikanischen Profisport kann jedoch nicht als Gegenargument geltend gemacht werden, da es Neale um die Notwendigkeit der Unterscheidung ökonomischen und sportlichen Wettbewerbs geht, nicht um die tatsächlichen institutionellen Arrangements.

⁹⁹ Gerade diese Möglichkeit der Aufrechterhaltung von Integrität wird (wohl zurecht) von E. Franck (2002), S. 32ff., bezweifelt.

¹⁰⁰ Gerade die Entwicklung in den USA bestätigt diese Einschätzung, da dort immer wieder konkurrierende Ligen als Anbieter aufgetreten sind.

4.2 „Fußball“ als Element des Absatzobjektes „Meisterschaftsrennen“ – zur Redefinition des Leistungsergebnisses und zur Teamproduktion

Neben der dargestellten These von der Koproduktion der (Kern-)Leistung Fußballspiel finden sich in der Literatur auch Hinweise, die den Fußball aus der Perspektive der sog. **Teamproduktion** betrachten.¹⁰¹ Der Begriff der Teamproduktion geht dabei zurück auf ALCHIAN und DEMSETZ¹⁰² und umfasst im ökonomischen Sinne diejenigen Produktionsfälle, bei denen ein wahrnehmbares und konkret zurechenbares Leistungsergebnis auf der Teamebene, nicht aber auf der Ebene der einzelnen Teammitglieder anfällt.¹⁰³ Im Bezug auf den Fußball wird nun – und daraus ergeben sich semantische (Verwechslungs-)Probleme – als Teamproduktion jedoch nicht nur ein singuläres (Fußball-)Spiel zweier sportlich konkurrierender Mannschaften aufgefasst, sondern gilt als „Team“ auch die Gesamtheit der in einer Liga organisierten Mannschaften. Ein einzelnes Fußballspiel ist als Leistungsbestandteil dann in eine Sequenz weiterer Leistungen eingebettet, die als Zielsetzung die Bestimmung einer Rangfolge induzieren und damit ein **„Meisterschaftsrennen“ als vermarktbare Absatzobjekt** bestimmen.

Diese Trennung erfordert dann auch eine weitere Umdeutung der Kernleistung bzw. eine Erweiterung der nutzenstiftenden Eigenschaften einer Kernleistung. Einzelne Fußballspiele sind normalerweise in einen Spielbetrieb (Liga/Pokal) eingebunden, aus dem die Zuschauer einen zusätzlichen Nutzen ziehen. So kann eine Begegnung am 34. Spieltag sicherlich ein anderes Interesse erreichen als das Spiel der gleichen Mannschaften am vierten Spieltag. Für einen Zuschauer, der am 34. Spieltag vor Ort ein Fußballspiel konsumiert, bestimmen zudem neben der Leistung der zwei spielenden Vereine auch die Leistungen anderer Vereine direkt seine Nutzenstiftung.¹⁰⁴ Daher gibt es in einer Liga „keinen klar separierbaren Output auf der Ebene der einzelnen Mannschaften. Jedes Spiel steht unauslösbar im Kontext des und der Rennen um die Meisterschaft.“¹⁰⁵ Damit ist neben dem quasi-autonomen Bereich zur Anreicherung des kooperativ hergestellten Fußballspiels als „Meisterschaftsspiel“ auch noch der (mehrfach) kooperative Bereich zur Herstellung der Meisterschaft zu beachten.

¹⁰¹ Siehe dazu etwa kürzlich E. Franck (2002), S.29ff., sowie die im folgenden zitierte Literatur.

¹⁰² Vgl. Alchian/Demsetz (1972).

¹⁰³ Genau aus dieser Besonderheit resultieren dann Probleme wie Drückebergerei.

¹⁰⁴ Aus einer subjektiven Perspektive verdeutlichen die letzten Minuten der Bundesligasaison 2000/2001 diesen Sachverhalt in besonders tragischer bzw. glücklicher Weise durch den „Verlust“ der Meisterschaft von SCHALKE 04 und den Aufstieg von ST. PAULI. Die Fernsehbilder visualisieren glänzend, dass auch hier die Präferenzstrukturen intersubjektiv variieren.

¹⁰⁵ Franck/Müller (2001), S. 240. Man könnte diesen Gedanken auch dahingehend erweitern, dass die einzelnen Meisterschaftsrennen untereinander verknüpft sind und damit einen infiniten Prozess darstellen, da die den Nutzen von Nachfragern bestimmenden Erwartungen von den „Ergebnissen“ der vorherigen Jahre (mit-) bestimmt werden. Dieser Gedanke soll hier aber nicht vertieft werden.

Vor diesem Hintergrund spricht FRANCK bei der Darstellung der Entwicklung vom sog. Barnstorming, bei dem einzelne Anbieter („barnstormers“) von Ort zu Ort wanderten und jeweils individuelle Showspiele gegen lokale Mannschaften durchführten, zum Meisterschaftsrennen, von einem **Metaspiel**.¹⁰⁶ Durch die derzeitige Organisationsstruktur des Fußballs in Europa ergeben sich daneben auch weitere „Meta-Meta-Spiele“, da der Nutzen aus einem Erfolg in der nationalen Meisterschaft („Meta-Spiel“) in der Saison t_0 wiederum durch die Aussicht auf die Teilnahme an einem internationalen Wettbewerb („Meta-Meta-Spiel“) in der Saison t_1 bestimmt wird, welcher gegebenenfalls dazu berechtigt, eine weitere Saison später (Saison t_2) an einem globalen Wettbewerb teilzunehmen („Meta-Meta-Meta-Spiel“).¹⁰⁷ Die folgende Abbildung 8 visualisiert die unterschiedlichen Veranstalter-, Produktions- und Ergebnisebenen des Fußballs in stark vereinfachter Form¹⁰⁸.

Aufgrund dieser Ausführungen muss demnach die jeweilige Veranstalterebene berücksichtigt und danach differenziert werden, ob als **Kernleistung**

- ein einzelnes isoliertes „Fußballspiel“ (z.B. Freundschafts- oder Showspiele),
- ein einzelnes, in eine Sequenz eingebundenes Fußballspiel als „Meisterschaftsspiel“ oder schließlich
- die Summe aller Meisterschaftsspiele als „Meisterschaftsrennen“

als Absatzleistung betrachtet wird, da sich für einen einzelnen Verein aus dieser Differenzierung jeweils andere Implikationen für die Vermarktung ergeben. Denn trotz des sportlichen Kooperationserfordernisses bei der Leistungserstellung (sowohl einer Kernleistung „Fußball“ (Produkt „Fußball i.e.S.“) als auch der Teamproduktion des Meisterschaftsrennens) ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für Vereine, ihr individuelles Angebot zu gestalten und zu vermarkten.

¹⁰⁶ Vgl. dazu z.B. E. Franck (1995), S. 130f., bzw. E. Franck (2002), S. 23ff, oder auch Franck/Müller (1998), S. 122ff. bzw. (2001), S. 239ff. Eben aus dieser Interdependenz der einzelnen Meisterschaftsspiele (des Metaspiels) ergeben sich die institutionenökonomischen Besonderheiten der Organisation von Ligaspielen, vgl. dazu auch Büch/Frick (1999), S. 121f., und die formale Darstellung bei Dietl/Franck (2000), S. 1158ff.

¹⁰⁷ Diese pyramidale Struktur entsteht daraus, dass parallel Meister ermittelt werden, aber der Vergleich dieser Sieger untereinander von Nachfragern (aber mglw. auch wg. intrinsischer Motivation der Sportler) angestrebt wird. Vgl. dazu auch Schellhaaß/Enderle (1999), S. 12f. und S. 50.

¹⁰⁸ Neben weiterer Verflechtungen aufgrund der unterschiedlichen Wettbewerbe wäre weiterhin die sog. UEFA-Fünf-Jahres-Wertung für die nationalen Ligen zu berücksichtigen, da dadurch bspw. ein Erfolg in der Saison t_0 durch Bayern München dazu beiträgt, dass der TSV 1860 MÜNCHEN in der Saison t_5 einen Startplatz im UEFA-Pokal erhält. Aus einer solchen Perspektive wäre es sogar für „Löwen-Fans“ rational, dem FC BAYERN international die Daumen zu drücken, weil dies mglw. die Chancen der Löwen erhöht, internationale Spiele zu bestreiten. Allerdings ist diese Überlegung abhängig von den individuellen Nutzenfunktionen.

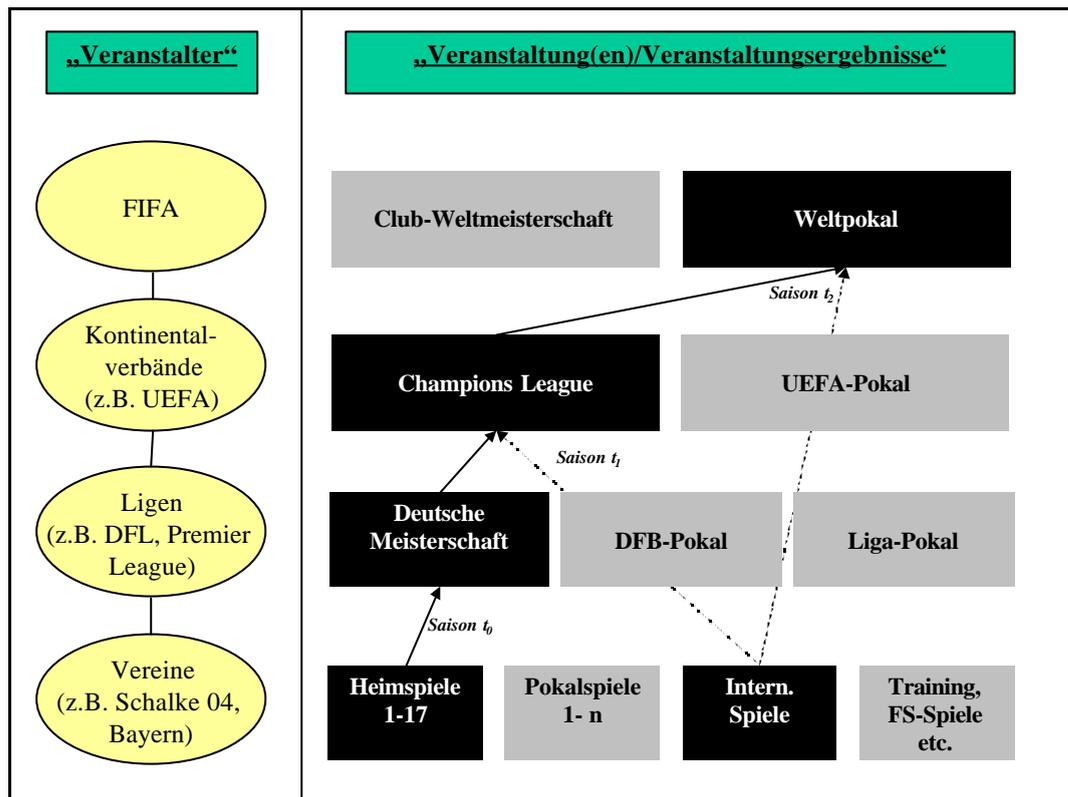


Abbildung 8: Mehrstufigkeit von Veranstalter-, Produktions- und Ergebnisstrukturen im Fußball

5 „Fußball“ – auch weiterhin schönste Nebensache der Welt und zugleich zukünftiges wissenschaftliches Untersuchungsobjekt

Zielsetzung der vorherigen Ausführungen war es, die identifizierten Forschungslücken der sportökonomischen und (dienst-)leistungstheoretischen Forschung, d.h. die bislang mit wenigen Ausnahmen vernachlässigte umfassende Charakterisierung des Fußballspiels als Absatzleistung, ansatzweise zu schließen und dabei gleichzeitig die häufig unabhängig voneinander bestehenden Erkenntnisse beider Forschungsfelder zu verknüpfen. Im Fokus stand dabei die Aufgabe, die Einordnung des Fußballs als koproduktiv erbrachte Unterhaltungsleistung als Vereinfachung zu identifizieren und eventuell bestehende Differenzierungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten aufzuzeigen.

In einem ersten Schritt wurde dazu das Fußballspiel als Unterhaltungsleistung eingeordnet. Die räumliche und zeitliche Abgrenzung ermöglichte dann den Blick auf vier unterschiedliche Leistungsbündelarten, die im weiteren Verlauf der Analyse immer wieder als Basis herangezogen werden konnten. Zunächst wurde dazu der Leistungsbündelgedanke präzisiert und herausgearbeitet, dass die Kernleistung Fußballspiel (das regelkonforme Spiel) als Absatzobjekt um unterschiedlich ausgestaltete obligatorische und fakultative Sekundärleistungen zu erweitern ist, wobei die konkreten Ausgestaltungen im einzelnen die Materialitäts- und Integrativitätsformen jeweils differenzierbarer Leistungserstellungsprozesse und -ergebnisse bestimmen. Auch hierdurch konnte die Vielschichtigkeit verdeutlicht werden, die zu berücksichtigen ist, wenn von Fußball als Produkt gesprochen wird. Als Ergebnis kann und muss daher festgehalten werden: **Es gibt nicht das Produkt Fußball!** Dieser Anschein wird aber häufig von Autoren erweckt, die vor dem Hintergrund der sog. Besonderheitshypothese – mit anderen Zielsetzungen – den Fußball als Absatzobjekt analysieren. Gerade die Aufdeckung der von ihnen dabei implizit getroffenen Annahmen ermöglicht aber, Vermarktungsspezifika und damit zusätzliche Erlöspotentiale zu identifizieren, was aus einer Anbieterperspektive für das angestrebte Überleben im Wettbewerb unumgänglich ist.

Trotz dieser ersten Ergebnisse bleiben viele Fragen für zukünftige Forschungsbemühungen. So müssen die hier nur hypothetisch behandelten Nachfragerpräferenzen systematisch durch empirische Untersuchungen erhellt werden, woraus zum einen möglicherweise weitere theoretische Überlegungen resultieren, zum anderen praktisch brauchbare Ansätze einer Marktsegmentierung ableitbar sein können. Auch die theoretische Charakterisierung des Fußballspiels ist durch die vorgetragenen Ausführungen noch lange nicht ausreichend vollzogen. Neben den angedeuteten informationsökonomischen Ansätzen zur Untersuchung der

Anbieter- und Nachfragerverhaltensunsicherheit und der angesprochenen konsumkapitaltheoretischen Analyse der Nutzungsprozesse, könnte mit letzterem Aspekt zusammenhängend etwa auch die beim Fußball offenkundige Relevanz von Stars als Potentialfaktoren mit Hilfe der mikroökonomischen Superstartheorie einer intensiveren Betrachtung unterzogen und für die Ableitung von Vermarktungsansätzen genutzt werden. Aus der Literatur zum (Dienstleistungs-)Marketing bietet es sich vor diesem Hintergrund ergänzend an, das Fußballspiel als personengebundenes, adjunktives Wirtschaftsgut¹⁰⁹ zu begreifen und zu analysieren. Die auf diese Weise gewonnenen Erkenntnisse würden sowohl die ökonomisch-theoretische Basis des Marketing verbreitern und gleichzeitig die sportökonomische Forschung befruchten.

Auch wenn der Erkenntnisgewinn einer solchen wissenschaftlichen Analyse dabei dazu führen wird, die wirtschaftliche Professionalität voranzutreiben, weitere Kommerzialisierungspotentiale zu eröffnen sowie Produktions- und Absatzprozesse der unterschiedlichen Leistungsbündel effizienter und effektiver zu gestalten, darf der Fußball seinen Spielcharakter nicht verlieren. So auch die Einschätzung des ehemaligen Fußballers und heutigen Direktors bei REAL MADRID, JORGE VALDANO, der – inhaltlich BILL SHANKLY`s berühmtem Ausdruck widersprechend – treffend formuliert: „Das Spiel ist dazu da, der Wirklichkeit zu entfliehen. Wenn der Fußball zu einer Frage von Leben und Tod ausartet, dann zerren wir ihn zurück in die Realität. Das ist das Ende des Spiels.“¹¹⁰ Mit anderen Worten: für den Großteil der am Fußball Interessierten wird und muss ‚der Fußball‘ trotz aller ökonomischen Bedeutung und wissenschaftlichen Betrachtung weiterhin **‚die schönste Nebensache der Welt‘** bleiben!

¹⁰⁹ Siehe hierzu die Systematik bei Scheuch (1982), S. 65ff., der diesen Ansatz basierend auf Chmielewicz (1969), S. 85ff. entwickelt.

¹¹⁰ Jorge Valdano, zitiert nach Schulze-Marmeling (2000), S. 8.

Literaturverzeichnis

- Adler, Moshe (1985):** Stardom and Talent, in: American Economic Review, Nr. 1, 75. Jg. (1985), S. 208-212
- Albach, Horst/Frick, Bernd (2002):** Editorial, in: Albach, Horst/Frick, Bernd (Hrsg.): Sportökonomie, Ergänzungsheft 4/2002 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 2002, S. VII-IX
- Alchian, Armen A./Demsetz, Harold (1972):** Production, Information Costs and Economic Organization, in: American Economic Review, 62. Jg. (1972), S. 777-795
- Babin, Jens-Uwe (1994):** Perspektiven des Sportsponsoring, Frankfurt a.M. u.a. 1994
- Benner, Gerd (1992):** Risk Management im professionellen Sport – auf der Grundlage von Ansätzen einer Sportbetriebslehre, Köln 1992
- Biermann, Christoph (2003):** Asienwochen in der Bundesliga, in: Süddeutsche Zeitung vom 11.02.2003, S. 28
- Blümelhuber, Christian (1998):** Marketing in der Unterhaltungs„industrie“, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2, Stuttgart 1998, S. 1753-1776
- Blümelhuber, Christian (2000):** Rechte als zentrale Wirtschaftsgüter der economy, München 2000
- Blümelhuber, Christian (2001a):** Entertainment und Marketing, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Aufl., München 2001, S. 411-413
- Blümelhuber, Christian (2001b):** Rechte: Die zentralen Wirtschaftsgüter im professionellen Sport, in: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 315-332
- Brandmaier, Sonja/Schimany, Peter (1998):** Die Kommerzialisierung des Sports – Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport, Hamburg 1998
- Büch, Martin-Peter (1979):** Modell und Realität der Fußball-Bundesliga – eine ökonomische Betrachtung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaft, 99. Jg. (1979), S. 447-466
- Büch, Martin-Peter (2000):** Zur Gründung und ersten Sitzung des Arbeitskreises Sportökonomie e.V., in: Büch, Martin-Peter (Hrsg.): Märkte und Organisationen im Sport: institutionenökonomische Ansätze, Schorndorf 2000, S. 5-10
- Büch, Martin-Peter/Frick, Bernd (1999):** Sportökonomie: Erkenntnisinteresse, Fragestellungen und praktische Relevanz, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg. (1999), S. 109-123
- Chmielewicz, Klaus (1969):** Wirtschaftsgut und Rechnungswesen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 21. Jg. (1969), S. 85-122
- Chmielewicz, Klaus (1994):** Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 3. Aufl., Stuttgart 1994
- Czarnitzki, Dirk/Stadtmann, Georg (1999):** Uncertainty of Outcome versus Reputation: Empirical Evidence for the First German Football Division, Discussion Paper ZEW Nr. 99-46, Mannheim 1999

- Darby, Michael R./Karni, Edi (1973):** Free Competition and the Optimal Amount of Fraud, in: *The Journal of Law and Economics*, 16. Jg. (1973), S. 67-88
- Dietl, Helmut M./Franck, Egon (2000):** Effizienzprobleme in Sportligen mit gewinnmaximierenden Kapitalgesellschaften – Eine modelltheoretische Untersuchung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 70. Jg. (2000), S. 1157-1175.
- Dobson, Stephen/Goddard, John (2001):** *The Economics of Football*, Cambridge 2001
- Dorlöchter, Sabine/Hammann, Peter/Schumacher, Arne/Welling, Michael (2002):** Internetauftritte von Fußballbundesligisten im Rahmen der Vereins(marken)führung – Ergebnisse einer empirischen Analyse, Aachen 2002
- Engelhardt, Werner H./Freiling, Jörg (1995):** Die integrative Gestaltung von Leistungspotentialen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg. (1995), S. 899-918
- Engelhardt, Werner H./Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg. (1993), S. 395-426
- Empacher, Sascha (2001):** Die Entwicklung vom Volkssport zu profitorientierten Einheiten: Dargestellt am Beispiel des Fußballs, in: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): *Management Handbuch Sport-Marketing*, München 2001, S. 201-215
- Falter, Jean-Marc/Perignon, Christophe (2000):** Demand for Football and Intramatch Winning Probability: An Essay on the glorious Uncertainty of Sports, in: *Applied Economics*, 32. Jg. (2000), S. 1757-1765
- Franck, Egon (1995):** *Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie. Eine Organisationsbetrachtung*, Wiesbaden 1995
- Franck, Egon (1997):** *Sportethik und Sportökonomik – Beiträge der Ökonomik zur Analyse ethischer Probleme des Sports*, Freiburger Arbeitspapiere Nr. 4/97, Technische Universität Bergakademie Freiberg 1997
- Franck, Egon (2002):** „Making the majors“ – Grundlegende institutionelle Innovationen in der Entwicklung des amerikanischen Teamsports und ihre ökonomische Logik, in: Albach, Horst/Frick, Bernd (Hrsg.): *Sportökonomie*, Ergänzungsheft 4/2002 der *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Wiesbaden 2002, S. 23-40
- Franck, Egon/Müller, Jens C. (1998):** Kapitalgesellschaften im bezahlten Fußball – Einige in der Umwandlungsdiskussion übersehene verfügungsrechtstheoretische Argumente, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft – Ergänzungsheft* 2/1998, S. 121-140
- Franck, Egon/Müller, Jens C. (2001):** Zur Vermarktung von Sportligen: Ökonomische Überlegungen am Beispiel der Fernsehvermarktung der Fußball-Bundesliga, in: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): *Management Handbuch Sport-Marketing*, München 2001, S. 231-251
- Franck, Georg (1998):** *Ökonomie der Aufmerksamkeit – Ein Entwurf*, München/Wien 1998
- Freyer, Walter (1991):** *Handbuch des Sport-Marketing*, 2. Aufl., Wiesbaden 1991

- Frick, Bernd (1997/1999):** Kollektivgutproblematik und externe Effekte im professionellen Team-Sport: „Spannungsgrad“ und Zuschauerentwicklung im bezahlten Fußball, Diskussionspapier Nr. 2 der Universität Greifswald, Greifswald 1997 (bzw. mit gleichem Titel in: Horch, Heinz D./Heydel, Jörg/Sierau, Axel (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen 1999, S. 144-160)
- Frick, Bernd (2000):** Betriebliche Arbeitsmärkte im professionellen Sport: Institutionenökonomische Überlegungen und empirische Befunde, in: Büch, Martin-Peter (Hrsg.): Märkte und Organisationen im Sport: institutionenökonomische Ansätze, Schorndorf 2000, S. 43-76
- Fuhrmann, Claas (1995):** Idealverein oder Kapitalgesellschaft im bezahlten Fußball?, in: Sport und Recht, (1995), S. 12-17
- Gertz, Holger (2002):** The Greatest – größer als die Realität, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 14 vom 17.02.2002, S. 32
- Hafner, Mathias/Neunzig, Alexander (1999):** Sportübertragungen im Fernsehen – einige spieltheoretische Überlegungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51 Jg. (1999), S. 151-165
- Hammann, Peter (1974):** Sekundärleistungspolitik als absatzpolitisches Instrument, in: Hammann, Peter/Kroeber-Riel, Werner/Meyer, Carl W. (Hrsg.): Neuere Ansätze im Marketing, Berlin 1974, S. 135-154
- Hammann, Peter (1997):** Markenführung und Integrativität externer Faktoren im Konsumgüterbereich, in: Backhaus, Klaus/Günter, Bernd/Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulf/Raffée, Hans (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, München 1997, S. 449-466
- Hammann, Peter/Palupski, Rainer/von der Gathen, Andreas/Welling, Michael (2001):** Markt und Unternehmung – Handlungsfelder des Marketing, 4. Aufl. Aachen 2001
- Heinemann, Klaus (1999):** Ökonomie des Sports – Eine Standortbestimmung, in: Horch, Heinz D./Heydel, Jörg /Sierau, Axel (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen 1999, S. 13-47
- Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (2001a):** Neuorientierung des Sport-Marketing, in: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 3-13
- Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (2001b):** Die duale Struktur des Sportmarktes: Aufbau, Inhalte, Marktteilnehmer, in: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 35-55
- Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (2001c):** Standortbestimmung des Sport-Marketing, in: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 57-87
- Hopt, Klaus J. (1991):** Aktiengesellschaft im Berufsfußball, in: Betriebs-Berater, Heft 12 (1991), S. 778-785
- Hübl, Lothar/Swieter, Detlev (2000):** Neue Institutionenökonomik und Fußballbundesliga, in: Das Wirtschaftsstudium, 29 Jg. (2000), S. 305-308
- Jackson, Mannie (2001):** Bringing a Dying Brand back to Life, in: Harvard Business Review, 79. Jg. (2001), Nr. 5, S. 53-61
- Kern, Markus (2002):** Fußball-Bundesliga im Spannungsfeld zwischen Umsatzrekorden und Insolvenzgefahr, in: Die Bank, Nr. 10 (2002), S. 694-699

- Klein, Marie-Luise/Kothy, Jürgen/Cabadag, Gülsen (2000):** Interethnische Kontakte und Konflikte im Sport, in: Heitmeyer, Wilhelm/Anhut, Reimund (Hrsg.): Bedrohte Stadtgesellschaft, Soziale Desintegrationsprozesse und ethnisch-kulturelle Konfliktsituationen, München 2000, S. 307-346
- Koch, Christoph (2001):** Preisdifferenzierung eines regionalen Monopolisten – Das Beispiel Borussia Dortmund, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 30. Jg. (2001), S. 285-288
- Kotler, Philip (1980):** Marketing Management, 4. Aufl. Englewood Cliffs 1980.
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2001):** Marketing-Management, 10. Aufl., Stuttgart 2001
- Lehmann, Erik/Weigand, Jürgen (1997):** Money Makes the Ball Go Round – Fußball als ökonomisches Phänomen, in: IFO-Studien, 43. Jg. (1997), S. 381-409
- Melzer, Manfred/Stäglin, Reiner (1965):** Zur Ökonomie des Fußballs – eine empirisch-theoretische Analyse der Bundesliga, in: Konjunkturpolitik – Zeitschrift für angewandte Konjunkturforschung, 11. Jg. (1965), S. 114-137
- Meyer, Bernd/Ahlert, Gerd (2000):** Die ökonomischen Perspektiven des Sports – eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland, Schorndorf 2000
- Meyer, Anton (1987):** Die Automatisierung und Veredelung von Dienstleistungen – Auswege aus der dienstleistungsinhärenten Produktivschwäche, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 33. Jg. (1987), S. 25-46
- Meyer, Anton (1998):** Dienstleistungsmarketing, 8. Aufl. München 1998 (6. Aufl. 1994)
- Meyer, Anton/Blümelhuber, Christian (1994):** Interdependenzen zwischen Absatz und Produktion in Dienstleistungsunternehmen und ihre Auswirkungen auf konzeptionelle Fragen des Absatzmarketing, in: Corsten, Hans/Hilke, Wolfgang (Hrsg.): Dienstleistungsproduktion, Wiesbaden 1994, S. 5-41
- Mohr, Stefan/Bohl, Markus (2001):** Markenstrategie: Die Königsdisziplin im Profisport, in: absatzwirtschaft Sonderausgabe Oktober 2001, S. 142-149
- Müller, Christian J. (1999):** Fußballclubs als Kapitalgesellschaften – institutionenökonomisch betrachtet, in: Horch, Heinz D./Heydel, Jörg/Sierau, Axel (Hrsg.): Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen 1999, S. 122-143
- Neale, Walter C. (1964):** The peculiar economics of professional sports, in: Quarterly Journal of Economics, Vol. 78 (1964), S. 1-14
- Nelson, Phillip (1970):** Information and Consumer Behaviour, in: Journal of Political Economy, 78. Jg. (1970), S. 311-329
- Pauli, Markus (2002):** Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball – eine institutionenökonomisch fundierte, modelltheoretische Untersuchung, Tübingen 2002
- Pavlovic, Milan (2002):** Stehpulte für Debattierzirkel, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 54 vom 05.03.2002, S. 37
- Quirk, James/Fort, Rodney D. (1992):** Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports, Princeton 1992
- Reckenfelderbäumer, Martin (2001):** Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit – Eine Analyse auf der Basis der Lehre von den Unternehmerfunktionen, Wiesbaden 2001

- Reckenfelderbäumer, Martin (2003):** Auswirkungen der Integrativität auf die Qualitätspolitik von Fußballclubs, in: Reckenfelderbäumer, Martin/Welling, Michael: Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre: Leistungstheoretische und qualitätspolitische Grundlagen, Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr Nr. 2, Lahr/Schwarzwald 2003
- Reuter, Wolfgang/Schäfer, Ulrich/Schulz, Thomas/Tuma, Thomas/Wulzinger, Michael (2002):** „Es ist vorbei“, in: Der Spiegel, Nr. 15 vom 08. April 2002, S. 22-27
- Riedmüller, Florian (2001):** Zur Vermarktung von Sportveranstaltungen, in: Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management Handbuch Sport-Marketing, München 2001, S. 265-284
- Rosen, Sherwin (1981):** The Economics of Superstars, in: American Economic Review, 71. Jg. (1981), Nr. 5, S. 845-858
- Rottenberg, Simon (1956):** The baseball player's labor market, in: Journal of Political Economy, Vol. 64 (1956), S. 242-258
- Say, Jean-Baptiste (1852):** Cours Complet d'économie politique pratique, 3. Aufl., Paris 1852
- Schellhaaß, Horst-Manfred/Enderle, Gregor (1999):** Wirtschaftliche Organisation von Sportligen in der Bundesrepublik Deutschland, Köln 1999
- Scheuch, Fritz (1982):** Dienstleistungsmarketing, München 1982
- Schneider, Dieter (1995):** Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundlagen, 2. Aufl., München/Wien 1995
- Schulze, Gerhard (1992):** Die Erlebnisgesellschaft, 2. Aufl., Frankfurt a.M. 1992
- Schulze-Marmeling, Dietrich (2000):** Fußball – Zur Geschichte eines globalen Sports, Göttingen 2000
- Shank, Matthew D. (1999):** Sports Marketing – A Strategic Perspective, Upper Saddle River 1999
- Shostack, Lynn G. (1977):** Breaking Free From Product Marketing, in: Journal of Marketing, 41. Jg. (1977), S. 73-80
- Sloane, Peter (1969):** The labor market in professional football, in: British Journal of Industrial Relations, Vol. 7 (1969), S. 181-199
- Sloane, Peter (1971):** The economics of professional football: the football club as a utility maximiser, in: Scottish Journal of Political Economy, Vol. 17 (1971), S. 121-146
- Sohn, Anja/Welling, Michael (2002):** Die Nutzung Prominenter in der Werbung – Eine Analyse vor dem Hintergrund unterschiedlicher Markenkonzeptionen, in: Hammann, Peter (Hrsg.): Schriften zum Marketing, Nr. 44, Bochum 2002
- Steinbeck, Anja V./Menke, Thomas (1998):** Die Aktiengesellschaft im Profifußball – Zur Ausgliederung wirtschaftlicher Geschäftsbetriebe aus nichtwirtschaftlichen Vereinen, in: Sport und Recht, Nr. 6 (1998), S. 226-230
- Stigler, George J./Becker, Gary S. (1977):** De Gustibus Non Est Disputandum, in: American Economic Review, 67. Jg. (1977), Nr. 2, S. 76-90
- Stopper, Martin (1999):** Wer ist Veranstalter und Rechtsträger im Profi-Fußball?, in: Sport und Recht, 6. Jg. (1999), Nr. 5, S. 188-192
- Theweleit, Daniel (2002):** Fußballglück im Dunkeln, in: Süddeutsche Zeitung Nr. 58 vom 09./10.03.2002, S. 57
- Thylmann, Marc (2002):** Die Bayern erzwingen ihr Glück, in: Handelsblatt Nr. 23 vom 01./02.02.2002, S. 44
- Toffler, Alvin (1980):** Die dritte Welle, München 1980

- Vogel, Harold L. (1998):** Entertainment Industry Economics, Cambridge 1998
- Voigt, Dieter (1992):** Sportsoziologie: Soziologie des Sports, Frankfurt a.M. 1992
- von der Gathen, Andreas (2001):** Marken in Jahresabschluß und Lagebericht, Frankfurt a.M. u.a. 2001
- Weinberg, Peter (1992):** Erlebnismarketing, München 1992
- Welling, Michael (2003):** Das Fußballspiel als Absatzobjekt – eine leistungstheoretische Analyse der „Besonderheitshypothese“ der Teamsportindustrie aus Marketing-Sicht, in: Horch, Heinz D./Heydel, Jörg/Sierau, Axel (Hrsg.): Events im Sport – Marketing, Management, Finanzierung - Tagungsband zum 3. Deutschen Sportökonomie-Kongress (erscheint in Kürze)
- Wolf, Michael J. (1999):** The Entertainment Economy, New York 1999
- Woratschek, Herbert (1996):** Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35. Jg. (1996), S. 59-71
- Woratschek, Herbert (1998):** Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht, in: Sportwissenschaft, 28. Jg. (1998), S. 344-357
- Woratschek, Herbert (1999):** Verhaltensunsicherheit und Preispolitik. Konsequenzen für Betriebe im Bereich der Sportökonomie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg. (1999), S. 166-182
- Woratschek, Herbert (2002):** Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen, in: Albach, Horst/Frick, Bernd (Hrsg.): Sportökonomie, Ergänzungsheft 4/2002 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 2002, S. 1-21
- Woratschek, Herbert/Beier, Klaus (2001):** Sportmarketing, in: Tschulin, Dieter K./Helmig, Bernd (Hrsg.): Branchenspezifisches Marketing, Wiesbaden 2001, S. 203-235
- Zimbardo, Philip G./Gerrig, Richard J. (1999):** Psychologie, 7. Aufl., Berlin u.a. 1999

MARTIN RECKENFELDERBÄUMER*

Auswirkungen der Integrativität auf die Qualitätspolitik von Fußballclubs

1	Einführung: Fußball – die einfachste Sache der Welt!?	49
2	Qualitätspolitik von Fußballclubs als vielschichtiges Problemfeld	53
2.1	Indikatoren der Heterogenität und Komplexität der Leistung „Fußball“	53
2.2	Qualität und Qualitätspolitik – begriffliche Festlegungen	56
2.3	Entwurf eines Qualitätsmodells für Fußballclubs	58
3	Analyse der Zusammenhänge zwischen der Integrativität und den Dimensionen der Qualität der Leistungen von Fußballclubs	61
3.1	Der Begriff der Integrativität	61
3.2	Auswirkungen der Integrativität auf die Potenzial- und Prozessqualität	63
3.2.1	Dimension I: Spezifizierungspotenziale	63
3.2.2	Dimension II: Kundenkontaktpotenziale	63
3.2.3	Dimension III: Koopetitionspotenziale	65
3.2.4	Dimension IV: Netzwerkpotenziale	69
3.2.5	Dimension V: Integrationspotenziale	72
3.2.6	Dimension VI: Kompatibilitätspotenziale	75
3.3	Die Bedeutung der Integrativität für die Ergebnisqualität	79

* Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer, AKAD Wissenschaftliche Hochschule Lahr, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing, Hohbergweg 15-17, 77933 Lahr.

4	Zusammenfassender Überblick über die integrativitätsbezogenen Gestaltungsmöglichkeiten der Qualitätspolitik von Fußballclubs	81
	Literaturverzeichnis	84

1 Einführung: Fußball – die einfachste Sache der Welt!?

Es dürfte kaum ein Gebiet geben, über das so viele Menschen glauben, kompetent reden zu können, wie das Thema „Fußball“. Ein Mangel an selbsternannten Experten ist hier für die nächsten Jahrzehnte sicherlich nicht zu erwarten, das Wissenspotenzial nahezu unerschöpflich: Handelt es sich doch dabei um ein Spiel, das in Europa eine inzwischen über einhundertjährige Tradition besitzt, das zudem viele Jungen und Männer sowie inzwischen auch Mädchen und Frauen in mehr oder weniger organisierter Form selbst betreiben oder betrieben haben, sei es zur Freizeitbetätigung, sei es zum Einkommenserwerb. Fußball ist also insofern scheinbar eine unkomplizierte, vielleicht die einfachste Sache der Welt. Dies kommt auch in einschlägigen Zitaten aus der fußballerischen Praxis zum Ausdruck, von denen hier nur zwei angeführt seien, die auf renommierte Nationalspieler Deutschlands und Englands zurückgeführt werden können:

„Ja gut, ich sach´ mal: Der Ball muss ins Tor und fertig aus!“
(ANDREAS BREHME)

„Fußball, das ist, wenn zwei Mannschaften gegeneinander spielen – und am Ende gewinnt Deutschland!“
(GARY LINEKER)

Trotzdem scheint bei weitem noch nicht jede fußballrelevante Fragestellung geklärt. Nicht ganz so einfach ist die Sachlage nämlich, wenn man sich dem Fußball von der ökonomischen Seite nähert: Die zunehmende wirtschaftliche Relevanz des Sportes im Allgemeinen, speziell aber des Fußballs, hat dazu geführt, dass Fußball gerade im professionellen Bereich mehr und mehr als „Geschäft“ gesehen und betrieben wird. Daraus ergeben sich besondere Anforderungen an das Sport-Management, die inzwischen auch von wissenschaftlicher Seite im Rahmen des aufstrebenden Zweiges der Sportökonomie steigende Beachtung gefunden haben¹. Der vorliegende Beitrag soll einen weiteren Baustein zur systematischen Erschließung dieses noch jungen Forschungsfeldes liefern. Das konkrete Anliegen sei nachfolgend zunächst kurz umrissen.

Eine entscheidende Rolle im organisierten Fußball – und nur der soll im vorliegenden Beitrag betrachtet werden – kommt den Fußballclubs² zu. Sie lassen sich

¹ Auf die entsprechenden grundsätzlichen Überlegungen soll hier aufgrund der thematischen Fokussierung des Beitrags jedoch nicht näher eingegangen werden. Zum Überblick vgl. etwa Kohl (2001), allgemein auch Hermanns/Riedmüller (2002) sowie Horch/Heydel/Sierau (1999).

² Der Begriff „Club“ wird hier dem Begriff „Verein“ vorgezogen, da er gesellschaftsrechtlich nicht belegt ist und insbesondere den im Profisport tätigen Anbietern der Leistung „Fußball“ besser gerecht wird; vgl. Dietl/Franck (2000), S. 1157ff.

grundsätzlich den Sportbetrieben zurechnen³, unabhängig davon, ob Sie im Profi- oder/und Amateursport angesiedelt sind. Als Sportbetriebe erbringen Sie Leistungen sehr unterschiedlicher Art für äußerst heterogene Zielgruppen. Diese Leistungen werden auch als „Sportdienstleistungen“ bezeichnet, definiert als „**integrativ zu erstellende Leistungsversprechen bei der Vermarktung von und mit Sport**“⁴. Diese Definition deutet darauf hin, dass die Leistungserstellung von Fußballclubs in besonderem Maße durch Integrativität - an anderer Stelle wird dem Terminus „Mitwirkung des Nachfragers“⁵ der Vorzug gegeben – gekennzeichnet ist⁶. Daraus resultieren wiederum besondere Herausforderungen für die Qualitätspolitik von Fußballclubs, denn die Qualität integrativ erstellter Leistungen ist durch den Anbieter nicht autonom disponierbar⁷. Bevor jedoch auf entsprechende Details eingegangen wird, sei anhand von zwei zwar nicht unbedingt strengen wissenschaftlichen Ansprüchen genügenden, aber durchaus prägnanten Beispielen aus dem persönlichen Erfahrungsschatz des Verfassers gezeigt, wie deutlich sich die Angebote von Fußballclubs unterscheiden können und wie uneinheitlich dementsprechend auch die Nutzungssituationen der die Leistungen in Anspruch nehmenden Kunden (einschließlich deren Mitwirkung an der Leistungserstellung) sind⁸:

Situation 1: Leistungsanspruchnahme als Dauerkartenbesitzer beim BV BORUSSIA 09 DORTMUND (Bundesliga):

Über einige Jahre hinweg war der Verfasser als Kunde über eine Dauerkarte an die Angebote des BV BORUSSIA 09 DORTMUND gebunden. Diese Dauerkarte ermöglichte den regelmäßigen Besuch der Heimspiele, sicherte aber vor allem auch das Vorkaufsrecht für wichtige Europapokalspiele sowie für bedeutende nationale Wettbewerbe außerhalb der Meisterschaft, so etwa DFB-Pokal und – besonders „begehrte“ - Hallen-Masters. Motiv der Nachfrage war vor allem das Interesse an den dargebotenen sportlichen Leistungen, insbesondere verbunden mit der spezifischen Atmosphäre und Stimmung im Dortmunder Westfalenstadion. Im Rahmen seiner Mitwirkung bringt sich der Zuschauer im Stadion emotional („Mitfiebert“), intellektuell („Mitdenken“ bei taktischen Veränderungen) und physisch („Mitklatschen“) in die Leistungserstellung seitens des bzw. der beteiligten Fußballclubs ein⁹. Trotz allem ist die Rolle des Nachfragers als Zuschauer eher passiver Natur – er ist *Teilhaber*, aber anders als die Spieler nicht *Teilnehmer* des Fußballspiels¹⁰. Die Teilnehmer (Spieler) sind in diesem Fall dagegen nicht Kunden, sondern An-

³ Zu einer Übersicht bezüglich der vielfältigen Erscheinungsformen von Sportbetrieben vgl. etwa Woratschek (2002), S. 3.

⁴ Woratschek (2002), S. 6 (Hervorhebung im Original).

⁵ Schneider (1997), S. 327.

⁶ Zur Einordnung der Leistung „Fußball“ sei hier vor allem auf den Beitrag von Welling (2003b) im vorliegenden Band verwiesen.

⁷ Vgl. etwa Meyer/Blümelhuber/Pfeiffer (1999), S. 52.

⁸ Welling (2003a) stellt daher sehr zutreffend fest: „**Es gibt nicht das Produkt 'Fußball'**.“ (Hervorhebungen im Original).

⁹ Zur Einordnung der emotionalen, intellektuellen und physischen Kundenmitwirkung beim Anschauen eines Fußballspiels vgl. auch Meyer/Blümelhuber/Pfeiffer (1999), S. 54.

¹⁰ Zur Unterscheidung in Teilhaber und Teilnehmer vgl. Welling (2003b), Kapitel 2, im vorliegenden Band.

gestellte des Fußballclubs. Nicht unerwähnt sei schließlich, dass der Kunde „Dauerkartenbesitzer“ ein nicht unerhebliches Interesse an den „Sekundärleistungen“ rund um das Spiel als Kernleistung hat¹¹: von dem Bierstand über die Würstchenbude bis hin zum ambulanten (je nach Jahreszeit) Glühwein- oder Eisverkäufer, vom ausreichenden Parkplatzangebot über die Ticketkontrolle am Stadioneingang bis hin zum reibungslosen und sicheren Verlassen des Stadions nach Spielende¹².

Situation 2: Leistungsanspruchnahme als Buying-Center-Mitglied bei den E1-Junioren des SC KUHACH-REICHENBACH (Großfeldstaffel 6, Bezirk Ortenau):

Nachdem der Sohn des Verfassers seine noch junge fußballerische Laufbahn bei der DJK GRÜN-WEIß ERKENSCHWICK aufgrund des Wohnortwechsels der Familie kurzfristig ab- oder besser unterbrechen musste, setzt er sie inzwischen bei den E-Junioren des SC KUHACH-REICHENBACH fort. Als Vereinsmitglied hat er dort die Möglichkeit, die Sportart Fußball als regelmäßiger Teilnehmer an Training, Spielen und Turnieren auszuüben. Daneben nutzt er diese Kundensituation zum Aufbau und zur Pflege sozialer Kontakte im Rahmen des Mannschaftssports „Fußball“. Bei genauer Betrachtung erweist sich der jugendliche Spieler allerdings nicht als alleiniger Nachfrager, sondern er ist in eine Art von Beschaffungsgremium, ein „Buying Center“ eingebunden¹³: Zu diesem Buying Center gehört neben dem Sohn, der als Spieler physisch, emotional und intellektuell in die Prozesse des Fußballclubs eingebunden ist, zunächst die Mutter, die sich als Fan und Waschkraft engagiert und damit die Qualität des Angebots des Fußballclubs durchaus mitbeeinflussen kann. Aber auch der Vater gehört dazu; er wird durch den Club als externer Aushilfsproduktionsfaktor zur Ermöglichung der Wahrnehmung der User-Rolle durch den Sohn benötigt: Letztgenannter kann das Angebot des Fußballclubs nämlich auch deshalb nutzen, weil sich der Vater als ehrenamtlicher Co-Trainer in die Prozesse des Clubs integriert und damit sein persönliches Aktivitätsniveau im Vergleich zur üblichen Rolle als zuschauender Kunde bei den Spielen am Wochenende erheblich erhöht. Damit liegt hier ein Spezialfall der so genannten „Externalisierung“ vor¹⁴: Der Club verlagert einen Teil der zur Leistungserstellung notwendigen Prozesse auf den Nachfrager (genauer: auf ein Mitglied des nachfragenden Beschaffungsgremiums) – mit dem Ergebnis eines Ausmaßes an Kundenmitwirkung, das erhebliche Konsequenzen für die Leistungsqualität mit sich bringt¹⁵.

¹¹ Vgl. zu Primär- und Sekundärleistungen Hammann (1974), S. 135ff.

¹² Welling (2003b), Abschnitt 3.1, stellt dies anschaulich mit Hilfe des Molekularmodells dar.

¹³ Das Buying-Center-Konzept wurde ursprünglich im Investitionsgüterbereich entwickelt. Es besagt, dass Beschaffungsentscheidungen von Unternehmungen in der Regel nicht durch Einzelpersonen, sondern durch Personengruppen getroffen werden, in denen die Beteiligten verschiedene Funktionen übernehmen: Nach Webster/Wind (1972), S. 77ff., sind dies diejenigen des Verwenders (User), des Einkäufers (Buyer), des Beeinflussers (Influencer), des Entscheiders (Decider) sowie des Informationsfiltrierers (Gatekeeper); vgl. dazu auch Engelhardt/Günter (1981), S. 40ff.

¹⁴ Zur Externalisierung und ihrem Gegenstück, der Internalisierung, siehe grundlegend Corsten (1999), S. 145ff.

¹⁵ Immerhin hält sich die Mannschaft derzeit trotz erheblicher Verletzungsprobleme in der Vorrunde im Mittelfeld der Tabelle. Was dies für die „Qualität“ der Leistungen des SC KUHACH-REICHENBACH bedeutet, soll an dieser Stelle jedoch nicht weiter thematisiert werden.

Die Relevanz der Qualität als strategischer Erfolgsfaktor ist grundsätzlich unstrittig und wird inzwischen auch in ihrer Bedeutung für Sportbetriebe und -dienstleistungen verstärkt hervorgehoben¹⁶. Angesichts der – durch die beiden sehr persönlich geprägten Beispiele zwar nur unvollständig, aber vielleicht doch recht anschaulich zu dokumentierenden – Heterogenität der Leistungen von Fußballclubs erscheint es daher angebracht, sich im Rahmen des vorliegenden Beitrags insbesondere mit den folgenden Fragestellungen einmal etwas näher auseinander zu setzen:

- Was ist Gegenstand der Qualitätspolitik von Fußballclubs?
- Welche Rolle spielt die Integrativität für das Angebot von Fußballclubs?
- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen Qualitätspolitik und Integrativität?
- Welche Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich für Fußballclubs?

Zunächst seien zu diesem Zweck in Kapitel 2 die konzeptionellen Grundlagen geschaffen, bevor in Kapitel 3 auf konkrete Gestaltungsansätze eingegangen werden soll.

¹⁶ Vgl. z.B. Woratschek (1999), S. 196, der auf die Bedeutung der Qualität von Sportdienstleistungen für Kundenzufriedenheit und Kundenbindung hinweist; siehe auch Woratschek (2000), S. 22f.

2 Qualitätspolitik von Fußballclubs als vielschichtiges Problemfeld

2.1 Indikatoren der Heterogenität und Komplexität der Leistung „Fußball“

Um das Thema systematisch analysieren und aufbereiten zu können, bedarf es – über die im Einführungsabschnitt bewusst etwas plakativ dargestellten Zusammenhänge hinaus – einer weiteren Herausarbeitung von Indikatoren, die als Anhaltspunkte für die Heterogenität und zum Teil auch Komplexität der Leistung „Fußball“ als Angebot von Fußballclubs dienen können¹⁷. Im Einzelnen sind dabei vier Aspekte relevant, die nunmehr benannt, in den folgenden Abschnitten dann weiter vertieft werden.

Indikator 1: Fußballclubs sind Anbieter auf unterschiedlichen Arten von Märkten.

Es wurde schon betont, dass Kunden von Fußballclubs sowohl als Teilnehmer (Spieler) als auch als Teilhaber (Zuschauer) auftreten können. Dementsprechend sind Fußballclubs auf **Teilnehmermärkten** und auf **Teilhabermärkten** aktiv¹⁸. Auf den Teilnehmermärkten erfahren die Kunden ihren Nutzen primär aus der eigenen Beteiligung am Spiel- und auch Trainingsbetrieb. Auf Teilhabermärkten dagegen resultiert der Nutzen vornehmlich aus der Wahrnehmung eines Spiels, dessen Verlauf im Wesentlichen durch andere bestimmt wird. Dabei lassen sich die Teilnehmermärkte noch danach unterscheiden, ob die Teilhabe „raumgleich“ (d.h. als Zuschauer „vor Ort“ im Stadion) oder „raumversetzt“ (medienunterstützt über Rundfunk- und Fernsehsendungen) erfolgt. Bei raumversetzter Teilhabe ist ergänzend zu differenzieren, ob sie zeitgleich (Live-Übertragung) oder zeitversetzt (Aufzeichnung) erfolgt¹⁹. Schließlich sind Fußballclubs noch auf einer dritten Art von Märkten aktiv, die hier als „**Investivleistungsmärkte**“ bezeichnet seien. Es handelt sich dabei um die Märkte, auf denen die Clubs mit gewerblichen Kunden zusammenarbeiten (z.B. Werbekunden, Medien). Aus der Vielfalt der umrissenen Märkte resultiert eine erhebliche Zielgruppenheterogenität, denn – vereinfachend kategorisiert – Zuschauer, Spieler und gewerbliche Kunden sind in ihren Bedürfnissen kaum zu vergleichen. Zwar wird sich der vorliegende Beitrag primär der Zielgruppe „Zuschauer im Stadion“ annehmen, aber auch die anderen Kundengruppen werden immer wieder erwähnt und zumindest ansatzweise be-

¹⁷ Obwohl es wie schon ausgeführt nicht **das** Produkt bzw. **die** Leistung „Fußball“ gibt, sondern Fußballclubs eine Vielzahl unterschiedlicher Leistungen anbieten, sei hier vereinfachend von „Fußball“ als Sammelbegriff für sämtliche Leistungen von Fußballclubs gesprochen. Bei Bedarf wird dieser Sammelbegriff näher konkretisiert und aufgeschlüsselt.

¹⁸ Vgl. Welling (2003b).

¹⁹ Vgl. zu diesen Arten von Märkten ausführlich Welling (2003b), Kapitel 2.

rücksichtigt, um eine allzu einseitige Erörterung der relevanten Sachverhalte zu vermeiden.

Indikator 2: Die Erstellung der Leistung „Fußball“ ist als „Teamproduktion“ auf mehreren Ebenen zu interpretieren.

Das Fußballspiel als auf Teilhabermärkten angebotene Kernleistung von Fußballclubs bedarf des Zusammenwirkens von zwei Mannschaften, die sich im Fußballspiel gegenüberstehen und um den Sieg bemühen. Diese Mannschaften werden im Normalfall von unterschiedlichen Clubs gestellt²⁰. Insofern lässt sich der Standpunkt vertreten, dass Club A und Club B die Leistung „Fußballspiel“ gemeinsam erbringen. In der Literatur wird dies häufig als Fall der Koproduktion²¹ oder auch Teamproduktion²² interpretiert. Diese findet sich aber nicht nur auf der Ebene des einzelnen Spiels, sondern auch z.B. auf der Ebene der über eine Saison hinweg ausgespielten Meisterschaft oder auf der Ebene nationaler (DFB-Pokal) oder internationaler (Champions League, UEFA-Pokal) Pokalwettbewerbe. In den letztgenannten Fällen sind dann deutlich mehr als zwei Mannschaften beteiligt, denn das einzelne Fußballspiel muss im Kontext des übergreifenden Wettbewerbs, in den es eingebettet ist, gesehen werden, da daraus für viele Nachfrager der entscheidende Nutzen resultiert. Für die Zwecke des vorliegenden Beitrags kann dennoch eine Fokussierung auf das einzelne Fußballspiel erfolgen, da sich daran die grundlegenden Zusammenhänge ausreichend verdeutlichen lassen. Ökonomisch lässt sich das Phänomen der Teamproduktion auch als „Coopetition“²³, „Koopetition“ oder „Kooperenz“²⁴ bezeichnet: Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass zwei eigentlich in Konkurrenz (Competition) zueinander stehende Anbieter eine gemeinsame Leistung erbringen (Kooperation). Für einen Fußballclub hat dies zur Folge, dass er im Bereich seiner Kernleistung auf die „Zusammenarbeit“ mit einem (sportlich) konkurrierenden Club angewiesen ist. Dies kann nicht ohne Auswirkungen auf die Qualität der Leistung bleiben, denn der betreffende Fußballclub kann darüber nicht autonom disponieren. Erwähnt sei allerdings auch, dass das Phänomen der Koopetition für die Sekundärleistungen des Fußballclubs von nachgeordneter Bedeutung ist.

Indikator 3: Fußball stellt eine „Kollektivleistung“ für eine Mehrzahl oder sogar Vielzahl von Nachfragern dar.

Auf Teilnehmermärkten wird Fußball als Leistung für eine Vielzahl von Zuschauern im Extremfall raum- und zeitgleich (im Stadion) erbracht. Aber auch auf Teilnehmermärkten nehmen mehrere Kunden (Spieler) die Leistungen des Fußballclubs gemeinsam in Anspruch. Daher kann Fußball grundsätzlich als „Kollektiv-

²⁰ Eine Ausnahme liegt z.B. dann vor, wenn im DFB-Pokal die Profimannschaft eines Clubs auf die eigene Amateurmansschaft trifft. Dieser Fall wird hier allerdings nicht weiter verfolgt.

²¹ Vgl. dazu die entsprechenden Quellenangaben bei Welling (2003a) und (2003b), der sich kritisch mit dieser Sichtweise auseinandersetzt.

²² So bezeichnet etwa Woratschek (2002), S. 15, die Teamproduktion als konstitutives Merkmal des Sportwettbewerbs.

²³ Vgl. Nalebuff/Brandenburger (1996).

²⁴ Woratschek (2002), S. 19 (Fußnote 64), verweist in diesem Zusammenhang auf Pastowski als erstmaligen Verwender des Begriffs; eine schriftliche Quelle wird dabei nicht genannt.

leistung²⁵ eingeordnet werden, die im Unterschied zu einer Individualleistung nicht speziell für einen einzelnen Kunden erstellt wird²⁶. Fußball als Kollektivleistung ist darüber hinaus dadurch gekennzeichnet, dass die verschiedenen Kunden in unmittelbaren Kontakt zueinander treten können bzw. sogar müssen, so dass Interaktionen unvermeidlich sind. Diese können positiv empfunden werden (z.B. das Zusammengehörigkeitsgefühl der Fans der Heimmannschaft), es kann aber auch das genaue Gegenteil eintreten (z.B. Belästigung friedlicher Zuschauer durch randalierende „Fans“). Mithin können die Interaktionen der Zuschauer untereinander erheblichen Einfluss auf die durch den Einzelnen wahrgenommene Qualität der Leistung „Fußball“ haben. Diese Interaktionen sind durch den Fußballclub nur bedingt steuerbar, so dass sich hier ein weiteres Problemfeld der Qualitätspolitik ergibt, das als Schaffung von „Kundenkompatibilität“ bezeichnet werden kann²⁷.

Indikator 4: Fußballspiele sind Angebote eines Anbieternetzwerks, das von den Kunden oftmals als ein einheitlicher Anbieter empfunden wird.

Der Besucher eines Fußballspiels wird nicht nur mit den beteiligten Mannschaften konfrontiert, sondern darüber hinaus mit weiteren Leistungen des Clubs (z.B. Fan-Shop, Stadion-TV, Stadionzeitung), aber auch z.B. mit den Angeboten der Stadiogastronomie (von der Würstchenbude bis zum exklusiven Catering-Service im VIP-Bereich), der Polizei, des Sanitätsdienstes, gegebenenfalls des ÖPNV. Dieses Zusammenwirken unterschiedlicher Anbieter kann im ökonomischen Sinne als Dienstleistungsnetzwerk eingeordnet werden²⁸. Aus Sicht des Fußballclubs stellt sich hier das Problem, dass der Kunde vielfach die Leistung des gesamten Netzwerks als eine einheitliche Leistung („Fußballspiel“) einordnet, die dem gastgebenden Fußballclub zugeschrieben wird („Ich war auf Schalke.“). Insofern muss das Management des Fußballclubs sich dieses Netzwerkcharakters der Leistung „Fußball“ bewusst sein und auf die einzelnen Netzwerkpartner entsprechend ein-

²⁵ Der Begriff wird in Anlehnung an Corsten (2001), S. 35, verwendet, der in ähnlichem Zusammenhang von „Kollektivdienstleistungen“ spricht: „Kollektivdienstleistungen sind dadurch charakterisiert, dass bei ihnen vor, während und nach der Dienstleistungserstellung zwischen den gleichzeitig präsenten Nachfragern Interaktionsprozesse auftreten können, die z.B. für die Qualitätsbeurteilung durch den Nachfrager relevant sein können.“. Allein schon diese Definition verdeutlicht die Bedeutung des Kollektivleistungsmerkmals für die vorliegende Thematik. Nur der Klarheit halber sei erwähnt, dass die Verwandtschaft zum Begriff „Kollektivgut“ im Sinne eines öffentlichen Gutes zunächst nur begrifflicher, nicht aber inhaltlicher Natur ist. Die Aussage von Woratschek (2002), S. 15, der sportliche Wettbewerb lasse sich als Kollektivgut interpretieren, erscheint insofern als zu pauschal, als – um nur ein Gegenbeispiel zu nennen – bei Fußballspielen mit begrenzter Zuschauerkapazität das Ausschlussprinzip, das für öffentliche Güter regelmäßig nicht gilt, sehr wohl funktioniert, nämlich über den Verkauf von Eintrittskarten. Zu den Kennzeichen öffentlicher Güter vgl. in diesem Zusammenhang Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 307ff., die auch auf das Ausschlussprinzip („Exkludierbarkeit“) als Merkmal öffentlicher Güter verweisen (S. 308). Eine vertiefende Analyse dieser begrifflichen Details wäre zwar interessant, würde aber an dieser Stelle zu weit gehen.

²⁶ Dabei sei an dieser Stelle vernachlässigt, dass einzelne Bestandteile des Leistungsbündels „Fußball“ durchaus auch individuellen Charakter haben können. Entscheidend ist für die vorliegende Problematik der Charakter des Stadionbesuchs als Inanspruchnahme einer Kollektivleistung.

²⁷ Dieser Begriff sei in Anlehnung an Martin/Pranter (1989), S. 5ff., und Pranter/Martin (1991), S. 43ff., gewählt, die zur Lösung der Probleme ein entsprechendes Compatibility Management vorschlagen; siehe dazu Abschnitt 3.2.6.

²⁸ Zu Dienstleistungsnetzwerken vgl. grundlegend Ahlert/Evanschitzky (2003), hier insbesondere S. 36ff.

zuwirken versuchen. Mit einem anderen Begriff lassen sich Fußballstadien auch als „Dienstleistungszentren“ bezeichnen, die besondere Anforderungen nicht zuletzt an die Qualitätspolitik stellen²⁹.

Dies mag als erster Beleg für die Komplexität und Heterogenität der Leistung „Fußball“ genügen. Die Implikationen für die Qualitätspolitik werden in den folgenden Abschnitten herausgearbeitet.

2.2 Qualität und Qualitätspolitik – begriffliche Festlegungen

Ohne jeden Zweifel stellt die Qualität mit ihren vielfältigen Erscheinungsformen und Facetten einen, wenn nicht sogar **den** entscheidenden Erfolgsfaktor für Unternehmungen aller Branchen dar. Dies ist gerade auch für den Dienstleistungsbereich in den letzten ca. 15 Jahren ausführlich erörtert worden³⁰: In der Dienstleistungsqualität liegen offenbar erhebliche Potenziale zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen³¹. Diese grundsätzliche Relevanz der Dienstleistungsqualität gilt auch für Sportdienstleistungen, was aus der im Anschluss vorzunehmenden Abgrenzung des Qualitätsbegriffs unmittelbar deutlich werden wird. Insofern müssen sich auch Fußballclubs mit der entsprechenden Problematik befassen. In der wissenschaftlichen Literatur sind derartige Fragestellungen nach Kenntnis des Verfassers jedoch bisher kaum aufgegriffen worden³².

Um sich mit Fragen der Qualitätspolitik von Fußballclubs beschäftigen zu können, bedarf es zunächst der Festlegung eines geeigneten Qualitätsverständnisses. An Definitionsversuchen für „Qualität“ fehlt es in der Literatur keineswegs³³. Ohne auf diese Begriffsfassungen hier im Detail eingehen zu müssen, sei darauf aufbauend Qualität wie folgt definiert:

„Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“³⁴

Bei dieser relativ weiten Begriffsfassung bleibt zunächst offen, durch wen bzw. aus wessen Blickwinkel die Erfordernisse festgelegt werden. Dies kann aus der Sicht des Anbieters erfolgen, aus der Perspektive einer marktorientierten Unternehmensführung müssen jedoch auch die Kundensicht sowie die Wettbewerbser-

²⁹ Vgl. Meffert/Birkelbach (1999), S. 169ff.

³⁰ Einen aussagekräftigen Querschnitt wichtiger Teilaspekte des Themas „Dienstleistungsqualität“ liefert vor allem der Sammelband von Bruhn/Stauss (1999).

³¹ Zur näheren Erläuterung einschließlich der Heranziehung empirischer Belege siehe Bruhn (2003), S. 1ff. Auf diese grundlegenden Zusammenhänge kann und muss an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen werden.

³² Eine Ausnahme, die sich allgemein auf Sportdienstleistungen bezieht und sich mit Fragen der im Rahmen des vorliegenden Beitrags nicht weiter thematisierten Qualitätsmessung beschäftigt, bildet z.B. Woratschek (1999), S. 196ff.

³³ Zu einem vergleichenden Überblick unterschiedlicher Qualitätsbegriffe siehe z.B. Haller (1998), S. 5ff.

³⁴ DIN 55350 – Teil 11, S. 3, Nr.5, zitiert nach Bruhn (1999), S. 25.

fordernisse Berücksichtigung finden. Daher bietet es sich an, die Bedeutung der Einschätzungen der Kunden bezüglich der Dienstleistungsqualität explizit auch in den Begriff einfließen zu lassen, denn der Kunde wird sein Qualitätsurteil bezüglich der Leistung eines bestimmten Anbieters in der Regel zumindest implizit auch unter Berücksichtigung verfügbarer Konkurrenzangebote fällen. Insofern kann Dienstleistungsqualität wie folgt definiert werden³⁵:

*„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“*³⁶

Entscheidend für die Qualität einer Leistung sind somit ihre Eigenschaften bzw. Merkmale. Diese qualitätsrelevanten Leistungsmerkmale können auch als „Dimensionen“ der Dienstleistungsqualität bezeichnet werden. Diese Dimensionen wiederum können sehr unterschiedlich strukturiert und systematisiert werden³⁷ und bilden die entscheidenden Ansatzpunkte für einen Anbieter zur Gestaltung der Dienstleistungsqualität. Dabei ist stets zu beachten, dass dieses Qualitätsverständnis eine sehr starke subjektive Komponente beinhaltet, die sich dadurch ergibt, dass jeder Kunde mit eigenen Erwartungen an einen Anbieter herantritt, die erhaltene Leistung aber auch individuell unterschiedlich wahrnehmen und beurteilen wird³⁸. Gerade am Beispiel der Leistung „Fußball“ wird dies unmittelbar deutlich: Anhänger von BORUSSIA DORTMUND werden einen 5:1-Sieg ihrer Mannschaft über den FC SCHALKE 04 ganz anders beurteilen als die Schalke-Fans, obwohl beide dasselbe Spiel (dieselbe Leistung) ihrem Qualitätsurteil zugrunde legen.

Ausgehend von dem skizzierten Qualitätsverständnis umfasst die **Qualitätspolitik** die Gestaltung aller relevanten Qualitätsdimensionen durch den Anbieter. Für einen Fußballclub bedeutet dies, dass zunächst die für die Leistung „Fußball“ als bedeutsam erachteten Qualitätsdimensionen ermittelt werden müssen, um daran anknüpfend gezielte Maßnahmen der Qualitätspolitik ergreifen zu können. Ein konzeptioneller Vorschlag für die Systematisierung der Qualitätsdimensionen, die Fußballclubs zu beachten haben, wird im folgenden Abschnitt skizziert.

³⁵ Für die Zwecke des vorliegenden Beitrags kann auf eine Diskussion des der Definition zugrunde liegenden Dienstleistungsbegriffs verzichtet werden. Dies gilt vor allem für das Merkmal „primär intangibel“. Auf den Aspekt der Kundenbeteiligung wird in Abschnitt 3.1. in anderem Zusammenhang eingegangen.

³⁶ Bruhn 2003, S. 31.

³⁷ Zu einigen Beispielen vgl. Bruhn (1999), S. 26ff.

³⁸ Dieser Vergleich zwischen erwarteter und erhaltener bzw. wahrgenommener Leistung zur Bestimmung der seitens des Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität liegt auch dem wohl populärsten Erklärungsansatz der Dienstleistungsqualität, dem so genannten „GAP-Modell“ zugrunde; vgl. Zeithaml/Berry/Parsuraman (1999), S. 115ff., speziell S. 119.

2.3 Entwurf eines Qualitätsmodells für Fußballclubs

Da jede Qualitätsdimension nicht nur isoliert betrachtet werden darf, sondern auch in ihrem Zusammenhang mit den übrigen Eigenschaften der Leistung zu sehen ist, bietet es sich an, sämtliche Dimensionen in einem geschlossenen Qualitätsmodell zusammenzufassen. Derartige Qualitätsmodelle sind in der Dienstleistungsliteratur in nicht unerheblicher Zahl zu finden, denn sie sind als Grundkonzept für die Qualitätsmessung ebenso geeignet wie für die Ableitung qualitätsfördernder Maßnahmen³⁹. Im Rahmen der Qualitätspolitik von Fußballclubs erscheint grundsätzlich ein – bereits etwas älteres – Qualitätsmodell von MEYER/MATTMÜLLER besonders geeignet⁴⁰. Dieses Modell wurde – wie in Abbildung 1 dargestellt - im Hinblick auf die Anforderungen der Leistung „Fußball“ modifiziert und weiterentwickelt, ohne dass seine grundlegende Struktur verändert wurde. Im Folgenden sei dies erläutert.

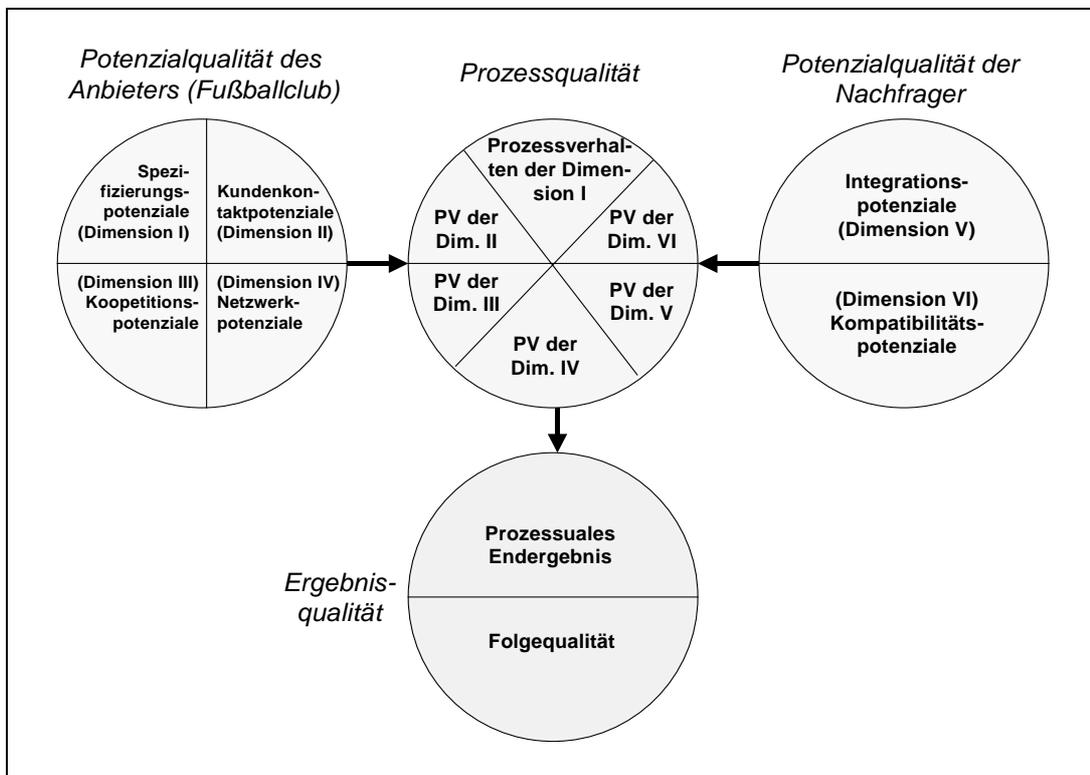


Abbildung 1: Entwurf eines Qualitätsmodells für Fußballclubs

(Quelle: erweitert und modifiziert nach Meyer/Mattmüller 1987, S. 192)

Das Modell basiert auf der in der leistungstheoretischen Literatur verbreiteten „Zerlegung“ von Leistungen in eine Potenzial-, eine Prozess- und eine Ergebnis-komponente⁴¹:

³⁹ Einen Überblick über die wichtigsten – insbesondere älteren und damit grundlegenden – Modelle der Dienstleistungsqualität gibt z.B. Haller (1998), S. 67ff. Ergänzend zu weiteren Modellen siehe auch Bruhn (2003), S. 60ff.

⁴⁰ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 191ff.

⁴¹ Vgl. stellvertretend Kleinaltenkamp (2001), S. 32, sowie die dort angegebene Literatur.

- Das **Leistungspotenzial des Anbieters** umfasst die interne Kombination der Potenzial- und Verbrauchsfaktoren einschließlich bereits erbrachter Vorleistungen. Dadurch wird die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erstellung einer Leistung geschaffen. Da Sportdienstleistungen im Allgemeinen - wie schon gesagt - jedoch der Einbeziehung des Kunden bedürfen⁴², sind auch die **Potenziale des Nachfragers** zu beachten, die sich auf seine Fähigkeit und Bereitschaft zur Mitwirkung an der Leistungserstellung erstrecken.
- Anbieter und Nachfrager bringen ihre Potenziale in teils autonom, teils gemeinsam zu gestaltende, der Leistungserstellung dienende **Prozesse** ein.
- Diese Prozesse führen schließlich zu einem **Leistungsergebnis**, das geeignet ist, für den Nachfrager einen Nutzen zu stiften.

Bereits diese drei Komponenten lassen sich als „Dimensionen“ der Leistung interpretieren⁴³, so dass sich eine Unterteilung in Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität ergibt⁴⁴. Für die Zwecke der Qualitätspolitik bedarf es jedoch einer darüber hinausgehenden, differenzierteren Einteilung der Qualitätsdimensionen, die der in Abschnitt 2.1. umrissenen Komplexität und Heterogenität des Leistungsangebots von Fußballclubs gerecht zu werden vermag, denn dabei ist in mehrfacher Hinsicht der Charakter „normaler“ (Dienst)Leistungen zu ergänzen.

Basis dieser Differenzierung ist eine weitere Zerlegung der Potenzialkomponenten: Neben den von MEYER/MATTMÜLLER vorgesehenen Spezifizierungs- und Kundenkontaktpotenzialen⁴⁵ sind dabei anbieterseitig im Fußball die Kooperations- und Netzwerkpotenziale zu beachten. Auf Seiten der Nachfrager finden sich die Integrations- sowie die Kompatibilitätpotenziale⁴⁶. Damit werden für Fußballclubs im Unterschied zum Ursprungsmodell nicht vier, sondern sechs Dimensionen im Bereich der Potenzialqualität unterschieden, die in Abschnitt 3.2. näher erläutert und anhand von Beispielen konkretisiert werden. Diese sechs Dimensionen sind erforderlich, um den Qualitätsproblemen, die aus den in Abschnitt 2.1. herausgearbeiteten Sachverhalten resultieren, vollständig gerecht werden zu können. So zielen die Kooperationspotenziale insbesondere auf den Aspekt der „Teamproduktion“ ab, während die Netzwerkpotenziale dem Charakter von Fußballstadien als Dienstleistungszentren Rechnung tragen. Ausdrücklich hingewiesen werden muss an dieser Stelle darauf, dass die Bildung der Dimensionen modellhaft-idealtypischen Charakter hat, denn bei einzelnen Produktionsfaktoren ist eine eindeutige Zuordnung nicht möglich. So liefert ein Mitarbeiter mit seiner Arbeitsleistung häufig Beiträge zu verschiedenen Potenzialbereichen: Der Trainer etwa stellt bei einem kurzen Gespräch mit dem Zuschauer am Trainingsplatz ein Kontaktpotenzial dar, bei der taktischen Einstellung der Mannschaft dient er als Kooperationspotenzial, und als Repräsentant seines Clubs auf DFB-Trainer-

⁴² Siehe dazu ausführlich Abschnitt 3.1. zum Phänomen der Integrativität.

⁴³ So u.a. bei Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398.

⁴⁴ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 192.

⁴⁵ Meyer/Mattmüller (1987), S. 192, verwenden den (allgemeineren) Begriff der „Kontaktpotenziale“.

⁴⁶ Letztere tragen bei Meyer/Mattmüller (1987), S. 192, die Bezeichnung „Interaktivitätspotenziale“.

Tagungen ist er zu den Netzwerkpotenzialen zu zählen. Dennoch hilft die verfeinerte Betrachtung der Dimensionen dabei, die Sachverhalte tiefer zu durchdringen.

Die Prozessqualität wird bestimmt durch das Prozessverhalten der einzelnen Potenzialdimensionen. Da sich die Gestaltung der Potenziale von der Steuerung der Prozesse – im Unterschied zur Darstellung im Modell – sachlich kaum trennen lässt, werden Fragen der Potenzial- und Prozessqualität in Kapitel 3 allerdings gemeinsam behandelt. Die Ergebnisqualität schließlich resultiert aus den verschiedenen Prozessen und lässt sich in das prozessuale Endergebnis sowie die Folgequalität unterteilen⁴⁷.

Mit diesem Qualitätsmodell liegt eine konzeptionelle Grundlage für die Qualitätspolitik von Fußballclubs vor, die im Folgenden unter besonderer Berücksichtigung der Integrativitätsproblematik weiter ausgestaltet werden kann.

⁴⁷ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 193f., sowie die Erläuterungen in Abschnitt 3.3. des vorliegenden Beitrags.

3 Analyse der Zusammenhänge zwischen der Integrativität und den Dimensionen der Qualität der Leistungen von Fußballclubs

3.1 Der Begriff der Integrativität

Um den letztgenannten Aspekt aufgreifen zu können, bedarf es zunächst einer kurzen Klärung dessen, was unter „Integrativität“ letztendlich zu verstehen ist, denn dieser Gesichtspunkt wurde zwar bereits mehrfach angesprochen, bisher aber noch nicht genügend klar eingegrenzt. Dabei soll nicht die an vielen anderen Stellen geführte Diskussion um den Dienstleistungsbegriff, in der der Terminus der Integrativität geprägt wurde, noch einmal aufgenommen⁴⁸, sondern unmittelbar Integrativität als grundsätzliches betriebswirtschaftliches Phänomen beschrieben werden⁴⁹. Die weiteren Ausführungen werden zeigen, dass die Integrativität für die Leistung „Fußball“ eine erhebliche Bedeutung hat – dies gilt unabhängig davon, ob die Leistungen von Fußballclubs als Dienstleistungen eingeordnet werden oder nicht, weshalb von einer entsprechenden Thematisierung dieser Frage hier abgesehen werden kann⁵⁰.

Unter „**Integrativität**“ sei die Integration externer (Produktions)Faktoren in die Prozesse des Anbieters verstanden, wobei externe Faktoren (Personen einschließlich der durch sie erbrachten geistigen und/oder körperlichen Arbeit, Objekte, Tiere, Rechte, Nominalgüter und /oder Informationen) durch einen Nachfrager zeitlich begrenzt in den Verfügungsbereich eines Anbieters gebracht und mit dessen internen Produktionsfaktoren in einen Be- oder Verarbeitungsprozess integriert werden⁵¹. Integrative Leistungserstellungsprozesse lassen sich insofern definieren als Kombination interner (durch den Anbieter bereitgestellter) und externer (durch den Nachfrager bereitgestellter) Produktionsfaktoren und deren Transformation im Rahmen eines Leistungserstellungsprozesses zur Hervorbringung eines Absatzobjektes als Leistungsergebnis. Im Wesentlichen gleichbedeutend mit Integrativität ist in der Literatur auch von Customer Integration⁵², Kundenintegration⁵³ oder auch – wie schon erwähnt – Kundenmitwirkung bzw. Mitwirkung des

⁴⁸ Vgl. insbesondere Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 395ff., Kleinaltenkamp (2001), S. 27ff. Zur Bedeutung der Integrativität für die Leistung „Fußball“ siehe auch insbesondere Welling (2003b), Abschnitt 3.2, im vorliegenden Band.

⁴⁹ Siehe dazu grundlegend auch Kleinaltenkamp (1997a), S. 83ff.

⁵⁰ Siehe in diesem Zusammenhang aber auch noch einmal Welling (2003b), Abschnitt 3.2.

⁵¹ Vgl. (jeweils mit entsprechenden weiterführenden Quellenangaben) Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 401ff., Kleinaltenkamp (1997a), S. 83ff., speziell zu „historischen Wurzeln“ der Integrativität auch Stuhlmann (1999), S. 23ff.

⁵² Vgl. Kleinaltenkamp/Marra (1995), S. 101.

⁵³ Vgl. Kleinaltenkamp (1997b), S. 350.

Nachfragers⁵⁴ die Rede. Letztgenannter Terminus kann vor allem dann verwendet werden, wenn der Kunde eine eher aktive Rolle einnimmt, z.B. als Spieler auf Teilnehmermärkten.

Neben der Mitwirkung des Kunden als Spieler auf Teilnehmermärkten können – wie schon in Kapitel 1 in den einführenden Beispielen angedeutet - aber auch andere Formen der Integrativität beobachtet werden, so z.B. auf Teilhabermärkten die emotionale Mitwirkung (Begeisterung, Verärgerung über den Spielverlauf), das Anfeuern der eigenen Mannschaft, der Gang zum Würstchenstand oder das Äußern des Sitzplatzwunsches am Kartenhäuschen. Zahllose weitere Beispiele ließen sich konstruieren, wobei dominierender externer Faktor der Kunde selbst mit seiner geistigen und körperlichen „Arbeitsleistung“ ist.

Aus der Integrativität resultiert für den Anbieter – speziell auch für den Fußballclub –, dass er seine Prozesse nicht mehr autonom planen und steuern kann. Damit nimmt der Kunden mit seinen externen Faktoren aber auch unmittelbar Einfluss auf die Qualität der Leistung, was in dem in Abbildung 1 dargestellten Qualitätsmodell deutlich erkennbar ist, denn die Qualität der nachfragerseitigen Potenziale an sich sowie ihres Prozessverhaltens prägt letztlich auch die Ergebnisqualität, wodurch sich Auswirkungen der Integrativität auf alle drei Leistungskomponenten und deren Qualität ergeben⁵⁵. Darin muss grundsätzlich noch kein Nachteil liegen, denn durch die Integrativität kann das Qualitätsempfinden des Kunden durchaus auch positiv beeinflusst werden (z.B. durch die Zufriedenheit mit der eigenen Leistung auf Teilnehmermärkten oder durch die beim gemeinsamen Anfeuern der eigenen Mannschaft empfundene Euphorie auf Teilhabermärkten). Allerdings kann durch die Integrativität die Qualität auch negativ beeinflusst werden, was in den folgenden Abschnitten diskutiert wird. Ganz generell wird dabei das dargestellte Qualitätsmodell genutzt, um eine systematische Analyse der Auswirkungen der Integrativität auf die insgesamt sechs Qualitätsdimensionen vorzunehmen, wobei Potenzial-, Prozess- und Ergebnisaspekte Berücksichtigung finden⁵⁶.

⁵⁴ Vgl. Schneider (1997), S. 327.

⁵⁵ Vgl. dazu auch die für Dienstleistungen allgemein angestellten Überlegungen zum Zusammenhang von Kundenintegration und Qualitätspolitik bei Meyer/Blümelhuber/Pfeiffer (1999), S. 49ff.

⁵⁶ Die Ausführungen beziehen sich dabei überwiegend auf die Leistungen, die ein Fußballclub gegenüber seinen Kunden im Zusammenhang mit dem Besuch eines Fußballspiels im Stadion erbringt. Um die Darstellung überschaubar zu halten, werden andere Erscheinungsformen der Leistung "Fußball" nur im Einzelfall ergänzend erwähnt, obwohl sich bei einer Vertiefung entsprechender Fragestellungen sicherlich zahlreiche weitere interessante Aspekte ergeben würden.

3.2 Auswirkungen der Integrativität auf die Potenzial- und Prozessqualität

3.2.1 Dimension I: Spezifizierungspotenziale

Auf der Anbieterseite ist Gegenstand der Gestaltung der Spezifizierungspotenziale die Definition der Faktorkombination aus internen Subjekten (Personen) und Objekten in Abhängigkeit von den für das angestrebte Leistungsprogramm erforderlichen Leistungsfähigkeiten⁵⁷. Die Spezifität der auf Basis dieser Faktorkombination bereitgehaltenen internen Fähigkeiten ist als eine erste Determinante der Qualität der Leistung „Fußball“ zu sehen. Ganz grundsätzlich zählen zu diesen Spezifizierungspotenzialen z.B. die Sportanlagen und Sekundärleistungsfazilitäten (vom Verpflegungsstand bis zu den sanitären Einrichtungen), das sportliche und nicht-sportliche Personal, aber auch die technische Ausstattung und Informationsinfrastruktur in Stadion und Verwaltungsgebäuden. Die Auswirkungen der Integrativität sind im Bereich der Spezifizierungspotenziale zunächst relativ gering, da sich der Fußballclub im Normalfall bei dieser Dimension nicht an den Bedürfnissen des einzelnen Kunden ausrichten wird⁵⁸, sondern sein Angebot eher auf zwar ihrer Bedürfnislage nach bekannte, persönlich aber doch eher „anonyme“ Zielgruppen eines Massenmarktes abstellt. Dies gilt in besonderem Maße für die Abnehmer auf raumversetzten Teilhabermärkten, aber auch für den „normalen“ Besucher im Stadion, auf den sich der Club kaum individuell einstellen kann. Eine Ausrichtung an einzelnen Kunden in Form des Aufbaus kundenspezifischer Potenziale ist zwar grundsätzlich denkbar (z.B. spezielle Verwaltungskapazitäten für VIP-Kunden oder Kunden auf den „Investivleistungsmärkten“), wird sich aber eher auf die Dimension II (die Kundenkontaktpotenziale) erstrecken, zumal dort die unmittelbaren Ansatzpunkte für die Qualitätspolitik liegen. Die Spezifizierungspotenziale haben insofern eher vorbereitenden Charakter für spätere integrative Prozesse. Allerdings sei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass die Trennung der Qualitätsdimensionen modellhaft-idealtypischen Charakter hat, so dass eine eindeutige Zuordnung einzelner Faktoren (insbesondere des Faktors Arbeit) zu einer der Qualitätsdimensionen nicht immer möglich ist.

3.2.2 Dimension II: Kundenkontaktpotenziale

Im Rahmen der Dimension II geht es um die Konkretisierung der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft im Hinblick auf die Kundenkontakte, die in der Dienstleistungsliteratur auch als „Augenblicke der Wahrheit“ bezeichnet werden, da das

⁵⁷ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 192.

⁵⁸ Das nämlich wäre die Voraussetzung für das Vorliegen integrativer Prozesse im Sinne von Abschnitt 3.1., weil der Anbieter in diesem Fall die Informationen des einzelnen Kunden bezüglich seiner individuellen Bedürfnisse für die Ausgestaltung einzelkundenbezogener Potenziale nutzen könnte (Integration von Informationen als externe Faktoren). Zur integrativen Gestaltung von Leistungspotenzialen vgl. grundsätzlich auch Engelhardt/Freiling (1995), S. 899ff.

Qualitätsurteil der Kunden in diesen Kontaktsituationen entscheidend geprägt wird⁵⁹. Die Gestaltung der Dimensionen I und II kann als „**Ressourcen-Management**“ i.e.S. bezeichnet werden, da sie die Grundlage dafür bildet, dass auch die Dimensionen III und IV adäquat geformt werden können. Speziell für die Dimension II steht die Bestimmung und Entwicklung der internen Kontaktsubjekte und –objekte im Mittelpunkt⁶⁰.

Bei den internen Kontaktsubjekten handelt es sich um die Mitarbeiter, die mit den Kunden in Kontakt kommen, also z.B. Verkaufspersonal, Ordner und Fan-Betreuer auf den Teilhabermärkten, Trainer auf Teilnehmermärkten (sofern diese wie unter Kapitel 1 ausgeführt nicht selbst Kunden sind) sowie das Club-Management auf den Investivleistungsmärkten. An das Kundenkontaktpersonal werden im Dienstleistungsbereich oft erhebliche Anforderungen gestellt, so z.B. Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Flexibilität, Verlässlichkeit, äußerer Eindruck, Initiative, Fachkenntnis oder Belastungsfähigkeit⁶¹. Diese Anforderungen gelten grundsätzlich auch für das Kontaktpersonal von Fußballclubs, wenn im Rahmen des persönlichen Umgangs mit den Kunden innerhalb integrativer Prozesse ein positiver Beitrag zur Qualitätspolitik geliefert werden soll. Das Club-Management ist gefordert, im Rahmen der Qualitätspolitik das Kontaktpersonal zu einem adäquaten Verhalten in den „Momenten der Wahrheit“ anzuleiten, wozu sich insbesondere Instrumente der Personalentwicklung eignen⁶². Insofern handelt es sich hier um eine Schnittstelle zwischen Marketing und Personal-Management, die auch dem so genannten „Internen Marketing“ zugerechnet werden kann⁶³.

Neben den internen Kontaktsubjekten sind die internen Kontaktobjekte zu beachten. Dahinter verbergen sich die durch den Kunden wahrnehmbaren Objekte des Anbieters, z.B. Räumlichkeiten, Prospektmaterial oder Fahrzeuge. Da der Nachfrager das Leistungsergebnis bei (Sport)Dienstleistungen vorab nicht bzw. nur sehr eingeschränkt abschätzen kann, zieht er diese Kontaktobjekte zum Teil als Surrogat zur Einschätzung der Gesamtqualität bzw. erheblicher Teile derselben heran⁶⁴. Wichtigste Kontaktobjekte von Fußballclubs sind sicherlich die Stadien, deren Ausgestaltung mit einer Reihe von qualitätsrelevanten Einzelfragen verknüpft ist, z.B. bezüglich der Gesamtkapazität, der Aufteilung in Sitz- und Stehplätze, der Einrichtung von VIP-Logen, der Bereitstellung ausreichender Parkmöglichkeiten, die eine reibungslose An- und Abreise ermöglichen, der Festlegung der Zahl von Ein- und Ausgängen, um Wartezeiten zu vermeiden, oder auch der sanitären Einrichtungen.

⁵⁹ Vgl. Stauss (1999a), S. 321ff., der sich mit der Behandlung dieser „Augenblicke der Wahrheit“ einschließlich der Möglichkeiten der Messung ihrer Qualität eingehend auseinandersetzt.

⁶⁰ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 192.

⁶¹ Vgl. Becker/Günther (2001), S. 764.

⁶² Zu einer Übersicht bezüglich denkbarer Instrumente der Personalentwicklung siehe in diesem Zusammenhang Becker/Günther (2001), S. 776.

⁶³ Vgl. dazu auch Stauss (1999b), S. 211ff.

⁶⁴ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 192.

Eine gewisse Mittelposition zwischen den Kontaktsubjekten und den Kontaktobjekten nehmen inzwischen die Internetauftritte der Fußballclubs ein, denn diese bieten neben vielen Informationen über andere Kontaktsubjekte (Spieler, Trainer, Ansprechpartner) und Kontaktobjekte (Bilder des Stadions, Kapazitäten, Zusatzleistungen) auch die Möglichkeit, mit dem Fußballclub in einen (halb)persönlichen Kontakt zu treten und damit konkrete integrative Prozesse auszulösen (Kartenbestellungen, Abrufen von Spiel- und Spielerinformationen)⁶⁵. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieser qualitätsrelevante Bereich im Zuge der allgemein wachsenden Bedeutung des Internet auch für Fußballclubs zukünftig an Relevanz zunehmen wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Kundenkontaktpotenziale geeignet sein müssen, für eine qualitätsfördernde Integration einzeln und kollektiv auftretender Kunden sorgen zu können. Vielfach bietet es sich daher – wie bei vielen anderen Dienstleistern auch – an, Kunden bzw. Kundeninformationen in die Potenzialgestaltung unmittelbar einzubinden, z.B. über die Auswertung von Beschwerden oder die Einbeziehung von Fanclubs als „User Groups“⁶⁶, woraus sich unmittelbare Ansatzpunkte für Qualitätsverbesserungen ergeben können⁶⁷. Insofern kann sich die Integrativität positiv auf die Qualität der Kundenkontaktpotenziale auswirken, wodurch der enge Bezug zwischen der Qualität und der Integrativität in diesem Bereich noch einmal betont wird. Alles in allem handelt es sich bei der Dimension der Kundenkontaktpotenziale um ein Phänomen, dass mit jedweder Form der integrativen Leistungserstellung verbunden und insofern kein fußballspezifisches Problem ist.

3.2.3 Dimension III: Koopetitionspotenziale

Die Koopetitionspotenziale von Fußballclubs müssen deshalb in die Qualitätspolitik mit einbezogen werden, weil – wie schon in Abschnitt 2.1. erläutert – beim Fußball die Notwendigkeit besteht, im Rahmen einer so genannten „Teamproduktion“ eine gemeinsame Leistung durch (sportliche) Konkurrenten zu erbringen, was als „Coopetition“, „Kooperenz“⁶⁸ oder – dieser Terminus wird in der Folge verwendet – „Koopetition“ bezeichnet werden kann. Kooperation und Konkurrenz schließen sich insofern also nicht nur nicht gegenseitig aus, sondern müssen sogar zwingend miteinander verknüpft auftreten. Obwohl dieses Phänomen nur für Teile der Leistungsangebote von Fußballclubs gilt, muss es hier aufgegriffen werden,

⁶⁵ Zu einer empirischen Untersuchung der Internetauftritte von Fußballbundesligisten vgl. Dorlöchter et al. (2002).

⁶⁶ User Groups sind Zusammenschlüsse von Anwendern, die sich inzwischen in verschiedenen Branchen herausgebildet haben und deren Mitglieder vor allem auf einen Informations- und Erfahrungsaustausch sowie eine Einflussnahme auf den Anbieter abzielen; vgl. Jenner/Erichsson (2000), S. 361, die als Beispiele aus dem Konsumgüterbereich das MAGGI Kochstudio oder den NESTLÉ ALETE Baby-Service anführen (S. 367). Zu einer etwas anderen Einordnung von Fanclubs als Kundenclubs siehe auch Tomczak/Dittrich (2000), S. 255.

⁶⁷ Siehe dazu auch Abschnitt 3.2.5.

⁶⁸ Vgl. Woratschek (2002), S. 15.

weil gerade das Fußballspiel als Kernleistung, die für den Nachfrager erhebliche Qualitätsrelevanz besitzt, davon betroffen ist⁶⁹.

Die qualitätspolitische Aufgabe der Gestaltung der Koopetitionspotenziale einschließlich ihres Prozessverhaltens sei als „**Koopetitions-Management**“ bezeichnet. Dieser Begriff ist keine reine Wortspielerei, sondern scheint vielmehr sinnvoll, um zu verdeutlichen, dass es sich hier um eine Aufgabe handelt, die in der einschlägigen Literatur zum Qualitäts-Management von Dienstleistungen bisher offenbar keine oder allenfalls sehr unzureichende Beachtung erfahren hat⁷⁰. Die Kernaufgabe eines Koopetitions-Management des Fußballclubs im Hinblick auf ein Fußballspiel besteht darin, die Mannschaft so auf Spiel und Gegner einzustellen, dass ein für die Zuschauer möglichst attraktives Spiel zustande kommt. Damit sind Trainer und Mannschaft als die wichtigsten Koopetitionspotenziale anzusehen. Der Trainer stellt die Mannschaft auf und legt das taktische Vorgehen fest, bestimmt über Ein- und Auswechslungen und Umstellungen der Spielweise während des Spiels. Die Spieler setzen sich mit ihren Gegnern auseinander, müssen entsprechende technische Fertigkeiten mitbringen, eine richtige Einstellung zu „Ball und Gegner“ finden, das gegnerische Tor treffen und das eigene vor Gegentreffern schützen. Die Attraktivität für die Kunden resultiert dann – zunächst ganz neutral ausgedrückt – aus dem „Koopetitionsgeschick“ der beiden Mannschaften.

An dieser Stelle wird jedoch eine der entscheidenden Grenzen der Qualitätspolitik von Fußballclubs deutlich: Die divergierenden Interessenlagen der verschiedenen Kundengruppen verhindern letzten Endes, dass im Rahmen der Integration in derartige kooperative Prozesse auch nur annähernd alle Kunden zufriedengestellt werden können, denn bei wohl kaum einem Leistungsmerkmal werden die Qualitätsurteile der Kundengruppen so weit voneinander abweichen wie bei der Einschätzung von Spielverlauf und –ergebnis. Darauf wurde bereits im Rahmen von Abschnitt 2.2. am Beispiel eines 5:1-Sieges von BORUSSIA DORTMUND über den FC SCHALKE 04 hingewiesen. Sofern das Spielergebnis für den Großteil der Zuschauer einen entscheidenden Einfluss auf den wahrgenommenen Nutzen aus der Betrachtung eines Fußballspiels und damit auch auf die Qualitätsbeurteilung durch den Nachfrager hat, wird der (z.B. gastgebende) Fußballclub A immer in Kauf nehmen müssen, dass die Qualitätsbeurteilung durch die eigenen Anhänger sich in Abhängigkeit vom Spielergebnis tendenziell völlig gegenläufig zur Qualitätsbeurteilung durch die Anhänger von Club B entwickelt. Diese Ergebnisorientierung der Zuschauer dürfte für die Gruppe der „Fans“ typisch sein. Anders sieht es mit den neutralen Zuschauern eines Spiels aus, sei es im Stadion, sei es zu Hause am Bildschirm: Sie legen ihrer Qualitätsbeurteilung zumindest ergänzend

⁶⁹ Siehe zu diesem Aspekt ergänzend und vertiefend auch die eingehende Diskussion bei Welling (2003b), Kapitel 4.

⁷⁰ Zumindest sind dem Verfasser keine entsprechenden Quellen bekannt, in denen das Phänomen der Koopetition explizit in Qualitätsmodelle oder Qualitäts-Management-Konzepte Eingang gefunden hätte.

andere Faktoren zugrunde, z.B. Spielverlauf, Spannungsgrad, Zahl der Tore⁷¹. Damit sind sie eher am Prozess der Leistungserstellung interessiert. Insofern kann ein Fußballspiel sowohl eine ergebnis- als auch eine prozessorientierte Sport(dienst)leistung sein, wenn bei der Einordnung von den Interessenlagen der Kunden ausgegangen wird⁷². Die Frage ist nun, welche Konsequenzen sich aus diesem Dilemma, niemals allen, im Zweifel sogar nur einem kleinen Teil von Kunden die gewünschte Leistungsqualität bieten zu können, für die Gestaltung der Kooperationspotenziale ergeben. Für die Beantwortung dieser Frage wäre es außerordentlich interessant zu wissen, welche Kriterien Besucher von Fußballspielen ihrem Qualitätsurteil konkret zugrunde legen, wobei nach unterschiedlichen Zuschauergruppen (mindestens Heim, Gast, Neutrale, gegebenenfalls weiter unterteilt nach dem „harten Kern“ der Fans und sportinteressierten Sympathisanten) zu differenzieren wäre. Entsprechende empirische Studien sind aber derzeit nach Kenntnis des Verfassers nicht verfügbar, so dass im Folgenden nur einige Plausibilitätsüberlegungen angestellt werden können.

So werden die Fußballclubs zunächst einmal bemüht sein müssen, die eigenen Anhänger zu begeistern, denn diese Stammkunden gilt es zu binden, da sie als regelmäßige Besucher der Heimspiele ein entscheidender Erlösfaktor sind. Daher wird jede Mannschaft versuchen, eine bessere spielerische Qualität an den Tag zu legen als die andere, sowohl bei Heim- als auch bei Auswärtsspielen, denn bei diesen ist der Ärger unter den oft unter Inkaufnahme erheblicher Kosten mitgereisten Fans im Falle eines „vergurkten“ Spiels besonders groß. Insofern können die Fußballclubs im Rahmen der Gestaltung der Kooperationspotenziale von normalen sportlichen Zielsetzungen ausgehen, die primär ergebnisorientiert sind, denn ein glücklicher 1:0-Sieg hilft – die Tabelle oder das Erreichen der nächsten Pokalrunde vor Augen – in der Regel eben doch weiter als eine 6:7-Niederlage in einem angesichts der Zahl der Tore zweifellos anregenden Spiel. Eine Rücksichtnahme auf die gegnerischen Fans kann insofern hier nicht in Frage kommen, denn diese würden sicherlich nicht zu Anhängern eines Clubs werden, der freiwillig verliert, um die Anhänger der gegnerischen Mannschaft zu beglücken. Ganz grundsätzlich ist ein Abwerben derartiger Kunden von der sportlichen Konkurrenz ohnehin nur ausnahmsweise möglich, da im Regelfall eine erhebliche emotionale Bindung an den „eigenen“ Club besteht. Diese Zielgruppe ist insofern nur sporadisch erreichbar, wenn sie ihre Mannschaft zu Auswärtsspielen begleitet, was allerdings ohne Einfluss auf die Gestaltung der Kooperationspotenziale bleiben muss.

⁷¹ Zwar spielen diese Aspekte sicherlich auch für die ergebnisorientierten Zuschauer eine Rolle: Man denke nur an die Pfiffe der heimischen Fans während eines schwachen Spiels, in dem erst in der Nachspielzeit der glückliche Siegtreffer fällt, der dann die Qualitätsbeurteilung eine Wende zum Positiven erfahren lässt. Damit dürften die genannten Faktoren dann von der Bedeutung her dem Spielergebnis eben doch eher nachgeordnet sein.

⁷² Vgl. zur Unterscheidung zwischen prozess- und ergebnisorientierten Dienstleistungen z.B. Mefert/Bruhn (2000), S. 33.

Während eine Mannschaft, die dauerhaft sportlichen Erfolg hat, bei den Stammkunden der Konkurrenz das Qualitätsurteil durch das Zufügen von Niederlagen eher negativ beeinflussen wird (Beispiel: FC BAYERN MÜNCHEN angesichts der überragenden sportlichen Erfolge der letzten Jahrzehnte), können insbesondere durch auch spielerisch ansehnlich errungene Erfolge die eher neutralen Zuschauer interessiert und zu Kunden i.e.S., die auch Spiele im Stadion besuchen, „umgewandelt“ werden: Wenn bekannt ist, dass eine Mannschaft einen besonders attraktiven Fußball spielt, wird sie eher eine gewisse Anzahl „neutraler Sportinteressierter“ aktivieren können als die so genannten „Grauen Mäuse“. Davon profitieren dann auch die sportlichen Konkurrenten, denn bei Auswärtsspielen mobilisieren Spitzenmannschaften mehr Zuschauer als schwächere Teams. Insofern können Fußballclubs auch vor diesem Hintergrund hinsichtlich der Kooperationspotenziale im Normalfall nur so verfahren, dass sie nach sportlichem Erfolg streben, um nicht nur die eigenen, sondern auch bis dahin neutrale Zuschauer zu mobilisieren.

Die Grenze der Qualitätspolitik liegt dann allerdings darin, dass das Prozessverhalten der Kooperationspotenziale im Fußballspiel nicht autonom gesteuert werden kann, sondern in hohem Maße vom Prozessverhalten der gegnerischen Mannschaft abhängig ist. Die Möglichkeiten nachträglicher qualitätsverbessernder Maßnahmen während des laufenden Prozesses sind beschränkt und erstrecken sich im wesentlichen auf Spielerwechsel und Veränderungen der Taktik. Wenn der Gegner aber zu übermächtig ist, hilft das alles nichts, und die qualitätspolitischen Möglichkeiten sind endgültig erschöpft.

Bisher wurde im Rahmen der Dimension III die Bedeutung der Integrativität eher am Rande behandelt, da es zunächst erforderlich war, die Kooperationsproblematik grundlegend herauszuarbeiten und damit den Rahmen für die Berücksichtigung der Integrativität zu schaffen. Nunmehr stellt sich die Frage, welche Rolle die Zuschauer im Rahmen der kooperativen Prozesse, die zwischen den beteiligten Mannschaften ablaufen, spielen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass die Einflussnahme auf den Spielverlauf eher gering ist: Zwar können die Zuschauer als „zwölfter Mann“ ihre Mannschaft unterstützen, aber – bildlich gesprochen – Tore schießen müssen immer noch die Spieler auf dem Platz. Auf die kooperativen Prozesse haben die Zuschauer – von Ausnahmesituationen einmal abgesehen⁷³ – somit nur mittelbaren Einfluss. Qualitätspolitisch bedeutet dies, dass die eigenen Kooperationspotenziale die Prozesse zwar unter Berücksichtigung der Potenziale des Gegners gestalten müssen („Spiel gewinnen“), von den Kunden aber eher wenig und im Normalfall allenfalls emotional beeinflusst werden. Aus einer anderen Perspektive, der der Kunden nämlich, ist es jedoch so, dass die Zuschauer sich mindestens emotional, oft auch physisch in die Leistungserstellung einbringen und ihr Qualitätsurteil vielleicht entscheidend durch die Qualität der Kooperationspotenziale bestimmt wird. Insofern laufen die Überlegungen auch an dieser Stelle wiederum darauf hinaus, dass die Kundenintegration in die kooperativen

⁷³ Hierbei ist etwa an die Diskussion um die Wahl des „richtigen“ Tores bei einem Elfmeterschießen zu denken.

Prozesse dann zur tendenziell höchsten wahrgenommenen Qualität führen wird, wenn der sportliche Erfolg erreicht wird.

Abschließend zu diesem Abschnitt sei erwähnt, dass sich in der Literatur vereinzelt der Hinweis findet, dass Kooperanz (bzw. Koopetition) als „**konkurrenzbedingte Integrativität**“ angesehen werden könne bzw. sogar müsse: Die Einbringung konkurrenzbedingter externer Produktionsfaktoren in die Prozesse eines Anbieters wird als konstitutives Merkmal von Sportwettbewerben angesehen⁷⁴. Damit wird das Phänomen der Integrativität erweitert und von der Anbieter-Nachfrager-Beziehung auf die Anbieter-Anbieter-Beziehung übertragen. Ungeachtet der Tatsache, dass ein Fußballspiel ohne die Mitwirkung eines sportlichen Konkurrenten mit seinen Produktionsfaktoren nicht stattfinden kann, stellt sich die Frage, ob einer derartige Erweiterung sinnvoll oder gar erforderlich ist: Hier sei diesem Vorgehen entgegengehalten, dass damit das Phänomen der Integrativität an Eindeutigkeit verliert und mit dieser begrifflichen Öffnung ein erster Schritt in eine wenig weiterführende Richtung gemacht werden könnte⁷⁵. Daher sollte der Begriff der Integrativität nach Meinung des Verfassers für die Anbieter-Nachfrager-Beziehungen vorbehalten bleiben⁷⁶.

3.2.4 Dimension IV: Netzwerkpotenziale

Mit der Berücksichtigung der anbieterseitigen Netzwerkpotenziale wird dem in Abschnitt 2.1. angesprochenen Netzwerkcharakter von Sportveranstaltungen Rechnung getragen: Insbesondere, aber keinesfalls ausschließlich im professionellen Bereich ist der Fußballclub Bestandteil eines Anbieternetzwerks, in dem sich eine Mehrzahl von Partnern zusammenfindet, um gemeinsam die Leistung „Fußball“ zu erbringen. Zu diesen Partnern zählen z.B. die Gastronomie (Stadionrestaurant, Verkaufsstände, ambulante Eis- und Kaffeeverkäufer), Polizei und/oder privater Ordnungsdienst, Rettungsdienst (z.B. DRK, Notarzt), Medienunternehmungen, Reinigungsdienste, Sportvermarkter und schließlich auch der Deutsche Fußballbund (u.a. durch die Bestellung der Schiedsrichter)⁷⁷. Diese Leistungsanbieter sind aus den unterschiedlichsten Gründen⁷⁸ nicht selten rechtlich unabhängig vom Fußballclub, so dass sie als externe Kooperationspartner gesehen werden können, die gemeinsam ein Dienstleistungsnetzwerk bilden⁷⁹.

⁷⁴ Vgl. Woratschek (2002), S. 15.

⁷⁵ Ähnliche Überlegungen wären nämlich z.B. auch hinsichtlich der Dimension IV denkbar, worauf im folgenden Abschnitt eingegangen wird.

⁷⁶ Siehe dazu auch bereits die Argumentation bei Reckenfelderbäumer (2001), S. 43f., in der auf von Hammann (1997), S. 452ff., vorgeschlagene Erweiterungen des Integrativitätsbegriffs Bezug genommen wird.

⁷⁷ Je nach Interpretation könnte man auch den gegnerischen Club hinzuzählen. Da es sich hierbei jedoch wie erläutert um eine Mischung von Konkurrent und Partner handelt, sei er an dieser Stelle ausgenommen.

⁷⁸ Die Polizei kann z.B. hinsichtlich der rechtlichen Unabhängigkeit nicht mit dem ÖPNV oder dem Eisverkäufer verglichen werden.

⁷⁹ Vgl. Ahlert/Evanschitzky, 2003, S. 46: „*Dienstleistungsnetzwerke bezeichnen die auf die Erbringung einer Dienstleistung ausgerichtete Zusammenarbeit von mehr als zwei rechtlich selbständigen Partnern, die jedoch zumindest in Bezug auf den Kooperationsreich wirtschaftlich nicht un-*

Derartige Netzwerke erfordern insbesondere personelle Potenziale im Bereich des Club-Management, die ein gezieltes **Netzwerk-Management** betreiben, um die Abläufe der Partner in angemessener Weise aufeinander abstimmen zu können⁸⁰. Eine derartige Abstimmung ist aus der Perspektive von Fußballclubs besonders bedeutsam, weil viele Nachfrager die Summe der Einzelleistungen der Partner als eine Gesamtleistung sehen und beurteilen. Dieses Phänomen wird auch als „Wahrnehmungsverbund“ bezeichnet⁸¹. In der Regel wird der Kunde dabei den Fußballclub als „zentralen“ Anbieter sehen, auf den er dann sein Qualitätsurteil bezieht. Insofern muss sich der Fußballclub darauf einstellen, dass die Qualität des gesamten Leistungsangebots des Netzwerks seitens der Kunden zumindest in erheblichem Umfang ihm zugerechnet wird, so dass er davon profitieren, aber auch darunter leiden kann, wenn z.B. die Würstchen verkohlt oder die Ordner unfreundlich sind. Konsequenterweise sollte daher der Fußballclub die Steuerungsfunktion in diesem Netzwerk anstreben und die Partner auf gemeinsame Prinzipien im Umgang mit den Kunden und abgestimmte Verhaltensweisen verpflichten bzw. sie zumindest in dieser Hinsicht zu beeinflussen versuchen. Die Partner integrieren die Kunden gemeinsam in ihre Prozesse, so dass hier die Integrativität für die Qualitätspolitik wiederum von erheblicher Bedeutung ist.

Dabei wäre im übrigen auch im Zusammenhang mit den Netzwerkpotenzialen eine Ausdehnung des Integrativitätsverständnisses denkbar: Der Fußballclub nämlich muss die Produktionsfaktoren seiner Kooperationspartner in seine Prozesse integrieren, wenn er innerhalb des Netzwerks für die erforderliche Abstimmung sorgt. Dies könnte als „**kooperationsbedingte Integrativität**“ bezeichnet werden. Auch von dieser Erweiterung des Begriffs sei jedoch aus den schon zuvor genannten Gründen abgesehen. Das besondere Integrativitätsproblem im Rahmen der Anbieter-Nachfrager-Beziehungen liegt in Netzwerken vielmehr darin, dass die Kunden in Prozesse der Partner einer Anbietergemeinschaft integriert werden müssen, die je nach Aggregationsgrad der Prozesse zum Teil auch durch die Potenziale mehrerer Partner gemeinsam bewerkstelligt werden (z.B. die Kartenkontrolle am Eingang des Stadions in Verbindung mit einer Personenkontrolle durch die Polizei). Darauf wird daher im Folgenden das Augenmerk gelegt.

Für die Qualitätspolitik können Fußballclubs sich vor dem skizzierten Hintergrund Erkenntnisse nutzbar machen, die sich in der Literatur zum Qualitäts-

abhängig sind. Die Beziehungen zwischen den die Dienstleistung erbringenden Unternehmungen gehen daher über rein marktliche Beziehungen hinaus, d.h. dass sie für eine gewisse Dauer angelegt sind und die Dienstleistung von den Unternehmungen nicht nur einmal erbracht, sondern dauerhaft am Markt angeboten wird. Ebenso findet ein Austausch von Ressourcen zwischen den beteiligten Netzwerkpartnern statt.“ (Hervorhebung im Original).

⁸⁰ Um Missverständnisse zu vermeiden, sei noch einmal darauf hingewiesen, dass die Personen, denen diese (idealtypisch abgegrenzten) Netzwerkpotenziale zuzurechnen sind, keine Personen sein müssen, die sich nur mit dem Netzwerk-Management beschäftigen; sie können daneben durchaus auch andere Aufgaben wahrnehmen.

⁸¹ Vgl. Meffert/Birkelbach (1999), S. 173, die mit der Intensität des Wahrnehmungsverbundes das Ausmaß beschreiben, in dem Kunden die Anbietergemeinschaft auch als „Qualitätsgemeinschaft“ begreifen.

Management von Dienstleistungszentren finden⁸², denn Fußballspiele bzw. Stadien, in denen die Fußballspiele stattfinden, können als eine Form derartiger Dienstleistungszentren angesehen werden: Von „**Dienstleistungszentren**“ kann nämlich genau dann gesprochen werden, wenn bestimmte Dienstleistungen nicht als Leistung einer einzelnen Organisation zustande kommen, sondern Ergebnis des Zusammenwirkens verschiedener Anbieter an einem Ort sind, an dem sie von den Nachfragern auch nachgefragt werden⁸³. MEFFERT/BIRKELBACH typologisieren derartige Dienstleistungen anhand des Grades der Verhaltensabstimmung unter den Anbietern zum einen, der Intensität des Wahrnehmungsverbundes aus Sicht der Nachfrager zum anderen. Der Grad der Verhaltensabstimmung „drückt aus, in welchem Maße sich die Anbieter einem zentralen Willensbildungsprozeß unterwerfen und sich dabei in ihren Aktivitäten zeitlich binden“⁸⁴. Mit der Intensität des Wahrnehmungsverbundes wird dagegen – wie schon einmal kurz erwähnt – das Ausmaß beschrieben, „in dem Dienstleistungsnahmer die agglomerierten Anbieter auch als ‚Qualitätsgemeinschaft‘ begreifen“⁸⁵. Mit Hilfe dieser zwei Kriterien arbeiten sie vier Typen von Dienstleistungszentren heraus, die alle die Gemeinsamkeit einer Agglomeration rechtlich unabhängiger Dienstleister aufweisen, sich aber hinsichtlich Verhaltensabstimmung und Wahrnehmungsverbund unterscheiden⁸⁶. Fußballstadien können vor diesem Hintergrund dem Zentrentyp C zugerechnet werden, der auch als „Dienstleistungscenter“ bezeichnet wird⁸⁷.

Derartige Dienstleistungszentren vom Typ C, zu denen z.B. auch Verkehrsflughäfen gezählt werden, weisen folgende Merkmale auf:

- hoher Grad an Verhaltensabstimmung unter den Partnern,
- hohe Intensität des Wahrnehmungsverbundes seitens der Partner,
- Konfiguration nach dem „Markthallenprinzip“,
- Center-Management als koordinierende Zentralinstanz.

Diese Merkmale finden sich regelmäßig auch im Falle von Fußballstadien. Die Aufgabe des Center-Management sollte der Fußballclub dabei allein schon deshalb übernehmen, weil er – wie ausgeführt – davon ausgehen muss, aus Sicht der Kunden die Verantwortung für die Gesamtqualität zu tragen. Daher ist es besser, diese Herausforderung aktiv anzugehen, als erst zu reagieren, wenn Probleme auftreten. Allerdings handelt es sich um keine leichte Aufgabe, die hohe Anforderungen an die entsprechenden Netzwerkpotenziale stellt, um die individuelle Kundenintegration seitens der einzelnen Partner mit der kooperativen Kundenintegration im Rahmen des Dienstleistungszentrums in Einklang zu bringen:

⁸² Vgl. Meffert/Birkelbach (1999), S. 169ff., ausführlich auch Birkelbach (1993).

⁸³ Leicht modifiziert nach Meffert/Birkelbach (1999), S. 171.

⁸⁴ Meffert/Birkelbach (1999), S. 172, unter Verweis auf Grossekkettler (1978), S. 326ff.

⁸⁵ Meffert/Birkelbach (1999), S. 173.

⁸⁶ Zur Kennzeichnung siehe die Übersicht bei Meffert/Birkelbach (1999), S. 175.

⁸⁷ Diesem Typ widmen Meffert/Birkelbach (1999), S. 180ff., dann im weiteren Verlauf ihres Beitrags die größte Aufmerksamkeit. Weniger beachtet werden dagegen die auch im vorliegenden Beitrag kaum interessanten Typen A („Zufallsagglomeration“, d.h. zufällige lokale Ansiedlung unabhängiger Anbieter), B („Kooperationszentrum“, z.B. Gemeinschaftspraxen von Ärzten) und D („Regiezentrum“, z.B. Freizeitpark, der ausschließlich im Gastronomiebereich mit Konzessionären zusammenarbeitet).

„Offensichtlich stellt sich das Qualitätsmanagement in solchen Dienstleistungszentren komplexer dar als bei einzelnen Organisationen. Einerseits setzt sich die Qualität des Zentrums aus den Teilqualitäten der einzelnen Dienstleister zusammen, andererseits muß bei deren Beeinflussung den verschiedenartigen Beziehungen der Dienstleister untereinander Rechnung getragen werden.“⁸⁸

Dies bedeutet, dass bei allen Maßnahmen der Qualitätspolitik, die das Funktionieren des Netzwerks betreffen, der Charakter des Dienstleistungszentrums mit seiner Wahrnehmung durch den Kunden beachtet werden muss. Fußballclubs sollten hinsichtlich dieses speziellen Aspekts der Integrativität erste Erkenntnisse nutzen, die in der Literatur herausgearbeitet wurden⁸⁹. Lohnend erscheint aber auch ein Vergleich mit anderen Dienstleistungszentren vom „Typ C“ im Rahmen eines brancheninternen (Vergleich mit anderen Fußballclubs), vor allem aber branchenübergreifenden Benchmarking, in das als Benchmark-Partner z.B. neben den schon erwähnten Verkehrsflughäfen auch Einkaufszentren oder Großbahnhöfe einbezogen werden könnten. Oft nämlich sind es gerade Vorbilder aus ganz anderen, hier „fußballfremden“ Bereichen, die die wertvollsten Anregungen für die Qualitätspolitik liefern können⁹⁰.

3.2.5 Dimension V: Integrationspotenziale

Mit den Integrationspotenzialen wird die erste der beiden Qualitätsdimensionen angesprochen, die auf Seiten der Nachfrager von Fußballclubs Beachtung finden müssen. Sie beinhalten die beim Kunden vorhandenen Grundeinstellungen und –fähigkeiten zur physischen, intellektuellen und emotionalen Mitwirkung an der Erstellung der Leistung „Fußball“⁹¹. Diese Integrationspotenziale wirken sich unmittelbar auch auf die Prozessqualität aus, die nicht nur durch den einzelnen Kunden selbst, sondern auch durch andere Zuschauer im Stadion wahrgenommen wird. Dem letztgenannten Aspekt soll jedoch erst bei der Betrachtung der Kompatibilitätpotenziale im folgenden Abschnitt Rechnung getragen werden. Hier steht zunächst die Integration des einzelnen Kunden mit seinen externen Faktoren in die Prozesse des Anbieters im Vordergrund. Dieser Sachverhalt stellt – wenn man so will – den „Normalfall“ der Integrativität dar, der in der allgemeinen Dienstleistungsliteratur vielfältige Berücksichtigung gefunden hat⁹². Dennoch stellt sich die Frage, wie Fußballclubs in ihrer Qualitätspolitik diesen grundlegenden Sachverhalt berücksichtigen sollten, denn die Qualität der Integrationspotenziale einschließlich ihres Prozessverhaltens ist letztlich mitentscheidend für das Qualitätsempfinden des Kunden. Nachfolgend werden drei grundlegende Ansätze zur Ges-

⁸⁸ Meffert/Birkelbach (1999), S. 171.

⁸⁹ Vgl. dazu insbesondere Birkelbach (1999).

⁹⁰ Vgl. zu grundlegenden Möglichkeiten des Benchmarking auch Schäfer/Seibt (1998), S. 365ff., speziell zur Rolle des Benchmarking in der Qualitätspolitik bei Dienstleistungen auch Bruhn (2003), S. 129ff.

⁹¹ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 193.

⁹² Hiervon zeugt schon der Blick in grundlegende Lehrbücher wie diejenigen von Corsten (2001) oder Meffert/Bruhn (2000).

taltung des Zusammenspiels von Integrativität und Qualitätspolitik in Bezug auf die Integrationspotenziale angesprochen, die alle gemeinsam dafür sorgen sollen, dass von diesen nachfrageseitigen Potenzialen ein positiver Einfluss auf die Qualität ausgeht⁹³:

- Marktsegmentierung und Zielgruppenselektion,
- Kundenentwicklung,
- Nutzung des Kunden als Qualitätssicherungsressource und Innovationsquelle.

Ein erster Aspekt betrifft einen für das Marketing sehr grundlegenden Sachverhalt: die **Segmentierung des Marktes** in hinsichtlich ihres Kaufverhaltens homogene Zielgruppen und die anschließende Auswahl derjenigen Segmente, die angesprochen werden sollen⁹⁴. Für Fußballclubs bedeutet das, dass auf Nachfrager, die die gewünschten Integrationspotenziale (Integrationsfähigkeit und -bereitschaft) nicht mitbringen, bewusst verzichtet wird. Insbesondere potenzielle Kunden mit unerwünschten Verhaltensweisen können auf diese Weise abgehalten werden, besonders attraktive Kunden dagegen erhalten eine gezielte Ansprache. Die Zielgruppenselektion kann dabei vor allem durch das Setzen gezielter Anreize umgesetzt werden, die wiederum die anbieterseitigen Potenziale betreffen (z.B. VIP-Logen für finanzstarke Kunden, Preisnachlässe für Dauerkartenbesitzer als extrem treue Stammkunden). Aber auch negative Anreize oder sogar Verbote sind regelmäßig nicht unverzichtbar (z.B. das Aussprechen von Stadionverboten gegenüber überführten Randalierern).

Ein zweites Maßnahmenbündel, dass in diesem Zusammenhang in Frage kommt, wird in den letzten Jahren unter dem Stichwort der „**Kundenentwicklung**“ diskutiert⁹⁵. Entsprechende konzeptionelle Überlegungen beruhen auf der Erkenntnis, dass die Kunden für das Funktionieren der integrativen Prozesse vielfach ebenso bedeutsam wie die Mitarbeiter des Anbieters sind. Daher sollte neben die auf die internen Kontaktsubjekte abzielende Personal- bzw. Mitarbeiterentwicklung als Pendant eine auf die personellen externen Faktoren gerichtete Kundenentwicklung treten, die die Abnehmer in die Lage versetzt, sich im eigenen Interesse und im Interesse des Anbieters bestmöglich in die gemeinsamen Prozesse einzubringen: „Kundenentwicklung dient somit der Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie der Schaffung einer generellen Bereitschaft zur Leistungsbeteiligung beim Kunden.“⁹⁶. Dabei kommen vielfältige unterschiedliche Einzelmaßnahmen in Frage, die im unmittelbaren Umfeld der Leistungserstellung i.e.S. (insbesondere des Fußballspiels) („Development at the Service Encounter“), aber auch mehr oder weniger losgelöst davon angesiedelt sein können („near“ bzw. „off the Service Encounter“). Abbildung 2 zeigt einige Beispiele auf, wie eine

⁹³ Im Folgenden werden die wesentlichen Punkte wiederum für die Qualitätspolitik im Hinblick auf die Teilhabermärkte, speziell bezogen auf die Zuschauer im Stadion dargestellt. Die Maßnahmen lassen sich aber in modifizierter Form auch auf die übrigen Märkte von Fußballclubs übertragen. So kann z.B. – um nur einen plastischen Fall zu nennen – das Training einer Jugendmannschaft als Maßnahme der Kundenentwicklung eingeordnet werden.

⁹⁴ Vgl. dazu grundlegend Freter (2001), S. 279ff.

⁹⁵ Vgl. Gouthier (1999), S. 303ff.

⁹⁶ Gouthier (1999), S. 305.

Kundenentwicklung für Fußballclubs ausgestaltet sein könnte, wobei viele schon im Einzelfall in der Praxis zu findende Maßnahmen aufgegriffen und systematisiert werden; zu den oben bereits genannten Aktionsbereichen treten unterstützend unabhängig eingesetzte Informations- und Kommunikationstechnologien hinzu.



Abbildung 2: Maßnahmen der Kundenentwicklung bei Fußballclubs

(Quelle: basierend auf Gouthier 1999, S. 314)

Schließlich stellt die Integrativität für Fußballclubs eine hervorragende Möglichkeit dar, über die Ausnutzung der Integrationspotenziale konkrete Ansatzpunkte für Qualitätsverbesserungen zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass der Kunde (so auch der Zuschauer) im Rahmen der integrativen Leistungserstellung verschiedene idealtypisch voneinander zu trennende Rollen bzw. Funktionen übernehmen kann, die der Anbieter für seine Zwecke nutzen kann⁹⁷: So ist der Kunde gegebenenfalls nicht nur als Nachfrager zu sehen, sondern auch als Lieferant von (externen) Produktionsfaktoren⁹⁸, als Co-Produzent, als Ideenquelle für Innovationen, als Ertrags- und Kostenfaktor, als

⁹⁷ Zu entsprechenden Kundenfunktionen vgl. etwa die zum Teil voneinander abweichenden Einteilungen bei Gouthier/Schmid (2001), S. 230, Lehmann (1998), S. 831, Reckenfelderbäumler (2002), S. 242. Letztgenannte Systematik wird nachfolgend zugrunde gelegt.

⁹⁸ Diese Rolle resultiert unmittelbar aus dem Phänomen der Integration externer Faktoren in die Prozesse des Anbieters.

„Substitute for Leadership“⁹⁹ sowie als Kommunikations- und Qualitätssicherungsressource. Zwei dieser Funktionen sind unmittelbar qualitätsrelevant und zeigen die Bedeutung der Integrativität für die Erlangung von Qualitätsverbesserungen. So gibt der Kunden als **Qualitätssicherungsressource** z.B. über Beschwerden sehr konkrete Hinweise, wo er mit der gebotenen Qualität nicht zufrieden ist. Hinweise auf ständig verschmierte Sitzschalen, fehlende Parkmöglichkeiten, das Bemängeln von Wartezeiten bei der Inanspruchnahme bestimmter gastronomischer Angebote oder unfreundliches Verhalten der Ordner sind nur einige Beispiele für Anregungen, die der Fußballclub aufgreifen und in qualitätsverbessernde Maßnahmen umsetzen kann. Zu diesem Zweck ist es sinnvoll, ein Beschwerde-Management aufzubauen, das nicht nur die Aufgabe hat, den Kunden zu beschwichtigen, sondern das darüber hinaus die Beschwerden hinsichtlich Häufigkeit und Bedeutung aus Kundensicht analysiert und die entsprechenden Informationen im Club an die maßgeblichen Entscheidungsträger weiterleitet¹⁰⁰. Daneben bieten auch Zufriedenheitsbefragungen, z.B. auf schriftlichem Wege bei den namentlich bekannten Dauerkarteneinhabern oder aber über das Internet, die Möglichkeit, Anregungen für die Qualitätspolitik zu generieren, die es dann aber ernst zu nehmen und weiterzuverfolgen gilt. Eng damit verbunden ist die Nutzbarkeit des Kunden als **Ideenquelle für Innovationen**, denn schon Hinweise auf die Verbesserungen bestimmter Abläufe im Rahmen der Organisation eines Fußballspiels können im Falle der Umsetzung als Prozessinnovationen interpretiert werden. Darüber hinaus kann der Fußballclub aber durch den Zuschauer auch Ideen für völlig neue Angebote im Sekundärleistungsbereich erhalten, z.B. für die Ergänzung des Speisen- und Getränkeangebots, die Einrichtung einer Kinderbetreuung oder auch über das Leistungsangebot im Stadion hinaus etwa für die Organisation von Fan-Reisen zu Auswärtsspielen oder die Erweiterung des Internetangebotes.

Die drei behandelten Ansatzpunkte dürften deutlich gemacht haben, dass es für Fußballclubs durchaus lohnend sein kann, die Integrationspotenziale der Kunden an der einen oder anderen Stelle noch sehr viel intensiver zu nutzen als bisher. Chancen dafür sind gegeben. Bei der letzten Dimension, die nun zu behandeln ist, geht es dagegen sehr viel mehr um Problemvermeidung und –bewältigung.

3.2.6 Dimension VI: Kompatibilitätspotenziale

Gegenstand der Betrachtung der Kompatibilitätspotenziale ist die Auseinandersetzung mit den Kontakten, Interaktionen und Beeinflussungen der Nachfrager untereinander, wobei ihre unterschiedlichen Bedürfnisstrukturen und Erwartungen

⁹⁹ Dahinter verbirgt sich die Einschätzung, dass der Kunde einen Teil der innerbetrieblichen Führungsfunktionen des Anbieters einnehmen kann, indem er durch sein Verhalten Einstellungen, Motivation und Verhalten des Kundenkontaktpersonals beeinflusst sowie dessen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten mitbestimmt; vgl. Gouthier/Schmid (2001), S. 226.

¹⁰⁰ Vgl. zum Beschwerde-Management z.B. Stauss (1998), S. 1255ff., Wimmer/Roleff (2001), S. 315ff.

Berücksichtigung finden müssen¹⁰¹. Die Kompatibilitätspotenziale beziehen ihre Bedeutung aus der bereits in Abschnitt 2.1. herausgestellten Eigenschaft von Fußball als Kollektivleistung, die sowohl auf Teilnehmer- als auch auf Teilhaubermärkten beobachtet werden kann. Kollektivleistungen werden zeit- und häufig auch raumgleich für eine Mehrzahl von Nachfragern erbracht und sind dadurch gekennzeichnet, dass vor, während und nach der Leistungserstellung zwischen den präsenten Nachfragern Interaktionsprozesse auftreten, die sich nicht zuletzt auf die Qualitätsbeurteilung der Nachfrager auswirken können¹⁰². Diese Auswirkungen können positiver, neutraler oder negativer Natur sein. Positiv sind sie z.B. dann, wenn durch die gemeinsamen Fangesänge und Anfeuerungsrufe ein Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Zuschauern entsteht, das den Genuss des Spiels zu steigern vermag. Neutrale Auswirkungen werden sich tendenziell ergeben, wenn die Zuschauer friedlich und interessiert, aber doch eher ruhig nebeneinander sitzen und sich weder stören noch gegenseitig animieren („teure Sitzplätze“). Die negativen Auswirkungen sind vor allem dann zu beobachten, wenn es zu Gewalttätigkeiten kommt, in die nicht selten auch unbeteiligte Personen einbezogen werden. Aber es gibt auch harmlosere Fälle, z.B. den Drängler am Getränkestand.

Insbesondere zur Verhinderung negativer Auswirkungen der Interaktionen zwischen den Kunden auf die Qualitätsbeurteilung muss der Fußballclub entsprechende Vorkehrungen im Rahmen der Qualitätspolitik treffen, die auf die nachfragerseitigen Kompatibilitätspotenziale, speziell auf die Fähigkeit und Bereitschaft, friedlich und störungsfrei miteinander umzugehen, zielen. Um dies zu erreichen, bietet es sich an, auf das in der Dienstleistungsliteratur vorgeschlagene „**Kompatibilitäts-Management**“ (Compatibility Management) zurückzugreifen¹⁰³, das insbesondere bei einem Leistungsumfeld zu empfehlen ist, das die folgenden Merkmale aufweist¹⁰⁴:

- enge physische Nähe der Kunden zueinander,
- verbale Interaktionen zwischen den Kunden,
- Involviertheit der Kunden in mehrere unterschiedliche Aktivitäten,
- heterogener Kunden-Mix,
- gelegentliche Wartezeiten,
- Teilen von Zeit, Raum und Dienstleistungsumfeld durch die Kunden.

Es dürfte unmittelbar erkennbar sein, dass insbesondere das Umfeld im Stadion bei Fußballspielen diese Merkmale in nahezu „idealer“ Weise erfüllt und insofern geradezu ein Musterbeispiel für die Anwendung des Kompatibilitäts-Management

¹⁰¹ Vgl. auch Meyer/Mattmüller (1987), S. 193, die allerdings nicht von Kompatibilitäts-, sondern von Interaktivitätspotenzialen sprechen. Da der Begriff der Interaktivität allgemeiner ist als derjenige der Kompatibilität und sich z.B. auch auf die Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager oder zwischen einem Anbieter und seinen Kooperationspartnern beziehen kann, wird hier dem Terminus „Kompatibilitätspotenziale“ der Vorzug gegeben. Gleichzeitig ergibt sich dadurch eine begriffliche Brücke zum Kompatibilitäts-Management, das im Folgenden zu erläutern ist.

¹⁰² Vgl. dazu noch einmal die Definition der Kollektivdienstleistungen bei Corsten (2001), S. 35.

¹⁰³ Vgl. dazu Martin/Pranter (1989), S. 5ff., Pranter/Martin (1991), S. 43ff.

¹⁰⁴ Vgl. Martin/Pranter (1989), S. 10f.

darstellt. Daher sei es einer intensiveren Betrachtung unterzogen. Im Zusammenhang mit Kollektivleistungen kann von „**kollektiver Integrativität**“ im übrigen durchaus die Rede sein, da dieser Aspekt der Integration externer Faktoren die Anbieter-Nachfrager-Beziehung betrifft und damit nicht der Kritik unterliegt, die im Hinblick auf die Termini „konkurrenzbezogene Integrativität“ und „kooperationsbedingte Integrativität“ durchaus angebracht erscheint.

Für eine nähere Analyse des Kompatibilitäts-Management für Fußballclubs sei in Abbildung 3 zunächst das Modell in seiner ursprünglichen Form dargestellt, die sich insbesondere dadurch auszeichnet, dass dem Anbieter in plakativer Form bestimmte Rollen zugewiesen werden, die die verschiedenen Teilaufgaben innerhalb des Kompatibilitäts-Management beschreiben. Dabei kann eine Person ebenso mehrere Rollen übernehmen wie eine Rolle durch mehrere Personen besetzt werden kann. Dies wird weiter unten deutlich werden, wenn die Übertragung des Konzeptes auf Fußballclubs folgt.

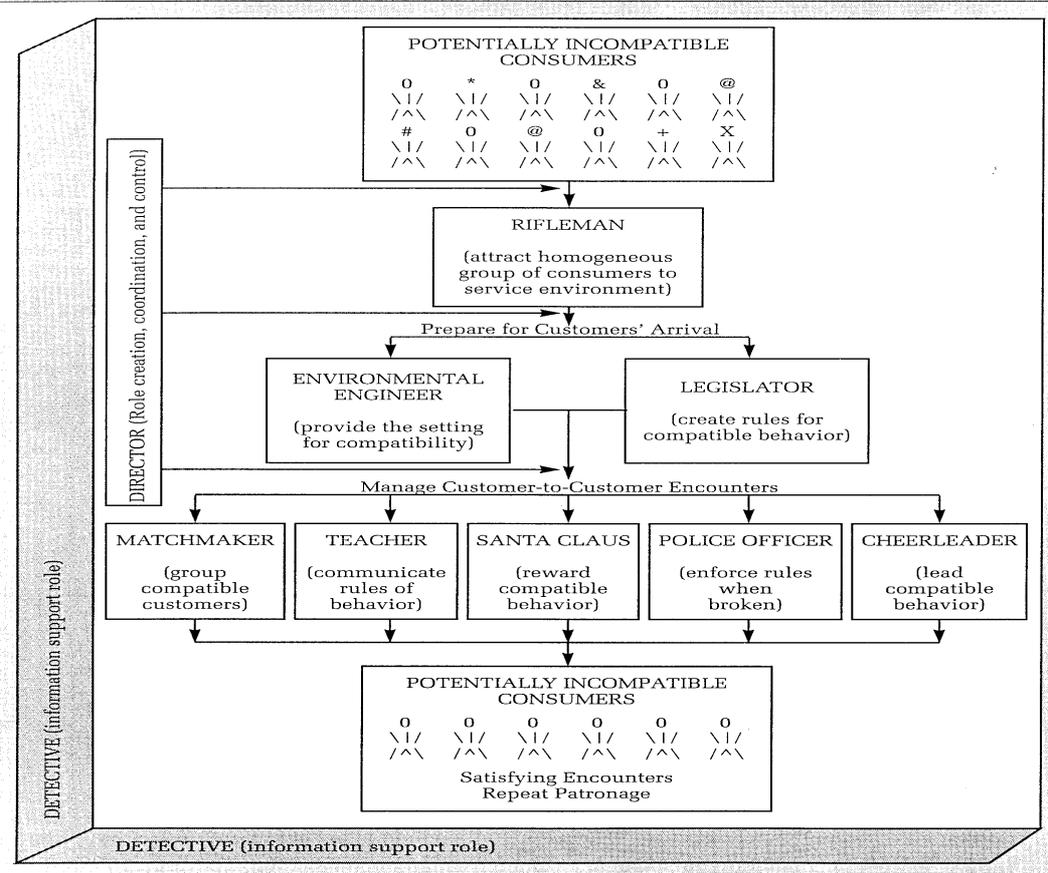


Abbildung 3: Der Prozess des Kompatibilitäts-Management (Customer Compatibility Management) (Quelle: Pranter/Martin 1991, S. 46)

Die Abbildung verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Aufgaben, so dass hier nicht weiter darauf eingegangen werden muss. Aus den potenziell inkompatiblen Kunden zu Beginn des Management-Prozesses werden so am Ende durch die Gewährleistung zufriedenstellender Kontaktmomente Kun-

den, die wiederkommen, auch wenn die potenzielle Inkompatibilität grundsätzlich erhalten bleibt.

Prinzipiell lässt sich das Kompatibilitäts-Management im Rahmen der Qualitätspolitik von Fußballclubs sowohl auf den Teilnehmermärkten (Schaffung von Teilnehmerkompatibilität durch z.B. Führung und Formung einer Mannschaft) als auch auf den Teilhabermärkten (Teilhaberkompatibilität durch z.B. Gruppierung und Trennung der verschiedenen Fans) einsetzen. Im Folgenden sei wiederum das Live-Fußballspiel im Stadion als Beispiel herausgegriffen, an dem die Übertragung der in Abbildung 3 genannten Rollen auf die Qualitätspolitik von Fußballclubs verdeutlicht werden kann¹⁰⁵. Tabelle 1 zeigt dies im Überblick, wobei hinsichtlich der Umsetzung in Fußballclubs nicht immer bestimmte Personen oder Personengruppen benannt werden, sondern auch einzelne Maßnahmen und Aktivitäten aufgeführt sind. Diese Auflistung hat allerdings lediglich exemplarischen Charakter und wird in der Praxis je nach Einzelfall unterschiedliche Nuancen aufweisen müssen.

Gerade die Plakativität der Rollenbezeichnungen ermöglicht es, die Aufmerksamkeit auf ein umfassendes Kompatibilitäts-Management zu lenken, wie es gerade aufgrund der erheblichen Konfliktgefahren im Fußball unerlässlich erscheint. Daher liegt der primäre Nutzen der Betrachtung der verschiedenen Rollen ganz eindeutig nicht in dem Umgang mit „schmückenden Titeln“ für die Beteiligten, sondern in der Möglichkeit, die anstehenden Aufgaben auch gegenüber dem Kontaktpersonal, das entscheidend für den Erfolg des Kompatibilitäts-Management ist, anschaulich zu verdeutlichen und damit eine Steuerung der Kompatibilitätspotenziale zu erleichtern.

¹⁰⁵ Für eine ausführliche allgemeine Charakterisierung der Rollen sei auf Pranter/Martin (1991), S. 45ff. verwiesen, die auch weitere Beispiele liefern, auf die hier aus Raumgründen nicht eingegangen werden kann.

<i>Rolle</i>	<i>Charakterisierung</i>	<i>Umsetzung bei Fußballclubs</i>
Rifleman	Auswahl homogener Kundengruppen und attraktiver Segmente	Club-Management
Environmental Engineer	Schaffung einer kompatibilitätsfreundlichen Umgebung	Stadionbau, Infrastrukturmaßnahmen
Legislator	Schaffung von Regelungen für kompatibles Verhalten	Stadionordnung
Matchmaker	Gruppierung der Kunden „vor Ort“	Verteilung der Kartenkontingente, Ordnungskräfte
Teacher	Sozialisierung der Kunden durch Kommunikation der Verhaltensregeln	Fan-Betreuer/-Beauftragte
Santa Claus	Belohnung kompatibler Verhaltensweisen	Ordnungskräfte, Polizei, Stadionsprecher
Police Officer	Durchsetzen von Regel im Falle der Nichtbefolgung	Ordnungskräfte, Polizei
Cheerleader	Förderung eines Zusammengehörigkeitsgefühls	Cheerleader, Stadionsprecher
Detective	Informationsversorgung, -weitergabe gegenüber den anderen Rollen	Stadion-Management, Einsatzleitung der Sicherheitskräfte
Director	Rollenbesetzung, Koordination und Kontrolle	Stadion-Management, Einsatzleitung der Sicherheitskräfte

Tabelle 1: Rollenverteilung im Kompatibilitäts-Management von Fußballclubs

3.3 Die Bedeutung der Integrativität für die Ergebnisqualität

Nachdem sich die bisherigen Ausführungen vor allem auf die Potenzial- und Prozessqualität konzentriert haben, erscheint abschließend noch ein Blick auf die Ergebnisqualität sinnvoll. Dieser kann relativ kurz ausfallen, da die Ergebnisqualität letztlich das folgerichtige Resultat der zuvor abgelaufenen Prozesse darstellt und daher maßgeblich durch die Gestaltung der Potenziale und die Einflussnahme auf deren Prozessverhalten geprägt wird. Die Ergebnisqualität zerfällt – wie in Abbildung 1 gezeigt – in die Qualität des prozessualen Endergebnisses sowie in die Folgequalität¹⁰⁶.

Das **prozessuale Endergebnis** äußert sich unmittelbar am Ende des Leistungserstellungsprozesses, d.h. im Falle eines Fußballspiels beim Schlusspfiff bzw. Ver-

¹⁰⁶ Vgl. Meyer/Mattmüller (1987), S. 193f.

lassen des Stadions. Die Qualitätsbeurteilung wird dabei maßgeblich vom Ergebnis des Spiels geprägt. Auf die Tatsache, dass die Einschätzung der Ergebnisse eines Fußballspiels sehr unterschiedlich ausfallen kann, wurde bereits bei der Behandlung der Kooperationspotenziale ausführlich eingegangen¹⁰⁷. Insofern hat die Qualitätspolitik im Hinblick auf die Beeinflussung eines schon existierenden Ergebnisses kaum noch Möglichkeiten, sieht man einmal von einem späteren „Schönreden“ des Spiels und seines Ergebnisses, wie es nicht selten seitens der Trainer zu beobachten ist, ab. Letztlich hat auch eine derartige nachträgliche Kommunikation in der Regel keinen nennenswerten Einfluss mehr auf die seitens der Zuschauer wahrgenommene Leistungsqualität. Ganz im Gegenteil: Manchmal werden diese Stellungnahmen sogar als Ausreden eingestuft und negativ bewertet.

Die **Folgequalität** kann sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und ist oft gar nicht konkret bestimmbar¹⁰⁸. Bei einem Fußballspiel äußert sie sich z.B. in der Erinnerung an ein positives oder negatives Erlebnis bzw. im „Aufwärmen“ alter Geschichten, so z.B. an das immer wieder gern angeführte Schreckensspiel Deutschland gegen Österreich bei der WM 1982 oder an den Sieg im Lokalderby vor zehn Jahren, in dem man es dem Lokalrivalen so richtig gezeigt hat – auch wenn die nächsten 20 Spiele gegen denselben Gegner dann nicht mehr gewonnen wurde. Die wahrgenommene Folgequalität hängt insofern davon ab, inwieweit der Kunden das prozessuale Endergebnis dauerhaft für sich umsetzt und im Gedächtnis behält.

Die Integrativität spielt im Bereich der Ergebnisqualität grundsätzlich keine direkte Rolle mehr, denn sie bezieht sich nach dem in Abschnitt 3.1. erläuterten Begriffsverständnis nicht auf die Ergebnisebene, sondern beeinflusst diese lediglich indirekt über die Prozesse. Der „Umgang“ des Kunden mit dem Leistungsergebnis, seine Nutzung desselben, wird nicht mehr dem Begriff der Integrativität subsumiert¹⁰⁹, sondern hierbei handelt es sich um autonome Prozesse des Nachfragers. Daher bedarf der Zusammenhang zwischen Integrativität und Qualitätspolitik an dieser Stelle keiner weiteren Vertiefung.

¹⁰⁷ Siehe Abschnitt 3.2.3.

¹⁰⁸ Meyer/Mattmüller (1987), S. 193, verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass die Folgequalität oft erst dann gemessen werden kann, wenn sie nicht mehr gegeben ist – so z.B. bei einer Autoreparatur, deren Wirksamkeitsdauer erst erkennbar ist, wenn der gleiche Schaden noch einmal auftritt, also vielleicht (aus Sicht des Fahrzeughalters hoffentlich) nie.

¹⁰⁹ Abweichend davon vgl. auch Hammann (1997), S. 452.

4 Zusammenfassender Überblick über die integrativitätsbezogenen Gestaltungsmöglichkeiten der Qualitätspolitik von Fußballclubs

Abschließend seien die Zusammenhänge zwischen der Integrativität und der Qualitätspolitik noch einmal grafisch veranschaulicht. Abbildung 4 enthält zu diesem Zweck eine stark vereinfachte Darstellung der auf Anbieter- und Nachfragerseite an einem Fußballspiel Beteiligten, zeigt die verschiedenen Beziehungen unter ihnen auf, skizziert die herausgearbeiteten Erscheinungsformen der Integrativität und hebt die an den unterschiedlichen Potenzialdimensionen ansetzenden denkbaren Management-Konzepte hervor. All dies wurde in den vorhergehenden Abschnitten ausführlich erläutert, so dass sich die Grafik erschließen sollte, wenn die einzelnen Zusammenhänge noch einmal nachvollzogen werden.

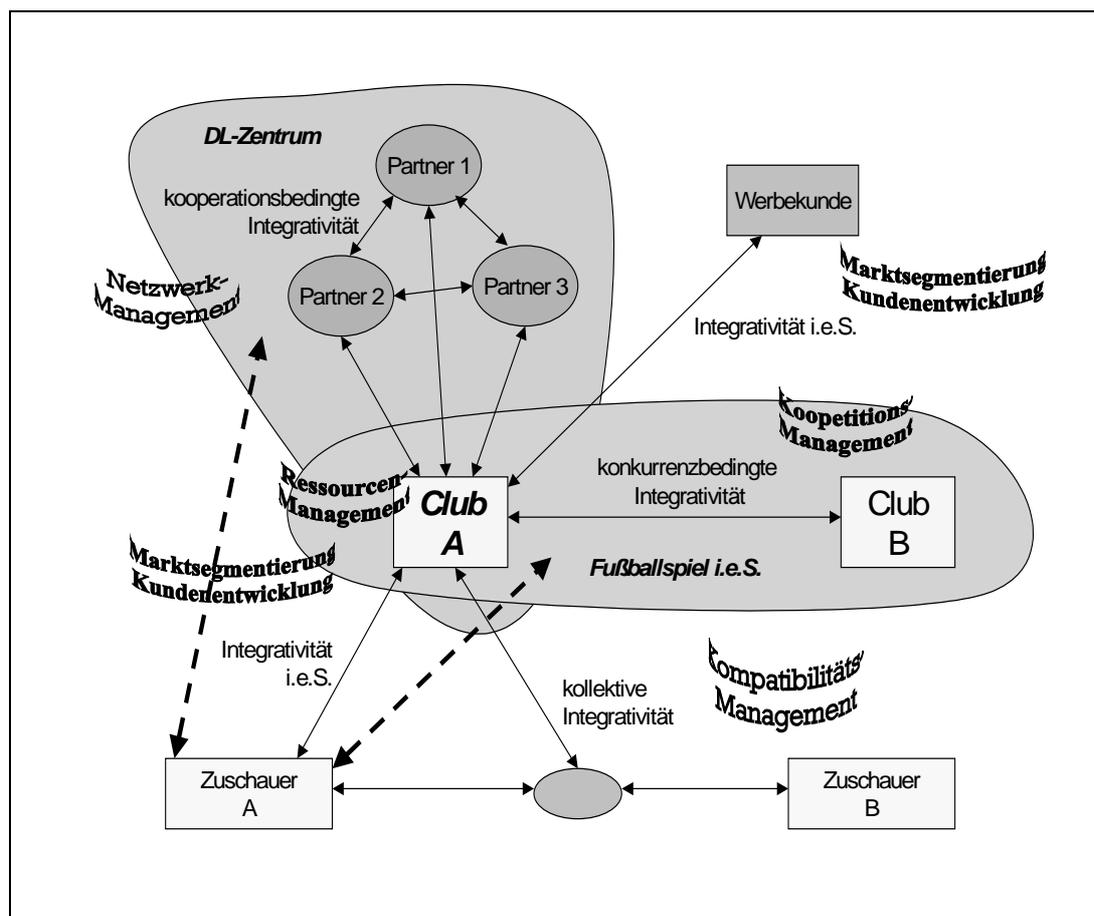


Abbildung 4: Qualität und Integrativität – die Zusammenhänge am Beispiel eines Fußballspiels

Als Orientierungshilfe sei an dieser Stelle dennoch zu jeder der sechs Potenzialdimensionen ein zusammenfassender Satz formuliert, der die wesentlichen Aspekte noch einmal in Stichworten nennen sollte:

- Dimension I (Spezifizierungspotenziale): Der Fußballclub kann seine internen Potenziale in diesem Bereich weitgehend autonom gestalten, da die Integrativität i.e.S. hier noch ohne direkten Einfluss ist.
- Dimension II (Kundenkontaktpotenziale): Im Rahmen der auf Dimension I aufbauenden Weiterentwicklung seines Ressourcen-Management muss der Kunden seine internen Kontaktsubjekte und –objekte bestimmen und entwickeln, um auf die integrativen Prozesse im Umgang mit den Kunden vorbereitet zu sein und in diesen Prozessen eine adäquate Leistungspolitik gewährleisten zu können.
- Dimension III (Koopetitionspotenziale): Der Fußballclub steht mit der gegnerischen Mannschaft gleichzeitig in einem sportlichen Konkurrenz- und einem wirtschaftlichen Kooperationsverhältnis, worauf er im Rahmen seines Koopetitions-Management Rücksicht nehmen muss, mit der Qualitätspolitik aber auf spürbare Grenzen stößt.
- Dimension IV (Netzwerkpotenziale): Fußballstadien sind Dienstleistungszentren, in denen verschiedene Anbieter ihre Leistungen erbringen, die der Zuschauer häufig als eine Gesamtleistung sieht und beurteilt, so dass der Fußballclub im Rahmen eines Netzwerk-Management für ein abgestimmtes Integrationsverhalten der Partner als Merkmal hoher Qualität sorgen muss.
- Dimension V (Integrationspotenziale): Der Fußballclub muss über Maßnahmen wie Marktsegmentierung, Kundenentwicklung oder auch – in der Abbildung nicht erwähnt – die Nutzung des Kunden als Innovationsquelle und Qualitätssicherungsressource dafür sorgen, dass die angesprochenen Kunden sich sinnvoll und für sie nutzenstiftend in die Prozesse, die die Leistung „Fußball“ prägen, einbringen können.
- Dimension VI (Kompatibilitätspotenziale): Im Rahmen eines Kompatibilitäts-Management muss der Fußballclub sicherstellen, dass die potenziell inkompatiblen Kunden, die die Leistung „Fußball“ als Kollektivleistung abnehmen, sowohl individuell als auch kollektiv den Qualitätsansprüchen genügend durch den Prozess der Leistungserstellung geführt werden.

Noch einmal in aller Deutlichkeit angesprochen sei die Tatsache, dass es nicht genügt, mit der Qualitätspolitik an einzelnen Dimensionen anzusetzen, sondern dass es eines integrierten Vorgehens bedarf, das auch die Beziehungen der Dimensionen untereinander berücksichtigt und so die Gesamtqualität der Angebote gewährleisten kann. Die Vielschichtigkeit der Qualitätsproblematik, die in unterschiedlicher Weise durch die Integrativität beeinflusst wird, dürfte in den wenigsten Fußballclubs durch das Management in ihrer Gesamtheit bisher so gesehen werden. Viele Erkenntnisse aus anderen Bereichen des Dienstleistungs-Management, die zumindest in Ansätzen im Rahmen des vorliegenden Beitrags aufgegriffen wurden, bleiben dadurch noch weitgehend ungenutzt. Mit zuneh-

mender Professionalisierung im Club-Management wird sich dies sicherlich ändern – dennoch wird ein entscheidender Qualitätsfaktor durch die Integrativität hoffentlich immer nur bedingt beeinflussbar sein: das Fußballspiel an sich! Aktive Eingriffe des Zuschauers, die im Extremfall bis in das Spielgeschehen hineinreichen¹¹⁰ (als besonders anschauliches, wenn auch nicht ganz ernst gemeintes Beispiel siehe Abbildung 5) und insofern eine besonders innovative Form der Integrativität darstellen, sollten eine (Horror)Vision bleiben, auch wenn sie sich auf das Qualitätsempfinden Einzelner zweifellos positiv auswirken würden!



Abbildung 5: Beispiel für innovative Formen der Kundenmitwirkung beim Fußball
(Quelle: Stranghöner 2002)

¹¹⁰ So berichtete beispielsweise Stranghöner in der Welt vom 6. März 2002 von einem Vorhaben des „Big-Brother“-Produzenten ENDEMOL, ein Fußball-Reality-Format „The People’s Club“ zu entwickeln, bei dem die Zuschauer z.B. entscheiden könnten, ob offensiv oder defensiv gespielt werden soll. Dafür sollten die Clubs entsprechende finanzielle Zuwendungen erhalten, so dass insbesondere notleidende Vereine mit Traditionsnamen wie FORTUNA DÜSSELDORF oder FORTUNA KÖLN in Frage kämen. Man darf (und muss wohl) abwarten, was aus diesem Projekt wird.

Literaturverzeichnis

- Ahlert, Dieter/Evanschitzky, Heiner (2003):** Dienstleistungsnetzwerke, Berlin et al. 2003
- Becker, Fred G./Günther, Sven (2001):** Personalentwicklung als Führungsaufgabe in Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 751-780
- Birkelbach, Ralf (1993):** Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren, Frankfurt a.M. et al. 1993
- Bruhn, Manfred (1999):** Qualitätssicherung im Dienstleistungsmarketing – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 21-48
- Bruhn, Manfred (2003):** Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Berlin et al. 2003
- Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.) (1999):** Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden 1999
- Corsten, Hans (1999):** Der Integrationsgrad des externen Faktors als Gestaltungsparameter in Dienstleistungsunternehmen – Voraussetzungen und Möglichkeiten der Externalisierung und Internalisierung, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 145-168
- Corsten, Hans (2001):** Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., München/Wien 2001
- Dietl, Helmut/Franck, Egon (2000):** Effizienzprobleme in Sportligen mit gewinnmaximierenden Kapitalgesellschaften – Eine modelltheoretische Untersuchung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg. (2000), S. 1157-1175
- Dorlöchter, Sabine et. al (2002):** Internetauftritte von Fußballbundesligisten im Rahmen der Vereins(marken)führung, Aachen 2002
- Engelhardt, Werner H./Freiling, Jörg (1995):** Die integrative Gestaltung von Leistungspotentialen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg. (1995), S. 899-918
- Engelhardt, Werner H./Günter, Bernd (1981):** Investitionsgüter-Marketing, Stuttgart et al. 1981
- Engelhardt, Werner H./Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin (1993):** Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), S. 395-426
- Erlei, Mathias/Leschke, Martin/Sauerland, Dirk (1999):** Neue Institutionenökonomik, Stuttgart 1999
- Freter, Hermann (2001):** Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich, in: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 279-314

- Gouthier, Matthias H.J. (1999):** Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 45. Jg. (1999), S. 303-318
- Gouthier, Matthias H.J./Schmid, Stefan (2001):** Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg. (2001), S. 223-239
- Grossekettler, Heinz (1978):** Die volkswirtschaftliche Problematik von Vertriebskooperationen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 28 (1978), S. 325-374
- Haller, Sabine (1998):** Beurteilung von Dienstleistungsqualität, 2. Aufl., Wiesbaden 1998
- Hammann, Peter (1974):** Sekundärleistungspolitik als absatzpolitisches Instrument, in: Hammann, Peter/Kroeber-Riel, Werner/Meyer, Carl W. (Hrsg.): Neuere Ansätze der Marketingtheorie, Berlin 1974, S. 135-154
- Hammann, Peter (1997):** Markenführung und Integrativität externer Faktoren im Konsumgüterbereich, in: Backhaus, Klaus et al. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 449-466
- Hermanns, Arnold/Riedmüller, Florian (Hrsg.) (2001):** Management Handbuch Sport-Marketing, München 2001
- Horch, Heinz D./Heydel, Jörg/Sierau, Axel (Hrsg.) (1999):** Professionalisierung im Sportmanagement, Aachen 1999
- Jenner, Thomas/Erichsson, Susann K. (2000):** User Groups als Plattform für die Erbringung produktbegleitender Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, Wiesbaden 2000, S. 355-371
- Kleinaltenkamp, Michael (1997):** Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Backhaus, Klaus et al. (Hrsg.): Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997, S. 83-114
- Kleinaltenkamp, Michael (2001):** Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 27-50
- Kleinaltenkamp, Michael/Marra, Andreas (1995):** Institutionenökonomische Aspekte der 'Customer Integration', in: Kaas, Klaus Peter (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35/95, Düsseldorf/Frankfurt a.M. 1995, S. 101-117
- Kohl, Thorsten (2001):** Ökonomie des Profifußballs, Aachen 2001
- Lehmann, Axel (1998):** Dienstleistungsbeziehungen zwischen Kunden und Unternehmen, in: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 827-842
- Martin, Charles L./Pranter, Charles A. (1989) :** Compatibility Management : Customer-to-Customer Relationships in Service Environments, in : The Journal of Services Marketing, Vol. 3 (1989), No. 3, S. 5-15
- Meffert, Heribert/Birkelbach, Ralf (1999):** Qualitätsmanagement in Dienstleistungszentren – Konzeptionelle Grundlagen und typenspezifische Ausgestaltung, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 169-199
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2000):** Dienstleistungsmarketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2000

- Meyer, Anton/Blümelhuber, Christian/Pfeiffer, Markus (1999):** Der Kunde als Co-Produzent und Co-Designer – oder: die Bedeutung der Kundenintegration für die Qualitätspolitik von Dienstleistungsanbietern, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd: Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 49-70
- Meyer, Anton/Mattmüller, Roland (1987):** Qualität von Dienstleistungen, in: Marketing ZFP, 9. Jg. (1987), S. 187-195
- Nalebuff, Barry J./Brandenburger, Adam M. (1996):** Coopetition - kooperativ konkurrieren: mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg, Frankfurt a.M. et al. 1996
- Pranter, Charles A./Martin, Charles L. (1991) :** Compatibility Management: Roles in Service Performers, in : The Journal of Services Marketing, Vol. 5 (1991), No. 2, S. 43-53
- Reckenfelderbäumer, Martin (2001):** Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 2001
- Reckenfelderbäumer, Martin (2002):** Die Lehre von den Unternehmerfunktionen als theoretische Grundlage der Integrativität und des Dienstleistungs-Management, in: Mühlbacher, Hans/Thelen, Eva (Hrsg.): Neue Entwicklungen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2002, S. 223-256
- Schäfer, Stefan/Seibt, Dietrich (1998):** Benchmarking – eine Methode zur Verbesserung von Unternehmensprozessen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 48. Jg. (1998), S. 365-380
- Schneider, Dieter (1997):** Betriebswirtschaftslehre, Band 3: Theorie der Unternehmung, München/Wien 1997
- Stauss, Bernd (1998):** Beschwerdemanagement, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 2, Stuttgart 1998, S. 1255-1271
- Stauss, Bernd (1999a):** „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung – Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 321-340
- Stauss, Bernd (1999b):** Internes Marketing als personalorientierte Qualitätspolitik, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 3. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 203-222
- Stranghöner, Moritz (2002):** Der Zuschauer wird zum Trainer, in: Die Welt, 6. März 2002
- Stuhlmann, Stephan (1999):** Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion, in: Corsten, Hans/Schneider, Herfried (Hrsg.): Produktion von Dienstleistungen – Produktion als Dienstleistung, München 1999, S. 23-58
- Tomczak, Torsten/Dittrich, Sabine (2000):** Kundenbindung durch Kundenclubs, in: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 251-268
- Webster, Frederick E. jr./Wind, Yoram (1972):** Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs, N.J. 1972
- Welling, Michael (2003a):** Das Fußballspiel als Absatzobjekt – eine leistungstheoretische Analyse der „Besonderheitshypothese“ der Teamsportindustrie aus Marketing-Sicht, in: Horch, Heinz D./Heydel, Jörg/Sierau, Axel (Hrsg.): Events im Sport – Marketing, Management, Finanzierung, Tagungsband zum 3. Deutschen Sportökonomie-Kongress (erscheint in Kürze)

- Welling, Michael (2003b):** *Das Produkt Fußball? – Eine leistungstheoretische Grundlegung zur Identifikation von Produktions- und Absatzspezifika*, in: Reckenfelderbäumer, Martin/Welling, Michael: *Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre: Leistungstheoretische und qualitätspolitische Grundlagen*, Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr Nr. 2, Lahr/Schwarzwald 2003
- Wimmer, Frank/Roleff, René (2001):** *Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmanagements*, in: Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 315-335
- Woratschek, Herbert (1999):** *Dienstleistungsqualität im Sport*, in: Horch, Heinz D./Heydel, Jörg/Sierau, Axel (Hrsg.): *Professionalisierung im Sportmanagement*, Aachen 1999, S. 196-219
- Woratschek, Herbert (2000):** *Measuring Service Quality in Sports*, in: *European Journal for Sports Management*, Vol. 7 (2000), No. 2, S. 22-43
- Woratschek, Herbert (2002):** *Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72. Jg. (2002), Ergänzungsheft 4, S. 1-21
- Zeithaml, Valerie A./Berry, Leonard L./Parasuraman, Anantharathan (1999):** *Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität*, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): *Dienstleistungsqualität*, 3. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 115-144

