

# Effizienzpotenziale im strategischen Stadionmanagement

Abschlussbericht zum UEFA-Forschungsstipendium



## Vorwort

*„Vielleicht sollten wir Spieler einfach zusammenlegen und selbst ein neues Stadion bauen.“*

*(Stefan Effenberg, 2000)*

Seit Ende der 1990er Jahre durchlebt die europäische Stadionwelt eine Renaissance. Das Zitat des ehemaligen Spielführers vom FC Bayern München – zur Stadionsdiskussion in der bayerischen Landeshauptstadt – verdeutlicht dabei überspitzt die wirtschaftliche Relevanz und finanzielle Problematik von Stadioninvestitionen im Profifußball. Aufgrund der erheblichen Einnahmepotenziale moderner Stadien verglichen mit traditionellen Spielstätten, sind Fußballstadien nicht mehr nur emotional aufgeladene, mitunter nostalgische Orte, sondern Ausgangspunkt für die Entwicklung des europäischen Fußballs. Allerdings geht mit den Potenzialen moderner Stadien auch ein erhöhtes finanzielles Risiko einher. Oftmals beobachtbare Überkapazitäten und mithin unzureichende Auslastung der Veranstaltungsstätte sind ein augenscheinliches Indiz ökonomischer Ineffizienz und führen im schlimmsten Fall sogar in den finanziellen Ruin. Es stellt sich deshalb die Frage, welche interdependenten Beziehungen im Stadionmanagement vorherrschen, die gezielt zur Erhöhung der „Stadioneffizienz“ gesteuert werden können.

Die vorliegende Forschungsarbeit basiert auf meinem Promotionsvorhaben, welches ich unter Betreuung von Professor Dr. Markus Kurscheidt am Lehrstuhl für Sport Governance und Eventmanagement der Universität Bayreuth durchführe. Die Motivation und wichtiges Basiswissen zu dem Forschungsfeld gehen auf mein Studium und praktische Tätigkeit für die Betreibergesellschaft der Commerzbank-Arena in Frankfurt zurück. In diesem Zeitraum konnte ich mir ein wertvolles Branchennetzwerk aufbauen, welches mir ermöglichte, die Vereinigung deutscher Stadionbetreiber (VdS) als strategischen Partner für das Forschungsvorhaben zu gewinnen. Ohne diese Zusammenarbeit wäre die empirische Erhebung nicht realisierbar gewesen. Aus diesem Grund gilt mein besonderer Dank den VdS-Vorständen Joachim E. Thomas, Jürgen Muth und Dr. Christian Hockenjos. Darüber hinaus habe ich der Vorstandschaft des zweiten Kooperationspartners, der Arbeitsgemeinschaft deutscher Sportämter, für die Begleitung des Vorhabens zu danken.

Auf Verbandsseite möchte ich mich beim Deutschen Fußball-Bund e.V. bedanken. Durch fundiertes Expertenwissen sowie die erforderliche Befürwortung gegenüber der UEFA haben Christian Delp sowie der ehemalige Generalsekretär, Helmut Sandrock, einen wichtigen Beitrag geleistet. In diesem Zusammenhang möchte ich mich auch bei Professor Dr. Holger Preuß von der Johannes Gutenberg-Universität Mainz bedanken, der für die UEFA-Antragstellung die wissenschaftliche Relevanz geprüft und bestätigt hat.

Während der vergangenen Monate erhielt ich durch meinen Doktorvater und das Lehrstuhlteam die notwendige kollegiale Rückendeckung. Für die wertvollen Kommentare und Hilfestellungen möchte ich mich deshalb bei meinem Betreuer Professor Dr. Markus Kurscheidt, aber auch meinem Kollegen Dr. Christopher Huth für manche methodische Diskussion sowie Andrea Loch für die Unterstützung in Verwaltungsangelegenheiten herzlich bedanken.

Zu guter Letzt bin ich der Jury sowie den Mitarbeitern des UEFA-Forschungsstipendien-Programms sehr dankbar, dass sie mein Projekt ausgewählt und mir die finanzielle Unterstützung gewährt haben.

Bayreuth, März 2016

Daniel Gruber

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Executive Summary .....	IV
1 Relevanz und Zielstellung des Forschungsprojekts .....	1
2 Theoretische Ansätze im Stadionmanagement.....	5
3 Methodische Umsetzung.....	11
4 Geschäftsmodell für Fußballstadien.....	23
4.1 Wertschöpfungsprozesse im Stadionmanagement .....	26
4.2 Zentrale Stakeholder im Stadionmanagement .....	31
4.3 Interdependenzen im Stadionmanagement.....	37
4.3.1 Stadionplanung und -bau .....	38
4.3.2 Stadionbetrieb.....	42
4.3.3 Stadionerlöse .....	50
4.4 Erlöse im Stadionmanagement.....	53
4.5 Qualitatives Zwischenergebnis der Studie: theoretisches Geschäftsmodell für Fußballstadien.....	58
5 Statistische Analyse und Ergebnisse .....	61
5.1 Determinanten der Hauptphase Stadionplanung und -bau.....	63
5.2 Determinanten für die Vermarktung von Drittveranstaltungen.....	72
5.3 Zwischenfazit.....	84
6 Transfer der Ergebnisse für den Europäischen Stadionmarkt.....	87
Literaturverzeichnis .....	V
Anhang 1: Stadioncluster.....	XIX
Cluster Große Stadien (N = 117).....	XIX

Cluster Kleine Stadien (N = 288).....	XXII
Anhang 2: Transkription der Interviews .....	XXX
Interview 1 .....	XXX
Interview 2 .....	XXXV
Interview 3 .....	XXXVIII
Interview 4 .....	XLI
Interview 5 .....	XLV

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Gemischtes Methodendesign mit sequenzieller Vorgehensweise .....	11
Abbildung 2 Stadionbau- und -umbaumaßnahmen im deutschen Profifußball im Zeitraum 1998 – 2012 .....	16
Abbildung 3 Konstitutive Komponenten eines Geschäftsmodells (Bach et al., 2003)	26
Abbildung 4 Hauptprozesse im Lebenszyklus eines Fußballstadions .....	28
Abbildung 5 Prozessmodell für Fußballstadien.....	30
Abbildung 6 Stakeholder bei der Erlösgenerierung im Stadionmanagement.....	35
Abbildung 7 Wertnetz als Wertschöpfungskonfiguration im Stadionmanagement....	42
Abbildung 8 Erlösmodell im Stadionmanagement .....	56
Abbildung 9 Geschäftsmodell im Stadionmanagement .....	60
Abbildung 10 Plausibilitätsprüfung der Clusteranalyse (N=405) .....	62
Abbildung 11 Kausalmodell für die Effizienzgröße Stadionkapazität .....	68
Abbildung 12 Inferenzstatistische Zusammenhänge zur Stadionkapazität .....	72
Abbildung 13 Kausalmodell für die Effizienzgröße spieltagunabhängige Veranstaltungen .....	77
Abbildung 14 Inferenzstatistische Zusammenhänge von spieltagunabhängigen Veranstaltungen .....	83

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Rücklaufstatistik der Fragebögen.....	19
Tabelle 2 Eigentümerportfolio ausgewählter Fußballligen in Europa.....	33
Tabelle 3 Betreiberportfolio ausgewählter Fußballligen in Europa.....	34
Tabelle 4 Zentrale Kenngrößen der unterschiedlichen Stadioncluster .....	61
Tabelle 5 Eigentümerstruktur der Stadien .....	65
Tabelle 6 Funktionalität der Stadien .....	66
Tabelle 7 Standortfaktoren der Stadien .....	67
Tabelle 8 Erklärung der Stadionkapazität (log.) durch sport- und immobilienökonomische Bestimmungsfaktoren.....	69
Tabelle 9 Anzahl von Veranstaltungen im Stadioninnenraum und im Business- Bereich .....	73
Tabelle 10 Unternehmensinfrastruktur Stadionbetreiber .....	74
Tabelle 11 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 1. Hypothese .....	78
Tabelle 12 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 2. Hypothese .....	78
Tabelle 13 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 3. Hypothese .....	79
Tabelle 14 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 4. Hypothese .....	80
Tabelle 15 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 5. Hypothese .....	81
Tabelle 16 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 6. Hypothese .....	82
Tabelle 17 Clusterspezifische Korrelationen zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen .....	89

## **Executive Summary**

### **Problemstellung und Forschungsfrage**

Der europäische Fußball boomt (weiterhin). Einerseits ergibt sich daraus ein Investitionsbedarf in Stadien. Andererseits sind moderne Stadien zugleich Auslöser der hohen Wachstumszahlen im europäischen Fußball (Napp & Vornholz, 2002), auch wenn die direkte Spieltagnachfrage mittlerweile einen vergleichsweise geringen Anteil am Gesamtumsatz ausmacht. Denn sie sind ein Basisfaktor (Kurscheidt, 2005) in dem heutigen medien- und markenbasierten Geschäftsmodell des Profifußballs sowie das tangible (mediale) Erscheinungsbild der hohen Dienstleistungsqualität des Zuschauererlebnisses. Somit sind Stadien auf dem neuesten Stand zentral zur Absicherung der bedeutenden indirekten Erlöse aus Sponsoring und TV-Rechten.

Zunächst indes getrieben von direkten Einnahmepotenzialen wurden in den vergangenen Jahren rund 50 % der Stadien in den europäischen Top 20-Ligen neu gebaut bzw. umfangreich modernisiert. Mit dieser Entwicklung geht allerdings auch ein hohes Risiko einher und einige Vereine, Kommunen wie auch Investoren sind in sportlich erfolglosen Zeiten bereits in finanzielle Schieflage geraten. Der Bedarf, Stadien effizient zu planen, zu bauen und zu betreiben ist demnach groß. Es stellt sich mithin die Frage, ob im strategischen Stadionmanagement Effizienzpotenziale in der Praxis unausgeschöpft bleiben und – wenn dem so ist – in welchen Bereichen diese am ehesten zu realisieren wären.

### **Forschungsstand**

Der hohen Praxisrelevanz der Problemstellung stehen allerdings begrenzte wissenschaftliche Erkenntnisse gegenüber (Breuer & Schlesinger, 2008). Insbesondere neuere Studien auf breiter quantitativer Basis fehlen. Eine Ausnahme ist die Untersuchung von Feddersen, Grötzingler und Maennig (2009) zum regionalwirtschaftlichen Einfluss von Stadionbauten im Kontext der Fußball-WM 2006. Ahlfeldt und Maennig (2010) betrachten zudem die Auswirkungen von drei Sportarenen auf die Miet- und Wohnpreise in Berlin.

Schon anhand dieser beiden jüngeren Publikationen zeigt sich, dass Studien aus Deutschland und zum deutschen Stadionmarkt im europäischen Forschungsstand dominieren. Eine frühe Arbeit betrachtet Finanzierungsgrundsätze und -szenarien von WM-Stadien (Rahmann, Weber, Groening, Kurscheidt, Napp & Pauli, 1998). Vornholz

und Janus (2001) diskutierten erstmals klassische Finanzierungsmodelle von Fußballstadien im Detail (siehe auch Napp & Vornholz, 2002). Darauf aufbauend setzten sich wissenschaftliche Publikationen mit Konzepten des Cross-Border-Leasings (Panke & Rebeggiani, 2004) sowie Möglichkeiten der Eigenfinanzierung durch Vereine und Investoren (Dietl & Pauli, 2002) auseinander. Zusammenfassend existiert vor allem in den Bereichen der Finanzierung und dem Management von Stadien ein tiefgehender Forschungsbedarf, da bisherige Ergebnisse und Erkenntnisse überwiegend konzeptionell-qualitativ hergeleitet wurden und Handlungsempfehlungen auf Einzelfallbetrachtungen beruhen (u.a. Rahmann et al., 1998; Vornholz, 2005a). Ein ganzheitlich quantitativer Ansatz im strategischen Stadionmanagement wurde bislang nicht entwickelt; ansatzweise wäre höchstens die Studie von Rahmann und Kurscheidt (2002) zu Stadien der WM 2006 in Deutschland zu nennen.

### **Untersuchungsdesign und Methodik**

In der vorliegenden Untersuchung wird als übergeordnetes methodisches Grundmuster eine Benchmarking-Evaluation durchgeführt, für die nach Wilkens (2008) vier Schritte notwendig sind. In den ersten beiden Schritten werden sowohl die Marktbenchmark als auch potenzielle Leistungslücken im Stadionmanagement identifiziert. Primär- und sekundärempirische Daten helfen im dritten Schritt, wesentliche Betriebsinhalte zu quantifizieren und die Stadioneffizienz durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen abzubilden. Abschließend wird im vierten Schritt das abstrahierte Knowhow auf die Benchmarking-Partner der UEFA übertragen.

Methodologisch wird die Problemstellung entlang eines Mixed-Methods-Ansatzes untersucht. In der sequenziellen Abfolge qualitativer und quantitativer Methoden erfolgt eine Inhaltsanalyse wissenschaftlicher Veröffentlichungen, Experteninterviews mit zentralen Akteuren aus der Stadionbranche und eine standardisierte schriftliche Befragung von N=146 Stadionverantwortlichen in Deutschland. Aufgrund der hohen Sensibilität des Forschungsfeldes wurden über die Zusammenarbeit mit dem Deutschen Fußball-Bund hinaus weitere Kooperationen mit der Vereinigung deutscher Stadionbetreiber und der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sportämter geschlossen. Überdies wurde die Erhebung durch intensive Feldarbeit begleitet, um den Rücklauf abzusichern. Damit liefert die Befragung einen international einzigartigen Datensatz zur Abbildung eines nationalen Stadionmarkts sowohl nach Struktur als auch Betriebspraxis.

Auf Grund der besonderen Marktreife der deutschen Stadionlandschaft bergen Rückschlüsse aus den Befunden wertvolle Einsichten und strategische Handlungshinweise für – zumeist weniger entwickelte – Stadionmärkte in anderen europäischen Ländern.

## **Ergebnisse**

Als theoretisch-konzeptionelles Kernergebnis werden die wertschöpfenden Komponenten im Stadionmanagement durch ein Geschäftsmodell vereinfacht dargestellt. Basierend auf den Ergebnissen der Inhaltsanalyse steht das Konzept der Life-Cycle-Costs im Mittelpunkt von bedarfsorientierten und damit ökonomisch nachhaltigen Stadionkonzepten. Es besteht eine wechselseitige Beziehung zwischen den drei Hauptphasen im Stadionmanagement (Stadionplanung, -nutzung, -erlös). Sowohl die strategische Ausrichtung des Stadions als auch der Stadionstandort haben unmittelbaren Einfluss auf die Input-Output-Effizienz eines Fußballstadions über die Lebensdauer.

Die empirischen Ergebnisse der Studie hingegen spiegeln diesen Ansatz auf den ersten Blick nicht vollends wider. Während den Standortfaktoren und der strategische Ausrichtung eines Stadions ein großer Einfluss auf die Planungsgröße der Stadionkapazität nachgewiesen werden kann, haben dieselben Bestimmungsfaktoren auf die Anzahl der Veranstaltungen im Business-Bereich sowie im Stadioninnenraum nur begrenzten Einfluss. Vor dem Hintergrund der hohen Auslastungskennzahlen für spieltagabhängige Veranstaltungen muss für die Marktbenchmark festgestellt werden, dass die Stadien auf den Hauptzweck, also Fußball, ausgerichtet sind.

Die Ergebnisse der clusterspezifischen Auswertung nach Marktsegmenten bilden darüber hinaus zusätzlich Effizienzpotenziale im Stadionmanagement ab. So können durch ein erhöhtes Vermarktungspotenzial von Kapazitäten im Business-Bereich und eine höhere Funktionalität des Stadions im Cluster *Kleine Stadien* zusätzliche Innenraumveranstaltungen akquiriert werden. Das Vermarktungspotenzial für spieltagunabhängige Veranstaltungen im Business-Bereich wird hingegen bei kleineren Stadien von der spieltagabhängigen Auslastung determiniert. Für *Große Stadien* besteht ein grundsätzlich höheres Potenzial, zusätzlich zu den bereits bestehenden Logenkunden, weitere Nachfrage generieren zu können.

## **Strategische Handlungshinweise und Ausblick**

Auch wenn das hergeleitete Geschäftsmodell im Rahmen des Forschungsprojekts nur in Teilen empirisch überprüft und bestätigt wird, so können aus den Forschungsergebnissen folgende Implikationen für Wissenschaft und Praxis abgeleitet werden:

Der Grundgedanke bedarfsorientierter und damit ökonomisch nachhaltiger Stadionkonzepte besteht insbesondere darin, Über- sowie Unterkapazitäten zu vermeiden. Den Ergebnissen der Forschungsarbeit zufolge haben die regionale und überregionale Marktgröße sowie der sportliche Erfolg der Heimmannschaft entscheidenden Einfluss auf die kapazitäre Planung der Stadiongröße. Diese Erkenntnisse sind allerdings nicht nur für Vereine von Bedeutung. Auch im Kontext einer UEFA-Fußball-Europameisterschaft führen diese Einsichten im Selektionsprozess der Austragungsorte sowie bei der kapazitären Festlegung von Stadiongrößen langfristig zu einer höheren Stadioneffizienz.

Werden Auswahlentscheidungen – entgegen der Implikation – dennoch auf Basis politischer Motive getroffen (z.B. Austragungsort Leipzig, WM 2006) oder befinden sich Vereine in einem unsicheren sportlichen Umfeld (z.B. durch Auf- oder Abstieg), bieten modulare Tribünenbauweisen eine Möglichkeit die kapazitäre Größe eines Stadion zu flexibilisieren. Die zusätzlichen Kosten amortisieren sich dem Ansatz der Life-Cycle-Costs zufolge über die Nutzungsdauer eines Stadion, indem redundante Kosten vermieden werden. Positivbeispiel ist in diesem Zusammenhang das Tivoli Stadion Tirol. Nach der UEFA-Europameisterschaft 2008 wurde die Stadionkapazität von 31.600 Zuschauer auf 16.000 Zuschauer reduziert. Vor dem Hintergrund, dass der FC Wacker Innsbruck lediglich einen Zuschauerschnitt von 4.000 Zuschauer im laufenden Spielbetrieb aufweisen kann, ist der Rückbau des Stadion – über die gesamte Nutzungsdauer von ca. 30 Jahren – als sinnvoll zu bewerten.

Eine weitere Handlungsempfehlung ergibt sich aus der funktionellen Ausrichtung eines Fußballstadions. Entgegen den theoretischen Vorüberlegungen bestätigen die Ergebnisse einen positiven Zusammenhang zwischen der spieltagunabhängigen Stadionauslastung und der Funktionalität nur teilweise. Allerdings erhöhen sich Expertenmeinungen sowie der empirischen Evidenz zufolge die Bau- und Betriebskosten mit einer steigenden Funktionalität überproportional. Diese beiden Wirkungsweisen führen mit hin zu der Implikation, Fußballstadien konservativer zu planen. Das Hauptaugenmerk sollte deshalb auf der Durchführung von spieltagabhängigen Veranstaltungen liegen.

Der Markt für spieltagunabhängige Innenraumveranstaltungen weist durch eine hohe Anzahl und Bandbreite von Veranstaltungsschauplätzen (z.B. Stadien, Multifunktionshallen oder aber auch brachliegende Freiflächen) zudem Merkmale eines Käufermarkts auf. Content Provider haben deshalb viel Marktmacht und modellexogene Merkmalsausprägungen, wie z.B. der Mietpreis für ein Stadion, gewinnen an Bedeutung.

Dem in Teilen explorativen Charakter der Studie sowie der Betrachtung eines nationalen Stadionmarktes ist indes geschuldet, dass die Ergebnisse weiterer Bestätigung und Forschung bedürfen. Das erarbeitete Untersuchungsdesign sowie das umfangreiche Erklärungsmodell können hierfür als methodologischer Rahmen dienen. Die Modellierung ist dabei auch auf andere Veranstaltungsstätten oder Sportarten übertragbar (z.B. Multifunktionshallen).

## 1 Relevanz und Zielstellung des Forschungsprojekts

*„Nichts boomt so wie der Fußball.“ (Skocek, 2015)*

In den vergangenen Jahren konnte der europäische Fußball ein beachtliches Wachstum verzeichnen. Beim Blick auf die Entwicklung der nationalen sowie internationalen Umsatz- und Besucherzahlen wird das Ausmaß deutlich. Die Besucherzahlen konnten in den Stadien der europäischen Big Five-Ligen<sup>1</sup> ein stetiges Wachstum verzeichnen sowie deren nationalen Ligaverbände ihre Umsätze in den vergangenen acht Jahren im Durchschnitt nahezu verdoppeln (Statista, 2015a). Auch auf internationaler Ebene erfreut sich der europäische Fußball einer zunehmenden Beliebtheit. So konnten die Erlöse der europäischen Klubwettbewerbe (ca. 138 %) sowie der Europameisterschaften (ca. 32 %) in den vergangenen acht Jahren kontinuierlich gesteigert werden (Statista, 2015b; Statista, 2015c).

Die größten Umsatztreiber dieser Entwicklung lagen sowohl national als auch international in der Vermarktung von TV- und Internet-Übertragungsrechten (ca. 60 %), kommerzieller Rechte (22 %) und in den Spieltagerlösen (ca. 18 %) (UEFA, 2013; u.a. Deloitte, 2015). Auch wenn die direkte Stadionnachfrage einen vergleichsweise geringen Anteil am Gesamtumsatz ausmacht, sind Spieltage Ausgangspunkt für Anschlussmärkte (Napp & Vornholz, 2002). Dabei erhöhen neue Stadien durch moderne Technik und Architektur nicht nur die Attraktivität der TV-Bilder, sie bergen darüber hinaus große Einnahmepotenziale für die direkte Stadionnachfrage (Botta, DelMont & Reddy, 2011). Mit einem vielfältigen und komfortablen Platzangebot kann auf die Bedürfnisse von Stadionbesuchern besser eingegangen und durch eine Preisdifferenzierung zusätzliche Einnahmepotentiale erzielt werden, wie z.B. der Umbau des Volksparkstadions oder der Neubau des Emirates Stadions verdeutlichen. Lagen die Einnahmen aus Ticketing und Werbeerlösen vor Fertigstellung des neuen Volksparkstadions bei 10 Mill. €, stiegen die Erlöse trotz eines enttäuschenden 13. Platzes der Heimmannschaft in der Eröffnungssaison auf 35 Mill. € (Hackmann, 2003). Auch die Spieltageeinnahmen von Arsenal London bestätigen diesen Sachverhalt im englischen Marktumfeld. So erhöhten sich die Einnahmen an Spieltagen in der ersten Saison durch das neue Stadion sprunghaft von unter 50 Mill. € auf etwa 115 Mill. € (Stadionwelt, 2015a). Diese Ein-

---

<sup>1</sup> Bundesliga, La Liga, Ligue 1, Premier League, und Serie A

nahmesteigerungen lassen sich insbesondere durch neue Hospitality-Kapazitäten erklären. Sie stehen in modernen Stadien im Regelfall für lediglich rd. 5 % der Zuschauerkapazität (Business- und Logensitze) und machen indes ca. 50 % der Spieltageinnahmen aus (Erhardt, Schuster & Fuggenthaler, 2012; Linnenbrügger, 2001; Siegfried & Zimbalist, 2000).

Die Kehrseite der Medaille liegt jedoch in deutlich höheren Kosten für den Bau und Unterhalt moderner Stadien (Erhardt, Schuster & Fuggenthaler, 2010). Beispielsweise wurden im Zuge der Fußball-Weltmeisterschaft 1974 für die Bau- und Umbaumaßnahmen an den 8 Austragungsstätten rd. 140 Mill. € aufgewendet (Pauli, 2002). Demgegenüber beliefen sich alleine die Umbaukosten für das Finalstadion der Fußball-Europameisterschaft 2012 in Kiew auf 400 Mill. € (Stadionwelt, 2015b). Folgt man dem Lebenszyklusansatz bei der Planung von Immobilien gilt es darüber hinaus festzuhalten, dass nur 20 % aller Kosten auf den Bau einer Sportimmobilie entfallen und der Hauptanteil erst während des Betriebes anfällt (Bielzer & Wadsack, 2011). Diese hohen Kosten bergen vor allem in Zeiten des sportlichen Misserfolgs der Heimmannschaft bzw. in Zeiten geringer Stadionauslastung für die Eigentümer existenzielle Risiken. Das Wörthersee Stadion in Österreich (Heimmannschaft spielt in der 3. Liga), der Tivoli in Deutschland (abgeschlossenes Insolvenzverfahren des Heimvereins, 4. Liga), das Estádio Dr. Magalhães Pessoa in Portugal (Stadt strebt den Verkauf an) oder die Arena Lwiw in der Ukraine (Heimmannschaft ist aufgrund hoher Nutzungskosten ausgezogen) verdeutlichen exemplarisch die Risiken, die mit dem Bau eines Fußballstadions einhergehen.

Die Heimvereine und die Fußballverbände sind dabei mit einem sich wandelnden und unsicheren Umfeld konfrontiert, was die Bedeutung prospektiver Ergebnisse des Forschungsvorhabens für den europäischen Fußball unterstreicht. Sah man den Bau und Betrieb eines Fußballstadions früher als öffentliche Aufgabe der Daseinsfürsorge an, ist es heutzutage schwieriger, für solche Projekte zu argumentieren. Die Gründe liegen in gestiegenen Baukosten, teils geringerer Finanzkraft der Kommunen, wachsenden Umsätzen der Vereine und einem höheren Professionalisierungsgrad der Ligen. Darüber hinaus wird die öffentliche Förderung von Sportvereinen durch das EU-Beihilfenrecht gem. Art. 107 Abs. 1 AEUV stark eingeschränkt. Demnach sind unmittelbar staatliche Beihilfen oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen verboten, die eine Un-

ternehmung begünstigen oder den grenzüberschreitenden Wettbewerb verzerren. Gegenstand bisheriger Ermittlungen im Profifußball waren die Gewährung von öffentlichen Krediten sowie Bürgschaften für die Finanzierung von Fußballstadien oder deren kostengünstige Bereitstellung (Europäische Kommission, 2013; Kreuzer, 2011).

Folglich sind Stadionprojekte häufig von privatem Engagement abhängig. Verschiedene Faktoren mindern jedoch die Investitionsbereitschaft aus der Privatwirtschaft. Dazu zählen sog. Hold-up-Probleme zwischen Investor und Fußballverein aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit, verfügungsökonomische Probleme in Vereinen (v.a. Mitbestimmungsrechte) und die Liga-Governance einzelner Nationalverbände bzw. deren Ligagesellschaften (z.B. die sog. „50+1“-Regel, welche in der Bundesliga die Mehrheit des Stammvereins absichert) sowie die des Kontinentalverbandes (v.a. UEFA Financial Fair Play, Begrenzung von Kapitalanlegern).

Als dritte potenzielle Stadioninvestoren kommen die Heimmannschaften in Betracht. Jedoch nur in den seltensten Fällen können Vereine die hohen Kosten für den Bau und Betrieb eines Stadions darstellen. Zu groß ist der sportliche Wettbewerb, weshalb die Vereine primär (54 % - 77 %) in die Verbesserung des Spielerkaders und des Trainerstabs investieren (Battle, Bull, Hawkins, Hearne, Parkes & Thorpe, 2011). Langfristig wächst aufgrund der hohen Einnahmepotenziale dennoch der Druck auf die Vereine, ihre Heimspiele in modernen Fußballstadien auszurichten, um die finanzielle Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten (Dietl & Pauli, 2002; Dworak, 2010).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die **zentrale Untersuchungsfrage**, ob im strategischen Stadionmanagement Effizienzpotenziale in der Praxis oftmals unausgeschöpft bleiben und – wenn dem so ist – in welchen Bereichen diese am ehesten realisiert werden können.

Im Zuge der Bearbeitung der forschungsleitenden Fragestellung setzt sich die vorliegende Studie – in Abstimmung mit der UEFA – mit folgenden Teilfragen auseinander:

1. Welche allgemeingültigen Interdependenzen bestehen im Stadionmanagement?
2. Welche Planungsgrößen sind relevant für nachhaltige Stadionkonzepte?
3. Welche Determinanten haben Einfluss auf die Auslastung von Fußballstadien durch Drittveranstaltungen (Fremdveranstaltungen gegen Mietzahlung, z.B. Konzerte)?

Vor dem Hintergrund liegt das übergeordnete Ziel der Forschungsarbeit darin, die Branchenerfahrungen in den Bereichen Planung, Bau und Betrieb von Fußballstadien wissenschaftlich fundiert zusammenzutragen. Hierfür wird zunächst die wissenschaftliche Literatur aufbereitet und analysiert, um bestehende Ansätze auf die vorliegende Untersuchung zu übertragen (Kapitel 2). Im weiteren Verlauf wird eine Benchmarking-Evaluation durchgeführt, für die nach Wilkens (2008) vier Schritte notwendig sind. Daher wird in Kapitel 3 zunächst die Marktbenchmark identifiziert, bevor im Detail auf mögliche Leistungslücken im Stadionmanagement eingegangen wird (Kapitel 4). Primär- und sekundärempirische Daten helfen im dritten Schritt, Betriebsinhalte zu quantifizieren und die Stadioneffizienz durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen abzubilden (Kapitel 5). Abschließend wird das abstrahierte Knowhow auf die Benchmarking-Partner der UEFA übertragen (Kapitel 6).

## 2 Theoretische Ansätze im Stadionmanagement

Nachdem die Themenstellung vorgestellt und Forschungsfragen abgeleitet wurden, soll im nächsten Schritt ein Überblick zum Literaturstand geschaffen werden. Der hohen Praxisrelevanz der Problemstellung steht allerdings ein eingeschränkter Forschungsstand gegenüber (Breuer & Schlesinger, 2008). Die in der Praxis bestehenden Probleme im Management von Fußballstadien wurden bislang von der Wissenschaft kaum aufgegriffen und es existieren offenkundige Erkenntnislücken. Die Schwerpunkte wissenschaftlicher Veröffentlichungen liegen in folgenden Bereichen:

- Wirkungsanalysen
- Finanzierung
- Management
- Nachhaltigkeit

Vor allem nordamerikanische Veröffentlichungen haben Wirkungsanalysen von Sportstadien zum Gegenstand. Angesichts gestiegener Bau- und Unterhaltskosten und des hohen Drucks<sup>2</sup> auf Kommunen, den Mannschaften aus den „Major Leagues“ eine adäquate Heimspielstätte bereitzustellen, rückte die Diskussion über die Legitimation öffentlicher Ausgaben für Stadien zunehmend in den Fokus. Durch den Beitrag *Subsidies of Stadiums and Arenas* eröffnete Okner (1974) bereits in den 1970er Jahren die Debatte über die öffentliche Förderung von Sportstadien. In seiner Studie kam er zu dem Ergebnis, dass amerikanische Stadien nicht kostendeckend arbeiten und öffentliche Haushalte zusätzlich belastet werden. Weiter bekräftigt wurde dieser Befund u.a. durch die Forschungen von Baim (1990) sowie Quirk und Fort (1992). Von den negativen direkten Einflüssen eines Sportstadions ausgehend, hatten Studien im weiteren Verlauf indirekte Effekte auf die regionale Wirtschaft zum Gegenstand. So wurden beispielsweise die Einflüsse eines Stadions auf das Pro-Kopf-Einkommen (Baade, 1994), auf die Beschäftigungszahlen (John & Rotthoff, 2008; analog für den Fußball Feddersen, Grötzingler und Maennig, 2009) oder auf die Teamumsätze (Poitras & Hadley, 2006) betrachtet. Überdies waren die Auswirkungen eines neuen Stadions auf die Zuschauernachfrage (Clapp, 2005; analog im europäischen Fußball Feddersen, Maennig

---

<sup>2</sup> Die US-amerikanischen „Major Leagues“ sind in einem geschlossenen genossenschaftsähnlichen System organisiert. Teilnehmer einer Liga sind Lizenznehmer, bei denen es sich selbst um gewerbliche Unternehmen handelt. Die Teams der Lizenzinhaber können mit den Lizenzen ge- und verkauft werden, sodass die Teams Eigentümer, Standort, Logo, Maskottchen u.a. wechseln können. Diese Konstellation wird häufig als Druckmittel von Lizenznehmern herangezogen, um die Stadtverwaltungen zu einem Stadionneubau zu drängen.

& Borchering, 2006) oder die Auswirkungen staatlicher Subventionen auf die Ticketpreise (Brown, Rascher & Ward, 2006) Gegenstand wissenschaftlicher Betrachtungen. Demgegenüber ist der Fußball in Europa hierarchisch organisiert und die Teilnahme an einer Liga erfolgt durch die sportliche Qualifikation. Entsprechend sind Fußballstandorte von der Abwanderung der Mannschaften nicht bedroht und Kommunen werden weniger unter Druck gesetzt, in die Stadioninfrastruktur investieren zu müssen. Nationale Stadionbauwellen wurden in der Vergangenheit häufig durch anstehende Großveranstaltungen, wie z. B. der Fußball-Europa- oder -Weltmeisterschaft, ausgelöst. Zeitgleich stieg der Bedarf an wissenschaftlich aufbereiteten Erkenntnissen, sodass vermehrt Studien zum Impact von Sportstadien erschienen. Im Zusammenhang mit den Weltmeisterschaften in Deutschland und Südafrika wurden beispielsweise die Auswirkungen der Stadionbauten auf die lokale Infrastruktur (Maennig & Du Plessis, 2009) die Zuschauerzahlen im Ligabetrieb (Maennig, Feddersen & Borchering, 2004) oder den sportlichen Erfolg der Heimmannschaft (Breuer, Daumann & Kissler, 2011) untersucht. Des Weiteren betrachteten Ahlfeldt und Maennig (2009, 2010) den Einfluss der Fußballweltmeisterschaft 2006 auf die Mieten im direkten Stadionumfeld und die Stadtentwicklung. Auch wenn die Veröffentlichungen bereits etwas älter sind, so geben die Publikationen von Dietl und Pauli (1999), Rosentraub (2006) sowie Coates und Humphreys (2003) einen guten Überblick über die Diskussion, ob bzw. welche positiven Einflüsse Sportstadien auf den Region haben. Letztlich kommen Dietl und Pauli (1999) zu dem Ergebnis, dass der Nettonutzen von Stadionbauten in privat angefertigte Auftragsstudien (ex ante) überschätzt wird und theoretischen Überlegungen sowie unabhängigen Untersuchungen zufolge öffentliche Stadionfinanzierungen in den meisten Fällen ineffizient sind.

Infolge der Subadditivität der Kosten sowie hohen Markteintrittskosten gelten Sportstadien als natürliche Monopole (Késenne & Butzen, 1987; Pauli, 2002; Rahmann, Weber, Groening, Kurscheidt, Napp & Pauli, 1998). Im Sinne einer pareto-optimalen Ressourcenallokation und infolge von Marktunvollkommenheiten (Unteilbarkeit, Komplementarität und Nicht-Rivalität) in der (Spitzen-)Sportproduktion argumentiert Kurscheidt (2005) – im Gegensatz zu Dietl und Pauli (1999) – grundsätzlich für eine staatliche Intervention, auch wenn das konkrete Ausmaß aufgrund des heterogenen Sportfördersystems nicht präzise abzuleiten ist.

Subventionen und staatliche Zuwendungen im Stadionkontext müssen vorab durch die Europäische Kommission geprüft werden, anderenfalls sind Sanktionen nicht ausgeschlossen. Auch wenn die Europäische Kommission den jüngsten Finanzierungsmodellen mit staatlicher Beteiligung von Stadionbauprojekten (z.B. Chemnitz, Erfurt oder Jena) zustimmte, kommt Kreuzer (2011) zu dem Ergebnis, dass Sportstadien nicht in den Bereich der Daseinsfürsorge fallen. Bau- und Betreiberunternehmen bzw. Vereine werden deshalb in diesem Zusammenhang enge Grenzen gesetzt (Jakob, 2006; Gerlinger, 2003).

An der schwindenden Legitimation öffentlicher Stadionbeteiligungen anknüpfend, liegt ein weiterer Schwerpunkt der sportökonomischen Literatur in der Finanzierung. Wissenschaftliche Veröffentlichungen haben sich hierbei mit zwei Richtungen auseinandergesetzt – der Finanzierung von Sportstätten im Allgemeinen und der Finanzierung von Sportstadien im Speziellen. Bei der finanzwirtschaftlichen Analyse müssen jedoch die Besonderheiten des Sports und die daraus resultierenden Probleme berücksichtigt werden. Nach Breuer und Hovemann (2005) bestehen die Herausforderungen in den speziellen Governance- und Haftungsstrukturen von Vereinen, in der hohen Spezifität von Sportstätten, in den Besonderheiten des Ligasports und in der Einordnung des Sports als meritorisches sowie öffentliches Gut. Neben der Betrachtung klassischer Finanzierungsinstrumente<sup>3</sup> für Sportstätten (u.a. Breuer, Pawlowski & Wicker, 2009; Vornholz, 2005a & b) werden die Alternativen der Eigenfinanzierung (Hovemann, 2008; Hovemann & Fuhrmann, 2011), des Leasings (Feinen, 2002) und der ganzheitlichen privaten Finanzierung (Fischer, 2002) genauer untersucht sowie bewertet.

Das Finanzierungsrisiko von Fußballstadien ist infolge hoher Investitionssummen, einer unsicheren Auslastung aber auch aufgrund der schwindenden Legitimation öffentlicher Beteiligungen deutlich höher einzustufen als bei allgemeinen Sportstätten. Daher empfiehlt Hardegen (2005) zur Auslagerung des Risikos pauschal eine OPM-Finanzierung („with other peoples money“). Benz und Gehring (2012) wie auch Crasselt (2004) bewerten Stadioninvestitionen überdies als Hauptauslöser für finanzielle Krisen in Fußballvereinen. Deshalb haben Finanzierungsalternativen im wissenschaftlichen Diskurs an Bedeutung gewonnen und waren Gegenstand zahlreicher Veröffentlichungen. Rahmann et al. (1998) entwickelten bereits Ende der 1990er Jahre Finanzie-

---

<sup>3</sup> Ausschließliche Finanzierung mit Eigenkapital oder alternativ Fremdkapital (keine Mischformen).

ungsgrundsätze und -szenarien für WM-Stadien. Vornholz und Janus (2001) erörtern erstmals klassische Finanzierungsmodelle von Fußballstadien im Detail (siehe auch Napp & Vornholz, 2002). Im weiteren Verlauf wurden Konzepte des Cross-Border-Leasings (Panke & Rebeggiani, 2004), Möglichkeiten der Eigenfinanzierung durch Vereine und Investoren (Dietl & Pauli, 2002) sowie Public-Private Partnerships<sup>4</sup> (PPP) (Breuer & Hovemann, 2006; Christen, 2004; Gundel & Hecker, 2006; Ziemainz, 2004; siehe auch bereits Napp & Vornholz, 2002; Rahmann et al., 1998; Vornholz & Janus, 2001) im Stadionkontext diskutiert. Mit den institutionellen Rahmenbedingungen bei der Stadionfinanzierung setzt sich Pauli (2002) umfänglich auseinander. Im Speziellen sind Hold-up-Probleme innerhalb der Kooperationsbeziehung zwischen Privatinvestor und Proficlub, Investitionsverzerrungen durch ungeeignete Ligastrukturen sowie durch Investitionsrisiken, Subventionen und positive externe Effekte Gegenstand seiner modelltheoretischen Betrachtung.

Der dritte Schwerpunkt in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung besteht im Management von Stadien. Betrachtet man die Betreibermodelle für Sportimmobilien nach Kähler (2011), kommen neben öffentlich rechtlichen und privaten Betreibern auch PPP-Konstellationen als ganzheitliches Modell sowohl für die Finanzierung als auch den Betrieb in Betracht. Die Gründe für PPP-Modelle sind neben dem Bedarf an Privatkapital vor allem Beschleunigung im Betriebsablauf, Effizienzvorteile und ein Knowhow-Transfer (vgl. allgemein Kühling & Schreiner, 2011, sowie für Stadien u.a. Gundel & Hecker, 2006). Diesen Befund bestätigen auch Berechnungen des britischen Rechnungshofes, wonach PPP-Projekte gegenüber vergleichbaren öffentlichen Projekten überlegen sind und eine durchschnittliche Kostenersparnis von 10 - 25 % aufweisen (Institut der deutschen Wirtschaft, 2006). Zuletzt sind PPP-Projekte in Deutschland allerdings in die Kritik geraten und Effizienzvorteile werden bezweifelt. Diese jüngere Diskussion kann indes aktuell noch nicht abschließend bewertet werden.

Unabhängig vom Betreibermodell liegen die Aufgaben eines Stadionbetreibers neben der Administration auch in der Vermarktung der Veranstaltungsstätte (Bielzer & Wadsack, 2011). In diesem Zusammenhang versteht Mohr (2004) unter Stadionvermarktung die „Kapitalisierung eines klaren Markenprofils“. Dieses Markenprofil wird durch CRM-Maßnahmen geschaffen und beinhaltet einen konkreten Markenkern, eine klare

---

<sup>4</sup> Public-Private-Partnership ist eine langfristige, prozessorientierte und freiwillige Kooperation zwischen öffentlichem und privatem Sektor zur Erfüllung von Aufgaben allgemeinen Interesses (Rebeggiani, 2007, S. 8).

Markenarchitektur des Markenportfolios sowie ein konsequentes Markenmanagement. Durch das Angebot von Heimspieltagen des Fußballvereins, das Angebot einer Kommunikations- und Veranstaltungsplattform für Unternehmen und das Angebot erlebnisorientierter Leistungen erfolgt nach Pfaff (2004) die Kapitalisierung des Markenwerts. Des Weiteren setzen sich die wissenschaftliche Veröffentlichungen mit den Profitcentern Spieltagnachfrage (Parlasca, 1993), Namingrights (Betzold, 2005; Gerrard, Parent & Slack, 2000), Stadionführungen (Primke, 2009; Riedmüller, 2008) und Hospitality-Maßnahmen (Walzel, 2011) auseinander.

Seit Ende der 1990er Jahre hat überdies das Thema Nachhaltigkeit im Bereich der Sport- und Veranstaltungsimmobilien zunehmend an Bedeutung gewonnen. So wurden erste ökologisch nachhaltige Sportstättenkonzepte im Zuge der Olympischen Sommerspiele in Sydney 2000 umgesetzt. Auch die UEFA (2011) hat in ihrem Handbuch für Qualitätsstadion die Bedeutung von nachhaltigen Fußballstadion hervorgehoben und Initiativen zur Steigerung der Nachhaltigkeit im europäischen Fußball ins Leben gerufen. Diesen Trend zu einer Nachhaltigkeit von Fußballstadion konnten Erhardt et al. (2012) in Ihrer Studie bestätigen und drei Zielrichtungen identifizieren. Neben Stadion, die alle drei Dimensionen (ökologisch, ökonomisch und sozial) der Nachhaltigkeit abdecken, existieren Stadion, die lediglich die ökologische Nachhaltigkeit bedienen. Die Stadion der dritten Gruppe stehen noch ganz am Anfang, und es existieren nur ansatzweise bzw. keine Anzeichen von Nachhaltigkeit. In einer Studie zur Nachhaltigkeit von Olympischen Sportbauten setzt sich Essig (2010) mit der ökologischen Perspektive von Sportstätten auseinander und analysiert die Umsetzbarkeit sowie Messbarkeit von Nachhaltigkeitsaspekten bei olympischen Wettkampfstätten. Vor allem bei Mega-Events, wie den Olympischen Spielen sowie Fußball- Weltmeisterschaften, aber auch der UEFA EURO, spielt eine nachhaltige Planung eine übergeordnete Rolle, um sogenannte „White Elephants“<sup>5</sup> zu vermeiden. Die Legacy von Mega-Events ist auch Gegenstand der Studie von Alm (2012). Er untersucht am Beispiel von 75 Stadion, wie und zu welchem Zweck sie nach dem Mega-Event ausgelastet werden. Mit einer Index-Variable (Anzahl Besucher im Jahr/Stadionkapazität) werden unterschiedliche Stadion auf einfache Weise miteinander verglichen und Benchmarks identifiziert. Einen Stakeholder orientierten Ansatz zur Erfüllung der ökologischen, sozialen

---

<sup>5</sup> Als "White Elephants" bezeichnet man überdimensionierte Wettkampfstätten und Einrichtungen, die für Besuchermassen des Mega-Events geplant werden, jedoch nicht für das Post-Event Erbe und sogenannte "half-empty and costly" Sportbauten zurücklassen (Essig, 2010).

und ökonomischen Nachhaltigkeit verfolgt Bielzer (2011). Sie identifiziert die unterschiedlichen Anspruchs- und Erwartungsgruppen, um die bauliche Infrastruktur, das Management und das Nutzungskonzept (Programm) bestmöglich abzustimmen.

Es kann als Zwischenfazit festgehalten werden, dass wissenschaftliche Ansätze im Forschungsfeld Sportstätten und Stadien zwar existieren, diese der hohen Praxisrelevanz jedoch in weiten Teilen nicht gerecht werden. Vor allem in den Bereichen der Finanzierung und des Managements von Stadien existiert ein tiefgehender Forschungsbedarf, da bisherige Ergebnisse und Erkenntnisse überwiegend konzeptionell-qualitativ hergeleitet wurden und Handlungsempfehlungen auf Einzelfallbetrachtungen beruhen (u.a. Rahmann et al., 1998; Vornholz, 2005a). Ein ganzheitlich quantitativer Ansatz im strategischen Stadionmanagement wurde bislang nicht entwickelt; ansatzweise wäre höchstens die Studie von Rahmann und Kurscheidt (2002) zu Stadien der WM 2006 in Deutschland zu nennen.



Sammlung qualitativer Daten als Vorstudie dient und in die Empiriephase der Hauptstudie einfließt (ebd.).

Wie in Abbildung 1 dargestellt setzt sich das vorgeschaltete qualitative Element des Untersuchungsaufbaus aus zwei Bestandteilen zusammen. Für die Entwicklung des Bezugsrahmens wird einer vergleichsweise pragmatischen Forschungsstrategie nachgegangen (ähnlich der Grounded Theory; Lueger, 2007). Analog zum theoretischen Sampling wird auf unterschiedliche Datenquellen zurückgegriffen und im ersten Schritt ein hermeneutisch-deduktiver Ansatz verfolgt. Unter Zuhilfenahme von allgemeinen ökonomischen Theorien, Publikationen mit Stadionbezug sowie Fallbetrachtungen werden Prozesse, Wirkungszusammenhänge, Akteure sowie Erlösmöglichkeiten hergeleitet und in einem theoretischen Kausalmodell abgebildet. Im zweiten Schritt wird dieses Konstrukt Meinungsführern aus der Praxis vorgestellt und die Sicht- sowie Erfahrungsweisen in explorativen Experteninterviews abgefragt. Auf einen Leitfaden wird dabei aus Gründen der Flexibilität bewusst verzichtet und offene Strukturelemente des narrativen Interviews genutzt. Mittels dieser Kombination sollen möglichst viele Informationen gewonnen und erfahrungsbasiertes Detailwissen von Stadionexperten generiert werden.

Für die hybride Ausgestaltung eines „narrativen Experteninterviews“ lassen sich in der wissenschaftlichen Methodendiskussion durchaus Ansatzpunkte finden. Vor dem Hintergrund eines explorativen Forschungsziels spricht sich beispielsweise Kepper (1995) für eine nicht-standardisierte Gestaltung eines Experteninterviews aus. Des Weiteren argumentieren Fischer-Rosenthal und Rosenthal (1997) – unter Berücksichtigung bestimmter Prämissen – für den universellen Einsatz narrativer Grundelemente in der Interviewgestaltung. Demnach sollten die Interviewpartner selbst mit den abgefragten Inhalten vertraut sein und ihnen in der Vergangenheit eine gewisse Aufmerksamkeit gewidmet haben. Zusätzlich muss das untersuchte soziale Phänomen den Charakter eines Prozesses aufweisen.

Die in der vorliegenden Studie befragten Experten zeichnen sich dadurch aus, dass Sie über viele Jahre akkumuliertes Wissen aus der Stadionbranche verfügen, das nicht für jeden frei zugänglich ist. Sie bekleiden allesamt geschäftsführende Positionen in den zehn größten Fußballstadien in Deutschland und sind mit den Inhalten des Themenfelds bestens vertraut bzw. haben ihm die volle Aufmerksamkeit gewidmet. Durch den Ablauf von Planung über den Bau zum Betrieb eines Fußballstadions weist das

Forschungsfeld darüber hinaus einen prozessähnlichen Charakter auf. Mithin sind im vorliegenden Fall sowohl die Bedingungen für die Expertenauswahl nach Meuser und Nagel (2010) als auch die Voraussetzungen für den Transfer narrativer Elemente (Fischer-Rosenthal & Rosenthal, 1997) eindeutig erfüllt.

Die Experteninterviews mit einer durchschnittlichen Zeitdauer von 73 Minuten wurden im Zeitraum vom 10. Januar 2014 bis 18. Juli 2014 persönlich durchgeführt. In einem kurzen Vorgespräch stellte sich der Interviewer vor und informierte die Gesprächspartner über den Ablauf des Interviews. Darüber hinaus wurde den Befragten die Anonymitätswahrung zugesichert und um die Genehmigung eines Protokolls gebeten. Als einleitendes Element wurde das im ersten Schritt aus der Theorie gewonnene Kausalmodell präsentiert. Dieser Stimulus und die dadurch initiierte Haupterzählung des Gesprächspartners bilden den Kern der Methodik. Die Inhalte wurden zuerst stichpunktartig festgehalten und im Anschluss an das Gespräch als Gedächtnisprotokoll ausformuliert. Der Verzicht auf einen Audio-Mitschnitt ermöglichte den Experten eine – für den Untersuchungszweck bedeutsame – ungezwungenere Gesprächsführung. Nach der Eröffnungs- und Erzählphase wurden die Ausführungen durch eine immanente Fragestellung bestätigt, bevor abschließend in der zweiten Nachfragephase exmanente Inhalte erfragt wurden. Aufgrund der hohen Komplexität des Kausalmodells und dem begrenzten Zeitfenster der Interviewpartner, wurden zentrale Bestandteile des Modells als bestätigt angesehen, die durch die Stadionexperten nicht explizit angesprochen bzw. bemängelt wurden.

Um die Daten der Interviews fundiert aufzubereiten, zu analysieren und schließlich in das Modell integrieren zu können, ist die Auswertungsmethode nach Meuser und Nagel (1991) prädestiniert. Nachdem die Interviews durchgeführt und im Anschluss sinngemäß transkribiert wurden, erfolgte die weitere Analyse durch zwei Analysten in den Schritten der Paraphrase, der Kodierung und eines thematischen Vergleichs. Im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Konzeptualisierung sowie theoretischen Generalisierung wurde abschließend auf das zuvor theoretisch hergeleitete Kausalmodell zurückgegriffen und es an die Ergebnisse der Experteninterviews angepasst. Für die Analyse des qualitativen Datenmaterials wurde auf die Software MAXQDA 12 zurückgegriffen.

Die mit der narrativen Interviewtechnik einhergehenden Probleme eines großen Zeitaufwands, großer Datenmengen und einer mangelnden Vergleichbarkeit (Misoch,

2015) traten nicht auf. Lediglich fünf Stadionexperten wurden befragt, sodass der Aufwand sowie die Datenmengen vertretbar waren. Wenngleich die Stichprobengröße überschaubar ist, wurde durch die Modellpräsentation zu Beginn der Interviews eine leitfadenähnliche Struktur geschaffen, an der sich die Dramaturgie der Gesprächsführung orientierte. Wie bei leitfadengestützten Experteninterviews wurde dadurch letztlich der thematische Vergleich gewährleistet.

Das Ziel dieser vergleichsweise aufwendigen Vorgehensweise war, das theoretisch hergeleitete Kausalmodell qualitativ-empirisch zu bestätigen und damit die vorhandenen Lücken aus der Literaturanalyse systematisch zu schließen. Um die so gewonnenen Erkenntnisse aus Theorie und Praxis analytisch zu präzisieren, bietet sich in der strategischen Managementlehre das Konstrukt des Geschäftsmodells als theoretische Fundierung an (z. B. Afuah, 2003). Das Konzept kann als Modell der logischen Funktionsweise eines Unternehmens beschrieben werden, welches die Wertschöpfung für betroffene Anspruchsgruppen abbildet und die Komplexität der Unternehmensumwelt auf die wesentlichen Faktoren reduziert. Die Herleitung eines ökonomisch fundierten Geschäftsmodells im Stadionmanagement ist dabei zugleich ein theoretisches Teilergebnis des verfolgten Forschungsprozesses sowie der Ausgangspunkt für die quantitative Empirie.

Zur Analyse der Wirkungsbeziehungen innerhalb des Geschäftsmodells wurde im zweiten Teilprozess des Methodendesigns eine quantitativ-statistische Untersuchung durchgeführt. Dieser Ansatz zur Darstellung empirischer Sachverhalte beinhaltet die Stichprobenauswahl, die Datenerhebung sowie die Auswertung des Datenmaterials (z.B. Olbricht, Battenfeld & Buhr, 2012).

Konzeptionell bietet in der strategischen Managementlehre das Instrument des Benchmarkings ein analytisches Schema zur Identifikation von Potenzialen der Effizienzsteigerung und gleichzeitig zur Auswahl einer praktikablen Stichprobe im Rahmen der vorliegenden Untersuchung. Mithilfe dieser Methode werden Strategien und Faktoren gesucht, „die auf den erfolgreichsten Methoden und Verfahren der Industrie, den Best Practices, basieren und eine Unternehmung zu Spitzenleistungen führen“ (Camp, 1994, S. IX). In Anbetracht der Forschungsfrage kann die deutsche Stadionlandschaft als Best Practice-Szenario herangezogen werden, denn

*[...] weltweit genießen unsere Stadien und Arenen einen exzellenten Ruf. Regelmäßig bestätigen Experten, dass deutsche Fußballstadien absolut führend sind.* (Holger Hieronymus zit. nach DFL, 2008)

Die subjektive Perspektive des stellvertretenden Vorsitzenden der Geschäftsführung der Deutschen Fußball-Liga (DFL) wird durch unabhängige Befunde bestätigt. So untersucht Alm (2012) die Nachhaltigkeit von Stadien, die im Zusammenhang mit Sportgroßveranstaltungen gebaut oder umfangreich modernisiert wurden. Obwohl die damalige Auswahl Leipzigs als einer der zwölf Austragungsorte für die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 eindeutig politisch motiviert war (Heimmannschaft spielte in der viert-höchsten Liga; siehe auch Rahmann et al., 1998; Rahmann & Kurscheidt, 2002), kommt die Analyse dennoch zu dem Ergebnis, dass

*[...] the 2006 FIFA World Cup in Germany is the single most successful event in the study as viewed in this context, as a majority of the stadiums have had a large inflow of spectators after the World Cup.* (Alm, 2012)

Die bedarfsorientierte Planung deutscher Fußballstadien wird seit der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 durch eine konstant hohe Zuschauernachfrage immer wieder bestätigt. Beispielsweise besuchten in der Saison 2011/12 durchschnittlich 45.116 Zuschauer die 153 Spiele der 1. Fußball-Bundesliga. Dieser Rekordwert stellt den zweithöchsten einer Profiligen weltweit dar, und lediglich die amerikanische National Football League hatte höhere Besucherzahlen. Darüber hinaus ist die deutsche Stadionnachfrage nicht nur bei den absoluten Besucherzahlen im Fußball führend, vielmehr bestätigen auch die relativen Auslastungskennzahlen deutsche Stadien als Benchmark. Einer Studie des Fachmagazins Stadionwelt INSIDE (2013) zufolge, wiesen in der Saison 2012/13 die Allianz Arena in München (100 %), die Commerzbank-Arena in Frankfurt (100 %) die Veltins-Arena in Gelsenkirchen (100 %) sowie der Signal Iduna Park in Dortmund (99,82 %) die höchsten Auslastungskennzahlen im europäischen Vergleich auf. Darüber hinaus waren sechs weitere deutsche Stadien unter den TOP 30 zu finden, worunter auch das Rheinenergiestadion in Köln (87 %) als einziges Zweitligastadion zu finden war.

Noch zur Jahrtausendwende hatte die Bundesliga im Gegensatz zu anderen europäischen Fußballligen stagnierende Zuschauereinnahmen zu beklagen, was unter anderem der schlechten Qualität deutscher Fußballstadien zugeschrieben wurde (Pauli, 2002). Die heutige Situation ist der genaue Gegensatz. In den vergangenen Jahren

wurden umfangreiche Bau- und Umbaumaßnahmen an den Heimspielstätten deutscher Fußballmannschaften durchgeführt, und der Deutsche Fußball-Bund (DFB) sowie die DFL können im Spielbetrieb auf eine der modernsten Stadionlandschaften in Europa zurückgreifen. Im Zusammenhang mit der Weltmeisterschaft wurden 15 Spielstätten modernisiert bzw. neu gebaut. Darüber hinaus entfaltete die WM eine Katalysatorwirkung. In der Folge wurden erhebliche Investitionen nicht nur für Spielstätten der Fußball-Bundesliga, sondern auch in den unteren Ligen getätigt (Kurscheidt, 2009). In Abbildung 2 sind die Bau- und Umbaumaßnahmen dargestellt, die in den vergangenen Jahren in den höchsten vier Spielklassen in Deutschland durchgeführt wurden. Während in der ersten Bauwelle hauptsächlich Stadien im WM-Kontext entstanden, kamen in der zweiten Bauwelle Stadien der dritten Liga und in der dritten Bauwelle sogar Stadien der vierten Liga hinzu. Somit ermöglicht die hohe Diversität deutscher Fußballstadien im Rahmen der vorliegenden Studie nicht nur einen Wissens- und Erfahrungstransfer für die großen europäischen Stadien, sondern vielmehr auch für die kleineren Einrangstadien. Sofern die unterschiedlichen Methoden der Datenauswertung es zulassen, erfolgt deshalb eine clusterspezifische Betrachtung, um die Erkenntnisse auf andere europäische Szenarien zu übertragen. Schließlich verdeutlichen außerdem die durchschnittlichen Kapazitätskennzahlen europäischer Stadien (siehe Anhang 1 oder die Plausibilitätsprüfung in Tabelle 4) die Eignung der Stichprobe bzw. der einzelnen Cluster für einen Wissenstransfer.

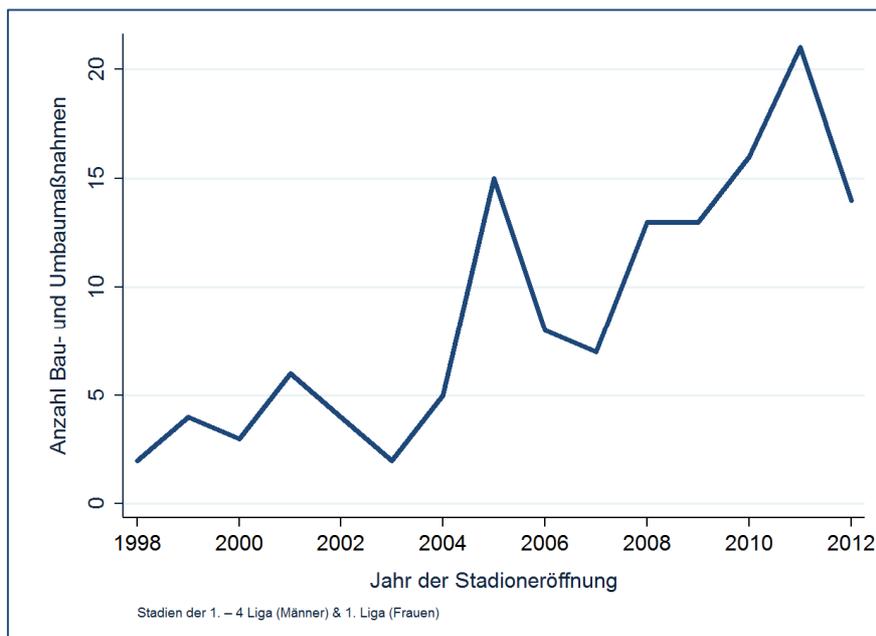


Abbildung 2 Stadionbau- und -umbaumaßnahmen im deutschen Profifußball im Zeitraum 1998 – 2012

An dieser Stelle ist mithin festzuhalten, dass anhand von Expertenmeinungen, Studien, Auslastungskennzahlen sowie der hohen Diversität der deutsche Stadionmarkt als Best Practice qualifiziert werden kann. Demnach dürfen die Erkenntnisse der erhobenen Stichprobe dieser Untersuchung als Benchmark für den europäischen Stadionmarkt gelten. Daher wurde eine Vollerhebung aller Spielstätten der Saison 2012/13 im deutschen Profifußball angestrebt. Auch wenn die DFL den Profi-Begriff enger definiert, wurden für die vorliegende Studie alle Spielstätten der höchsten vier Fußball-Ligen in Deutschland berücksichtigt und durch die Frauenbundesliga ergänzt (N=146). Grundsätzlich existieren für den Fußball zahlreiche Primär- (Angaben von Stadionbetreibern, Vereinen, Verbänden und Ligagesellschaften auf Homepages, in Broschüren, Reports etc.) und Sekundärquellen (angewandte Studien, einschlägige Fachmagazine, seriöse Internetseiten etc.). Allerdings finden sich zum Forschungsfeld Fußballstadien kaum konsistente Datenbestände, auf die unmittelbar zugegriffen werden kann. Aus diesem Grund werden hier eigene Primär- und Sekundärdaten erhoben.

Der Zugang zu Primärdaten aus der Stadionbranche ist jedoch problematisch. Gründe hierfür sind der scharfe Wettbewerb im Profifußball, die kontroverse politische Diskussion zu Fußballstadien sowie die hohe Anzahl wissenschaftlicher Anfragen an Marktakteure. Damit erklärt sich auch der lückenhafte Stand quantitativer Forschungen zu der Thematik. Daher wurde im Vorfeld der Untersuchung mit hohem Aufwand Vertrauen bei den Befragten aufgebaut, um die Befragung zu ermöglichen. Es wurden Forschungsk Kooperationen mit der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Sportämter<sup>6</sup>, dem DFB und der Vereinigung deutscher Stadionbetreiber<sup>7</sup> geschlossen. In verschiedenen Gesprächen mit den Kooperationspartnern wurden die Inhalte, das Forschungsmodell sowie die Fragebögen diskutiert und schließlich ein für alle Parteien akzeptabler Untersuchungsrahmen definiert. Darüber hinaus wurde eine notariell beglaubigte Vertraulichkeitserklärung aufgesetzt, welche den Befragten höchste Standards der Anonymität und Datensicherheit garantiert.

Der hohen Anzahl an Eingangsparametern sowie den heterogenen Eigentums- und Besitzverhältnissen der Stadien geschuldet, wurde die schriftliche Befragung gedrittelt

---

<sup>6</sup> Zusammenschluss von Städten, Gemeinden und Kreisen sowie Verbänden, Betrieben und Gesellschaften mit kommunaler Beteiligung, die den Sport fördern und / oder Sportstätten und Bäder betreiben (<http://www.ads-sportverwaltung.de>).

<sup>7</sup> Zusammenschluss aller Betreiber von Stadien der 1. und 2. Bundesliga, die eine Zuschauerkapazität von mindestens 20.000 Personen nachweisen können (<http://www.stadionbetreiber.de/>).

und jeweils ein Fragebogen für Stadioneigentümer<sup>8</sup>, -betreiber<sup>9</sup> und -heimmannschaften<sup>10</sup> konzipiert. Mit Hilfe von Adobe Acrobat Professional wurden die Fragebögen als interaktive PDF's formatiert und im Sinne der Validierung vorab mit einer Reihe von akademischen und Praxisexperten diskutiert. Zusätzlich wurden die Fragebögen vor der Hauptuntersuchung getestet, um zusätzliche Hinweise zur Gestaltung des Fragebogens zu generieren und um die Verständlichkeit der Fragen zu prüfen. Als Stichprobe für den Pretest wurden die Stadien und Vereine der höchsten und zweithöchsten Fußballliga in Österreich sowie der Schweiz (Saison 2013/14) herangezogen, da aufgrund der Europameisterschaft 2008 vergleichbare Strukturen wie in Deutschland vermutet wurden. Der Rücklauf der Befragung lag nach drei Erhebungswellen lediglich bei 13 %, was eine repräsentative Auswertung verhinderte und die Sensibilität der Marktakteure in der Stadionbranche verdeutlicht.

Die Haupterhebung wurde von einem Projektteam, bestehend aus 7 Mitgliedern, durchgeführt. Im ersten Schritt wurden die Eigentümer und Betreiber der Stadien recherchiert sowie die Ansprechpartner innerhalb der Organisationen eruiert. Im zweiten Schritt wurde die Befragung den Mitgliedern der Kooperationspartner angekündigt, bevor die Datenerhebung im dritten Schritt in vier Wellen im Zeitraum von Oktober 2014 bis Juli 2015 erfolgte. Um den Rücklauf zu erhöhen, wurden die Fragebögen erst nach telefonischer Vorankündigung verteilt (Li, Pitts & Quarterman, 2008). Die vielfältigen Konstellationen aus Eigentümern, Betreibern und Vereinen sowie die hohe Anzahl an Projektmitarbeitern erforderten einen hohen Koordinations- sowie Planungsaufwand. Um unnötige Ansprachen der ohnehin sensiblen Klientel zu vermeiden, wurde ein sogenanntes Spreadsheet programmiert. Mit Hilfe des onlinebasierten Excel Programms ist es möglich, simultan und interaktiv an einer Datei zu arbeiten, ohne dass unterschiedliche Versionen der Datei in Konflikt zueinander stehen. Über diese Plattform wurden die Kontaktinformation von 283 Organisation bereitgestellt und es den Projektmitarbeitern ermöglicht, den Status der Erhebung und – wenn notwendig – zusätzliche Informationen zum Bearbeitungsstand einzupflegen.

---

<sup>8</sup> [http://www.sport.uni-bayreuth.de/spo\\_wiss\\_II/de/fb\\_eigentuemer](http://www.sport.uni-bayreuth.de/spo_wiss_II/de/fb_eigentuemer)

<sup>9</sup> [http://www.sport.uni-bayreuth.de/spo\\_wiss\\_II/de/fb\\_betreiber](http://www.sport.uni-bayreuth.de/spo_wiss_II/de/fb_betreiber)

<sup>10</sup> [http://www.sport.uni-bayreuth.de/spo\\_wiss\\_II/de/fb\\_verein](http://www.sport.uni-bayreuth.de/spo_wiss_II/de/fb_verein)

Tabelle 1 Rücklaufstatistik der Fragebögen

Fragebögen	Cluster <i>Große Stadien</i>	Cluster <i>Kleine Stadien</i>	Gesamtcluster
Eig., Betr.- & Team-FB	16	45	73
Eig.- & Betr.-FB	4	10	19
Eig.- & Team-FB	1	2	3
Betr.- & Team-FB	0	3	3
Eig.-FB	0	10	12
Betr.-FB	2	1	4
Team-FB	0	5	6

Verglichen mit persönlich-mündlichen oder telefonisch-mündlichen Befragungen erzielen schriftliche Umfragen einen eher geringen Rücklauf. Quoten über 20 % werden selten erreicht (Porst, 2011). Vor diesem Hintergrund ist das Ergebnis der vorliegenden Datenerhebung als weit überdurchschnittlich zu bewerten. Mit über 291 ausgefüllten Fragebögen wurde schließlich eine Rücklaufquote von 59 % (Eigentümer-FB: 64 %, Betreiber-FB: 59 %, Mannschafts-FB: 51 %) erzielt. Die hohe Akzeptanz der Studie bei den Befragten ist auf die Unterstützung der im Markt renommierten Kooperationspartner, die umfangreichen Vorbereitungen sowie intensiv koordinierte Feldarbeit zurückzuführen. Die Datenauswertung umfasst in der Kombination der drei Fragebögen 71 vollständige Datensätze und kann sich hypothesenspezifisch auf weitere Daten beziehen.

Zusätzlich zu den Primär- wurden auch Sekundärdaten für die quantitative Auswertung gesammelt. Die Parameter zum regionalen Umfeld der Fußballstadien basieren auf Datenbanken des Statistischen Bundesamtes, von Fachmagazinen und öffentlich zugänglichen Internetportalen. Die Systematik und Gegenstände der sekundärempirischen Datenbeschaffung folgen dabei dem Geschäftsmodell für Fußballstadien, welches im nächsten Kapitel hergeleitet wird. Abschließend werden die Daten zusammengeführt, analysiert und gegenübergestellt.

Im dritten Schritt der quantitativ-statistischen Untersuchung erfolgte die Datenauswertung entlang der statistischen Grundaufgaben: Deskription, Exploration und Induktion (Fahrmeir, Künstler, Pigeot & Tutz, 2000). Vorab wurde jedoch eine Clusteranalyse gerechnet, um die Auswertungsverfahren sowohl in der Gesamtschau als auch in konsistenten Teilbetrachtungen zu ermöglichen. Die quantitative Datenanalyse erfolgte mit der statistischen Auswertungssoftware STATA 13 SE.

Das Ziel einer Clusteranalyse ist, Untersuchungsobjekte zu gruppieren (Clustern), die im Hinblick auf die betrachteten Eigenschaften oder Merkmale als möglichst homogen zu bezeichnen sind (Backhaus, Erichson, Wulff & Weiber, 2011; Tarnai, 2010). Gleichzeitig sollten die Gruppen untereinander eine möglichst große Heterogenität aufweisen, d.h. möglichst unähnlich sein. Als Clustereigenschaften wurden im Rahmen der Analyse die Kapazität, der Neuigkeitswert und das Merkmal herangezogen, ob das Stadion seit 1996 Austragungsort eine Fußball-Weltmeisterschaft oder -Europameisterschaft war. Die Auswahl der Clustereigenschaften erfolgt u.a. mit der Zielstellung, die Stadien nach den zentralen Merkmalen Größe (Kapazität), Ausstattung (Großevent) und Neuigkeitswert einzuteilen. Außerdem wurden zusätzlich zu den deutschen Fußballstadien die Spielstätten der europäischen Top 20-Ligen als Beobachtungen mit in die Analyse aufgenommen und den Clustern zugeordnet. Durchgeführt wurde die Clusteranalyse in drei Schritten. Um Ausreißer zu identifizieren und die optimale Clusteranzahl zu bestimmen, wurden zu Beginn die beiden hierarchischen Verfahren Single-Linkage und Ward durchgeführt. Des Weiteren wurde im dritten Analyseschritt das partitionierende und heuristische Verfahren K-means angewendet und schließlich die bestmöglichen Cluster gebildet<sup>11</sup> (u.a. Backhaus et al., 2011; Li et al., 2008).

Mittels deskriptiver Statistik (u.a. Häufigkeiten, Verteilungen und graphischen Darstellungen) wurden im ersten Auswertungsschritt der Hauptuntersuchung – bei Befragungsdaten typische – logische Fehler im Datensatz identifiziert und entsprechend bereinigt. Ferner gibt die Datendeskription einen Überblick und liefert erste Ansätze für weitere Auswertungsschritte (Li et al., 2008; Holling & Gediga, 2011). Die explorativ-statistische Analyse des Datenmaterials gibt erste Aufschlüsse über die strukturellen Gegebenheiten des deutschen Stadionmarkts entlang des Geschäftsmodells. So lassen sich die Forschungshypothesen präzisieren sowie relevante Determinanten und Bestimmungsfaktoren ermitteln (Cleff, 2015).

Im dritten statistischen Auswertungsschritt, der Induktion, wird mit inferenzstatistischen Methoden die empirische Evidenz erzeugt und interpretiert, die Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zulässt. Hier findet das in der ökonomischen Forschung anerkannte Verfahren der linearen multivariaten Regressionsanalyse Anwendung. Sie stellt einen statistisch kausalen Zusammenhang zwischen einer Zielvariablen (Kriterium) und

---

<sup>11</sup> Die gebildeten Cluster befinden sich im Anhang 1.

mehreren erklärenden Variablen (Prädiktoren) im Rahmen eines geschlossenen Modells her (u.a. Eid, Gollwitzer & Schmitt, 2013; Gujarati, 2003). Die Zielgrößen im Stadionmanagement hängen von mehreren Einflussgrößen ab, die in der folgenden linearen Schätzfunktion abgebildet werden:

$$\hat{Y} = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_jX_j + \dots + b_JX_J + u_j$$

Die Stadien weisen Merkmale eines natürlichen Monopols auf, d. h. hohen Fixkosten stehen sehr geringe variable Kosten gegenüber. Produktionstheoretisch führen deshalb zunehmende Skalenerträge einer hohen relativen sowie absoluten Auslastung zur Fixkostendegression (u.a. Dietl & Pauli, 2002; Kurscheidt, 2009). Aus diesem Grund wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sowohl Auslastungskennziffern des Stadions (B-2-B & B-2-C) als auch Planungsgrößen der Stadionkapazität als zu erklärende Effizienzgrößen ( $\hat{Y}$ ) im Sinne der forschungsleitenden Fragestellung herangezogen. Die Regressorenauswahl ( $X_1, \dots, X_J$ ) erfolgte auf der theoretischen Grundlage des im vierten Kapitel hergeleiteten Geschäftsmodells für Fußballstadien.

Allerdings wurde die Auswahl der Prädiktorvariablen durch die – durch den Stadionmarkt bedingte – geringe Stichprobengröße begrenzt. Die inferenzstatistische Schätzung der Koeffizienten ( $b_0$  bis  $b_j$ ) bzw. der Regressionsgeraden erfolgte nach der einschlägigen Methode der kleinsten Quadrate (OLS, ordinary least squares). Die additive Konstante  $b_0$  im Regressionsmodell entspricht dem Wert einer Zielvariablen, wenn die Prädiktoren den Wert 0 annehmen. Letztlich ergeben sich die Residuen ( $u_j$ ) aus der Differenz zwischen dem Beobachtungswert der abhängigen Variablen  $Y$  für  $x_k$  und dem vorhergesagten Wert  $\hat{Y}$  für  $x_k$  (u.a. Dougherty, 2011; Florence, Marimoutu & Peguin-Feissolle, 2007).

An dieser Stelle bleibt zusammenfassend festzuhalten, dass in diesem Kapitel der methodische Rahmen der Untersuchung argumentiert wurde. Entlang eines mehrgleisig gemischten Methodendesign mit sequentieller Abfolge werden zuerst qualitative Daten als Vorstudie gesammelt, auf deren Grundlage die quantitative Hauptstudie fußt. Das vorgeschaltete qualitative Element besteht dabei aus einer Inhaltsanalyse sowie narrativen Experteninterviews. Daraus wird ein allgemeines Geschäftsmodell für das Stadionmanagement abgeleitet. Das Modell bildet schließlich den Untersuchungsrahmen für den quantitativ-statistischen Teil der Methodik. Die Hypothesen können in dem

Zuge präzisiert sowie konsistente Ursache-Wirkungszusammenhänge abgebildet und am Datenmaterial getestet werden.

## 4 Geschäftsmodell für Fußballstadien

Nachdem im vorstehenden Methodenkapitel näher auf die Systematik und Vorgehensweise eingegangen wurde, besteht das nächste Zwischenziel darin, ein grundlegendes Managementmodell für Fußballstadien herzuleiten. Zweifelsohne gleicht realiter bei detaillierter Betrachtung kein Fußballstadion dem anderen. Gerade deshalb ist für eine systematische empirische Analyse eine theoretische Modellierung umso wichtiger. Sie ist zugleich eine methodische Voraussetzung für die Regressionsanalyse als kausales statistisches Verfahren. Die zugrundeliegende Logik und Kausalität lässt sich nur vorab in einem theoretischen Modell absichern. Es gilt also, in diesem Kapitel ein Organisationsmodell zu entwickeln, das die wichtigsten Determinanten sowie Wirkungskomponenten des Stadionmanagements abbildet.

Wie eingangs ausgeführt besteht das übergeordnete Untersuchungsziel darin, die Branchenerfahrung in Planung, Bau und Betrieb von Fußballstadien wissenschaftlich fundiert zu erfassen. Kausalitäten und Gesetzmäßigkeiten im Stadionmanagement sollen derart transparent gemacht werden, dass sich Effizienzpotenziale identifizieren lassen. Für die Herleitung eines solchen Analyseschemas und die vereinfachte Abbildung der Unternehmensrealität bietet die strategische Managementlehre das Konstrukt der Geschäftsmodelle als theoretische Fundierung an (Afuah, 2003; Baden-Fuller & Morgen, 2010; Knyphausen-Aufseß & Meinhardt, 2002; Margretta, 2002; Wirtz, 2011). Die essenziellen Bestandteile für ein solches Geschäftsmodell werden – entlang des erläuterten gemischten Methodendesigns – aus ökonomischen Theorien, Publikationen mit Stadionbezug, Fallbetrachtungen und Expertenmeinungen entnommen. Dies ist insofern erforderlich, als der Ansatz des Geschäftsmodells keine präzise deduktive Theorie vorgibt. Es existieren vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten für Geschäftsmodelle, und das Begriffsverständnis ist uneinheitlich.

Obleich der Begriff „Business model“ bereits seit den 1950er Jahren in der Literatur Verwendung findet (Drucker, 1954; Jones, 1960), nimmt die Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen erst Ende der 1990er Jahre sprunghaft zu. In etwa zeitgleich etabliert sich das Konzept in der Praxis. Als Auslöser gelten die weltweite Vernetzung und zunehmende Kommerzialisierung des Internets sowie dessen Enabler-Wirkung, Geschäftsideen ohne große Investitionen umsetzen zu können. Die wissenschaftliche Aufarbeitung des Phänomens führte zu einer Vielzahl an Veröffentlichungen, aber auch zu abweichenden Begriffsverständnissen (u.a. Porter, 2001; Friedeli & Knecht,

2002; Magretta, 2002; Bieger & Reinhold, 2009). Dennoch können grundsätzlich zwei terminologische Stoßrichtungen unterschieden werden. Während der ersten Kategorie Definitionen zugeordnet werden, die lediglich den Modellzweck zum Gegenstand haben, setzt sich die zweite Kategorie mit der Wertschöpfungslogik eines Unternehmens auseinander und konkretisiert diese durch zentrale Modellbestandteile.

Geschäftsmodelle können als Bindeglied zwischen strategischem Management und operativer Betriebsführung eingeordnet werden (Krüger & Bach, 2001). Sie fördern auf der einen Seite das Selbstverständnis des eigenen Unternehmens und ermöglichen auf der anderen Seite die Analyse von Wettbewerbern (Czotscher, 2004). In diesem Zusammenhang helfen sie, neue Geschäftsformen am Markt zu verstehen und ermöglichen es, Gefahren sowie Chancen frühzeitig zu erkennen (Österle, 1996). In Form von Organigrammen können Geschäftsmodelle darüber hinaus unternehmensinterne Aufgabenverteilungen sowie Kommunikationsbeziehungen genauer abbilden (Lindström, 1999). Unternehmensextern verstehen Rentmeister und Klein (2001) sowie Bieger, Bickhoff und Knyphausen-Aufseß (2002) Geschäftsmodelle hingegen als Planungsinstrument, um die Strategie eines Unternehmens vereinfacht zu beschreiben und potenziellen Investoren die Geschäftslogik zu verdeutlichen.

Einen sehr pragmatischen Geschäftsmodellansatz verfolgt Baatz (1996), in dem er die Wertschöpfungslogik eines Unternehmens mit „how to make money“ umschreibt. Die Definition unterscheidet sich deutlich von anderen, zumal offen gelassen wird, aus welchen Komponenten ein Geschäftsmodell bestehen muss, um Erlöse realisieren zu können. Als Fortschritt ist dagegen die Definition von Carrol und Trebnick (1997) zu sehen, die implizite und explizite Elemente eines Geschäftsmodells zur Nutzenstiftung differenziert, ohne sie aber wiederum näher zu charakterisieren. Erst Schögel (2002) konkretisiert diese durch den Transformationsprozess von Ressourcen sowie die Austauschbeziehungen eines Unternehmens als interne und externe Elemente der Wertschöpfungslogik. Für den Ansatz des Geschäftsmodells kann somit an dieser Stelle festgehalten werden, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffskonzepte existiert. Demnach ist das Konzept zu wählen, welches für den Untersuchungs- und Modellzweck zielführend ist.

Als Ausgangspunkt für die Herleitung eines Geschäftsmodells für Fußballstadien soll hier dem Ansatz von Amit und Zott (2000) gefolgt werden. Auch wenn er primär für

das E-Business konzipiert wurde, ist er auf andere unternehmerische Kontexte übertragbar. In unterschiedlichen Studien fand das Konzept bereits Anwendung. Dabei konnte es durch seine Praktikabilität und Prägnanz bei zugleich klarem organisations-theoretischem Bezug überzeugen (u.a. Krüger & Bach, 2001; Woratschek, Roth & Pastowski, 2002):

*A business model is the architectural configuration of components of transactions designed to exploit business opportunities. (Amit & Zott, 2000, S. 10)*

Mithin sind (1) der Austausch von Informationen, Sach- und Dienstleistungen, (2) die Akteure bzw. Teilnehmer an den Transaktionen (3) sowie deren wechselseitigen Beziehungen zentrale Elemente eines Geschäftsmodells. Darüber hinaus wird explizit zwischen dem Wertschöpfungsprozess und der darauf aufbauenden Erlösgenerierung unterschieden (Amit & Zott, 2000).

Während Geschäftsmodelle abstrahierte Prozesse der Nutzenstiftung abbilden, instrumentalisiert die individuelle und dynamische Unternehmensstrategie diese zur konkreten *Erlösgenerierung* (Seddon & Lewis, 2003). Diese Wechselwirkungen können anhand der Konstrukte Nutzenpotenzial und Erfolgspotenzial weiter verdeutlicht werden. Die Abstraktion der Realität durch Geschäftsmodelle ermöglicht den Entscheidungsträgern, sich ein Bild von den Nutzenpotenzialen am Markt („business oportunities“) zu machen. Auf dieser abstrakten Grundlage besteht erst der nächste Schritt darin, die konkrete Realisierbarkeit von Unternehmensstrategien zur Erschließung von Erfolgspotenziale abzuwägen (Magretta, 2002). Die Wertschöpfung auf modernen, zumeist internationalisierten Märkten erfolgt darüber hinaus zunehmend arbeitsteilig. Die *Teilnehmer* und deren *Koordination* sind somit als weitere Erfolgspotenziale in Geschäftsmodellen zu sehen und entsprechend zu berücksichtigen.

Ausgehend von diesem Argumentationsgang werden im Weiteren vier konstitutive Elemente betrachtet, aus denen sich ein Geschäftsmodell zusammensetzt: Prozessmodell, Teilnehmermodell, Transaktionsmodell und Erlösmodell (Bach, Buchholz & Eichler, 2003; Czotscher, 2004; Krüger, 2004). Entlang des in Abbildung 3 dargestellten Geschäftsmodellkonzepts werden deshalb in den nächsten Abschnitten die einzelnen Bestandteile für das Stadionmanagement schrittweise im Detail hergeleitet. Das Kapitel schließt dann mit dem allgemeinen Geschäftsmodell, welches sich aus den vier Teilmodellierungen zusammensetzt.

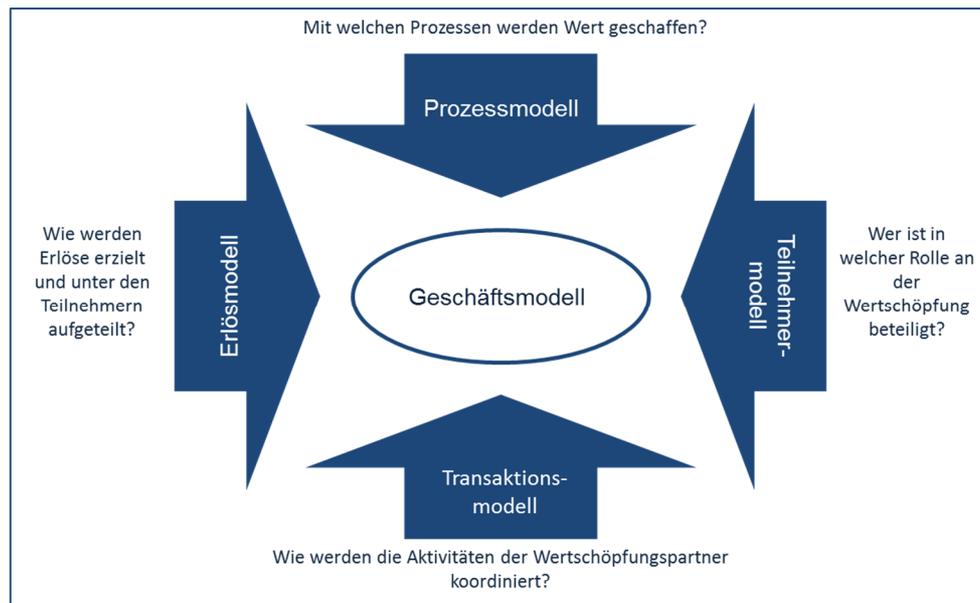


Abbildung 3 Konstitutive Komponenten eines Geschäftsmodells (Bach et al., 2003)

#### 4.1 Wertschöpfungsprozesse im Stadionmanagement

Prozessen kommt bei der managementtheoretischen Betrachtung von Fußballstadien eine hervorgehobene Rolle zu. Dies liegt bereits im kybernetischen Managementbegriff begründet, der auf den Managementprozess in einem Regelkreis der Unternehmenssteuerung abstellt. Außerdem sind Stadien Spezialimmobilien<sup>12</sup>, die einer langen Lebensdauer unterliegen (u.a. Vornholz & Janus, 2001). Somit ist ein theoretischer Bezug zum Lebenszyklus von Immobilien herzustellen, wie bereits eingangs angedeutet wurde. Lebenszyklen haben einen inhärent dynamischen und prozessualen Charakter, was im Weiteren genauer diskutiert wird.

Das in Geschäftsmodellen abgebildete Nutzenversprechen sollte in nachhaltiger und wiederholbarer Weise erfüllt werden (Schallmo & Brecht, 2014). Im Sinne einer Ablauforganisation („architectural configuration of components of transactions“) reproduzieren Prozessmodelle die zeitlich-sachlogische Abfolge einzelner Elemente der Geschäftstätigkeit. Sie strukturieren alle zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen benötigten Wertschöpfungsprozesse. Darauf aufbauend kann die eigene Geschäftstätigkeit im Kontext der Wettbewerbsstrategie analysiert werden, um einzelne Bestandteile der Wertschöpfung zu dokumentieren und Ausschnitte sukzessiv zu optimieren (Mieschke, 2004). Die systematische Herleitung eines Prozessmodells erfolgt nach Möller und

<sup>12</sup> Spezialimmobilien sind Objekte, die für eine besondere Art der Nutzung konzipiert wurden und während ihres gesamten Lebenszyklus nur für diese eine Aktivität, die mit Hilfe der Immobilie ausgeführt wird, zur Verfügung stehen (Finch & Casavant, 1996).

Cassack (2008) auf zwei Ebenen. Zuerst werden auf der Metaebene die kostenintensiven Hauptphasen des Geschäftsmodells abgebildet, bevor im zweiten Schritt detailliert auf die darunter liegende Ebene eingegangen werden kann. Dieses zweistufige Vorgehen wird damit begründet, dass im Geschäftsmodell interdisziplinäre, kreative sowie innovative Elemente enthalten sind und es aufgrund der hohen Komplexität einer schrittweisen Analyse bedarf. Daher werden hier zunächst branchenübergreifende Sachverhalte abgebildet, bevor ein marktorientierter, detaillierterer Ansatz verfolgt wird.

Die Analyse der Hauptprozesse im Stadionmanagement erfordert ein interdisziplinäres Denkschema, das die Besonderheiten der Spezialimmobilie Fußballstadion berücksichtigt. In Analogie zu anderen Lebenszyklusmodellen erfolgt die ökonomische Auseinandersetzung mit Immobilien häufig in Lebensphasen. Diese Vorgehensweise ist für den vorliegenden Untersuchungsansatz ebenfalls schlüssig, denn nur wenn die Kosten sowie Erlöspotenziale über die gesamte Lebensdauer eines Fußballstadions analysiert werden, können effiziente Lösungsstrategien entwickelt werden. In der immobilienökonomischen Literatur lassen sich unterschiedliche Konzepte zu Lebenszyklen finden, die sich hauptsächlich durch ihren Abstraktions- bzw. Differenzierungsgrad unterscheiden. Während Heller (2010) beispielsweise die Lebensdauer einer Immobilie in 9 Phasen gliedert, definieren Reisbeck und Schöne (2013) lediglich drei Phasen: (1) Entstehungsphase, (2) Nutzungsphase und (3) Verwertungsphase. Auch die Lebensdauer von Sportstätten teilt etwa Bach (2004) in die drei Phasen Planung, Bau und Betrieb ein.

Dabei ist eine kohärente Betrachtung der Kosten- und Erlösstrukturen über den gesamten Lebenszyklus hinweg für eine integrale Analyse von Fußballstadien unerlässlich (I1, 5; I3, 5; I5, 5;<sup>13</sup> siehe auch Nixdorf, 2013). Denn lediglich ein Bruchteil der Gesamtkosten (je nach Nutzungsdauer zwischen 5 - 20 %) fällt für die anfänglichen Investitionsausgaben an. Allerdings werden die Voraussetzungen für die kostenintensive Nutzungsphase einer Immobilie bereits zu Beginn des Lebenszyklus festgelegt (allgemein Henk, 2002; Nävy, 2006; für Fußballstadien Bielzer & Wadsack, 2011). Auch die Erlöspotenziale eines Stadions werden überwiegend bereits in der Planungs-

---

<sup>13</sup> Hier und im Weiteren verweisen Notationen wie I1, 5 auf den Absatz 5 im Experteninterview I1. Die Transkripte der Interviews finden sich als Beleg im Anhang.

phase determiniert und können nachträglich nur mit sehr viel Aufwand korrigiert werden (14, 5). So können z.B. zusätzliche Einnahmen durch Konzerte oder Corporate Hospitality nur realisiert werden, wenn das Stadion funktional darauf ausgerichtet ist bzw. es über entsprechende Kapazitäten verfügt. Exakt diesen Zusammenhang spiegelt der Ansatz der Life-Cycle-Costs für Immobilien wider. Demnach bildet die Nutzungsphase den Schwerpunkt für eine nachhaltige Planung, da sie am längsten dauert und die höchsten Kosten verursacht (13, 5; Pierschke, 2000). Häufig werden Immobilien lediglich unter dem Gesichtspunkt der Finanzierung gesehen. Dadurch kommt es oftmals zu einer Überbewertung der anfänglichen Investitionsausgaben. Solche Szenarien führen auch im Stadionmanagement zu Ineffizienzen. Daher kann durch ein baubegleitendes Facility Management für den Stadionbetrieb ein Einsparpotenzial von bis zu 20 % der Aufwendungen realisiert werden (13, 5; Henk, 2002). Über die Lebensdauer eines Fußballstadions von ca. 30 Jahren ergeben sich somit beachtliche Einsparungen.

Als Zwischenergebnis können im Lebenszyklus eines Fußballstadions drei übergeordnete und kohärente Hauptprozesse identifiziert werden. Wie in Abbildung 4 stilisiert dargestellt bestehen diese aus der kostenintensiven Lebensphase der Stadionnutzung, der Stadionplanung und des Stadionbaus sowie aus dem Erlösziel der originären Geschäftstätigkeit.



Abbildung 4 Hauptprozesse im Lebenszyklus eines Fußballstadions

Wie bereits in der Problemstellung der Arbeit aufgezeigt, bergen moderne im Vergleich zu traditionellen Fußballstadien erhebliche Einnahmepotenziale. Durch ein differenziertes Platzangebot, Hospitality-Kapazitäten, attraktive Werbeflächen und einer optimierten Stadioninfrastruktur für den Verkauf von Cateringangeboten sowie Merchandise können beträchtliche Erlöse realisiert werden (Vornholz & Janus, 2001; Vornholz, 2005a & b; Erhardt et al., 2012). Profiteure dieser Mehreinnahmen sind, abhängig vom Finanzierungsmodell des Stadions und der mit zusammenhängenden Risikoverteilung, hauptsächlich die Vereine als Stadionnutzer.

Trotzdem befürworten auch Politiker regelmäßig öffentliche Beteiligungen an Stadionprojekten. Ohne direkt an den Erlösen zu partizipieren und auch nicht immer im Zusammenhang mit Großveranstaltungen (z.B. Fußball-EM oder -WM), stellten Politiker in der Vergangenheit für die Finanzierung von Stadionmaßnahmen Eigen- und Fremdkapital sowie Ausfallbürgschaften aus öffentlichen Mitteln zur Verfügung (I3, 5; Nitschmann, 2013). Als Argumentationsgrundlage und politische Rechtfertigung werden oftmals ex-ante-Wirkungsanalysen an Unternehmensberatungen in Auftrag gegeben, was grundsätzlich zu befürworten ist. Jedoch prognostizieren die Expertisen typischerweise eine fiskalische Refinanzierung oder gar Rendite der öffentlichen Förderung (I1, 5; I3, 5; Dietl & Pauli, 1999; Pauli, 2002; Vornholz 2005b). Die – durchaus zutreffende – Argumentationskette beruht auf positiven Einkommens- und Beschäftigungswirkungen, dadurch induzierte höheren Steuereinnahmen, sowie intangiblen Effekten, wie z.B. eine höhere Identifikation der Bürger mit der Region (u.a. Brown et al., 2006; Fort, 2012; Pauli, 2002; Rosentraub, 2006). Bei der näheren Betrachtung solcher Impact-Studien wird allerdings deutlich, dass unterstellten Multiplikatorwirkungen volkswirtschaftlich überschätzt, Verteilungswirkungen sowie Opportunitätskosten vernachlässigt und Substitutionswirkungen meist nicht berücksichtigt werden (Ahlfeldt & Maennig, 2010; Pauli, 2002; Dietl & Pauli, 1999). Ungeachtet der vielfach kritisierten methodischen Mängel solcher Gutachten dienen sie regelmäßig als Basis für Bauentscheidungen und die Gründung von Projektgesellschaften. Deren Hauptaufgaben<sup>14</sup> liegen in der Sicherstellung der Finanzierung, der Stadionplanung und Koordination des Stadionbaus (Bielzer & Wadsack, 2011; Vornholz, 2005; Vornholz & Janus, 2001; Ziemainz, 2004).

Für den zweiten Hauptprozess im Lebenszyklus eines Fußballstadions sind die einschlägigen Aufgabenfelder des Facility Managements von zentraler Bedeutung (Bielzer & Wadsack, 2011; Kähler, 2011; Pierschke, 2001; Ries, 2004; Rottke & Wernecke, 2008; Vornholz, 2005b). Das Technische Gebäudemanagement umfasst dabei die Aufgabenbereiche der Inspektion, Wartung und Instandsetzung sowie die Verbesserung der Gebäudestruktur. Es sollen folglich die technischen und baulichen Anlagen funktionsfähig gehalten werden (Hellerforth, 2006). Das Infrastrukturelle Facility Management hat demgegenüber geschäftsunterstützende Dienstleistungen zur Aufgabe,

---

<sup>14</sup> Auf die einzelnen Aufgaben der Planungsphase wird in den Kapiteln 4.2, 4.3 sowie 4.4 nochmals näher eingegangen.

welche die Nutzung der Immobilie verbessern. Hierzu zählen alle Aktivitäten der Koordination von Dienstleistungsunternehmen sowie die Organisation von Logistikdiensten (z.B. Reinigung, Entsorgung, Objektschutz, Fuhrpark). Als dritter Schwerpunkt des Facility Managements ist das kaufmännische Gebäudemanagement anzuführen. Es umfasst das Vertragsmanagement, die Finanzbuchhaltung, das Controlling sowie die Unternehmensstrategie. Zwar wäre das Veranstaltungsmanagement ebenfalls dem kaufmännischen Gebäudemanagement zuzuordnen. Jedoch stellt es das Kerngeschäft der Betreiberorganisation von Fußballstadien dar und wird daher in der vorliegenden Analyse als eigenständiger Teil des Facility Managements ergänzt (I3, 9).

Das grundlegende Ziel des Facility Managements besteht darin, den Immobiliennutzen zu optimieren. Bei Fußballstadien bedeutet dies, ideale Voraussetzungen zu schaffen, um Veranstaltungen durchführen und das Stadion in dem Geschäftskontext zu vermarkten. Im dritten Hauptprozess des Stadionlebenszyklus münden deshalb alle Unternehmensaktivitäten in der Zielgröße Stadionumsatz. Die Erlöse aus den Geschäftsbeziehungen mit einem anderen Unternehmen (B-2-B Umsatz) sowie mit Endverbrauchern (B-2-C Umsatz) sollten den Stadionbetrieb finanzieren (Bielzer & Wadsack, 2011; Breuer & Schlesinger, 2008; Erhardt et al., 2012; Fenwick, Bornø, Favre & Tusell, 2011; Hartmann, 2011).

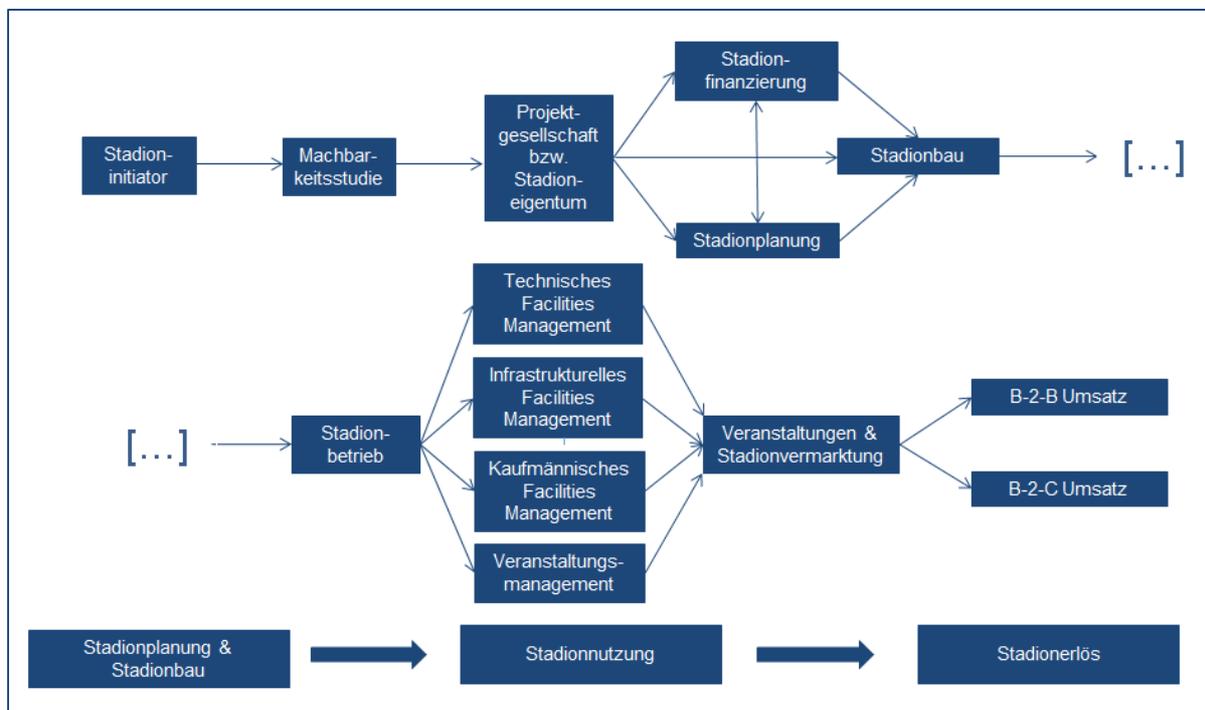


Abbildung 5 Prozessmodell für Fußballstadien

## 4.2 Zentrale Stakeholder im Stadionmanagement

Als zweiter Baustein eines Geschäftsmodells zeigt das Teilnehmermodell auf, wer in welcher Form an der Wertschöpfung eines Unternehmens beteiligt ist (Bach et al., 2003). Dabei steht es in engem Zusammenhang mit der Stakeholderanalyse, die konstruktive Wechselbeziehungen von Unternehmen mit der Umwelt und den daraus resultierende Nutzen zum Gegenstand hat (Hinterhuber, 2011).<sup>15</sup> Der Fokus beider Ansätze liegt demnach auf der Analyse von Gruppen oder Einzelpersonen, die durch die Bereitstellung von Ressourcen einen erheblichen Einfluss auf die Wertschöpfung eines Unternehmens ausüben (Müller-Stewens & Lechner, 2011).

Die Stakeholder von Veranstaltungsimmobiliën und deren unterschiedliche Interessen wurden bereits von Bielzer und Wadsack (2011) eingehend diskutiert. Aufgrund der heterogenen Stakeholderstruktur einer Veranstaltungsstätte sehen die Autoren es als nutzenstiftend an, die Interessen aller Anspruchsgruppen bereits im Planungsprozess zu berücksichtigen. Im Ergebnis werden 10 zentrale Stakeholder unterschieden, die unmittelbar Einfluss auf die Wertschöpfung von Veranstaltungsstätten ausüben (u.a. Besucher, Anwohner, Medien, Polizei). Daran wird hier angeknüpft, jedoch weiter differenziert. Denn die wechselseitigen Beziehungen zwischen Prozess- und Teilnehmermodell sind individueller als in der Darstellung von Bielzer und Wadsack (2011) abgebildet. Außerdem müssen die Teilnehmer abhängig von den Wertschöpfungsprozessen identifiziert werden (Bach, 2004; Petry, 2006). Aus diesem Grund werden im nächsten Schritt – entlang des oben hergeleiteten Prozessmodells – die entscheidenden Teilnehmer in den Bereichen Stadioneigentum (Planung und Bau), Stadionbetrieb und Stadionvermarktung sowie Stadionevents identifiziert. In dem Zuge werden mögliche Organisationsmodelle angeführt.

Als Stadioneigentümer kommt der öffentlichen Hand eine tragende Rolle zu. Vor allem Spielstätten, die im Zusammenhang mit Großveranstaltungen gebaut werden oder Stadien niederklassiger Fußballligen mit einer geringeren Nachfrage, befinden sich in öffentlichem Eigentum (I2, 7; siehe auch Tabelle 2). An diesen Standorten sind Gebietskörperschaften zumeist von Beginn an allein verantwortlich für die Planung, Errichtung und Finanzierung des Stadions (I5, 5). Bedingt durch die Entwicklung hin zu aufwendigeren Stadien setzen sich in nachfragestarken Fußballligen vermehrt PPP-

---

<sup>15</sup> Die Begrifflichkeiten Teilnehmer und Stakeholder werden im weiteren Verlauf synonym verwendet.

Konstellationen mit öffentlichen Beteiligungen durch<sup>16</sup>(I2, 7). Auch in diesen Szenarien partizipiert die öffentliche Hand direkt an der Eigentümergesellschaft durch Kapitalbeteiligungen. Die Aufgaben der Planung, Errichtung, Finanzierung sowie des Stadionbetriebs werden nach den Kompetenzen und Ressourcen der einzelnen Wertschöpfungspartner aufgeteilt (I5, 5; Süßmilch & Elter, 2004; Vornholz, 2005b; Vornholz & Janus, 2001). Unabhängig vom Betrieb wird das Stadioneigentum in bestehende öffentliche Strukturen (z.B. Regiebetriebe) eingegliedert oder eigene Gesellschaften zweckgebunden gegründet. Darüber hinaus kommen als weitere öffentliche Förderinstrumente staatliche Subventionen, Gewährung von Darlehen sowie Ausfallbürgschaften oder die Übernahme stadionbezogener Infrastrukturmaßnahmen in Betracht (I4, 5; Kreuzer, 2011; Pfeiffer & Hovemann, 2004).

Direkte Profiteure von neuen Fußballstadien sind wie erwähnt in erster Linie Fußballvereine. Folglich kommen gerade sie als Stadioneigentümer in Frage (siehe Tabelle 2). Angesichts der schlechten Ressourcenausstattung von Vereinen, des hohen anfänglichen Kapitalbedarfs und der hohen Spezifität von Stadien ist es jedoch Fußballvereinen meist nicht möglich, die mit dem Eigentum verbundene Finanzierung darzustellen (I2, 7; I3, 7; I4, 5; I4, 7; I5, 7). Erfolgt die Finanzierung dennoch durch den Verein, wird das Stadioneigentum zur Risikostreuung in eine eigene Personen- oder Kapitalgesellschaft ausgelagert.

Als dritte potenzielle Stadioneigentümer sind privatwirtschaftliche Investoren mit Renditezielen anzuführen (Vornholz & Janus, 2001; siehe auch Tabelle 2). Da es sich bei Fußballstadien – unter Vollkostenrechnung – in der Regel um defizitäre Wirtschaftsbetriebe handelt, bilden klassische Finanzinvestments<sup>17</sup> bei der Stadionfinanzierung die Ausnahme (I3, 3; I2, 7). Strategische Investments<sup>18</sup> hingegen konnten in der Vergangenheit schon des Öfteren realisiert werden (I3, 7). Als mögliche Investoren kommen in diesem Zusammenhang Personen oder Unternehmen in Betracht, die von einem Stadionprojekt während der Bau- oder Betriebsphase profitieren. Potenzielle strategische Investoren können beispielsweise Bauunternehmer, Vermarkter, Lieferanten

---

<sup>16</sup> Im Zusammenhang mit Fußballstadien sind vier PPP-Konstellation denkbar: (1) Betriebsführungsmodell, (2) Betriebsüberlassungsmodell, (3) Kooperationsmodell und (4) Betreibermodell (Vornholz, 2005a).

<sup>17</sup> Ein Finanzinvestment hat zum Ziel, ohne weiteres Zutun laufende Erträge aus dem Investitionsobjekt oder Wertsteigerungsgewinne bei der Veräußerung des Investitionsobjekts zu generieren.

<sup>18</sup> Der Fokus eines strategischen Investment liegt auf einem Geschäft, das in Verbindung mit einem Investitionsobjekt steht.

von Energie und Wasser, Caterer oder die Lieferanten von Food und Beverage<sup>19</sup> sein (I3, 7; Breuer & Schlesinger, 2008; Rebeggiani & Witte, 2007; Vornholz & Janus, 2001). Als weitere Investorengruppe sind im Fußball Mäzene zu beobachten, die Vereinen ohne marktübliches Renditeinteresse Gelder (u.a. für den Stadionbau) zur Verfügung stellen und primär aus ideellen Motiven handeln (I1, 9).

Tabelle 2 Eigentümerportfolio ausgewählter Fußballligen in Europa

Wettbewerb	Anzahl Beobachtungen / Anzahl Mannschaften in der Liga	% Anteilseigner am Stadion:		
		öffentlich	Verein	privat
Liga BBVA	19/20	53	47	0
Bundesliga	18/18	33	39	22
Premier League	19/20	11	68	21
Serie A	16/16	81	13	6
Ligue 1	20/20	85	10	5

Analog zur Organisation des Stadioneigentums übernehmen Gebietskörperschaften, Vereine und privatwirtschaftliche Unternehmen als Teilnehmer auch Aufgaben in der Stadionnutzungsphase (I4, 9; Giffinger, Kanonier & Kramar, 2004; Kähler, 2011; Nixdorf, 2008; Rehm, 2008; Vornholz, 2005a). Diese liegen darin, das Stadion zu verwalten, um optimale Voraussetzungen für Veranstaltungen zu schaffen, Ansprechpartner für potenzielle Veranstalter zu sein, neue Veranstaltungen zu akquirieren sowie das Stadion als Ganzes zu vermarkten (Höwing, 2005; Vornholz & Janus, 2001). Vor allem bei modernen Fußballstadien wird hierfür eigens eine Betreibergesellschaft eingesetzt, die zwischen Eigentümer und potenziellen Mietern angesiedelt ist und die für die temporäre Überlassung des Stadions eine Pacht entrichtet.

Die öffentliche Hand spielt auch als Betreiber von Fußballstadien immer noch eine bedeutende Rolle. Im Kontext etwa der staatlichen Daseinsfürsorge wurden lange Zeit der Bau, die Finanzierung und auch der Betrieb von Fußballstadien als originäre öffentliche Aufgaben interpretiert. Vor allem beim Betrieb von älteren Fußballstadien aber auch von kostenintensiven multifunktionalen Zweirangstadien – die meist für Großevents gebaut wurden – übernehmen hauptsächlich öffentliche Verwaltungen den Stadionbetrieb (Bielzer & Wadsack, 2011; siehe auch Tabelle 3). Die kommunale

<sup>19</sup> Als Beispiel für ein strategisches Investment kann das Volksparkstadion in Hamburg angeführt werden. Nach Bandow (2002) wurde Eigentümer des Stadions eine Gesellschaft, an welcher der Hamburger Sportverein (79 %), eine Privatperson (20 %) und UFA Sports (1%) als Vermarkter beteiligt waren.

Organisation im Stadionbetrieb erfolgt in Form von Regiebetrieben, Eigenbetrieben oder Eigengesellschaften (Breuer & Hovemann, 2005).

Im Gegensatz zum Stadioneigentum übernehmen in moderneren Stadien vermehrt Vereine Aufgaben in der Stadionnutzungsphase (I5, 5; Rebeggiani & Witte, 2007). Im öffentlichen Eigentum befindliche Fußballstadien werden oftmals zu symbolischen Preisen dauerhaft oder über einen bestimmten Zeitraum für den Betrieb an die Vereine abgegeben (Betriebsführungs-<sup>20</sup> oder Betriebsüberlassungsmodell<sup>21</sup>), um operative Verluste zu vermeiden und somit die öffentlichen Haushalte zu entlasten (Dietl & Pauli, 2002; Kähler, 2011; Vornholz, 2005a).

Vor allem im Organisationsrahmen von PPP-Modellen übernehmen privatwirtschaftliche Unternehmen als dritter potenzieller Teilnehmer Aufgaben im Stadionbetrieb. Das Kooperations-<sup>22</sup> sowie Betreibermodell<sup>23</sup> bilden in diesem Zusammenhang Ausgestaltungsmöglichkeiten einer solchen Kooperation zwischen öffentlicher Hand und erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen.

Tabelle 3 Betreiberportfolio ausgewählter Fußballligen in Europa

Liga	Anzahl Beobachtungen / Anzahl Mannschaften in der Liga	% Anteilseigner Betreiberorganisation		
		öffentlich	Verein	privat
Liga BBVA	18/20	28	72	0
Bundesliga	18/18	17	72	11
Premier League	19/20	0	95	5
Serie A	12/16	67	33	0
Ligue 1	8/20	25	50	25

Erlöse in der Stadionnutzungsphase können dem Prozessmodell zufolge durch die Akquise und Durchführung von Veranstaltungen sowie durch die Vermarktung von Werbeflächen und Hospitality-Angeboten generiert werden (Breuer & Schlesinger,

<sup>20</sup> Die öffentliche Hand überlässt kostenlos oder gegen eine Mietzahlung das Stadion einem Sportverein zum Eigenbetrieb. Das Nutzungsrecht kann durch die Eigentümerin eingeschränkt werden und auch bauliche Unterhaltspflichten beinhalten (Kähler, 2011).

<sup>21</sup> Die öffentliche Hand verpachtet über einen längeren Zeitraum das Stadion, bleibt aber Eigentümerin. Den technisch-administrativen und sportfachlichen Geschäftsbetrieb übernimmt der Verein. Risiko und Kosten für den Stadionbetrieb trägt ausschließlich der Verein (Kähler, 2011).

<sup>22</sup> Um gemeinschaftlich Aufgaben im Stadionbetrieb zu erfüllen, schließen sich die öffentliche Hand und Private beim Kooperationsmodell in einer Gesellschaft zusammen, an der die öffentliche Hand mehrheitlich Anteile besitzt (Kühling & Schreiner, 2011; Panke & Rebeggiani, 2004; Vornholz, 2005a).

<sup>23</sup> Beim Betreibermodell beauftragt eine Gebietskörperschaft ein privates Unternehmen mit der Erfüllung einer Aufgabe. Die Gebietskörperschaft bleibt Eigentümer, die private Betreibergesellschaft übernimmt vollständig die Kosten (Kähler, 2011).

2008; Höwing, 2005; Vornholz, 2005b). Pfaff (2004) differenziert die Stadionvermarktung in 3 Säulen. Hier wird indessen der Branchenerfahrung der Stadionexperten gefolgt (I3, 11). Demnach sollte sowohl bei der Stadionvermarktung als auch bei Stadionevents zwischen spieltagabhängigen und -unabhängigen Angeboten unterschieden werden. Die Durchführung und Vermarktung der Heimspieltage besitzt unabhängig von der Betreiberkonstellation höchste Priorität. Die daraus erzielten Erlöse können abhängig von der strategischen Ausrichtung eines Stadions als „quasi ein Add-on“ (I1, 15) aufgefasst werden und einen erheblichen Anteil zur Refinanzierung leisten (I5, 9; I4, 11; I3, 11; I2, 9). Der Terminus Stadionvermarktung wird in der Literatur zudem auch synonym für Veranstaltungen verwendet, denn der Vertrieb von Veranstaltungen kann durchaus unter dem Vermarktungsbegriff gefasst werden (u.a. Bielzer & Wadsack, 2011; Dietl & Pauli, 2002). Da direkte Einnahmen aus Veranstaltungen jedoch den Hauptanteil der Refinanzierung tragen und die Veranstaltungsinhalte das Vermarktungspotenzial eines Stadions erheblich beeinflussen, werden die Begrifflichkeiten hier getrennt betrachtet.

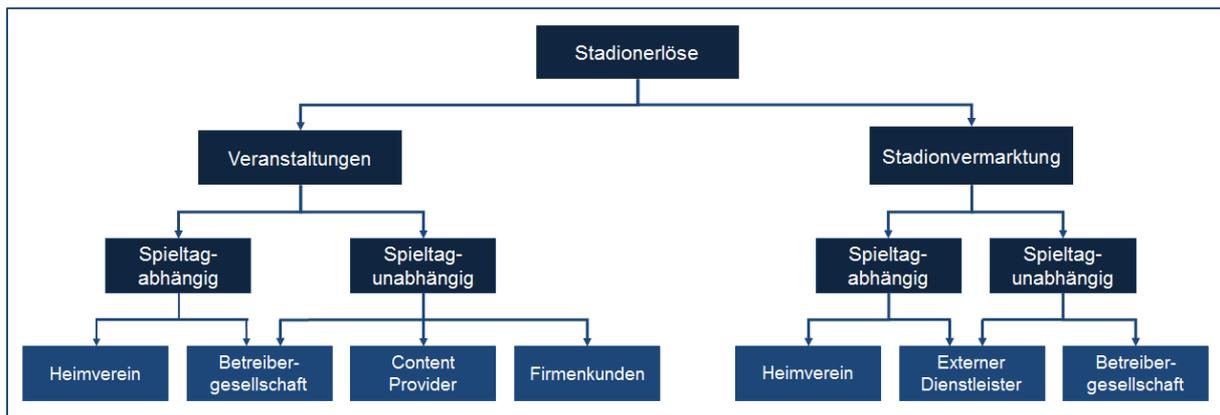


Abbildung 6 Stakeholder bei der Erlösgenerierung im Stadionmanagement

Wie Abbildung 6 verdeutlicht, gehören zu den potenziellen Teilnehmern bei Stadionevents Heimvereine, Betreibergesellschaften, Content Provider und Firmenkunden (Bielzer & Wadsack, 2011; Thomas, 2013; Weilguny, 2005). Für die Organisation von Heimspieltagen sind die Vereine verantwortlich, ob autonom oder in Kooperation mit dem Stadionbetreiber. Aus der Verteilung der Anteile an der Betreiberorganisation ergeben zumeist auch die Form und der Grad der Kooperationsbeziehung. Während private sowie öffentliche Betreiber bei Heimspielen in der Regel lediglich die vertraglich

vereinbarte Infrastruktur bereitstellen, verbleibt die Spieltagorganisation in vereinseigenen Betreibergesellschaften in einer Hand. Der Stadionbetrieb als auch die Heimspiele werden in Vereinen häufig in Personalunion organisiert.

Für die Organisation von spieltagunabhängigen Innenraumveranstaltungen, wie z.B. von Konzerten, sind hingegen Content Provider<sup>24</sup> von großer Bedeutung (I2, 9; I3, 5; I4, 5; I5, 5). Die Planung sowie Durchführung solcher Veranstaltungen erfolgt in enger Kooperation zwischen dem Stadionbetreiber und Vermarkter des Veranstaltungsformats. Aufgrund der großen Marktmacht von Content Providern gibt es jedoch keine allgemeingültige Aufgabenverteilung, sondern die Ausgestaltung der Vertragsbeziehungen erfolgt individuell je nach Standort und Veranstaltung unterschiedlich. Einer Studie des Marktforschungsunternehmens Repucom zufolge nimmt die Anzahl von Großveranstaltungen ab, wohingegen die Anzahl potenzieller Veranstaltungsstätten zunimmt (Hartmann, 2011). Abhängig von der funktionalen sowie strategischen Ausrichtung des Stadions steigt somit der Druck auf die Betreiber, auch eigene Veranstaltungen zu produzieren (I2, 9; Riedmüller, 2008; Vornholz, 2005b; Ziemainz, 2004). Eigeninitiierte Events werden dabei überwiegend von den Betreibergesellschaften konzipiert und umgesetzt. Während die Entwicklung eigener Events einerseits mit höheren Kosten verbunden ist, können andererseits auch deutlich höhere Einnahmen als bei Gastveranstaltungen realisiert werden (Bielzer & Wadsack, 2011). Schließlich spielen Firmenkunden im Veranstaltungsportfolio eines Fußballstadions eine nennenswerte Rolle. Sie mieten die Stadien für bspw. Marketingevents (z.B. Produktpräsentationen) oder interne Firmenevents (z.B. Aktionärsversammlungen) und suchen dabei das emotionsgeladene Umfeld des Fußballs (I2, 5; I4, 13; Fenwick et al., 2011; Giffinger et al., 2004; Weilguny, 2005).

Die Aufgaben und die Relevanz der Stadionvermarktung sind von der Funktionalität eines Stadions abhängig. Während in alten Fußballstadien häufig noch Leichtathletikfaszilitäten vorhanden sind und das Vermarktungspotenzial als gering einzustufen ist, können in neuen Stadien zusätzliche Einnahmen durch den Verkauf von Logen, Business Seats und Merchandiseflächen generiert werden (I4, 5; I5, 5; Fried, 2010). Dies spiegelt sich auch in den drei Managementtypen von Sportstätten nach Breuer &

---

<sup>24</sup> Unter den Begriff Content Provider werden Dienstleistungsunternehmen zusammengefasst, die Veranstaltungsformate – unabhängig von Größe und Form – vermarkten und diese als Gast in Veranstaltungsstätten durchführen (z.B. Konzertagenturen).

Hovemann (2008) wider. Während im Rahmen des *organisationalen Sportstättenmanagement* die Vermarktung eines Fußballstadions im Marketingkonzept der Dachorganisation (z.B. Kommune) eingebettet ist und eine untergeordnete Rolle spielt, sind Marketingaktivitäten beim reinen *öffentlichen Sportstättenmanagement* nahezu inexistent. In einem solchen Szenario bietet die öffentliche Hand ein sehr knappes Gut an und besitzt ein Quasimonopol<sup>25</sup>. Dagegen steht die Vermarktung von Logen und Business Seats sowie Werbeflächen und Namensrechten beim Management *renditeorientierter Sportstätten* im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Spieltagabhängige Vermarktungsrechte können als vereinsgeboren und spieltagunabhängigen Vermarktungsrechte überwiegend als stadiongeboren angesehen werden (I2, 7; I4, 9; Ammon, Southall & Blair, 2004; Betzold, 2005; Dworak, 2010). Mithin haben sowohl Vereine als auch Stadionbetreiber eine Make-or-Buy-Entscheidung zu treffen. Die Vermarktungsaufgaben können organisationsintern gelöst oder extern an eine Vermarktungsagentur ausgelagert werden. Für die Ausgestaltung einer solchen Beziehung zwischen Rechteinhaber und Vermarkter stehen nach Woratschek (2002) unter Effizienzüberlegungen drei unterschiedliche Möglichkeiten zur Auswahl. Das *Vertriebsübernahmemodell* stellt dabei die umfassendste Alternative dar, indem der Sportrechtevermarkter auf eigene Rechnung Lizenzen einkauft und sie auf eigenes Risiko weitervermittelt (Bsp. Übertragungsrechte). Lediglich in einer Maklerfunktion stellt der Sportrechtevermarkter im *Vertragsvermittlungsmodell* den Kontakt zwischen den Rechteinhabern und den potenziellen Käufern ohne eigene Risikoübernahme her. Als Vergütung erhält der Sportrechtevermarkter eine Kurtage. Der eigentliche Vertrag kommt zwischen Rechteinhaber und Käufer zustande (z.B. Vermarktung von Namensrechten). Als informellste Kooperation ist das *Kontaktanbahnungsmodell* zu sehen. Hier besteht die Dienstleistung des Sportrechtevermarkters in der Organisation von Aufmerksamkeit seitens potenzieller Kunden (z.B. Rechteausschreibung im Internet).

#### 4.3 Interdependenzen im Stadionmanagement

Nachdem die essenziellen Prozesse und Teilnehmer eines Geschäftsmodells für Fußballstadien identifiziert wurden, können darauf aufbauend die unterschiedlichen Koor-

---

<sup>25</sup> Auf dem Markt agieren mehrere Anbieter gleichzeitig, von denen aber einer einen sehr starken Wettbewerbsvorteil hat.

dinationsmechanismen sowie die Art und Weise, wie Wertschöpfungspartner zusammenfinden, im Transaktionsmodell abgebildet werden. Hierfür werden wiederum wissenschaftliche Theorien, Veröffentlichungen mit Stadionbezug und Expertenmeinungen herangezogen, um die Transaktionsalternativen entlang der Hauptphasen im Stadionmanagement zu bewerten.

#### 4.3.1 Stadionplanung und -bau

Nachhaltigkeit gewinnt im Zusammenhang mit Stadionbaumaßnahmen an Bedeutung, sodass ökonomische, ökologische sowie soziale Aspekte zu berücksichtigen sind (I3, 5; I5, 5; Ehrhardt et al., 2012). Das Ziel dieser Überlegungen sind bedarfsorientierte Konzepte, die über die Lizenzauflagen der Sportverbände hinaus markt- und standort-spezifische Gegebenheiten beinhalten (I1, 19; Sartori, 2011; Vornholz & Janus, 2001; Zimmermann, 2002).

Gemäß den Befunden von Feddersen et al. (2006) und Clapp (2005) erzeugen moderne Stadien nach der Eröffnung zwar temporär eine höhere Zuschauernachfrage. Überkapazitäten in der folgenden Betriebsphase wirken sich indes negativ auf die Nachhaltigkeit aus (I4, 5). Eine Projektgesellschaft muss sich deshalb von Anfang an darüber im Klaren sein, was der eigentliche Zweck der Sportimmobilie ist und passende Nutzungs-, Raum- sowie Funktionskonzepte entwickeln (Fenwick et al., 2011; Nixdorf, 2008). In Anlehnung an den Life-Cycle-Cost-Ansatz ist dafür eine fasziilitäre Planung unausweichlich, bei der die unterschiedlichen Anforderungen der Hauptnutzer im Fokus aller Planungsbemühungen stehen (I3, 5; I5, 5; Bielzer & Wadsack, 2011; Hardegen, 2005). Das Spannungsfeld zwischen Wunsch und Realität wird dabei naturgemäß umso größer, je mehr Stakeholder mit divergierenden Interessen involviert sind (I, 5). Je nach der Strategie des Baukonzepts sollten dennoch Vereinsverantwortliche, Architekten, Broadcaster, Sicherheitsfirmen, Mitglieder des Fanausschusses, Content Provider, Vermarktungsagenturen, Beratungsunternehmen, aber vor allem die späteren Stadionbetreiber in den Planungsprozess integriert werden (Hardegen, 2005; Fischer, 2002).

Durch kontrovers geführte Diskussionen können so in einem frühen Stadium Lösungsalternativen erarbeitet werden. So steht etwa der Grundgedanke einer nachhaltigen Planung architektonischen Ansprüchen oft entgegen (Prinz & Strobl, 2006). Während Architekten das Stadion – nicht zu Unrecht – als Image- und Werbeträger verstehen,

sich mitunter als Kreative selbst verwirklichen wollen und dadurch bisweilen kostspielige Baulösungen entwerfen, sind andere Stakeholder (z.B. der zukünftige Stadionbetreiber) primär an einer funktionellen Gestaltung des Stadions interessiert (I1, 5; I3, 5; I5, 5).

Mit Blick auf die Funktionalität eines Stadions ist die Relation zwischen Investitions- und Betriebskosten abzuwägen. Mit einer multifunktionalen Ausrichtung des Stadions können einerseits verschiedenartige Veranstaltungsformate im Stadion durchgeführt und zusätzliche Erlöse generiert werden. Andererseits führt diese höhere Funktionalität dazu, dass das anfängliche Investitionsvolumen und gleichzeitig die laufenden Betriebskosten steigen (I1, 5; I1, 16; I1, 19; Mohr, 2004; Vornholz & Janus, 2001). Folglich steigt der Druck auf den Betreiber, zusätzlich zu den Heimspieltagen weitere Veranstaltungen zu akquirieren, um die höheren Deckungsbeiträge zu erwirtschaften (I4, 5). Neben der kapazitiven und funktionellen Ausstattung sowie der architektonischen Gestaltung eines Stadions besteht ein weiterer Erfolgsfaktor in der frühzeitigen Identifikation und Integration von technischen Trends in den Planungsprozess (Nixdorf, 2008). Zwischen der Bestellung der Gebäudetechnik und der Inbetriebnahme eines neuen Stadions vergehen teils Jahre und die technische Ausstattung ist bereits veraltet, bevor das Stadion eröffnet wird (I3, 5). Auch am Beispiel Wireless Fidelity kann die Relevanz von Nachfragetrends verdeutlicht werden. Schon seit Jahren werden vor allem in nordamerikanischen Veranstaltungsstätten drahtlose Netzwerke für Besuchergruppen bei der Planung berücksichtigt. Im europäischen Fußball hingegen setzt sich der Trend zeitverzögert durch und bereits modernisierte Stadien müssen kostenintensiv nachgerüstet werden.

Neben der Stadionplanung hat auch die Stadionfinanzierung respektive das Stadion Eigentum eine nachhaltige Wirkung auf die Stadionnutzungsphase (I3, 7; I4, 7). Nach den Ausführungen zum Teilnehmermodell (Abschnitt 4.2) kommen für die Erfüllung und Koordination Gebietskörperschaften, Heimvereine oder auch privatwirtschaftliche Investoren in Betracht.

Markttheoretisch lassen sich Fußballstadien wie bereits erwähnt als natürliche Monopole charakterisieren. Aufgrund der subadditiven Kostenstrukturen<sup>26</sup> kann die regionale Stadionnachfrage durch einen Anbieter besser bedient werden, als durch eine

---

<sup>26</sup> Subadditive Kostenstrukturen zeichnen sich durch hohe Fixkosten, sinkende Durchschnittskosten und steigenden Skalenerträge aus.

Gruppe aus mehreren Unternehmungen (Pauli, 2002). Im Sinne einer pareto-optimalen Ressourcenallokation unter den gegebenen Marktunvollkommenheiten (Unteilbarkeit, Komplementarität und Nicht-Rivalität) in der (Spitzen-)Sportproduktion können Eingriffe der *öffentlichen Hand* in den Stadionmarkt daher durchaus ökonomisch begründet werden. So stellen Länder und Kommunen den Vereinen kostengünstig Stadien zur Verfügung (Kurscheidt, 2005). Allerdings handeln politische Entscheidungsträger bei der Vergabe öffentlicher Mittel nicht zwangsläufig aus wohlfahrtsmaximierenden Motiven.

Die politökonomische Theorie geht vielmehr davon aus, dass sowohl Politiker als auch Wähler im Eigeninteresse handeln und die individuelle Nutzenmaximierung der gesellschaftlichen Wohlfahrt überordnen. Es wird unterstellt, dass Politiker die Wahlstimmen maximieren wollen und Wähler Verteilungsvorteile anstreben (Downs, 1968; Fort, 2012; Schumpeter, 1950). Stadionbaumaßnahmen oder Sportgroßveranstaltungen (wie z.B. Olympische Spiele) bieten demnach Politikern ein prädestiniertes Feld, um das Wählerverhalten zu ihren Gunsten zu beeinflussen (I1, 5; I3, 5; Hockenjos, 1999). Vor dem Hintergrund gewinnt das Legacy-Konzept<sup>27</sup> und die damit verbundene Nachhaltigkeit von Sportstätten in der kontrovers geführten Diskussion um öffentliche Investitionen in Sportinfrastrukturen an Bedeutung. So wurden z.B. die Olympiabewerbungen von München 2022, Hamburg 2024 und Oslo 2022 durch ein Referendum gestoppt, aber auch im Fußball müssen Stadionbaumaßnahmen vermehrt die Hürde eines Volksentscheids nehmen (z.B. Stadionbau AC Bellinzona, FC Schaffhausen, FC Freiburg, FC Thun oder in Klagenfurt).

Die hohe Sensibilität für die Verwendung öffentlicher Gelder hängt auch mit einem zunehmenden gesellschaftlichen Bewusstsein für Nachhaltigkeit zusammen. In Anbetracht angespannter kommunaler Haushalte, hoher Baukosten für multifunktionale Fußballstadien, der Opportunitätskosten für alternative Mittelverwendungen sowie hohen Umsätze im Profifußball werden öffentliche Beteiligungen an Stadioninvestitionen von der Öffentlichkeit hinterfragt (I5, 5). Darüber hinaus wird auch von der Europäischen Kommission seit 2012 verstärkt auf die Einhaltung des EU-Beihilferecht gem. Art. 107 Abs. 1 AEUV im Profisport geachtet. Es wurden bereits Verfahren in den Niederlanden, Großbritannien sowie Spanien eröffnet (Berger, 2014). Als Konsequenz

---

<sup>27</sup> Der Legacy-Begriff beinhaltet „all planned and unplanned, positive and negative, tangible and intangible structures created for and by a sport event that remain longer than the event itself“ (Preuß, 2007, S. 211).

werden öffentliche Beteiligungen an den Eigentümerorganisationen von Fußballstadien und die damit verbundene Finanzierung in Zukunft tendenziell rückläufig sein und alternative Stadioneigentümer rücken in den Fokus.

Wie zuvor im Abschnitt 4.2 beschrieben, spielen *Vereine* als Stadioneigentümer aufgrund des ruinösen sportlichen Wettbewerbs und der daraus resultierenden unzureichenden Ressourcenausstattung eine untergeordnete Rolle (I2; 7; I4, 7; Dietl, Franck & Roy, 2003; Hovemann & Fuhrmann, 2011). Denn auch Fremdkapital für Stadioninvestitionen können Vereine ohne eine entsprechende Absicherung nur zu hohen Kapitalkosten aufnehmen, die eine Refinanzierung nahezu unmöglich machen (I4, 7; I5, 7; Vornholz, 2005b). Aus diesem Grund werden Fußballvereine als Stadioneigentümer auch in Zukunft eher die Ausnahme bleiben, da die Refinanzierung stark vom sportlichen Erfolg sowie der Höhe der anfänglichen Investition abhängt (I1, 5; I1, 7; I1, 9; I4, 5; I5, 7). Die Triebfeder, warum Vereine dennoch das existenzielle Risiko eingehen und sich dazu entschließen, Stadien in Eigenregie zu realisieren, liegt in der unabhängigen und auf den Verein ausgerichteten Stadionplanung. So kann der Verein als alleiniger Stadioneigentümer – ohne Rücksprache mit Dritten halten zu müssen – das Stadion so gestalten, wie es für ihn am günstigsten ist und die Erlöspotenziale des Stadion voll ausschöpfen (I1, 13).

Auch *privatwirtschaftliche Investoren* halten sich größtenteils mit ihrem Interesse am Eigentum von Fußballstadien und der damit assoziierten Finanzierung zurück (I1, 7). Als Hauptgrund identifiziert Pauli (2002) in seiner modelltheoretischen Analyse unvollständige Verträge, die den Proficlubs diskretionäre Verhaltensspielräume einräumen und für den Stadioninvestor aufgrund der hohen Spezifität eines Stadions eine Hold-up-Gefahr darstellen. Grundsätzlich bergen Spezialimmobilien zwar erhebliche Erlöspotenziale (Pierschke, 2001), das Rendite-Risiko-Profil eines Fußballstadions ist jedoch wenig interessant für Investoren. Infolge staatlicher Eingriffe in der Vergangenheit kommt es zu europaweiten Wettbewerbsverzerrungen und marktgerechte Pachtzahlungen für die Überlassung des Stadions können gegenüber Vereinen nicht mehr durchgesetzt werden. Darüber hinaus werden die Renditeerwartungen von Investoren zusätzlich gedämpft, u.a. durch verfügungsökonomische Probleme auf Vereinsebene, der für Investoren risikobehafteten hierarchischen Ligastruktur sowie durch die ungleiche Verteilung der Ligaerlöse (Pauli, 2002). Als Folge muss die Gewinnung von privatwirtschaftliche Investoren ebenso als schwierig eingestuft werden.

#### 4.3.2 Stadionbetrieb

Werte für Nachfragegruppen können in vielfältiger Weise geschaffen werden. Daraus ergeben sich zahllose Möglichkeiten der Gestaltung von Geschäftsmodellen. Bei genauerer Betrachtung zeigen sich in der Vielfalt jedoch wiederkehrende technologiebasierte Grundmuster. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden insbesondere drei grundlegende Strukturtypen identifiziert: Wertkette, Wertshop, Wertnetz (Krüger, 2004; Stabell & Fjeldstad, 1998).

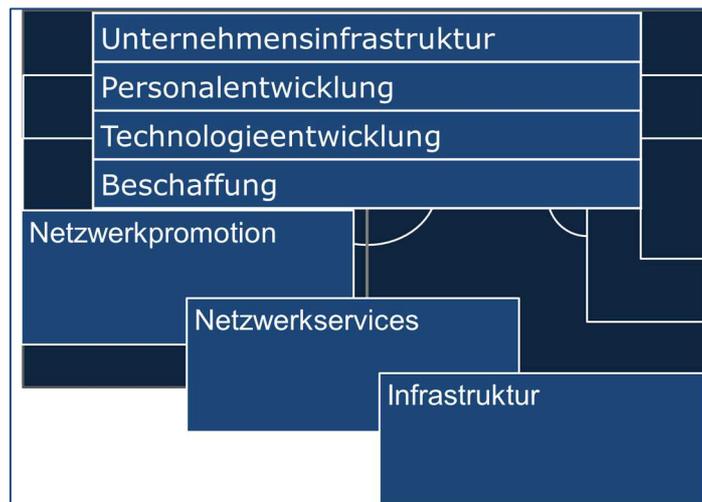


Abbildung 7 Wertnetz als Wertschöpfungskonfiguration im Stadionmanagement

Auf der Grundlage ihrer Interviewstudie stellen Woratschek, Schafmeister und Ströbel (2007, S. 112) für den Sport im Allgemeinen fest, „eine Plattform [zu bieten], auf der Zuschauer, Sponsoren und andere Wirtschaftssubjekte miteinander in Kontakt kommen“. Budzinski und Satzer (2011) diskutieren die Sportbranche daher als mehrseitige Märkte und argumentieren im Speziellen, dass Sportveranstaltungen durch die Intermediation von Nachfragegruppen Nutzen stiften. Somit kann die Wertschöpfungskonfiguration in der Stadionnutzungsphase als Wertnetz beschrieben werden, das alle wertschöpfenden Aktivitäten auf die Vernetzung von Nachfragegruppen auf der Plattform des Sports bzw. des Stadions ausrichtet. Der Stadionbetreiber übernimmt folglich die zentrale Aufgabe eines Intermediärs und ist für die Etablierung, Überwachung, Steuerung und schließlich Beendigung von Kontakten zuständig. Der Aufbau einer solchen Plattform, das Vertragsmanagement sowie der Betrieb der technisch-organisatorischen Infrastruktur gehören zu den primären Aktivitäten eines Netzbetreibers und werden simultan erbracht. Unterstützend kommen Aktivitäten der Unternehmensinfrastruktur, des Personalmanagements, der Technologieentwicklung sowie Beschaffung

hinzu (Stabell & Fjeldstad, 1998). Dabei sind die Kategorien von Aktivitäten nicht branchenspezifisch, während die Gewichtung der Aktivitäten vom konkreten Untersuchungsgegenstand abhängt (Oehrich, 2010). Abbildung 7 führt die Überlegungen am Modell von Stabell und Fjeldstad (1998) zusammen und dient im Weiteren als übergeordnetes Analyseschema des Stadionbetriebs.

Analog zum Wertkettenmodell nach Porter (1985) hat die *Unternehmensinfrastruktur* als unterstützende Aktivität große Bedeutung und Einfluss auf alle drei primären Aktivitäten. Durch die konkrete Ausgestaltung der Auf- und Ablauforganisation werden die einzelnen Aufgabenbereiche z.B. der Geschäftsführung, des Rechnungswesens und des Controlling definiert und Entscheidungsstrukturen (zentral vs. dezentral) festgelegt. Darüber hinaus fällt auch die Eigentümerstruktur in den Aktivitätsbereich der Unternehmensinfrastruktur, die unmittelbar die Finanzierung und Refinanzierung sowie Unternehmensziele beeinflusst (Woratschek et al., 2002; Oehrich, 2010). Bei Fußballstadien wird der Auswahl von Anteilseignern an der Betreibergesellschaft ein erheblicher Einfluss auf das Betriebsergebnis unterstellt (Frommhold, 2014). Als Shareholder kommen gemäß dem erörterten Teilnehmermodell Gebietskörperschaften, Vereine oder privatwirtschaftliche Investoren in Betracht.

Die Vorteile eines *kommunalen Stadionbetreibers* bestehen hauptsächlich darin, dass die öffentliche Hand das finanzielle Risiko trägt und der Mietzins für die Stadionüberlassung aus politischen Erwägungen typischerweise unter dem marktüblichen Niveau liegt (I1, 13; I4, 9; Dietl & Pauli, 1999; Kurscheidt, 2005; Rehm, 2008; Ziemainz, 2004). Somit profitieren die Vereine von Einsparungen bei den Nutzungskosten, sodass die Ressourcen auf das Kerngeschäft Fußball konzentriert werden können (I4, 9). Nachteilig aus Sicht der Vereine ist mitunter die Abhängigkeit von dem öffentlichen Betreiber in Bezug auf die Instandsetzung und Modernisierung der Spielstätte (I1, 13). In effizienztheoretischer Betrachtung kann angenommen werden, dass Kommunen öffentliche Gebäude eher nach gemeinwirtschaftlichen als betriebswirtschaftlichen Grundsätzen betreiben. Daraus können verwaltungstypische Ineffizienzen resultieren, die auf mangelnde Leistungsanreize und -messung im öffentlichen Dienst zurückzuführen sind (Eichener, 1998). Im Stadionbetrieb werden Konstellationen mit öffentlicher Beteiligung daher kontrovers diskutiert. Während einige Branchenexperten den rein kommunalen Stadionbetrieb aufgrund negativer wirtschaftlicher Resultate als gescheitert

bewerten (Weilguny, 2007), sehen andere lediglich den kommunalen Regie- und Eigenbetrieb als ineffizient an (I3, 9). Der Betrieb eines Stadions durch eine kommunale Eigengesellschaft (z.B. in Form einer GmbH) muss nach dem Privat- und Steuerrecht eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen. Demnach bestehen zumindest gesetzlich geforderte Leistungsanreize.

Auch der Betrieb von Fußballstadien durch *Vereine* wird in der Branche kritisch gesehen, da ihnen die finanziellen und personellen Ressourcen im Facility- und Veranstaltungsmanagement abgesprochen werden (I4, 9; Weilguny, 2007). Infolge fehlenden Knowhows der Vereine führen etwa Benz und Gehring (2012) existenzielle Risiken im Profi-Fußball hauptsächlich auf unwirtschaftliche Stadionprojekte zurück (siehe auch I1, 13). Zur Risikostreuung wird der Stadionbetrieb deshalb oftmals in vereinseigene, haftungsbeschränkte Personen- oder Kapitalgesellschaften ausgelagert.

Demgegenüber werden *privaten Betreibern* – unabhängig von der Ausgestaltung der Vertragsbeziehung – eine höhere Effizienz zugesprochen (I2, 7; I4, 9; Christen, 2004; Farmer, Mulrooney & Ammon, 1996). Aufgrund der Gewinnanreize werden sie eher zu einer effektiven Kostenkontrolle und marktorientierter Erlöserzielung neigen. So sind Branchenexperten zufolge die Betriebskosten bei privatwirtschaftlichem Stadionmanagement 20 % geringer als unter kommunalen Betreibern (Vornholz, 2005a) und liegen 10-15 % unter den Kosten vereinsgeführter Stadien (Rehm, 2008). Als Gründe für diese Effizienz werden Netzwerkeffekte, Branchenkenntnisse und eine bessere Kapitalausstattung genannt. Dadurch können private Betreiber einfacher Märkte erschließen, neue Veranstaltungsformate produzieren und schneller auf Nachfragetrends reagieren (I2, 7; I4, 9; I4, 11; Vornholz & Janus, 2001).

Diese Argumentation wird zudem durch die Befunde von Christen (2004) bestätigt. Demnach liegen die Gründe für ein Outsourcing des Betriebs öffentlicher Gebäude hauptsächlich in der Kostenoptimierung (34 %) und in den Beschaffungsmöglichkeiten privater Betreiber (27 %). Dennoch haben „einige Beispiele in der Vergangenheit [...] gezeigt, dass Public-Private-Partnership-Modelle nicht das Allheilmittel für Fußballstadien sind und die Rechnung nicht immer aufgeht“ (I3, 9). Als Branchenspezialisten haben private Betreiber gegenüber öffentlichen Verwaltungen zwar einen Wissensvorsprung. Entscheidend für den Erfolg des Betreibermodells ist jedoch die Aufteilung von Effizienzgewinnen und Investitionsrisiken unter den Anteilseignern (Dietl & Pauli,

1999). Zum einen verursacht die Komplexität von Pachtverträgen hohe Transaktionskosten. Zum anderen können Interessenskonflikte zwischen den Partnern während der Stadionnutzungsphase zu Reibungsverlusten und mithin zu Ineffizienzen führen (I1, 13). Während etwa der Heimverein als Hauptmieter primär sportliche Ziele verfolgt, handeln private Betreiber gewinnorientiert. Aus kommunaler sowie allokatorentheoretischer Perspektive steht dagegen eher die gesellschaftliche Wohlfahrt im Vordergrund (Kurscheidt, 2005). Der Erfolg hängt daher im Einzelfall davon ab, wie gut der Interessensausgleich funktioniert oder Zielkonflikte gelöst werden können.

Als weitere unterstützende Aktivität im technisch-administrativen Geschäftsbereich umfasst das *Personalmanagement* alle mitarbeiterbezogenen Aktivitäten, wie z.B. die Personalbeschaffung oder die Personalentwicklung (Oehrich, 2010). Personalentscheidungen wirken sich gleichermaßen auf die primären und unterstützenden Aktivitäten aus. Je nach Einstellungspolitik werden Schwerpunkte für den Stadionbetrieb definiert und die angebotenen Dienstleistungen beeinflusst. Vor allem auf wettbewerbsintensiven Märkten kann ein effektives Personalmanagement helfen, Innovations- und Qualitätsvorteile zu erzielen, sofern ausreichend Mitarbeiter mit hohem Leistungspotenzial zur Verfügung stehen (ebd.).

Das Personalmanagement im Stadionbetrieb zeichnet sich durch zwei Besonderheiten aus. Zum einen ist der Personalbedarf in der Nutzungsphase volatil und unterscheidet sich nach Basis- und Veranstaltungsbetrieb (Bielzer & Wadsack, 2011). In Abhängigkeit von der strategischen Ausrichtung sowie Funktionalität des Stadions ist der personelle Bedarf etwa in der Vermarktung relativ konstant. Dagegen schwankt die Nachfrage nach qualifiziertem Personal im Veranstaltungsbetrieb erheblich. Daher stellt sich Betreibergesellschaften eine Make-or-Buy-Entscheidung. Die (Teil-)Auslagerung des Veranstaltungsbetriebs kann mitunter die Fixkosten für Personal senken, das Risiko streuen und Effizienzgewinne durch die Spezialisierungsvorteile von Agenturen realisieren (u.a. Dworak, 2010; Krüger, 2004; Woratschek, 2002).

Zum anderen stellt sich im Personalmanagement von Fußballstadien die besondere Aufgabe der Koordination von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern. Während hauptamtliche Beschäftigte mehr extrinsisch (v.a. durch Entlohnung) motiviert sind, erbringen ehrenamtliche Helfer ihre Arbeitsleistung überwiegend aus intrinsischen Motiven (Birnkraut, 2012). Diese sind nach dem 3. Freiwilligensurvey (Gensicke & Geiss, 2010) insbesondere Selbstverwirklichung, persönliche Wertvorstellungen, berufliche

Qualifikation sowie soziale Kontakte. Das Personalmanagement muss daran ausgegerichtete Strukturen und Anreizsysteme implementieren (z.B. durch soziale und formale Integration).

Nach dem Begriffsverständnis von Porter (1999) fallen alle Aktivitäten der Produkt- und Verfahrensverbesserung in den Aufgabenbereich der *Technologieentwicklung*. Im Vergleich zur anwendungsorientierten Unternehmensforschung (Abteilung Forschung und Entwicklung) schließt die unterstützende Aktivität nicht nur produktbezogene Lösungen sondern die gesamte Palette von Technologien ein, die zur Verbesserungen aller Unternehmensaktivitäten beitragen (bspw. Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr). Des Weiteren differenzieren Stabell und Fjeldstad (1998) die Aufgaben der Technologieentwicklung in Maßnahmen, welche die Netzwerkinfrastruktur (z.B. Telekommunikation) oder die Serviceinfrastruktur (z.B. New Business Development) betreffen. Die Ziele sind dabei, neue Erlösquellen zu erschließen, Geschäftsabläufe zu verbessern und zu standardisieren sowie die Qualität zu erhöhen. Angesichts des beschleunigten technischen Fortschritts und der gewachsenen Ansprüche an Wertnetze (Stabell & Fjeldstad, 1998; Woratschek et al., 2002) und Immobilien (Henk, 2002) im Allgemeinen, aber auch an Fußballstadien im Speziellen (I3; 5; I4, 5; Vornholz & Janus, 2001), wird der Technologieentwicklung eine große Bedeutung sowie unmittelbarer Einfluss auf die Nachfrage zugeschrieben. Deshalb bestehen für Stadionbetreiber hohe Anreize, über die Lizenzauflagen der Fußballverbände hinaus in die technologische Ausstattung des Stadions zu investieren (Hartmann, 2012).

So lassen sich am Stadionmarkt drei Trends beobachten. Zunehmend wird in Hospitality (u.a. Ehrhardt et al., 2012), Nachhaltigkeit (u.a. Essig, 2013), Fanservices (u.a. Sartori, 2011) und Sicherheit (u.a. I4; 5; Kreuzer, 2011) (re-)investiert. Die Investitionsbereitschaft in diesen Bereichen hängt indes von der konkreten Konstellation der Besitz- und Betriebsverhältnisse ab. Während die öffentliche Hand ganzheitliche bzw. politische Ziele verfolgt (z.B. Verbesserung alternativer Energiegewinnung oder Lärmschutz), orientieren sich private Betreiber am Return on Investment (z.B. Ausweitung der Hospitality-Kapazität). Unter dem Druck der Kommerzialisierung im Fußball verhalten sich Vereine ebenso zunehmend marktorientiert. Allerdings haben sie stärker den sportlichen Erfolg sowie die Beziehung zu den Fans im Blick (z.B. Sporttechnologie, verbesserte Einlass- und Sicherheitssysteme).

Schließlich sind *Beschaffungsaktivitäten* eng mit dem Tätigkeitsfeld der Technologieentwicklung verknüpft (Stabell & Fjeldstad, 1998). Die systematische Planung und Umsetzung des Einkaufs von Inputs (z.B. Maschinen, Dienstleistungen, Geschäfts- und Büroausstattung) begleiten aber auch alle anderen primären und unterstützenden Aktivitäten im Wertnetz. Bei Fußballstadien sind indes kaum branchenspezifische Besonderheiten zu erkennen, die nicht schon an anderer Stelle diskutiert wurden. Dazu zählt vor allem das Outsourcing im Veranstaltungs-, Personal- oder Vermarktungsbereich. Faktisch handelt es sich dabei um ein Beschaffungsinstrument, welches zudem effizient zu implementieren ist (z.B. Ausschreibung von Aufträgen, Gestaltung von Vertragsbeziehungen). Effizienzanalytisch macht es jedoch mehr Sinn, dass Outsourcing dem jeweiligen Aktivitätsbereich zuzuordnen als es allgemein unter Beschaffungsaktivitäten zu fassen. Somit lassen die verbleibenden Aufgabenfelder der Beschaffung vergleichsweise geringe Effizienzpotenziale im Stadionmanagement erwarten.

Sind die diskutierten unterstützenden Aktivitäten des Wertnetzes konsistent untereinander sowie auf die primären Aktivitäten abgestimmt, können sie durchaus eine starke Hebelwirkung auf die Wertschöpfung entfalten. Dennoch wird die eigentliche Wertschöpfung durch die primären Aktivitäten geleistet (u.a. Schafmeister, 2007). Nach Stabell und Fjeldstad (1998) bestehen die primären Aktivitäten eines Wertnetzes in der Netzwerkpromotion, in den Netzwerkservices sowie der Infrastruktur. Die Aufschlüsselung in drei Bereiche ist dabei als eine analytische Trennung zu verstehen. Denn zwischen den primären Aktivitäten bestehen nicht nur sachlogische Überschneidungen. Im Wertschöpfungsprozess werden sie zudem simultan erbracht (Fliess, 2009).

Die *Infrastruktur* als primäre Aktivität bildet die Basis eines Wertnetzes, welche im laufenden Betrieb effizient zu unterhalten ist (Woratschek, 2002). Im Detail hängen die expliziten Aufgaben von der Beschaffenheit des Netzwerks ab. Dabei ist die Infrastruktur nicht nur als physikalischer Gegenstand aufzufassen. Vielmehr kann sie auch informeller Natur sein und sich aus einem Netzwerk von Kontakten zusammensetzen (Fliess, 2009). Obgleich Fußballstadien als Immobilien Sachgüter darstellen, sind beide Ausprägungsformen bedeutsam. Sowohl die Ausgestaltung der baulichen Infrastruktur eines Stadions als auch das informelle Netzwerk der Betreiberorganisation haben entscheidenden Einfluss auf die Wertschöpfung. Durch Instandhaltungs- und Modernisie-

ungsmaßnahmen an der baulichen Stadioninfrastruktur können laufende Kosten gesenkt, Mehreinnahmen generiert und die Attraktivität eines Stadions insgesamt (z.B. Besucherkomfort) erhöht werden (I3, 5; I4, 5; Hartmann, 2012). Vor allem im interkommunalen Wettbewerb um Drittveranstaltungen wie Konzerte erweist sich der bauliche Substanzerhalt eines Fußballstadions als essenziell. Aber auch die Pflege und der Ausbau des informellen Netzwerks haben unmittelbaren Einfluss auf die Qualität und den Inhalt des Wertnetzes. So sind Stadionbetreiber mit guten Branchenkontakten (z.B. zu Verbänden oder Content Providern) eher in der Lage, attraktive spieltagunabhängige Veranstaltungsformate (z.B. Fußball-Länderspiele) und privatwirtschaftliche Netzwerkteilnehmer zu akquirieren (I2, 9).

Die Vermarktung des Wertnetzes, die Teilnehmerselektion, die Vertragsgestaltung, die Festlegung von Nutzungsgebühren und die Abrechnung der in Anspruch genommenen Leistung sind zentrale Aufgaben der *Netzwerkpromotion* (Stabell & Fjeldstad, 1998). In diesem umfangreichen Aufgabenportfolio sind die beiden erstgenannten Punkte von strategischer Bedeutung. Während die Beschaffenheit des Netzwerks das Anwerben potenzieller Teilnehmer maßgeblich beeinflusst (Kang, 2010), sind Kapazitäten sowie festgelegte Standards für die Auswahl der Teilnehmer ausschlaggebend (Fliess, 2009). Teilnehmer exklusiver Netzwerke (z.B. Rotary International) maximieren ihren Nutzen durch hohe Zutrittsrestriktionen, wohingegen der Nutzen in offenen Wertnetzen (z.B. soziale Netzwerke) proportional mit den Teilnehmerzahlen steigt. Bei modernen Fußballstadien werden beide Netzwerkkonzepte mittels Segmentierung und Preisdifferenzierung kombiniert.

Zunächst können Stadien gütertheoretisch als Mautgut klassifiziert werden (Blankart, 2008; Kurscheidt, 2005). Folglich ist ein Ausschluss nicht zahlungsbereiter Nachfrager sowohl technisch möglich (z.B. Ticketing, Zäune) als auch ökonomisch sinnvoll. Jedoch besteht bis zur Kapazitätsgrenze unter den Nachfragern keine Rivalität im Konsum. Aufgrund von Netzwerkeffekten steigt vielmehr der Nutzen sämtlicher Nachfragergruppen durch eine bessere Stimmung im Stadion (z.B. Fans, TV-Sender), höhere Kontaktzahlen für Werbebotschaften (z.B. Sponsoren) und höhere Spieltagerlöse (z.B. Verein, Investoren). Erst ab einer Nachfragemenge in der Nähe der Kapazitätsgrenze treten erste Überfüllungseffekte ein, und es kommt zu Nutzeneinbußen der Netzwerkteilnehmer (z.B. Wartschlangen) (Riedmüller, 2003; Uhrich & Königstorfer, 2007).

Durch segmentierte Zutrittsrestriktionen können auf dieser Netzwerkplattform differenzierte Leistungspakete gestaltet und somit Preisspielräume erschlossen werden. Die Beschaffenheit des Stadions bestimmt dabei die Angebotspalette der Plattform. Abhängig vom Grad der Produktdifferenzierung können entsprechende Kapazitäten und unterschiedliche, voneinander abgegrenzte Leistungen angeboten werden (z.B. Stehplätze, Logenplätze oder Business Seats). Maßgeblich für die differenzierte Preisbildung sind die Preiselastizitäten<sup>28</sup> der verschiedenen Nachfragesegmente. Darüber hinaus sind in der Preisgestaltung aber auch Opportunitätskosten der Stadionnachfrage (z.B. Reisekosten) sowie mehrseitige Marktbeziehungen<sup>29</sup> zu berücksichtigen (Budzinski & Feddersen, 2015). Denn die Zuschauernachfrage im Stadion bildet die Basis für die nachgelagerten Märkte in der Sponsoring- und TV-Vermarktung.

Unter den *Netzwerkservices* können alle nutzenstiftenden Leistungen eines Intermediärs zusammengefasst werden, die der Vermittlung unter den Netzwerkteilnehmern dienen (Stabell & Fjeldstad, 1998). Die Art und Weise sowie der Umfang der Mediation können zwischen den Nachfragegruppen variieren und werden durch die Eigenschaften des Wertnetzes determiniert. In der Nutzungsphase einer Stadionimmobilie besteht die zentrale Leistung darin, Kontakte über die Organisation von spieltagabhängigen und -unabhängigen Veranstaltungen zu vermitteln (I4, 5). Hier greifen gleichermaßen die beschriebenen Mechanismen, die aus dem Mautgutcharakter, Netzwerkeffekten und Komplementaritäten mit Anschlussmärkten resultieren. Mithin bestimmt die Zuschauernachfrage unterhalb der Kapazitätsgrenze das Nutzenniveau aller Nachfragegruppen. Die Determinanten der Nachfrage nach Unterhaltungsgütern im Allgemeinen und der Spieltagnachfrage im Speziellen sind somit entscheidend für den Nutzen der Wertnetzteilnehmer. Neben traditionellen haushaltstheoretischen Nachfragefaktoren liefert die empirische Sportökonomik umfängliche Evidenz zu weiteren sport- und veranstaltungsspezifischen Variablen (für einen Überblick siehe z.B. Budzinski & Feddersen, 2015; Parlasca, 1993). Hinsichtlich der Preiselastizität der Zuschauernachfrage bei Heimspielen sind die Befunde zwar gemischt. Jüngere Studien widerlegen

---

<sup>28</sup> Die Preiselastizität beschreibt das prozentuale Verhältnis der Nachfrageänderung als Reaktion auf Preisänderungen. Sie steht mithin für die Preissensitivität der Nachfrage nach den gegebenen Präferenzen der Konsumenten (z.B. Blankart, 2008).

<sup>29</sup> Mehrseitige Märkte beschreiben eine Marktsituation, bei der die Anbieter auf einer Plattform agieren, welche die Interaktion zwischen mindestens zwei verschiedenen Nutzergruppen ermöglicht. Jeder Nutzergruppe wird ein eigener Markt zugeordnet, woraus sich die Beziehung „mehrseitige Märkte“ ergibt. Die Nutzergruppen profitieren häufig in unterschiedlicher Stärke von der Anzahl der Nutzer auf der anderen Marktseite. Typischerweise bildet ein Nachfragemarkt als Ausgangspunkt den Treiber für die verbundenen Märkte (Knyphausen-Aufseß, Hettinga, Harren & Franke, 2011).

jedoch die Vermutung einer preisunelastischen Nachfrage aufgrund der hohen Identifikation der Fans. Die Preisbildung im „normalen“ Zuschauersegment ist also durchaus relevant. Ferner spielen sowohl die relative Qualität (z.B. Spielstärke gemäß Tabellenplatz bzw. positionale Qualität) als auch absolute Qualitätselemente (z.B. Starspieler) eine zentrale Rolle (I1, 17; I4, 13). Weitere Faktoren sind die Wettkampfspannung im Kontext des Spieltags und des Saisonverlaufs (Ergebnisunsicherheit, die sog. *uncertainty of outcome*), der Stadionkomfort oder Neuigkeitswert des Stadions (Feddersen et al., 2006), die regionale Marktgröße sowie externe Faktoren (z.B. Umweltfaktoren wie Wetter).

#### 4.3.3 Stadionerlöse

Bis hierhin wurden Prozesse, Mechanismen und Determinanten der Interdependenzen im Stadionmanagement diskutiert. Abschließend sollen vor dem Hintergrund die teils bereits angesprochenen Transaktionsalternativen vertieft werden. Im Mittelpunkt dieser Überlegungen steht die Wirkung der unterschiedlichen Transaktionskonstellationen auf die Stadionerlöse als zentrale Zielgröße. Damit führt der Abschnitt zugleich auf die anschließende Erörterung des eigentlichen Erlösmodells hin.

Wie bereits im Prozessmodell aufgezeigt münden Erlösquellen im Stadionmanagement in den beiden Profit Centern Stadionvermarktung und Stadionveranstaltungen (siehe Abbildung 6). Im Zuge der Herleitung des Teilnehmermodells wurden zudem die Optionen der Eigen- und Fremdvermarktung diskutiert. So könnten vereinsgeborene (z.B. Vermarktung des Spieltags) und stadiongeborener Rechte (z.B. Vermarktung Namensrecht) an Vermarktungsagenturen ausgelagert werden. Oftmals lassen sich dadurch gleichermaßen Skalen- und Verbundvorteile erschließen. Bei überwiegend konstanten Fixkosten der Stadionvermarktung können durch eine größere Ausbringungsmenge die Durchschnittskosten gesenkt und mithin Kostenvorteile realisiert werden (Skaleneffekt). Zusätzlich ergeben sich aus Synergien der Vermarktungspartner mit anderen Projekten und Kundenkontakten Verbundvorteile, die zu weiteren Kostenersparnissen beitragen (I2, 7; I2, 9; I4, 9; Ammon et al., 2004; Betzold, 2005; Dworak, 2010; Kurscheidt, Klein & Mielke, 2016). Auf der Erlösseite versprechen sich Vereine und Stadionbetreiber von einem externen Dienstleister im Vergleich zur Eigenvermarktung höhere Einnahmen infolge der Branchenerfahrung und des Vermarktungsnetzwerks von Agenturen (I4, 5; Rebeggiani & Witte, 2007).

Neben Effizienzgewinnen dienen die Abschlüsse mit externen Vermarktern auch als Finanzierungsinstrument (I3, 7; Dworak, 2010; Kurscheidt et al., 2016). In der Regel werden sogenannten Signing Fees für den Vertragsabschluss gezahlt. Diese Mittel können in die Infrastruktur, Spielertalente oder die Tilgung von Fremdkapital reinvestiert und mitunter sogar Hebeleffekte erzielt werden. Allerdings sind die Kooperationsverträge komplex, woraus sich Hold-up-Gefahren aufgrund der Unvollständigkeit der Verträge ergeben (Pauli, 2002). So ist der Vermarktungserfolg stadion- und vereinsgeborener Rechte vom sportlichen Erfolg der Heimmannschaft abhängig. Dadurch sind Rechtevermarkter zuweilen gezwungen, den Vereinen finanzielle Hilfestellung zu leisten, um etwa einen Abstieg oder gar eine Insolvenz abzuwenden. Denn die bereits getätigten Investitionen des Vermarktungspartners sind irreversibel (Dietl & Pauli, 2002). Umgekehrt befürchten die Vereine und Stadionbetreiber vertragliche Nachteile, wenn der Vermarkter seinen Wissensvorsprung opportunistisch ausnutzt (Vornholz, 2005a; Kurscheidt et al., 2016; Parensen, 2004). Wie bereits diskutiert können sich auch Effizienzeinbußen aus Reibungsverlusten zwischen den Geschäftspartnern ergeben, die typischerweise von unterschiedlichen Organisationskulturen geprägt sind. Solche sog. Agenturkosten könnten zusätzliche Vermarktungserlöse übersteigen. Bei zumeist langen Vertragslaufzeiten kann sich dann der Verein oder Stadionbetreiber nicht mehr kurzfristig von dem Partner lösen. Außerdem gehen bereits vorhandene Netzwerke und Kompetenzen über die langen Laufzeiten verloren, sodass die Rückkehr zur Eigenvermarktung nahezu ausgeschlossen oder mit substantziellen – zumindest temporären – Einschnitten verbunden ist (Dworak, 2010).

Das Veranstaltungsmanagement nimmt bei Fußballstadien als zentraler Geschäftszweck einen übergeordneten Stellenwert ein. Dabei besteht eine Abhängigkeit von der funktionellen Ausrichtung des Stadions sowie von der Shareholder-Konstellation in der Stadionnutzungsphase (I1; 5; I2, 9; I5; 9). Wie bereits angesprochen steigt bei erhöhter Funktionalität auch der Druck zur Akquise von Drittveranstaltungen (I4, 5). In dem Kontext verfügen private Betreiberorganisationen in der Regel eher über die notenwendige Kapitalausstattung, um das wirtschaftliche Risiko einzugehen, neben etwa Konzerten als Gastveranstaltungen auch Eigenproduktionen zu entwickeln. Dabei versprechen erfolgreiche eigene Veranstaltungsformate höhere Deckungsbeiträge als Fremdveranstaltungen gegen Mietzahlung (I2, 9). Denn sie stellen nicht nur eine vertikale Integration der nachgelagerten Wertschöpfung dar. Zudem wird dadurch die Marktmacht der

Content Provider umgangen, die zunehmend im Wettbewerb der Stadien um Drittveranstaltungen die Mieten drücken (u.a. Vornholz, 2005a). Zwar konzentrieren sich öffentliche Betreiber mittlerweile nicht mehr überwiegend auf das technische Facility Management. Vor Eigenproduktionen schrecken sie aber zurück, auch wenn das Knowhow dafür vorhanden ist (I3, 11). Diese Risikoaversion begründet sich mit der Diskussion um die Verwendung öffentlicher Mittel. Selbst überschaubare Verluste einer eigenen Veranstaltung bergen die Gefahr öffentlicher Debatten zwischen Stadionbefürwortern und Stadiongegnern. Darüber hinaus wirkt sich die Liga-Governance nationaler sowie internationaler Fußballverbände limitierend auf die Anzahl von eigenen und Drittveranstaltungen aus. Denn nur wenn keine Heimspiele angesetzt sind, können Stadionräumlichkeiten vermietet oder für Eigenproduktionen genutzt werden (I1, 17). Ein zentrales Problem stellen dabei kurzfristige Terminierungen von Pokal- und Relegationswettbewerben dar. Für diese Spiele müssen Zeiträume reserviert werden, sodass sie für die langfristige Planung etwa im Konzertgeschäft nicht zur Verfügung stehen.

Nicht nur für die Akquise von Drittveranstaltungen entscheidend ist der Stadionstandort. Standortfaktoren wie Marktgröße, Infrastruktur oder Image wirken sich generell (z.B. Maier, 2007), aber auch speziell im Sport (u.a. Budzinski & Feddersen, 2015) und bei Fußballstadien (I1, 17; I1, 5; I2, 5; I4, 13) auf den Unternehmenserfolg aus. Allerdings unterliegt der europäische Profifußball der regulatorischen Besonderheit, dass die Spiellizenzen standortgebunden sind. In den nordamerikanischen Major Leagues wird demgegenüber der Marktzutritt durch ein Franchise System geregelt, der auch Standortwechsel zulässt (sog. relocations). In vielen Fällen haben sich Teameigner zu einem Umzug entschlossen, wenn in der Regel eine Stadt eine bessere Heimspielstätte angeboten hat oder das Einzugsgebiet attraktiver war. Dies eröffnet den Teams zugleich das Drohpotenzial der Abwanderung gegenüber der Stadt und dem Stadionbetreiber, wenn ihre Neubau- oder Modernisierungswünsche nicht erfüllt werden (u.a. Fort, 2012; Quirk & Fort, 1992). Mit dieser Problematik sind europäische Fußballstadien und die Kommunen nicht konfrontiert. Dafür haben sie einen größeren strategischen Positionierungsdruck im Wettbewerb der Teamstandorte. Gegebene regionalökonomische Nachteile des Stadionstandorts können ausschließlich ressourcenbasiert ausgeglichen oder gar überkompensiert werden. Dies unterstreicht an dieser Stelle nochmals die Relevanz eines effizienzorientierten Geschäftsmodells für Fußballstadien.

#### 4.4 Erlöse im Stadionmanagement

Die vierte konstitutive Komponente des hier verfolgten Geschäftsmodellansatzes in Anlehnung an Bach et al. (2003) besteht aus dem Erlösmodell. Es beschreibt die Art und Weise, wie Einkommen erwirtschaftet und unter den Wertschöpfungsteilnehmern aufteilt wird. Daher werden in diesem Abschnitt mögliche Erlösquellen und -formen von Fußballstadien betrachtet, aber in dem Kontext auch Preisstrategien diskutiert (Knyphausen-Aufseß, Hettinga, Harren & Franke, 2011; Schmidt & Donnebrink, 2003). In diesem Punkt sowie mit einer Analyse der Kostenseite geht das hier diskutierte Konzept über Bach et al. (2003) – und auch andere Ansätze zu Geschäftsmodellen (u.a. Amit & Zott, 2000) – hinaus. Nach den einschlägigen kaufmännischen Begrifflichkeiten müsste somit eher von einem Ertragsmodell gesprochen werden.

Dies ist allerdings den Besonderheiten in Immobilienmärkten im Allgemeinen (u.a. Brauer, 2009, 2013; Pierschke, 2000, 2001) und Stadionmärkten im Speziellen (u.a. Vornholz, 2005a) geschuldet. Zunächst wird die Immobilie selbst als das physische Investitionsobjekt betrachtet, welches hohe Fixkosten des Baus und dann kontinuierliche Folgekosten des Betriebs und Substanzerhalts verursacht. Im Grundsatz trifft dies zwar auch auf andere Wertnetze und plattformbasierte Geschäftsmodelle zu. Allerdings kann beispielsweise eine Internetplattform konsistent modular erweitert werden. Demgegenüber könnte ein Stadion nicht für etwa eine Kapazität von 10.000 Zuschauern konzipiert werden, um es dann schrittweise auf ein Fassungsvermögen von 50.000 Zuschauern auszubauen. Eine solche Modularität ist nur in geringerem Ausmaß technisch realisierbar. Darüber hinaus sind ebenso der Produkterweiterung und -differenzierung auf der baulichen Plattform der (Spezial-)Immobilie deutlich engere Grenzen gesetzt als etwa im Telekommunikationsgeschäft. Dadurch erklärt sich der Fokus auf Erlösströme statt einer expliziten Analyse der Ertragswirkungen in der vierten Komponente des Geschäftsmodells (Bach et al., 2003). Die Kostentreiber werden eher im Kontext der anderen Komponenten – oft nur implizit – berücksichtigt.

In der internationalen Literatur zu Geschäftsmodellen werden unter dem Erlösmodell auch eher die Geschäftschancen (business opportunities) gefasst (Afuah, 2003; Baden-Fuller & Morgen, 2010; Magretta, 2002; Nilsson, Tolis & Nellborn, 1999). In der Stadionbranche und generell in Immobilienmärkten lassen sich tragfähige Geschäftsperspektiven jedoch schwerlich ohne Berücksichtigung von Preisspielräumen und den

besonderen Kostenstrukturen treffend bewerten. Denn auch die Preissetzung unterliegt in Abhängigkeit von der Besitz- und Betreiberkonstellation politischen Einschränkungen. Somit ist das Erlösmodell in Bezug auf Fußballstadien in einem weiteren Sinne als ein Modell der Geschäftsentwicklung zu verstehen (siehe auch Gassmann, Frankenberger & Csik, 2013).

„Erlösquellen sind alle Leistungsangebote einer Unternehmung, für die ein Markt besteht und somit ein Erlös erzielt werden kann“ (Knyphausen-Aufseß et al., 2011, S. 167). Im Grundsatz können fünf Kategorien von Erlösströmen differenziert werden (Osterwalder, 2004): (1) Verkauf von Produkten, (2) Verleihen eines Objekts, (3) Verkauf von Lizenzen, (4) Transaktionsgebühren oder (5) Werbeeinnahmen. Während für den Stadionfall die Erlösbereiche Ticketing (z.B. Breuer & Schlesinger, 2008), Catering (z.B. Siegfried & Zimbalist, 2000) sowie Merchandising (z.B. Sartori, 2011) klar dem Verkauf von Produkten (Güter und Dienstleistungen) zugeordnet werden können, ist die Einordnung von Hospitality-Einnahmen nicht eindeutig. Je nach Mittelherkunft können Hospitality-Erlöse den normalen Ticketeinnahmen (von Privatpersonen) oder den Werbeeinnahmen (aus Corporate Hospitality) zugerechnet werden (z.B. Walzel, 2011).

Eine weitere zentrale Einnahmequelle bilden die Mietzinsen aus der temporären Überlassung der Immobilie. Je nach Eigentümer-Betreiber-Konstellation fließen der Stadiongesellschaft regelmäßige Pacht- oder Mietzahlungen durch den Heimverein sowie in Abhängigkeit von der Funktionalität weitere Einnahmen von kurzfristigen Mietern zu (Dietl & Pauli, 1999). Demgegenüber handelt es sich bei Lizenzen um die Nutzung von Immaterialgütern oder Flächen (z.B. Catering-Stände, Werbeflächen) gegen ein vereinbartes Entgelt. Im Stadionkontext sind solche Einnahmen überwiegend den Werberechten zuzuordnen (z.B. Born, Mohr & Bohl, 2004). Transaktionsgebühren sind im Stadionkontext allerdings eher eine theoretische Erlöskategorie. Denn die Hauptleistung eines Stadionbetreibers als Intermediär besteht in der Vermittlung und Ermöglichung von Kontakten. Mithin werden die Transaktionsgebühren bereits unter Ticketverkäufen und Werbeerlösen erfasst. Schließlich profitieren Fußballstadien von direkten und indirekten Zuschüssen der öffentlichen Hand und mitunter von Privatpersonen (z.B. mäzenatische Investoren wie Vereinspräsidenten) in Form von Bau- oder Betriebskostenzuschüssen (Bielzer & Wadsack, 2011; Höwing, 2005; Zimbalist & Long, 2006).

Für analytische und strategische Zwecke lassen sich aus den Erlösquellen interdependente Erlösformen und Preismechanismen ableiten. Dabei typisieren Erlösformen die Kundenbeziehungen einer Unternehmung nach Art der Leistungsabrechnung. So unterscheiden Knyphausen-Aufseß et al. (2011) etwa zwischen transaktionsabhängigen und -unabhängigen Erlösformen sowie zwischen Erlösen mit und ohne Quersubventionen. Während sich transaktionsabhängige Erlösformen aus dem Umfang der Leistungsbeziehung errechnen, sind transaktionsunabhängige Erlöse pauschale Nutzungstarife oder -gebühren. Bei Fußballstadien werden beispielsweise Logenkunden ein ganzjähriges Nutzungsrecht für die Räumlichkeit eingeräumt und die Leistung pauschal durch einen Mietpreis abgerechnet. Dagegen finden sich im Catering eher transaktionsabhängige Erlösformen oder eine Mischung aus Lizenzgebühr und Umsatzbeteiligung (mit und ohne Mindest- oder Sockelbeträge). Für die preispolitischen Entscheidungen innerhalb des Erlösmodells ist die Gewichtung der Erlösquellen von besonderer Relevanz (Knyphausen-Aufseß et al., 2011).

Bisweilen wird auf die Erlöserzielung bei einem Produkt auch – in Teilen oder vollständig – verzichtet, um den Absatz eines verbundenen Produkts zu fördern. Ist die Leistungsbeziehung unmittelbar wie bei Komplementärgütern, wird von direkter Quersubventionierung gesprochen. Erfolgt die Finanzierung des vergünstigten Produkts hingegen durch einen Dritten, liegt eine indirekte Quersubventionierung vor. Solche Konstellationen kommen vornehmlich auf Märkten vor, die eine Tendenz zur natürlichen Monopolbildung aufweisen (Bieger, Ruegg-Stürm & Rohr, 2002; Eisenmann, Parker & Alstyne, 2006), was bei Fußballstadien wie erörtert der Fall ist. Ohne die Quersubventionierung mit einerseits öffentlichen Mitteln und andererseits aus Werbe- und TV-Erlösen wäre der Marktpreis für Eintrittskarten bei isolierter Preisbildung deutlich höher oder gar prohibitiv hoch. Dann käme der Markt nicht oder nur unter hoher Monopolpreisbildung zustande. Erst die Quersubvention ermöglicht (nahezu) eine Konkurrenzpreisbildung (Maennig et al., 2004; siehe auch Blankart, 2008). Zusätzlich zur traditionellen natürlichen Monopoltheorie werden wie bereits erörtert Netzwerkeffekte und die Beidseitigkeit solcher komplementärer Märkte als Erklärungen angeführt, wenn der Nutzen einer Nachfragegruppe überproportional mit der Größe einer anderen zunimmt (Knyphausen-Aufseß et al., 2011). Mit dem Ziel einer kollektiven Nutzenmaximierung werden deshalb ausgewählte Ticketkategorien (z.B. Steh- und Kurvenplätze) unter den Herstellkosten angeboten, um über eine hohe Zuschauernachfrage die Einnahmen aus Hospitality und Werbung zu stimulieren (I3, 5; I4, 5).

Über die Preismechanismen der Erlösformen hinaus bieten sich zwei weitere Optionen der Preisdifferenzierung (Osterwalder, 2004): (1) nach Marktsegmenten und (2) Marktbedingungen. Einerseits wird bei Fußballstadien die Gesamtgruppe der Zuschauer nach der (Sicht-)Qualität der Plätze segmentiert, und die entsprechenden Tickets unterschiedlich bepreist. Innerhalb eines Segments können überdies persönliche Merkmale – überwiegend aus sozialen Gründen – Preisnachlässe begründen (z.B. Menschen mit körperlichen Behinderungen, Rentnern, Schülern und Studenten). Unterschiedliche Marktbedingungen führen im Stadionbetrieb dagegen eher zu Preisauflägen. So werden für exklusive Veranstaltungen (z.B. Spiele der UEFA Champions League) in der Regel höhere Preise veranschlagt als bei vergleichbaren Veranstaltungsformaten (z.B. Spiele im nationalen Pokalwettbewerb). Gleichermaßen unterliegen Meisterschaftsspiele mit erwartbar hoher Nachfrage Preisauflägen (v.a. Spiele gegen Spitzenteams und Derbys).

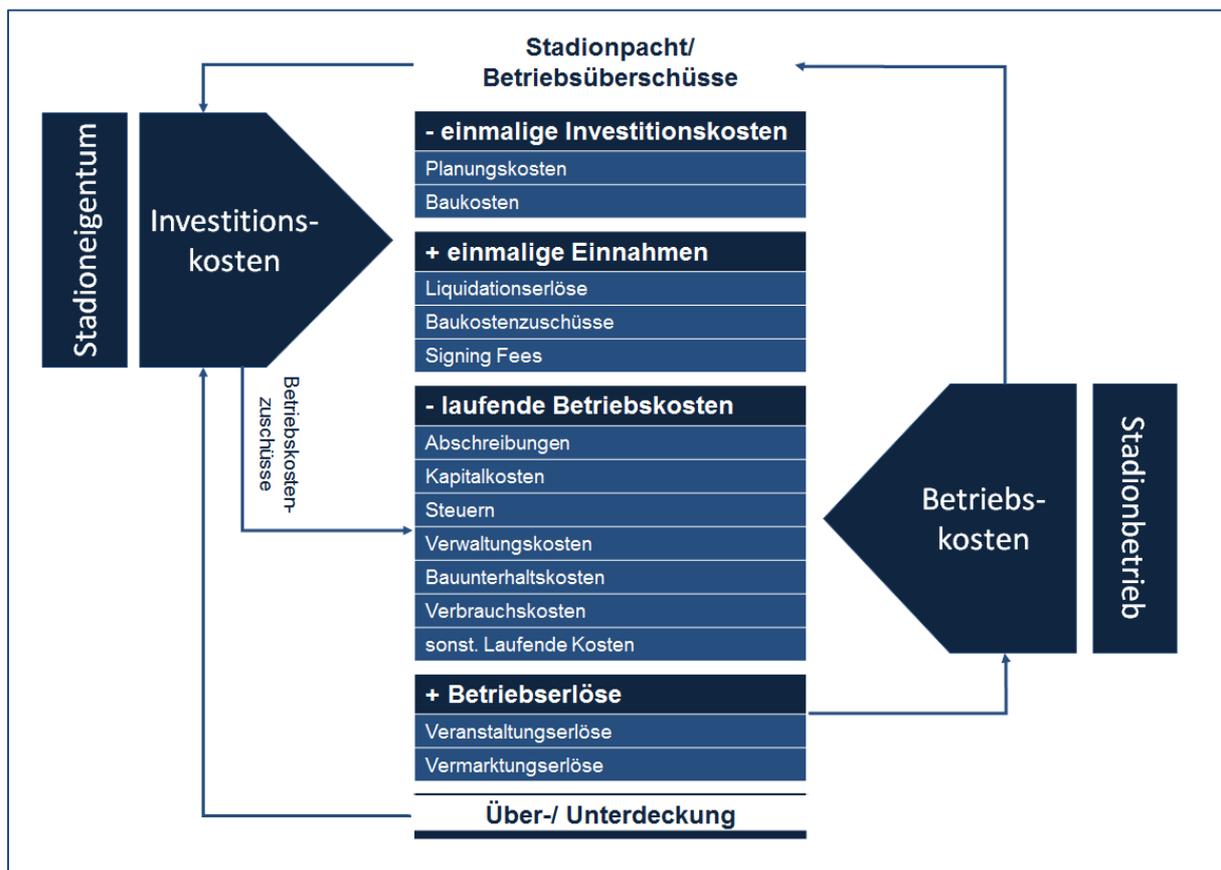


Abbildung 8 Erlösmodell im Stadionmanagement

Nach dem sog. magischen Viereck von Immobilien (Brauer, 2009) wird sowohl auf der Erlös- als auch auf der Kostenseite zwischen einmaligen und laufenden Zahlungsströmen unterschieden. Die Veräußerung von Anlage- oder Umlaufvermögen begründet

dabei einmalige Erlöse, während die kontinuierliche Nutzung der Immobilie dauerhafte Umsätze generiert. Die Kostenstruktur auf der anderen Seite kann in einmalige Planungs- und Baukosten sowie laufende Bewirtschaftungskosten aufgeschlüsselt werden. Im Detail werden darunter Kapitalkosten, Abschreibungen, Steuern, Verwaltungs-, Betriebs- und Bauunterhaltskosten zusammengefasst (Giffinger et al., 2004; Pierschke, 2000).

Wie in Abbildung 8 dargestellt kann die Ertragsberechnung aus der Immobilienökonomie analog auf Fußballstadien übertragen werden. So stehen in der ersten Hauptphase den anfänglichen Investitionskosten für die Planung und den Bau eines Stadions einmalige Einnahmen gegenüber. Diese ergeben sich aus der Teilliquidation von Anlagevermögen (z.B. Verkauf von Büroräumlichkeiten), aus Vorabzahlungen für die Nutzung stadionbezogener Rechte in der Stadionnutzungsphase (sog. Signing Fees) sowie aus öffentlichen Baukostenzuschüssen. Die interdependenten Aufgaben der Planung, des Stadionbaus sowie der Finanzierung fallen in den Aufgabenbereich der Eigentümerorganisation. Je nach Ausgestaltung der Eigentümer-Betreiber-Konstellation werden die Bewirtschaftungskosten und Betriebserlöse unter den Anteilseigner aufgeteilt. Wird etwa die Eigentümerorganisation zusätzlich (oder teilweise) mit Aufgaben der Stadionnutzungsphase betraut, fallen sowohl die Investitions- als auch laufenden Betriebskosten in ihren Zuständigkeitsbereich. Folglich müssen ihr zur Kostendeckung ebenso die Betriebserlöse zufließen. Bei der Auslagerung der Nutzungsphase auf eine Betreibergesellschaft führt diese in der Regel eine Pachtzahlung an die Eigentümerorganisation ab, aus welcher dann der Kapitaldienst und/oder Reinvestitionen bestritten werden. Die genaue Ausgestaltung der Beziehung dient vornehmlich der Risikoverteilung, aber mitunter auch der Optimierung steuerlicher Bemessungsgrundlagen.

Betriebsgewinne sind typischerweise zunächst eine Anreizentlohnung für privatwirtschaftliche Betreiber oder Renditen für Anteilseigner, wenn sie an die Eigentümerorganisation abgeführt werden. Hier kann es wiederum bewusst ungleiche Aufteilungen unter privaten Investoren und öffentlichen Teilhabern geben. Unterdeckungen bedürfen hingegen Betriebskostenzuschüsse seitens der Eigentümergesellschaft. In Abhängigkeit von dem Stadionkonzept, dem öffentlichen Eigentumsanteil und der Standortkonstellation können temporäre (etwa zu Zweitligazeiten des Heimteams) oder sogar

dauerhafte Zuschüsse durchaus eingeplant sein. Dann dient das PPP-Modell zwischen kommunalem Eigner und der privaten oder vereinseigenen Betreibergesellschaft der Effizienzsteigerung im Sinne einer Deckungsbeitragsmaximierung. Dies ist eine häufige Konstellation bei älteren Stadien und unterklassigen Stadionnutzern.

#### 4.5 Qualitatives Zwischenergebnis der Studie: theoretisches Geschäftsmodell für Fußballstadien

Dem Geschäftsmodellansatz von Bach et al. (2003) folgend wurden in diesem Kapitel die vier konstitutiven Komponenten eines allgemeinen Geschäftsmodells für das Stadionmanagement erörtert. An dieser Stelle verbleibt als letzter Schritt der Theoriebildung, die Inhalte des Prozess-, Teilnehmer-, Transaktions- sowie Erlösmodells zu einem integrierten Geschäftsmodell zusammenzuführen. Aus dieser übergreifenden Perspektive lassen sich die Interdependenzen im Wertschöpfungsprozess, damit verbundene Nutzenpotenziale sowie Strategieoptionen eines Fußballstadions analysieren. Zugleich fasst das Geschäftsmodell in Abbildung 9 die Kerneinsichten dieses Kapitels als qualitatives Zwischenergebnis des im dritten Kapitel vorgestellten Methodendesigns zusammen. Im folgenden Kapitel bildet es ferner die theoretische Grundlage für die Formulierung und Prüfung von Hypothesen im quantitativen Teil der Untersuchung. Daraus lassen sich schließlich in der Diskussion der Befunde sowie entlang der Erörterung der Transfererkenntnisse für den europäischen Stadionmarkt im abschließenden Kapitel die zentralen strategischen Handlungsempfehlungen ableiten.

Auf der Metaebene eines Geschäftsmodells für Fußballstadien hat die Wertschöpfung Prozesseigenschaften und folgt drei konsekutiven Schritten. Dabei zielt die Gestaltung der kostenträchtigen Phasen der Planung und des Baus sowie der Stadionnutzung darauf ab, die Voraussetzungen für eine nachhaltige Erlösgenerierung durch das Stadion effizient herzustellen. Die den Phasen zugeordneten Elemente des Geschäftsmodells sind dabei wechselseitig abhängig. Es stellt sich mithin die übergeordnete Aufgabe der strategischen Steuerung dieser Interdependenzen und Determinanten der Erfolgsgrößen.

Bereits zu Beginn, in der Planungs- und Bauphase, werden die fundamentalen Entscheidungen getroffen, welche sowohl die zukünftigen Betriebskosten als auch die Einnahmepotenziale des Fußballstadions maßgeblich festlegen. Im Sinne einer nachhaltigen und bedarfsorientierten Planung empfiehlt es sich deshalb, zusätzlich zum

baubegleitenden Facility Management alle für den Stadionbetrieb relevanten Teilnehmer in den Planungsprozess zu integrieren. Ziel dieser Planungsbemühungen ist ein ganzheitliches Konzept, das auf Grundlage der Stadionstrategie entworfen wird. Die Stadionplanung steht dabei in einer gegenseitigen Abhängigkeit mit dem Stadioneigentum und der Finanzierung. Durch das Eigentümerportfolio werden Schwerpunkte in der Stadionplanung gesetzt und gleichzeitig auch die Refinanzierung des Stadions weitgehend vorbestimmt.

Zentrales Element in der Stadionnutzungsphase ist die Wertschöpfungskonfiguration des Wertnetzes. Auf der Basis indirekter Netzwerkeffekte werden im Stadionmanagement Werte durch die Zusammenführung von Nachfragegruppen geschaffen. In dem Kontext können die traditionellen Aufgaben des Facility- und Veranstaltungsmanagements im Geschäftsmodell den primären und unterstützenden Aktivitäten eines Netzwerks zugeordnet werden. Letztlich sollen im Stadionbetrieb optimale Voraussetzungen geschaffen werden, um das Stadion in seiner Gesamtheit zu vermarkten und im Speziellen Veranstaltungen durchzuführen.

Alle Aktivitäten stellen auf die Erlöserzielung ab. Erlöse werden durch die Leistungsbeziehungen mit anderen Unternehmen (Business-to-Business) oder Privatpersonen (Business-to-Consumer) generiert. Die detaillierte Ausgestaltung der Leistungsbeziehungen hängt dabei von den Erlösquellen und -formen sowie Preismechanismen ab.

Die Aufteilung von Erlöse bestimmt sich durch das Organisationsmodell und den darin verbundenen Teilnehmern im Stadionmanagement. Sind Eigentum und Betrieb des Stadions integriert, sind mit den Betriebserlösen und -überschüssen direkt der Kapitaldienst zu leisten, Rücklagen zu bilden und den Anteilseignern Renditen auszuschütten. Im Falle der Trennung von Stadioneigentum und -betrieb, kommt ein Pachtverhältnis zustande. Je nach Vertragsgestaltung verpflichtet sich die Betreibergesellschaft zur Zahlung einer festgeschriebenen Pacht und mitunter einer erfolgsabhängigen Prämie. Im Gegenzug überlässt die Eigentümerorganisation dem Pächter das Stadion zur Bewirtschaftung auf Zeit und auf eigenes Risiko. Dem Pächter ist es im Gegensatz zum Hauptmieter erlaubt, das Stadion Dritten (z.B. für Konzerte) zeitweise zur Nutzung gegen Mietzahlungen zu überlassen.

Schließlich ist eine Immobilie inhärent standortgebunden. Deshalb werden durch die Standortwahl die Nutzenpotenziale über den gesamten Lebenszyklus der Immobilie weitgehend festgelegt. Der Entscheidungsspielraum bei Fußballstadien ist allerdings

äußerst eingeschränkt, da auch der Fußballverein als Hauptmieter durch die Lizenzierung der Ligagesellschaft an einen Standort gebunden ist. Somit ist die regionale Wettbewerbsposition und das Nachfragepotenzial von Fußballstadien – außer durch Aufstieg (aber auch Abstieg) der Heimmannschaft – kaum beeinflussbar. Indessen besteht oftmals ein gewisser Entscheidungsspielraum bei der Wahl des Mikrostandorts.

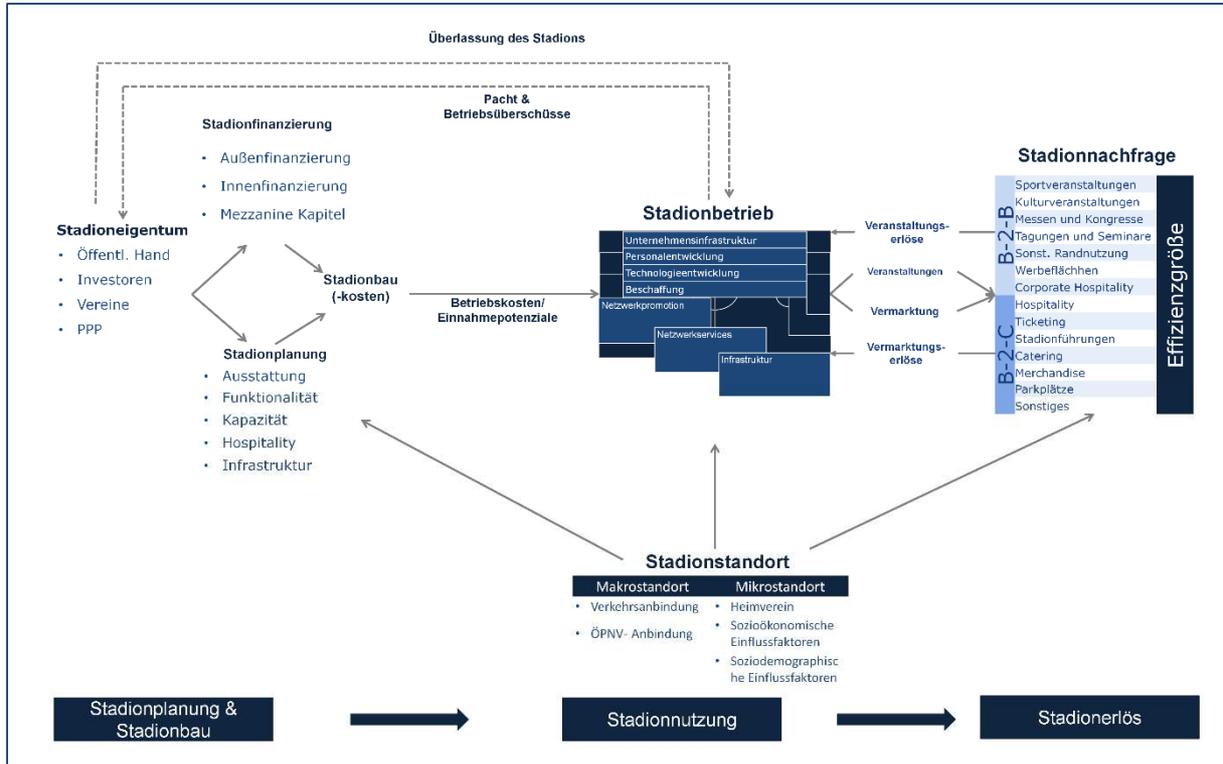


Abbildung 9 Geschäftsmodell im Stadionmanagement

## 5 Statistische Analyse und Ergebnisse

Nachdem im vorangegangenen Kapitel der theoretische Bezugsrahmen hergeleitet wurde, besteht das Ziel der statistischen Analyse darin, Effizienzpotenziale im Stadionmanagement quantitativ abzubilden. Entlang der eingangs hervorgehobenen Teilfragen zur forschungsleitenden Fragestellung stehen dabei zum einen Planungsgrößen der Stadionkapazität und zum anderen Auslastungsdeterminanten für (spieltagunabhängige) Drittveranstaltungen im Fokus der Betrachtung. Zur theoretischen Präzisierung der statistischen Analyse wird eine Reihe von Hypothesen formuliert und in geeigneten statistischen Modellen operationalisiert. Auf der empirischen Grundlage können die zentralen Einflussgrößen schließlich methodisch treffend geprüft werden.

Tabelle 4 Zentrale Kenngrößen der unterschiedlichen Stadioncluster

Cluster	Kennzahlen	Deutsche Stichprobe			Europäische Top 20-Ligen		
		N	MW	SD	N	MW	SD
Gesamt	Stadionkapazität		18.631	17.545		22.568	17.498
	Neues Stadion *	128	0,79	--	405	0,52	--
	Großevent**		0,11	--		0,15	--
Große Stadien	Stadionkapazität		47.761	15.878		45.018	14.833
	Neues Stadion*	26	0,96	--	117	0,68	--
	Großevent**		0,57	--		0,44	--
Kleine Stadien	Stadionkapazität		11.205	7.110		13.448	7.289
	Neues Stadion*	102	0,77	--	288	0,47	--
	Großevent**		0	--		0,03	--

\* Die binäre Variable *Neues Stadion* wurde sekundärempirisch erhoben. Stadien, die nach 1996 umfangreich modernisiert wurden, sind mit 1 kodiert.

\*\* Die binäre Variable *Großevent* wurde sekundärempirisch erhoben. Alle europäischen Stadien, die nach 1996 Austragungsort einer Fußball-Welt- oder -Europameisterschaft waren, sind mit 1 kodiert.

Der Untersuchungsgegenstand schränkt wie im Methodenkapitel erläutert die Größe der Stichprobe durch die beobachtbare Anzahl an Fußballstadien naturgemäß ein. Dies ist umso mehr der Fall, wenn Teilstichproben zu Marktsegmenten betrachtet werden. Daher können clusterspezifische Analysen immer nur dann vorgenommen werden, wenn die Stichprobengröße es methodisch zulässt. Das Ziel der differenzierten Betrachtung besteht darin, den heterogenen Marktstrukturen von Fußballstadien gerecht zu werden und somit treffende Befunde für einen Transfer der Erkenntnisse auf den europäischen Stadionmarkt zu erzeugen. Wie im dritten Kapitel zur Methodik argumentiert, werden für eine kongruente Marktsegmentierung die Variablen *Stadionkapazität*, *Neues Stadion* sowie *Großevent* als Clusterkriterien herangezogen.

Zu Vergleichszwecken wurden jene zentralen Eckwerte zusätzlich für alle Fußballstadien der europäischen Top 20-Ligen<sup>30</sup> erhoben und den Clustern zugeordnet. Basierend auf den Ergebnissen in Tabelle 4 ist eine Vergleichbarkeit zwischen dem deutschen und dem europäischen Stadionmarkt grundsätzlich gegeben. Die Mittelwerte und/oder Standardabweichungen der zentralen Kenngrößen sind in beiden Grundgesamtheiten für komparative Betrachtungen hinreichend ähnlich.<sup>31</sup> Von der Übertragbarkeit des theoretischen Geschäftsmodells ist ohnehin auszugehen. Mit Blick auf die Variable *Neues Stadion* wird der deutsche Stadionmarkt über die Argumentation in Kapitel 3 hinaus als Benchmark bestätigt. In allen drei Clustern weist die Merkmalsausprägung für den deutschen Stadionmarkt – recht deutlich – den höchsten Neuigkeitswert auf. Dieser Erfahrungsvorsprung in der Modernisierung von Fußballstadien ist schließlich der Hauptgrund für den vergleichenden Transfer der Erkenntnisse dieser Studie.

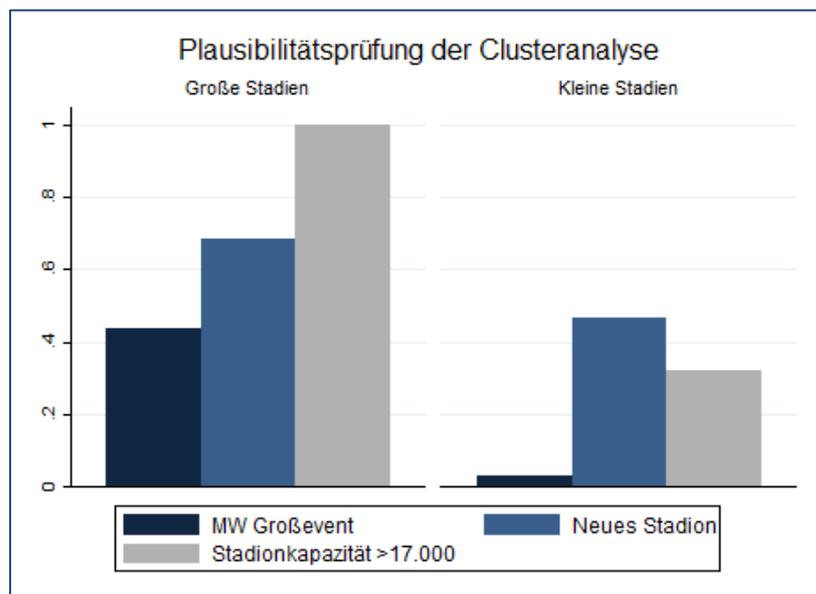


Abbildung 10 Plausibilitätsprüfung der Clusteranalyse (N=405)

Die Plausibilität der Clustergruppierung aus der statistischen Clusteranalyse (vgl. Kapitel 3) wird in Abbildung 10 für die Top 20-Daten grafisch veranschaulicht. So beinhaltet das Cluster *Große Stadien* Spielstätten, die durchweg eine Kapazität von über

<sup>30</sup> Bundesliga, Liga BBVA, Premier League, Serie A, Ligue 1, Primera Liga, Premier-Liga, Premyer Liga, Jupiler League, Eredivisie, Süper Lig, Erste Liga, Synot Liga, Super League, Liga I, Erste Liga, Prva Liga, First Division, Ekstraklasa & Allsvenskan.

<sup>31</sup> Diese Feststellung bleibt davon unberührt, dass Tests der Mittelwerte (t-Tests) und Verteilungen (Wilcoxon-Mann-Whitney U-Test) signifikante Abweichungen anzeigen. In der Gesamtheit und Vielfalt europäischer Stadien ist es kaum verwunderlich, dass manches belgische, portugiesische oder kroatische Stadion im Detail weniger zum deutschen Fall vergleichbar ist als etwa englische, französische oder spanische Stadien. Dennoch gibt es nach den Kennziffern genügend passende Benchmark-Paare, sodass entsprechende Vergleiche und Übertragungen von Einsichten statthaft sind.

17.000 Zuschauern aufweisen, zu über zwei Drittel modernisiert wurden und tendenziell bereits Austragungsstätte eines Großevents waren (44 %). Dagegen machen die Kapazitäten der Stadien des zweiten Clusters *Kleine Stadien* im Durchschnitt weniger als ein Drittel der großen Stadien aus, und nur wenige Stadien waren Austragungsort einer Fußball-WM oder -EM (3 %). Dennoch wurden auch in dieser Gruppe fast die Hälfte der Stadien seit 1996 umfangreich modernisiert.

### 5.1 Determinanten der Hauptphase Stadionplanung und -bau

Mit Blick auf die Planungsgrößen steht zuvorderst die *Stadionkapazität* als Effizienz-kennziffer im Fokus der statistischen Analyse. Wie zur Stadionplanung argumentiert, haben das Nutzungs-, Raum- und Funktionskonzept eines Stadions unmittelbaren Einfluss auf die Nachhaltigkeit und damit auf die Input-Output-Effizienz eines Fußballstadions. Auch die immobilienökonomische Theorie der Life-Cycle-Costs betont die Relevanz der Stadionplanung. Denn alle Entscheidungen, die in der anfänglichen Planungsphase getroffen werden, wirken sich über den gesamten Lebenszyklus hinweg auf die Erlös- und Kostenstrukturen einer Immobilie aus. Die Zuschauerkapazität eines Fußballstadions ist dabei von doppelter Bedeutung. Sie determiniert maßgeblich sowohl die anfänglichen Investitionsausgaben als auch die laufenden Betriebskosten. Unnötige Überkapazitäten sind somit kostenineffizient und können sich zudem negativ auf die Wertschöpfung der einzelnen Netzwerkteilnehmer in der Stadionnutzungsphase auswirken.

Der treffende empirische Parameter für das Konstrukt der Stadionkapazität ist die Gesamtzahl an Zuschauerplätzen, wie sie typischerweise als Fassungsvermögen für Fußballstadien angegeben wird. Erhoben wurden die Daten sekundärempirisch über Vereinsplattformen im Internet sowie öffentlich zugängliche Datenbanken (z.B. Stadionwelt INSIDE). In den weiteren inferenzstatistischen Verfahren wird die Zuschauerkapazität allerdings stets logarithmiert, d.h. in den Logarithmus der nominalen Angabe transformiert. Zum einen ist dies eine empfohlene Vorgehensweise bei großen Zahlen in den Merkmalsausprägungen einer Variablen. Die Logarithmierung staucht die Ausprägungen, was die inferenzstatistischen Beziehungen zu anderen Variablen mit geringerer Spannweite präzisiert. Der Hauptgrund für die logarithmische Transformation ist indes die (semilogarithmische) Modellierung von linearen Verknüpfungen mit anderen Variablen, wenn der nominale Zusammenhang nicht linear ist. Dies ist zentral für

das spätere multiple Regressionsmodell, aber auch für (bivariate) lineare Korrelationen (nach Pearson), auf die im Folgenden teils Bezug genommen wird (Backhaus et al., 2011; Eid et al., 2013; Gujarati, 2003). Sowohl die großen Zahlen als auch Nicht-Linearität treffen auf die Stadionkapazität bereits nach den theoretischen Vorüberlegungen zu, werden aber empirisch ebenso durch die grafische Analyse (Scatter Plots) bestätigt.

Einfluss auf die Stadionkapazität hat dem theoretischen Geschäftsmodell zufolge (1) die Eigentümer- und Finanzierungsstruktur eines Stadions, (2) das zukünftige Nutzungskonzept sowie (3) der Stadionstandort.

Die detaillierte Erhebung von Finanzdaten bereitet jedoch erhebliche Probleme in der empirischen Praxis. Wie im Methodenkapitel ausgeführt herrscht in der Stadionbranche generell eine hohe Sensibilität und daher Zurückhaltung bei Angaben zu Geschäftszahlen vor. Daher war die enge Abstimmung mit den Verbänden erforderlich und hat die Befragung erst ermöglicht. Auf Auskünfte zur besonders sensiblen Finanzierungsstruktur musste indes zugunsten der anderen Themenfelder und zur Absicherung des Rücklaufs verzichtet werden. Folglich kann hier zur statistischen Operationalisierung des Wirkungskomplexes lediglich die Eigentümerstruktur berücksichtigt werden. Die deskriptiven Ergebnisse aus Tabelle 5 zeigen ein deutlich höheres privatwirtschaftliches Interesse an den großen Stadien (50 % vs. 27 %). Diese Beobachtung ist darauf zurückzuführen, dass Mannschaften aus attraktiven Ligen ihre nachfragestärkeren Heimspiele naturgemäß in größeren Stadien austragen (müssen) ( $r = 0,65^{***}$ )<sup>32</sup>. Dadurch sind Vereine und Investoren ( $r = 0,23^{***}$ ) aufgrund der gegebenen Einnahmepotenziale eher dazu bereit, das Finanzierungsrisiko in Kauf zu nehmen. Außerdem ist ein erheblicher Unterschied im Professionalisierungsgrad in Tabelle 5 zu erkennen. Während im Cluster *Kleine Stadien* das Stadioneigentum mehrheitlich bei kommunalen Stadtverwaltungen oder Vereinen liegt, werden im Cluster *Große Stadien* Anteile eher in Personen- oder Kapitalgesellschaften ausgelagert (58 %). Dies deutet angesichts der Legitimationsschwierigkeiten darauf hin, dass sich die Kommunen mehr auf die kleineren Stadien fokussieren, für die kaum bzw. keine privatwirtschaftlichen Partner gefunden werden können. Demnach kann die folgende Hypothese formuliert werden:

---

<sup>32</sup> Hier und im Weiteren handelt es sich um Angaben zur linearen Pearson-Korrelation, wobei  $r$  den Korrelationskoeffizient und \*(,10), \*\*(.05), \*\*\*(.001) das Signifikanzniveau angeben.

**H1:** Je mehr Stadionanteile durch die öffentliche Hand gehalten werden, desto kleiner ist die Stadionkapazität.

Die genaue Eigentümerstruktur der Stadien wurde über den Eigentümer-Fragebogen erhoben. Die Verteilung der Daten zur (metrischen) prozentualen Stadionbeteiligung weist allerdings derartige Lücken und Sprünge auf, dass sie im Regressionsmodell besser als Dummy-Variable *öffentliches Eigentum* abgebildet wird. Bei alleinigem öffentlichem Eigentum nimmt sie den Wert 1 an, während alle anderen Konstellationen mit 0 kodiert sind.

Tabelle 5 Eigentümerstruktur der Stadien

Cluster	Kennzahlen	N	MW / N	25%	Median	75%
Gesamt	Öffentlicher Anteil Stadioneigentum	167	69%	0	100%	100%
	Privater Anteil Stadioneigentum		31%	0	0	100%
	Rechtsform Gebietskörperschaft		85	0	1	1
	Rechtsform Verein		29	0	0	0
	Rechtsform Personen- und Kapitalgesellschaft		53	0	0	1
Große Stadien	Öffentlicher Anteil Stadioneigentum	26	50%	0	50%	100%
	Privater Anteil Stadioneigentum		50%	0	50%	100%
	Rechtsform Gebietskörperschaft		4	0	0	0
	Rechtsform Verein		0	0	0	0
	Rechtsform Personen- und Kapitalgesellschaft		22	1	1	1
Kleine Stadien	Öffentlicher Anteil Stadioneigentum	102	73%	0	100%	100%
	Privater Anteil Stadioneigentum		27%	0	0	100%
	Rechtsform Gebietskörperschaft		60	0	1	1
	Rechtsform Verein		21	0	0	0
	Rechtsform Personen- und Kapitalgesellschaft		21	0	0	0

Als zweite Determinante hat das Nutzungskonzept in der Betriebsphase Bedeutung für die kapazitative Planung eines Fußballstadions. Die Funktionalität von Fußballstadien wurde deshalb in der Primärerhebung nach der Typisierung von Nixdorf (2008) berücksichtigt. Während *special-purpose stadiums* ausschließlich auf die Durchführung von Fußballspielen ausgerichtet sind, eignen sich *multi-purpose stadiums* durch entsprechende Räumlichkeiten zudem für weitere einfache Veranstaltungsformate (wie z.B. Leichtathletik, Messen oder Kongresse). Der dritte Stadiontyp, *multifunctional arenas*, verfügt darüber hinaus über eine große Bandbreite an Eigenschaften (wie z.B. ein verschließbares Dach), die über die klassischen Anforderungen an ein Fußballstadion deutlich hinausgehen. Multifunktionsarenen sind – ähnlich wie Multifunktionshallen – in der Lage, wetterunabhängig nahezu alle Veranstaltungsformate durchzuführen. Daher besteht ein starker, hochsignifikanter Zusammenhang zwischen der funktionalen Ausstattung eines Fußballstadions und der Anzahl an Drittveranstaltungen ( $r = 0,65^{***}$ ). Zugleich steigen aber auch die Kosten für Bau und Unterhalt ( $r = 0,33^{**}$ )

der Immobilie und somit der Druck auf Betreiber, möglichst viele Netzwerkteilnehmer für Veranstaltungen zu akquirieren. Mithin wird folgende Forschungshypothese abgeleitet:

**H2:** Je funktionaler das Nutzungskonzept eines Fußballstadions ausgerichtet ist, desto größer ist die Stadionkapazität.

Im statistischen Modell fließt die Funktionalität eines Stadions nominal durch die Dummy-Variablen *Funkt. „special purpose“* sowie *Funkt. „multi purpose“* ein (jeweils 1 = „zutreffend“; 0 = sonst). Damit ist ein multifunktionales Stadion der Vergleichsmaßstab der Dummies im Regressionsmodell. Deshalb wird in beiden Fällen ein negatives Vorzeichen des Regressionskoeffizienten erwartet.

Tabelle 6 Funktionalität der Stadien

Cluster	Kennzahlen	N	MW	25%	Median	75%
Gesamt	Funktionalität „special purpose“	107	0,45	0	0	1
	Funktionalität „multi purpose“		0,43	0	0	1
	Funktionalität „multifunctional“		0,12	0	0	0
Große Stadien	Funktionalität „special purpose“	18	0,22	0	0	0
	Funktionalität „multi purpose“		0,61	0	1	1
	Funktionalität „multifunctional“		0,17	0	0	0
Kleine Stadien	Funktionalität „special purpose“	64	0,5	0	1	1
	Funktionalität „multi purpose“		0,4	0	0	1
	Funktionalität „multifunctional“		0,1	0	0	0

Der dritte Wirkungskomplex auf die Stadionkapazität ist durch die Standortfaktoren gegeben. Dabei kann grundlegend zwischen Standortfaktoren des Makro- und Mikroumfelds eines Stadions unterschieden werden (Vornholz, 2005a & b). Während Kennziffern des Makroumfelds überregionale Einflussgrößen eines Fußballstadions abbilden, bezieht sich das Mikroumfeld auf Merkmale der unmittelbaren Stadionumgebung. Im statistischen Modell wird das Makroumfeld auf das entscheidende Konstrukt der Marktgröße reduziert. Aufgrund der großen Popularität des Fußballs sowie der Loyalität der Fans, weite Strecken für Heimspiele auf sich zu nehmen, tritt die lokale Marktgröße *Einwohnerzahl Stadt* allerdings zu kurz. Daher wird die weitere Variable *Einzugsgebiet Stadion* eingeführt. Dabei stammen die Daten zur Einwohnerzahl vom Statistischen Bundesamt. Das Einzugsgebiet in Kilometer (Km) wurde hingegen im Betreiber-Fragebogen abgefragt. Nach den theoretischen Vorüberlegungen und deskriptiven Ergebnissen aus Tabelle 7 kann folgende Hypothese aufgestellt werden:

**H3:** Je größer der Markt am Stadionstandort ist, desto größer ist die Stadionkapazität.

Tabelle 7 Standortfaktoren der Stadien

Cluster	Kennzahlen	N	MW	25%	Median	75%
Gesamt	Einwohnerzahl Stadt	166	370.944	59.674	157.141	514.137
	Einzugsgebiet Stadion (in Km)	86	67	30	50	80
	Anzahl direkter Wettbewerber	84	2,5	1	2	3
	Teamplatzierung Saison 12/13	153	57,3	41,8	65,9	75,3
Große Stadien	Einwohnerzahl Stadt	26	628.751	202.887	504.629	597.939
	Einzugsgebiet Stadion (in Km)	18	139	70	135	200
	Anzahl direkter Wettbewerber	18	3,3	1	2	5
	Teamplatzierung Saison 12/13	26	19,57	9,3	13,3	27,4
Kleine Stadien	Einwohnerzahl Stadt	101	288.886	33.084	99.913	231.440
	Einzugsgebiet Stadion (in Km)	49	47	30	40	50
	Anzahl direkter Wettbewerber	45	2,2	1	2	3
	Teamplatzierung Saison 12/13	92	63,4	50,9	68,7	77,8

Dagegen lässt sich in der deskriptiven Statistik kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Stadionkapazität und Wettbewerbsintensität erkennen. Dennoch sollte nach der Markttheorie folgende Forschungshypothese begründet sein:

**H4:** Umso mehr Konkurrenzstadien im Einzugsgebiet existieren, desto kleiner ist die Stadionkapazität.

Die Variable *Anzahl direkter Wettbewerber* ist metrisch und wurde durch den Betreiber-Fragebogen erhoben. Die Daten bilden somit die von den Betreibern wahrgenommene Konkurrenzsituation an den Stadionstandorten innerhalb des nach ihrer Ansicht relevanten Einzugsgebiets ab.

Nach den zahlreichen Studien zur Zuschauernachfrage hat der sportliche Erfolg der Heimmannschaft (*Teamplatzierung Saison 12/13*) maßgeblichen Einfluss auf die Ticketchnachfrage. Dies bestätigen die deskriptiven Ergebnisse in Tabelle 7 sowie die starke, hochsignifikante Korrelation ( $r = -0,61^{***}$ ) in Bezug auf die Stadionkapazität als Planungsgröße der erwarteten Nachfrage ebenfalls. Dabei hat der Korrelationskoeffizient ein negatives Vorzeichen, da ein niedriger Tabellenplatz für hohen sportlichen Erfolg steht, der wiederum die Stadionkapazität antreibt. Die Variable *Teamplatzierung Saison 12/13* wird über die Ligen hinweg nach der Endplatzierung ordinal durchnummeriert, wobei die Frauen-Bundesliga gemäß ihrer Nachfrageschwäche als 5. Spielklasse operationalisiert wird: 1. Bundesliga = 1-18; 2. Bundesliga = 19-36; 3. Liga = 37-56; 4. Liga = 57-76; Frauen-Bundesliga = 77-88. Die Daten wurden sekundärempirisch auf Online-Plattformen gesammelt (z.B. Sport1.de oder weltfussball.de). Somit kann folgende Hypothese zum Konstrukt des Nachfragepotenzials formuliert werden:

**H5:** Je größer das Nachfragepotenzial am Stadionstandort ist, desto größer ist die Stadionkapazität.

Gemäß der erläuterten Operationalisierung in Tabellenplätzen wird demnach beim Regressionskoeffizienten wiederum ein negatives Vorzeichen erwartet.

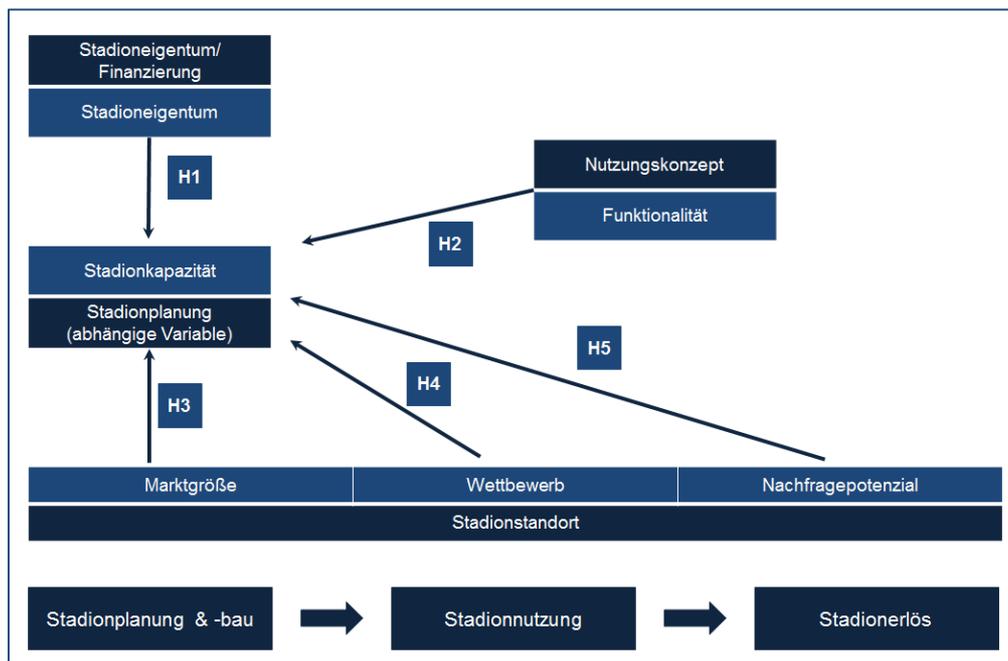


Abbildung 11 Kausalmodell für die Effizienzgröße Stadionkapazität

Aus den entlang des theoretischen Geschäftsmodells argumentierten Hypothesen ergibt sich schließlich in der Gesamtbetrachtung das empirische Kausalmodell in Abbildung 11. Dabei wird auf zwei weitere mögliche Erklärungsvariablen verzichtet. So findet sich zwar ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen der Kapazität und der Anbindung an den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) ( $r = 0,28^{***}$ ). Jedoch ist die Kausalität unklar oder geht tendenziell eher von der Stadiongröße zum ÖPNV. Ähnlich verhält es sich mit der Variable *Standortwahl* (1 = ländlicher Standort, 2 = Standort am Stadtrand & 3 = Städtischer Standort) ( $r = 0,35^{**}$ ), die überdies nicht eindeutig in der Interpretation ist und daher im statistischen Modell keinen weiteren Erklärungsbeitrag lieferte.

Damit ist das multiple Regressionsmodell zur Erklärung der Stadionkapazität als Planungsgröße in Tabelle 8 vollständig spezifiziert. Wie in Kapitel 3 ausgeführt wird eine übliche Kleinstquadratmethode angewendet. Zum einen erfordert eine solche OLS-Regression eine lineare Beziehung zwischen den unabhängigen Variablen und der Abhängigen. Wie oben erläutert wird daher die Anzahl der Zuschauerplätze als Parameter der Stadionkapazität logarithmiert. Die grafische Analyse (Scatter Plot) zeigt

überdies, dass die Variablen *Einwohnerzahl* sowie *Einzugsgebiet* einer logarithmischen Transformation bedürfen, um die Linearität sicherzustellen. Zum anderen sind – insbesondere bei einer vergleichsweise kleinen Stichprobe (N = 75) wie bei dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand unvermeidlich – die weiteren Modellprämissen sorgsam zu prüfen. Es zeigt sich, dass die Residuen der Regressionsfunktion normalverteilt sind und keine Multikollinearität vorliegt (VIF = 7,08). Allerdings ist Heteroskedastizität gegeben ( $\text{prob} > \chi^2 = 0,0424$ ), was jedoch durch Schätzung mit robusten Standardfehlern behoben wird. Wie in ökonomischen Studien üblich werden die folgenden Signifikanzniveaus festgelegt (z.B. Dougherty, 2011; Florence et al., 2007; Gujarati, 2003):

- (1)  $0,1 \geq \text{Sign.} > 0,05$  von schwacher Signifikanz (gekennzeichnet mit\*),
- (2) bei  $0,05 \geq \text{Sign.} > 0,001$  von mittlerer Signifikanz (gekennzeichnet mit\*\*),
- (3) bei  $0,001 \geq \text{Sign.}$  von hoher Signifikanz (gekennzeichnet mit \*\*\*).

Tabelle 8 Erklärung der Stadionkapazität (log.) durch sport- und immobilienökonomische Bestimmungsfaktoren

Unabhängige Variablen	Koeff.	Robust Std. Err.	t	P> t	95% Konf. Inter.		Beta
Einwohnerzahl Stadt (log.)	0,14979	0,0563146	2,66	0,010	0,03734	0,26222	0,23856
Einzugsgebiet Stadion (log.)	0,37678	0,0925675	4,07	0,000	0,19196	0,56160	0,34805
Anzahl direkter Wettbew.	-0,01149	0,018697	-0,61	0,541	-0,04881	0,02584	-0,03044
Platzierung Saison 12/13	-0,03847	0,0127244	-3,02	0,004	-0,06387	-0,01307	-0,94897
Platzierung Saison 12/13 <sup>2</sup>	0,00028	0,0001479	1,88	0,065	-0,00001	0,00573	0,57617
Funkt. „special purpose“	-0,42199	0,1836801	-2,30	0,025	-0,78872	-0,05526	-0,21935
Funkt. „multi purpose“	-0,23801	0,1505244	-1,58	0,119	-0,53854	0,06252	-0,12692
Öffentl. Stadioneigentum	-0,03594	0,1624895	-0,22	0,826	-0,36035	0,28849	-0,01789
Konstante	7,67905	0,7854528	9,78	0,000	6,11084	9,24726	-
F ( 8, 66) = 19,07	Prob > F 0,000		R <sup>2</sup> = 0,6981		Adj R <sup>2</sup> = 0,6615		
N= 75							

Tabelle 8 zeigt die linearen Regressionsergebnisse für die endogene Variable *Zuschauerkapazität* (log) dar. Zunächst fällt die fehlende Signifikanz der Variable *öffentliches Stadioneigentum* auf. Dies deutet darauf hin, dass unter Kontrolle weiterer Einflussfaktoren in dem multiplen Modell das öffentliche Eigentum an Fußballstadien keine Relevanz mehr für die Stadiongröße aufweist. Die Betrachtung von Fallbeispielen macht diesen Befund plausibel. Zwar ist auf der einen Seite in den deskriptiven Ergebnissen eine Tendenz zu kleineren Stadien in kommunaler Hand zu erkennen.

Auf der anderen Seite befinden sich aber auch die großen multifunktionalen Fußballstadien, die zur Fußball-Weltmeisterschaft gebaut wurden, hauptsächlich in öffentlichem Eigentum (z.B. die Stadien in Berlin, Frankfurt, Stuttgart, Nürnberg, Köln). Keiner der beiden gegenläufigen Effekte dominiert den anderen signifikant. Die Ursache hierfür scheint aber der Sondereffekt der WM 2006 in Deutschland zu sein, sodass ansonsten die Hypothese 1 durchaus zutreffen könnte.

Gleichermaßen nicht signifikant ist *Funkt. „multi purpose“*, während die Dummy-Variable *Funkt. „special purpose“* einen signifikant negativen Einfluss auf die Stadionkapazität hat. Ersterer Befund lässt den Schluss zu, dass die vergleichsweise diffusere Positionierung eines multi-purpose-Stadions hinsichtlich der Planungsgröße des Fassungsvermögens nicht eindeutig genug ist. Indes verfehlt die Variable nur knapp die Schwelle der schwachen Signifikanz und hat das erwartete negative Vorzeichen gegenüber der Dummy-Basis der Multifunktionalität. Letzterer Befund bestätigt im Umkehrschluss die Hypothese, dass multifunktionale Stadien – auch unter sonst gleichen Bedingungen – tendenziell größer geplant werden als andere fußballzentrierte Stadionkonzepte. Der Gegenteil durch ein Alternativmodell mit den Variablen *Funkt. „special purpose“* und *Funkt. „multifunctional“* liefert die analoge Evidenz. Ferner korreliert die ordinal skalierte Variable *Funktionalität Stadion* (1 = „special purpose“; 2 = „multi purpose“ & 3 = „multifunctional“) signifikant positiv mit der Stadionkapazität ( $r = 0,25^{**}$ ). Folglich kann die zweite Hypothese nicht verworfen werden.

Ferner erweisen sich die Standortfaktoren als signifikant und relativ starker positiver Einfluss auf die Stadionkapazität. Dabei ist das Einzugsgebiet als Proxy-Variable für die überregionale Marktnachfrage sogar die einzige Variable im Modell, die hochsignifikant und zudem noch leicht stärker ist als die regionale Marktgröße (*Einwohnerzahl Stadt*). Dieser Befund kann mit der hohen Reichweite von Fußball und Stadion-Drittveranstaltungen erklärt werden. Stadionbesucher kommen zu einem großen Anteil nicht aus dem direkten Umfeld des Stadions. Dennoch ist die Deutlichkeit des empirischen Effekts unter Kontrolle der anderen Einflussgrößen sowie im Verhältnis zur regionalen Marktgröße bemerkenswert. Hypothese 3 ist damit klar bestätigt.

Unter den Standortvariablen ist lediglich die *Anzahl direkter Wettbewerber* nicht signifikant, zeigt aber das erwartete negative Vorzeichen. Der Befund ist aber durchaus einleuchtend. Denn die Substitutionsgefahr innerhalb der Fußballbranche ist äußerst gering und deshalb nicht ausschlaggebend für Stadioninvestitionen. Aufgrund der

überwiegend hohen Fanidentifikation sowie der Standortgebundenheit von Fußballvereinen entstehen auf dem Stadionmarkt kurz- bis mittelfristig keine Verdrängungseffekte. Die jeweiligen Fußballanbieter im regionalen Marktraum stehen aus Perspektive der Stadionplaner letztlich nicht in einem unmittelbaren Konkurrenzverhältnis zu einander wie in vielen anderen Branchen. Hypothese 4 ist damit also widerlegt.

Mit deutlichem Abstand den größten relativen Einfluss hat der sportliche Erfolg der Heimmannschaft. Wie oben erläutert zeigt das negative Vorzeichen des Koeffizienten einen positiven Effekt auf die Stadionkapazität an, da die Variable *Platzierung Saison 12/13* invers zum sportlichen Erfolg ordinal skaliert ist (beste Platzierung = 1). Wegen des starken Effekts wurde die Modellierung präzisiert und die quadrierte Variable *Platzierung Saison 12/13<sup>2</sup>* ergänzt. Sie ermöglicht, neben der Linearität und der Richtung des Zusammenhangs auch auf kurvlineare Effekte zu testen. Das heißt, der signifikante lineare Zusammenhang wird auf eine mögliche „Krümmung“ und damit auf einen nicht-linearen Kurvenverlauf geprüft. Dies kann für den Einfluss des sportlichen Erfolgs auf die Stadionkapazität zumindest mit schwacher Signifikanz bestätigt werden. Der Befund besagt, dass mit wachsendem sportlichem Erfolg der Heimmannschaft die „Grenzkapazitäten“ überproportional zunehmen (d.h. exponentieller Zusammenhang zwischen sportlichem Erfolg und Stadionkapazität). Mit anderen Worten neigen die Stadionplaner dazu, mit jeder Verbesserung in der Tabelle immer großzügiger das Fassungsvermögen auszubauen. Einerseits haben sie in der Nachfrageerwartung damit Recht, gleichsam der „Euphoriekurve“ der Fans zu folgen. Andererseits birgt dies natürlich auch die Gefahr eines „Überschießens“. Damit drohen Überkapazitäten und mithin Effizienzgefahren.

Dessen ungeachtet kann die fünfte Hypothese – hinsichtlich eines tendenziell exponentiellen Zusammenhangs – sogar „mit Nachdruck“ bestätigt werden. Die Abbildung 12 fasst die Einsichten zu den Hypothesen abschließend anschaulich zusammen.

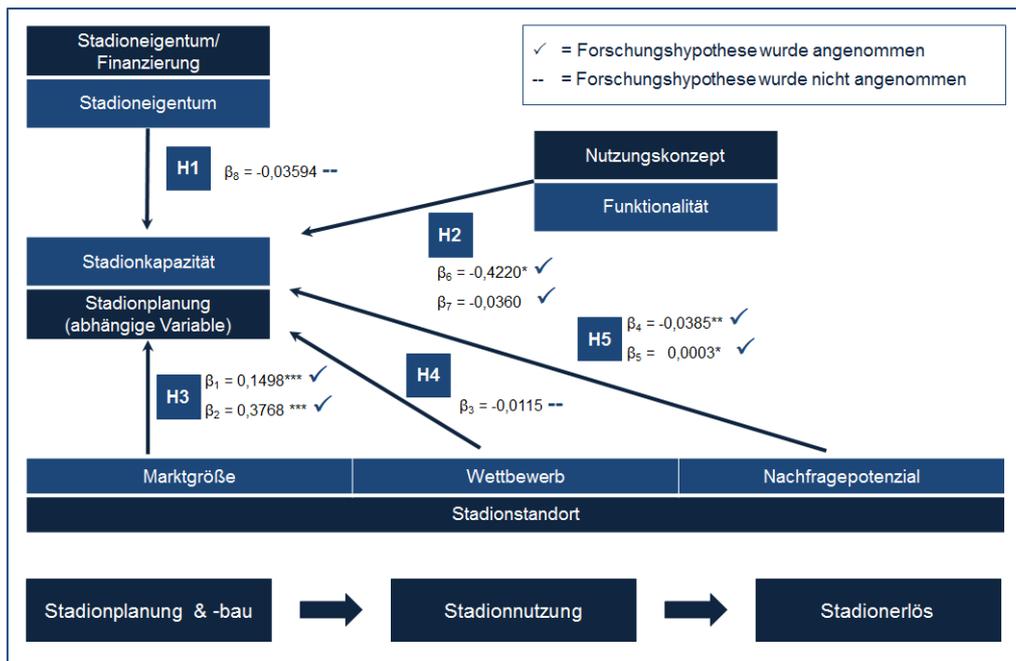


Abbildung 12 Inferenzstatistische Zusammenhänge zur Stadionkapazität

## 5.2 Determinanten für die Vermarktung von Drittveranstaltungen

In Kapitel 4 wurden zum Erlösmodell Möglichkeiten der Umsatzerzielung in der Stadionnutzungsphase ausführlich erläutert. Eine zentrale zusätzliche Erlösquelle waren dabei spieltagunabhängige Veranstaltungen. Solche Drittveranstaltungen<sup>33</sup> sind insofern für Stadionbetreiber besonders attraktiv, als sie vom – oben als empirisch dominant festgestellten – sportlichen Erfolg der Heimmannschaft losgelöst sind. Sie füllen Zeiträume ohne Fußballveranstaltungen, sind aber zugleich durch die sportbezogenen Termine stark limitiert. Ihre Akquise fällt wie mehrfach betont unter den flexiblen technischen Voraussetzungen multifunktionaler Stadien deutlich leichter. Allerdings steigt auch aufgrund höherer Kosten und Kapazitäten solcher Stadien (siehe die Befunde im Abschnitt zuvor) der Druck in der Vermarktung gegenüber den Content Providern und Firmenkunden, welche Räumlichkeiten für Drittveranstaltungen nachfragen.

Dies sind sicherlich überzeugende Argumente dafür, einen Schwerpunkt in der statistischen Analyse auf die Auslastung von Fußballstadien durch spieltagunabhängige Veranstaltungen zu legen. Damit wird spezifisch auf die dritte –mit der UEFA eigens

<sup>33</sup> In diesem Abschnitt wird im Gegensatz zum vierten Kapitel nicht mehr explizit zwischen Drittveranstaltungen und Eigenproduktionen unterschieden. Drittveranstaltungen stehen hier also – wie oftmals im Branchenjargon der Praxis ebenfalls – für alle spieltagunabhängigen Veranstaltungen, ob eigenentwickelte Formate, Privatfeiern, Firmenveranstaltungen oder Produktionen von Content Providern (Konzerte etc.).

abgestimmten – Teilfrage der forschungsleitenden Fragestellung dieser Untersuchung eingegangen. Im Detail sollen dabei sowohl Events im Innenraum als auch im Business-Bereich eines Fußballstadions betrachtet werden, um Kausalitäten und Effizienzpotenziale in dem Kontext abzubilden. Eine differenzierte Analyse der beiden Veranstaltungsformate ist erforderlich, da sich gleichermaßen die Häufigkeiten wie Anforderungen der Veranstaltungen erheblich unterscheiden.

Tabelle 9 Anzahl von Veranstaltungen im Stadioninnenraum und im Business-Bereich

Cluster	Kennzahlen	N	MW	25%	Median	75%
Gesamt	Anzahl Innenraumveranstaltungen	75	3,1	0	2	5
	Anzahl Veranstaltungen Business-Bereich	45	163,1	5	56	230
Große Stadien	Anzahl Innenraumveranstaltungen	17	4,6	1	5	6
	Anzahl Veranstaltungen Business-Bereich	17	382	126	250	320
Kleine Stadien	Anzahl Innenraumveranstaltungen	47	2,4	0	1	4
	Anzahl Veranstaltungen Business-Bereich	24	39	5	15	56

Tabelle 9 zeigt zunächst, dass nur ein Bruchteil der Stadien im Gesamtsample über einen Business-Bereich verfügen. Dadurch reduziert sich die Stichprobengröße substantiell. Aus diesem Grund muss für die statistische Analyse der Effizienzgrößen von komplexeren Verfahren abgesehen werden, und es können mangels statistischer Freiheitsgrade lediglich einfachere Regressionsmodelle zur Anwendung kommen. Zugleich werden daher nominal skalierte Daten nach theoretischen Erkenntnis und der vorangegangenen Evidenz in ordinale Variablen überführt. Auch sind die beiden abhängigen Variablen *Anzahl Innenraumveranstaltungen* sowie *Anzahl Veranstaltungen Business-Bereich* nicht normalverteilt, wie die grafische Analyse der Häufigkeitsverteilungen bestätigt. Durch logarithmische Transformation wird das Problem gemildert, allerdings nicht vollends gelöst. Die folgenden Befunde sollten also vor dem Hintergrund dieser methodischen Einschränkungen gewürdigt werden. Zur Kontrolle der Marktsegmente wird in den Modellen die Stadiongröße mit der Variablen *Zuschauerkapazität* im Logarithmus stets berücksichtigt. Die schrittweise Auswahl der anderen Erklärungsvariablen orientiert sich am vorangegangenen Abschnitt 5.1, um abschließend die Input-Output-Effizienz in der Gesamtschau bewerten zu können.

Nach dem theoretischen Geschäftsmodell für Fußballstadien haben in der Stadionnutzungsphase sowohl unterstützende als auch primäre Aktivitäten der Wertschöpfungskonfiguration eines Wertnetzes sowie der Stadionstandort Einfluss auf den Nutzen der Stakeholder.

Tabelle 10 Unternehmensinfrastruktur Stadionbetreiber

Cluster	Kennzahlen	N	MW / N	25%	Median	75%
Gesamt	Öffentlicher Anteil Betreiberorganisation	90	49%	0	25%	100%
	Privater Anteil Betreiberorganisation		51%	0	75%	100%
	Rechtsform Gebietskörperschaft	108	39	1	0	0
	Rechtsform Verein		24	0	0	0
	Rechtsform Personen- und Kapitalgesellschaft		45	1	0	0
Große Stadien	Öffentlicher Anteil Betreiberorganisation	18	23%	0	0	37%
	Privater Anteil Betreiberorganisation	19	77%	63%	100%	100%
	Rechtsform Gebietskörperschaft		0	0	0	0
	Rechtsform Verein		1	0	0	0
	Rechtsform Personen- und Kapitalgesellschaft	18	1	1	1	
Kleine Stadien	Öffentlicher Anteil Betreiberorganisation	53	55	0	100	100
	Privater Anteil Betreiberorganisation	63	45	0	0	100
	Rechtsform Gebietskörperschaft		26	1	0	0
	Rechtsform Verein		17	1	0	0
	Rechtsform Personen- und Kapitalgesellschaft	20	1	0	0	

Vor dem Hintergrund können aus den deskriptiven Ergebnissen in den Tabellen 9 und 10 zwei entgegengesetzte Beobachtungen erkannt werden. Auf der einen Seite eignet die öffentliche Hand im Cluster *Große Stadien* deutlich weniger Anteile an der Betreiberorganisation als im Cluster *Kleine Stadien*. Auf der anderen Seite sind Stadien im Cluster *Große Stadien* durch spieltagunabhängige Veranstaltungen deutlich höher ausgelastet als Stadien im Cluster *Kleine Stadien*. In Verbindung mit der theoretischen Argumentation in Kapitel 4, dass öffentliche Stadionbetreiber Fußballstadien überwiegend nach gemeinwirtschaftlichen statt betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten vermarkten, kann daher folgende Forschungshypothese abgeleitet werden:

**H1:** Umso mehr Anteile der Betreiberorganisation in kommerzieller Hand liegen, desto mehr spieltagunabhängige Veranstaltungen finden im Fußballstadion statt.

Das Spektrum der im vierten Kapitel erläuterten Organisationsformen im Stadionbetrieb wird durch die ordinale bzw. ordinalisierte Variable *Stadionbetreiber* abgebildet. Rein öffentlich geführte Fußballstadien werden mit 1 und vereinsbetriebene Stadien mit 2 kodiert. Nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen vermarktete Fußballstadien erhalten den Wert 3. Dabei stammen die Daten aus den Angaben zu den prozentualen Besitzverhältnissen des Stadions im Betreiber-Fragebogen. Der ordinale Zusammenhang zwischen Rechtsformwahl und Zielstellungen im Stadionbetrieb entlang der Stakeholder-Kategorien ergibt sich aus den Diskussionen im vierten Kapitel sowie den

Eckwerten aus Tabelle 10. Somit kann folgende Forschungshypothese aufgestellt werden:

**H2:** Je privatwirtschaftlicher der Stadionbetreiber organisiert ist, desto mehr Drittveranstaltungen finden im Stadion statt.

Zur Prüfung der Hypothese wurde die Variable *Rechtsform Betreiber* konstruiert. Die erforderlichen Daten wurden dabei sekundärempirisch aus den Fachmagazinen *Stadionwelt INSIDE* und *SPONSORS* erhoben und gemäß der Hypothese ordinalisiert (1 = Gebietskörperschaft; 2 = eingetragener Verein, 3 = Personen- oder Kapitalgesellschaft). Zwar liegt die Vermutung nahe, dass durch die beiden Variablen *Stadionbetreiber* und *Rechtsform Betreiber* ähnliche Effekte gemessen werden. Jedoch erfasst letztere mehr die Wirkung der Professionalisierung und Kommerzialisierung von kommunalen oder vereinsbetriebenen Fußballstadien durch gesellschaftsrechtliche Auslagerung, während erste vornehmlich die typologische Unterscheidung der Stakeholder der Betreiberorganisation misst.

Den oben einleitenden Ausführungen folgend und analog zu den Ergebnissen der Kapazitätsdeterminanten sollte die Funktionalität ebenso einen Einfluss haben. Daraus ergibt sich die dritte Hypothese:

**H3:** Je funktionaler ein Stadion ist, desto mehr Veranstaltungen finden darin statt.

Abweichend von der vorangegangenen Operationalisierung und unter Nutzung der Erkenntnisse zur Stadionkapazität wird hier ebenfalls eine ordinale Variable *Stadionfunktionalität* konstruiert (1 = „special purpose“, 2 = „multi purpose“, 3 = „multifunctional“).

Aufgrund der Standortgebundenheit von Immobilien spielt auch für das Absatzpotenzial von Drittveranstaltungen die Faktoren des Mikro- und Makroumfelds eine Rolle. Sowohl die Leistungsfähigkeit des Standorts – konkret die sportliche und Markenstärke des örtlichen Fußballvereins und ansässiger Firmen – als auch die Kaufkraft der Konsumenten entscheidet über die Tragfähigkeit des Marktes. Überregionale Content Provider wählen schließlich die Eventlocation neben der Miete ebenso nach Standortkriterien aus. Für die Kundenakquisition sieht daher etwa Mohr (2004) sowohl die Einwohnerzahl als auch das Einzugsgebiet als ausschlaggebend an. Analog zum vorangegangenen Abschnitt sollten demnach die Marktgröße, das Marktpotenzial sowie die Konkurrenzsituation nach der folgenden Hypothese untersucht werden:

**H4:** Umso größer der Markt am Stadionstandort ist, desto mehr spieltagunabhängige Veranstaltungen finden im Stadion statt.

Wie im Abschnitt zuvor werden für die Marktgröße eines Stadions die Variablen *Einzugsgebiet Stadion* sowie *Einwohnerzahl Stadt* herangezogen. Wie oben erläutert wurden erstere Daten durch den Betreiber-Fragebogen abgefragt, während zweitere aus amtlichen Statistiken sekundärempirisch erhoben wurden.

Ferner sind spieltagunabhängige Veranstaltungen durchaus auch auf die sportliche Leistungsfähigkeit und Markenstärke des Heimvereins angewiesen. Zumindest indirekt steht auch dieser fußballspezifische Faktor für das Standortpotenzial eines Stadions. Denn sowohl die absolute Zuschauerkapazität ( $r = 0,69^*$ ) als auch die Funktionalität eines Stadions ( $r = 0,42^*$ ) sind (schwach) signifikant vom sportlichen Erfolg der Heimmannschaft abhängig. Zwar gibt es große Stadien ohne Heimmannschaft. Solche Konstellationen sind allerdings wirtschaftlich nicht erstrebenswert und bilden die Ausnahme (z.B. Wembley-Stadion oder Stade de France, die indes als Nationalstadien eine besondere Ausstrahlung haben). Vielmehr wird das Standortpotenzial eines Stadions durch den sportlichen Erfolg der Heimmannschaft zumindest mitbestimmt, woraus sich folgende Hypothese ergibt:

**H5:** Je größer das Standortpotenzial ist, desto mehr spieltagunabhängige Veranstaltungen finden im Stadion statt.

Wie schon im vorangegangenen Abschnitt wird das Marktpotenzial eines Stadions durch die Tabellenplatzierung der Heimmannschaft quantitativ abgebildet. Darüber hinaus wird vor allem die Anzahl der Veranstaltungen im Business-Bereich durch die Auslastung der Logen an Spieltagen beeinflusst. In den Rahmenverträgen von Logenkunden wird häufig ein 365 Tage Nutzungsrecht eingeräumt, ohne eine zusätzliche Raummiete in Rechnung zu stellen. Aus diesem Grund bestimmt sich das Standortpotenzial für Veranstaltungen im Business-Bereich außerdem durch die Merkmalsausprägung *Auslastung Logen*, welche im Modell zusätzlich berücksichtigt wird.

Schließlich weist der Veranstaltungsmarkt nach einer Studie des Marktforschungsunternehmens Repucom zunehmend Tendenzen eines Käufermarkts auf. Der begrenzten Anzahl an Content Providern stehen viele potenzielle Veranstaltungsstätten gegenüber. Trotz einer zunehmenden Funktionalität von Fußballstadien ist die Konkurrenz durch Multifunktionshallen sowie Seminar-, Tagungs-, oder Messezentren groß und in Anlehnung an die Argumentation aus Abschnitt 5.1 wirkt sich die Anzahl an

Veranstaltungsstätten negativ auf die Anzahl der Veranstaltungen im Fußballstadion aus.

**H6:** Umso mehr Veranstaltungsstätten im Einzugsgebiet eines Stadion existieren, desto weniger spieltagunabhängige Veranstaltungen finden darin statt.

Da sich die gebäudetechnischen Anforderungen an Großevents (z.B. Konzerte) und an Veranstaltungen im Business-Bereich unterscheiden, bedarf die statistische Analyse der Konkurrenzsituation unterschiedlicher Konstrukte. Aus diesem Grund wurde zusätzlich zu der Anzahl an direkten Wettbewerbern im Betreiber-Fragebogen auch die Anzahl indirekter Wettbewerber im Einzugsgebiet abgefragt. Die beiden metrisch skalierten Merkmalsausprägungen geben zum einen die Anzahl an konkurrenzfähigen Fußballstadien sowie die Anzahl an Kongress- und Veranstaltungszentren im Einzugsgebiet des Fußballstadions an.

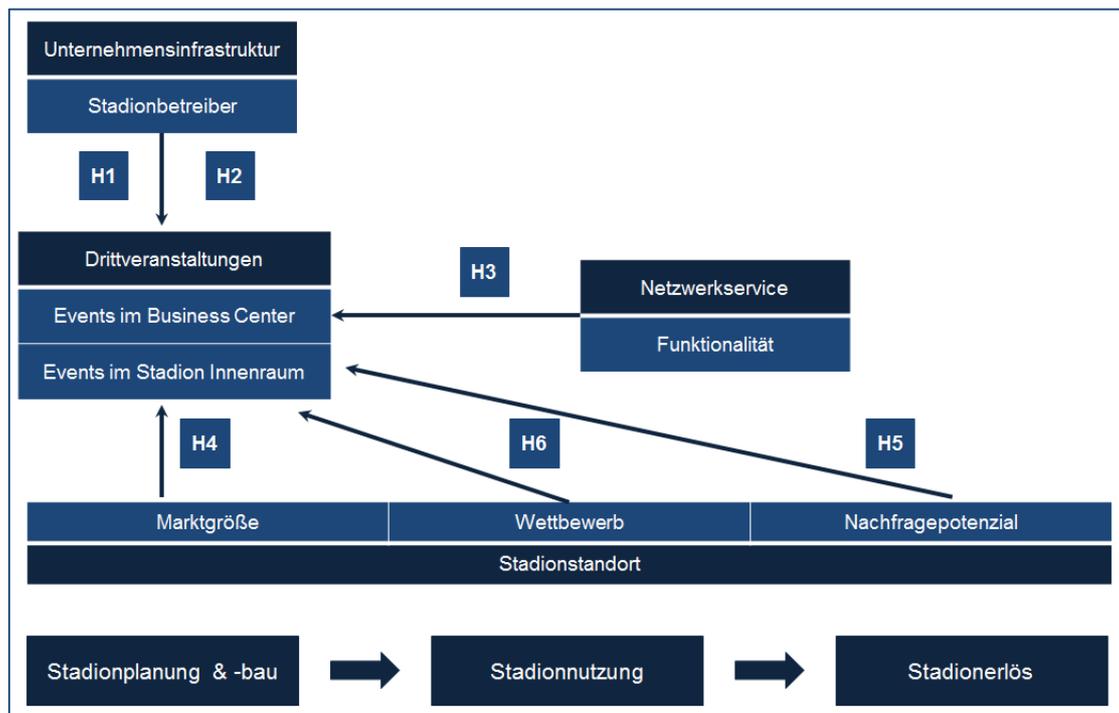


Abbildung 13 Kausalmodell für die Effizienzgröße spieltagunabhängige Veranstaltungen

Abbildung 13 fasst das Kausalmodell und die Hypothesen nochmals zusammen. Im Weiteren werden also zur beschriebenen Prüfung der Hypothesen schrittweise reduzierte Regressionsmodelle getestet. Dabei dienen stets zuerst die *Anzahl Veranstaltungen Business-Bereich* und dann die *Anzahl Veranstaltungen Stadioninnenraum* als

(logarithmierte) abhängige Variablen.<sup>34</sup> Es handelt sich wie im vorherigen Abschnitt um OLS-Regressionen, und die Modellprämissen wurden vorab überprüft.

Tabelle 11 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 1. Hypothese

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Business-Bereich (log.)							
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	t	P> t	95% Konf. Inter.		Beta
Stadionbetreiber	0,38598	0,37999	1,02	0,316	-0,38328	1,15524	0,12094
Zuschauerkapazität (log.)	1,53538	0,27269	5,63	0,000	0,98335	2,08740	0,67042
N = 41		F (2, 38) = 20,22		Prob > F 0,0000		R <sup>2</sup> = 0,5156 Adj R <sup>2</sup> = 0,4901	

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Stadioninnenraum (log.)							
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	t	P> t	95% Konf. Inter.		Beta
Stadionbetreiber	-0,24556	0,20227	-1,21	0,231	-0,65247	0,16135	-0,19354
Zuschauerkapazität (log.)	0,20009	0,13752	1,45	0,152	-0,07657	0,47674	0,23194
N = 50		F (2, 47) = 1,25		Prob > F 0,2952		R <sup>2</sup> = 0,0500 Adj R <sup>2</sup> = 0,0102	

In Tabelle 11 werden die beiden Regressionsmodelle für die Prüfung der ersten Forschungshypothese abgebildet. Zunächst zeigt die Teststatistik bei identischen Regressoren einen abweichenden Erklärungsgehalt. Während das erste Modell hochsignifikant ist und rd. 50 % der Varianz erklärt, weist das zweite Modell keine Signifikanz und kaum Erklärungsgehalt auf. Lediglich im ersten Modell ist die Kontrollvariable *Zuschauerkapazität* hochsignifikant mit einem starken positiven Einfluss auf die Anzahl der Veranstaltungen im Business-Bereich. Mithin kann kein Einfluss der Betreiberkonstellation unter Kontrolle der Marktsegmente nach Stadiongröße nachgewiesen werden. Die erste Forschungshypothese muss also verworfen werden.

Tabelle 12 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 2. Hypothese

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Business-Bereich (log.)							
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	t	P> t	95% Konf. Inter.		Beta
Rechtsform Stadionbetreiber	0,85062	0,30529	2,79	0,008	0,21465	1,46551	0,32878
Zuschauerkapazität (log.)	1,13420	0,25853	4,39	0,000	0,61351	1,65490	0,51771
N = 45		F (2, 44) = 30,36		Prob > F 0,0000		R <sup>2</sup> = 0,5798 Adj R <sup>2</sup> = 0,5608	

<sup>34</sup> Beide abhängigen Größen wurden durch den Betreiber-Fragebogen erfasst. Dass die Anzahl der großen Innenraumveranstaltungen von den Betreibern exakt angegeben werden kann, ist angesichts der geringeren Anzahl und aufwendigen Abwicklung nachvollziehbar. Aber auch die Vielzahl von kleinen Feiern, Meetings und Konferenzen im Hospitality-Bereich kann von den Betreibern genau nachgehalten werden, auch wenn diese von Logen-Dauermietern durchgeführt werden, die ein ständiges Nutzungsrecht haben. Der Grund ist die Sicherheit für die Nutzer. Daher sind in der Regel alle Nutzungen anzumelden. Somit wird jede Nutzung registriert, sodass von einer hohen Qualität der Angaben im Fragebogen auszugehen ist.

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Stadioninnenraum (log.)							
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	T	P> t	95% Konf. Inter.		Beta
Rechtsform Stadionbetreiber	-0,23915	0,182171	-1,31	0,195	-0,56005	0,08174	-0,26110
Zuschauerkapazität (log.)	0,30471	0,15119	2,02	0,049	0,00473	0,60469	0,35587
N = 55		F (2, 52) = 2,06		Prob > F 0,1374		R <sup>2</sup> = 0,075 Adj R <sup>2</sup> = 0,0393	

Zur zweiten Hypothese ergibt sich nach Tabelle 12 insofern ein ähnliches Bild, als das Modell zu den Innenraumveranstaltungen nicht statistisch tragfähig ist, wohingegen das Modell zum Business-Bereich eine hohe Signifikanz und Aussagekraft aufweist. Neben dem analogen Befund zur Kontrollvariable der *Zuschauerkapazität* klären die Rechtsformen der Stadionbetreiber signifikant und mit deutlich positivem Einfluss knapp 60 % der Streuung in der Anzahl von Business-Veranstaltungen auf. Mithin ist die privatwirtschaftliche Auslagerung des Stadionbetriebs eine effektive Strategie, um Erlöse mit Privatfeiern und Firmenevents im Hospitality-Bereich zu erzielen und auszubauen. Im Umkehrschluss bestätigt dies die erörterten Ansichten von Branchenexperten, dass eine rein öffentliche (z.B. Sportamt) oder vereinsbasierte Stadionvermarktung ineffizient ist. Dies gilt nach der Evidenz hier insbesondere für Stadien, die über Business-Bereiche verfügen. Für diesen Teilaspekt kann die zweite Hypothese somit bestätigt werden, jedoch nicht bezüglich der Innenraumveranstaltungen.<sup>35</sup>

Tabelle 13 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 3. Hypothese

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Business-Bereich (log.)							
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	t	P> t	95% Konf. Inter.		Beta
Stadionfunktionalität	-0,15999	0,38009	-0,42	0,676	-0,92651	0,60654	-0,04663
Zuschauerkapazität (log.)	1,65231	0,23919	6,91	0,000	1,16993	2,13468	0,76522
N = 45		F (2, 43) = 27,24		Prob > F 0,0000		R <sup>2</sup> = 0,5588 Adj R <sup>2</sup> = 0,5383	

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Stadioninnenraum (log.)							
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	T	P> t	95% Konf. Inter.		Beta
Stadionfunktionalität	0,67566	0,15646	4,32	0,000	0,36139	0,98992	0,53600
Zuschauerkapazität (log.)	0,03821	0,10492	0,36	0,717	-0,17253	0,24895	0,04520
N = 53		F (2, 50) = 10,94		Prob > F 0,0001		R <sup>2</sup> = 0,3044 Adj R <sup>2</sup> = 0,2766	

Im Gegensatz zu den bisherigen Hypothesenprüfungen belegt Tabelle 13, dass beide Modelle zum Test der Wirkung der Stadionfunktionalität auf Drittveranstaltungen nicht

<sup>35</sup> Dies vermögen auch Eigenproduktionen bei den Innenraumveranstaltungen, die wie erörtert eher von privatwirtschaftlichen Betreibern entwickelt werden, in dem Befund hier nicht auszugleichen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Anzahl der eigenen Eventformate im Verhältnis zur Gesamtzahl gering ist. Allerdings ist bei erfolgreichen Eigenproduktionen der Beitrag zum Ertrag deutlich höher wie diskutiert, da die Marktmacht der Content Provider, Stadionmieten zu drücken, umgangen und deren Wertschöpfung vertikal integriert wird. Diese Effekte können in der Modellierung an dieser Stelle indes nicht erfasst werden.

nur hochsignifikant sind, sondern auch eine akzeptable bis gute Varianzklärung erzielen. Allerdings geht die Erklärungskraft des Business-Modells wie zu Hypothese 1 erneut ausschließlich auf die erwartete starke Kontrollvariable der Stadiongröße zurück. Die Funktionalitätsvariable ist indes von einer Signifikanz weit entfernt. Der Befund ist allerdings schlüssig im Kontext mit den anderen Modellen. Denn die Anzahl der Innenraumveranstaltungen erklärt sich dominant mit der funktionellen Ausrichtung der Sportstätte. Die Variable verdrängt sogar deutlich die Erklärungskraft der Zuschauerkapazität. Mithin gilt der Zusammenhang unabhängig von den Größensegmenten im Stadionmarkt. Die funktionalen Voraussetzungen sind absolut entscheidend, um zahlreiche Großevents für die Auslastung des Innenraums zu akquirieren. Das Gegenteil ist bei den Business-Veranstaltungen der Fall, denn hierfür muss zuvorderst die Grundbedingung entsprechender Hospitality-Kapazitäten erfüllt sein. Darüber hinausreichende Funktionalität des gesamten Stadions ist in der Tat nicht relevant, weil nur der Business-Bereich des Stadions genutzt wird. Vielmehr rücken dort technische Features in den Vordergrund, wie zum Beispiel ein Wireless Local Area Network (WLAN) ( $r = 0,73^{**}$ ). Folglich trifft die dritte Forschungshypothese nur für Innenraumveranstaltungen zu.

Tabelle 14 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 4. Hypothese

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Business-Bereich (log.)							
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	t	P> t	95% Konf. Inter.	Beta	
Einwohnerzahl Stadt (log.)	-0,28510	0,17703	-1,61	0,115	-0,64237	0,07216	-0,20265
Einzugsgebiet Stadion (log.)	-0,41268	0,32070	-1,29	0,205	-1,05988	0,23451	-0,21626
Zuschauerkapazität (log.)	2,11288	0,35727	5,91	0,000	1,39188	2,83388	0,99094
N = 45	F (3, 42) = 17,22	Prob. > F 0,000		R <sup>2</sup> = 0,5515	Adj R <sup>2</sup> = 0,5195		

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Stadioninnenraum (log.)							
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	t	P> t	95% Konf. Inter.	Beta	
Einwohnerzahl Stadt (log.)	0,07777	0,10560	0,74	0,465	-0,13456	0,29011	0,08989
Einzugsgebiet Stadion (log.)	0,07687	0,18072	0,43	0,672	-0,28649	0,44023	0,13004
Zuschauerkapazität (log.)	0,07938	0,18423	0,43	0,668	-0,29103	0,44980	0,09443
N = 52	F (3, 48) = 1,28	Prob. > F 0,2924		R <sup>2</sup> = 0,0740	Adj R <sup>2</sup> = 0,0161		

Im vorangegangenen Abschnitt hatten die Standortfaktoren überwiegend einen maßgeblichen Einfluss auf die Planungsgröße der Stadionkapazität. Ungleich differenzierter und schwächer ist die Evidenz der Regressionsmodelle in den Tabellen 15, 16 und 17, welche die Hypothesen 4 bis 6 zur Relevanz von Standortvariablen für Drittveranstaltungen prüfen. Daher macht es an dieser Stelle Sinn, die Befunde im Vergleich und

Kontext der vorherigen Evidenz zu bewerten. Denn erst in diesem Gesamtzusammenhang erschließen sich die zentralen Einsichten.

Tabelle 15 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 5. Hypothese

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Business-Bereich (log.)							
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	t	P> t	95% Konf. Inter.	Beta	
Platzierung Saison 12/13	-0,01771	0,00957	-1,85	0,074	-0,03724	0,00182	-0,26258
Zuschauerkapazität (log.)	0,90499	0,36028	2,51	0,017	0,17019	1,63979	0,40326
Auslastung Logen (log.)	1,87158	0,95099	1,97	0,058	-0,06798	3,81113	0,27543
N = 31		F (2, 45) = 23,34		Prob > F 0,0000		R <sup>2</sup> = 0,6932	Adj R <sup>2</sup> = 0,6635

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Stadioninnenraum (log.)							
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	t	P> t	95% Konf. Inter.	Beta	
Platzierung Saison 12/13	0,00605	0,00710	0,85	0,401	-0,00847	0,02058	0,18624
Zuschauerkapazität (log.)	0,19922	0,27726	0,72	0,478	-0,36785	0,76628	0,18700
Kapazität Business-Bereich	0,00022	0,00014	1,60	0,120	-0,00006	0,00050	0,41518
N = 33		F (3, 29) = 2,73		Prob > F 0,0622		R <sup>2</sup> = 0,2200	Adj R <sup>2</sup> = 0,1393

Zunächst ist festzuhalten, dass keines der Modelle zu Innenraumveranstaltungen signifikant ist. Mithin haben die Standortvariablen keine Aussagekraft für fußballunabhängige Großveranstaltungen. Auf den ersten Blick erscheint dies insbesondere für die Einwohnerzahl und das Einzugsgebiet überraschend. Denn nicht nur waren diese Faktoren in den Ergebnissen zuvor von relativ starker Bedeutung für die Größenplanung der Stadien. Zudem sollte man vermuten, dass mindestens das überregionale Einzugsgebiet für Konzertveranstalter eine Rolle bei der Wahl eines Stadions als Eventlocation spielt. Bei genauerer Betrachtung und Überlegung zu den entscheidungsrelevanten Größen im Geschäft der Großkonzerte wird der Befund allerdings plausibel. National wie international gibt es nur sehr wenige Künstler, die eine solche Zugkraft aufweisen, um ein Stadion mit 50.000 Besuchern oder mehr zu füllen. Wesentlich größer ist das Segment der Musiker, Bands und mittlerweile auch Comedians, die geschlossene Arenen von bis 20.000 Zuschauern zu füllen vermögen. Die führenden Top-Künstler hingegen machen auf ihren zumeist Welttourneen ein bis maximal dreimal in einem großen Land wie Deutschland Station. Das Ereignis ist dann so außergewöhnlich, dass die Musikfans auch bundesweit oder sogar international anreisen. Deshalb ist für den Konzertveranstalter weder die lokal-regionale Marktgröße, noch dortige Konkurrenzsituation oder fußballbezogene Standortstärke maßgeblich. Allein

die multifunktionale Ausstattung für seine spezifische Eventlogistik sowie das Gesamtpaket des Mietangebots ist entscheidend. Dies wurde bereits mit der Hypothese 3 bestätigt.

Tabelle 16 Regressionsmodelle zur Überprüfung der 6. Hypothese

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Business-Bereich (log.)						
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	t	P> t	95% Konf. Inter.	Beta
Anzahl direkter Wettbew.	-0,00175	0,08825	-0,02	0,984	-0,18314 0,17964	-0,00298
Anzahl indirekter Wettbew.	0,04262	0,03202	1,33	0,195	-0,02319 0,10843	0,19464
Zuschauerkapazität (log.)	1,41121	0,28818	4,90	0,000	0,81885 2,00357	0,68117
N = 30	F (3, 26) = 9,73	Prob > F 0,0000	R <sup>2</sup> = 0,5289	Adj R <sup>2</sup> = 0,4745		

Regressionsmodell für die abhängige Variable Anzahl Veranstaltungen Stadioninnenraum (log.)						
Unabhängige Variablen	Koeff.	Std. Err.	t	P> t	95% Konf. Inter.	Beta
Anzahl direkter Wettbew.	0,02896	0,05155	0,56	0,578	-0,07619 0,13410	0,09969
Anzahl indirekter Wettbew.	0,02132	0,01875	1,14	0,264	-0,01693 0,05957	0,20024
Zuschauerkapazität (log.)	0,26576	0,14089	1,89	0,069	-0,02159 0,55311	0,31733
N = 35	F (3, 31) = 2,89	Prob > F 0,0510	R <sup>2</sup> = 0,2187	Adj R <sup>2</sup> = 0,1431		

Anders verhält es sich bei den Business-Veranstaltungen. Wiederum sind alle drei Modelle zu den Standort-Hypothesen signifikant. Jedoch absorbiert – wie schon bei den Hypothesen 1 und 3 – die Zuschauerkapazität als Variable der Abgrenzung von Marktsegmenten nahezu die gesamte Erklärungskraft der Modelle. Einzig zur Hypothese 5 über die Spiel- und Markenstärke der Heimmannschaft erweisen sich die beiden zusätzlichen Erklärungsgrößen als zumindest schwach signifikant und mit in etwa gleichstarkem Einfluss. Das negative Vorzeichen der Variable *Platzierung Saison 12/13* steht erneut für einen positiven Effekt des sportlichen Erfolgs der lokalen Fußballmannschaft auf die Anzahl von Veranstaltungen im Hospitality-Bereich. Der Befund mag ebenso zunächst überraschen. Warum sollte der Erfolg im Fußball eine solche Relevanz für spieltagunabhängige Feiern, Meetings und Konferenzen im Business-Bereich haben?

Die Antwort liefert unter anderem die Äußerung eines der befragten Stadionmanager: Ein „ausschlaggebender Grund hierfür ist meines Erachtens der Stallgeruch der ersten Liga“ (14, 13). Mit anderen Worten suchen die privaten und geschäftlichen Mieter von Hospitality-Räumlichkeiten im Stadion ganz bewusst das besondere Umfeld und die erfolgreiche Aura einer Fußball-Erstligisten. Je nach Standort dürfte dies gleichermaßen auf Zweit- und Drittligen zutreffen. Dabei ist die Konkurrenz anderer Restaura-

tionen und Hospitality-Anbieter insofern irrelevant, als diese kein vergleichbares Alleinstellungsmerkmal bieten können. Auch wird sich bei einem solchen Angebot mit einer „Unique Selling Proposition“ unabhängig von der lokal-regionalen Marktgröße oder -stärke eine entsprechende Nachfrage einstellen. Der limitierende Faktor ist eher die Verfügbarkeit von Kapazitäten.

Demgegenüber ist unter sonst gleichen Bedingungen ein weiterer Treiber der Nachfrage die Auslastung der Logen. Die Variable ist im Modell der Tabelle 15 nahezu gleich stark wie die Tabellenplatzierung. Denn die Dauermieter der Logen dürfen außerhalb von Großveranstaltung im Innenraum typischerweise das ganze Jahr ihre Räumlichkeit nutzen. Je mehr Logen vermietet sind, desto mehr Nutzungen, d.h. Business-Veranstaltungen, werden im Hospitality-Bereich stattfinden. Alle Nutzungen werden aus Sicherheitsgründen registriert. Daher spiegelt die abhängige Anzahl der Hospitality-Veranstaltungen ebenso diese Logen-Nutzungen wieder. Diese generieren indes höchstens zusätzliche Catering-Erlöse, während kurzfristige Anmietungen von VIP-Räumlichkeiten, etwa für Konferenzen und Privatfeiern, in voller Höhe Zusatzeinnahmen erzielen. Danach konnte in der Befragung allerdings nicht detailliert differenziert werden.

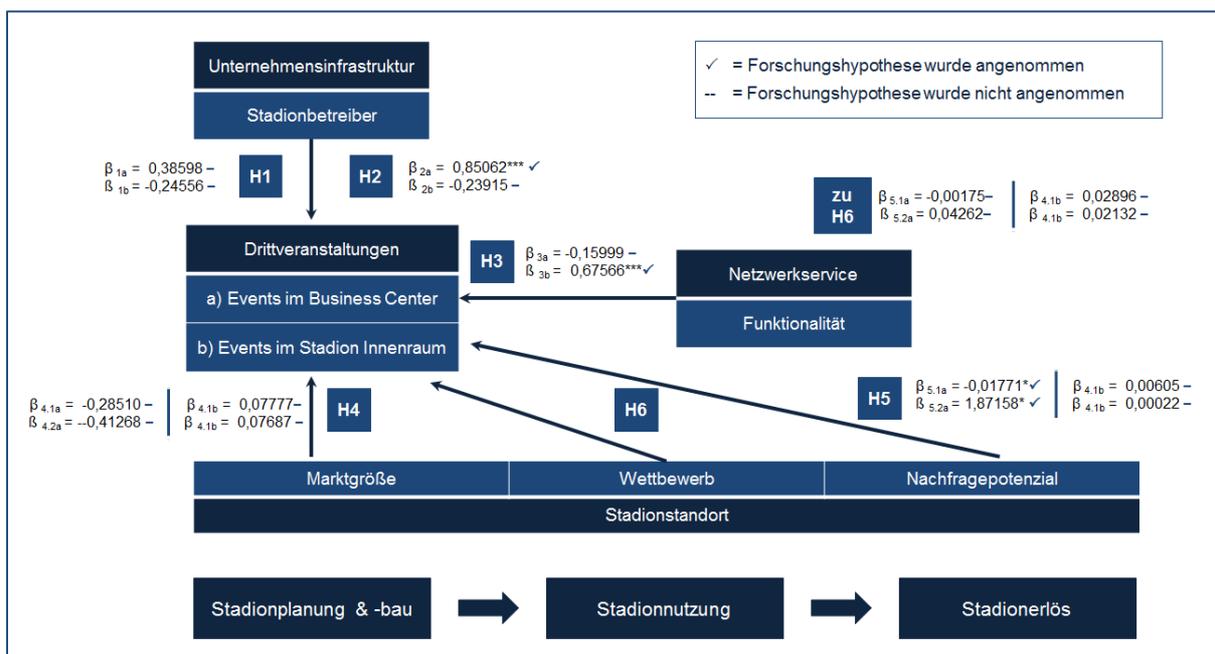


Abbildung 14 Inferenzstatistische Zusammenhänge von spieltagnunabhängigen Veranstaltungen

Abschließend zu den Standorthypotesen ist demnach festzuhalten, dass die Hypothesen 4 zur Marktgröße sowie 6 zur regionalen Konkurrenz für beide Formate der Drittveranstaltungen verworfen werden müssen. Hypothese 5 zum fußballbezogenen

Standortpotenzial kann dagegen für die Business-Veranstaltungen bestätigt werden, jedoch nicht für Großevents im Innenraum. Abbildung 14 fasst nochmals die Befunde zu allen sechs Hypothesen anschaulich zusammen.

### 5.3 Zwischenfazit

In diesem Kapitel wurde ein methodischer Ansatz entwickelt und verfolgt, der eine inferenzstatistische Prüfung von Thesen und Beobachtungen aus den theoretischen Vorüberlegungen sowie deskriptiven Erkenntnissen zuließ. Dies war aufgrund der relativ kleinen Stichprobe, die durch das Untersuchungsobjekt limitiert ist, insofern nicht trivial, als die anspruchsvolle Methodik der multiplen Regression sensibel gegenüber der Stichprobengröße ist. Aus diesem Grund wurde bei der statistischen Modellierung und Argumentation von Hypothesen mit besonderer Sorgfalt vorgegangen sowie die Modellprämissen für die linearen Regressionen stets genau geprüft. Ferner wurde bei den Analysen zu Drittveranstaltungen mit einer Vielzahl reduzierter Modelle gearbeitet, um die kleinen Samples treffend zu handhaben. Dieses schrittweise komparative Vorgehen hat sich als fruchtbar erwiesen, weil der Vergleich der Teilbefunde letztlich gleichermaßen fundiert die Hypothesenprüfungen ermöglichte.

Damit wurden auch die zwei quantitativen Teilfragen der forschungsleitenden Fragestellung – einerseits zu empirisch gesicherten Planungsgrößen für Fußballstadien sowie andererseits zu Determinanten von Drittveranstaltungen – umfassend behandelt. Dabei war das Ziel, empirische Effizienzpotenziale im Stadionmanagement zu ermitteln. Somit lassen sich in der Gesamtschau die folgenden Kernaussagen zusammenfassen:

- (1) **Shareholderstrukturen** der Eigentümer- und Betreiberorganisation haben sowohl auf die Stadionkapazität als auch auf Auslastungsdeterminanten keinen nachweisbaren Einfluss. Dagegen stellt sich die **Rechtsformwahl** in der Stadionnutzungsphase als signifikante Determinante heraus. Je privatwirtschaftlicher der Betrieb eines Stadions organisiert ist, desto mehr Veranstaltungen finden im Business-Bereich statt.
- (2) Mit zunehmender **Funktionalität** erhöhen sich die Baukosten eines Stadions und – aufgrund des Refinanzierungsrisikos – zugleich die Stadionkapazität, um entsprechende Erlöse zu generieren. Während die Funktionalität in der Nutzungsphase eines Stadions keinen gesicherten Effekt auf Veranstaltungen im

Business-Bereich hat, ermöglicht sie eine signifikant höhere Anzahl an Innenraumveranstaltungen.

- (3) Das fußballbezogene **Marktpotenzial** des Stadionstandorts ist sowohl eine bedeutende Einflussgröße für die kapazitative Planung als auch für die Auslastung des Business-Bereichs eines Stadions – Letzteres auch außerhalb der Spieltage aufgrund des besonderen Ambiente in dem Umfeld des Spitzensfußballs. Auf die Anzahl der Innenraumveranstaltungen hingegen haben der sportliche Erfolg der Heimmannschaft sowie die Kapazitäten im Hospitality-Bereich keinen statistischen Einfluss.
- (4) Für die Größenplanung von Fußballstadien sind die beiden Standortfaktoren Einzugsgebiet sowie die Einwohnerzahl der Stadt empirisch wesentlich, wohingegen für die spieltagunabhängige Stadionnachfrage keine signifikanten Zusammenhänge gefunden wurden. Folglich ist das für die Zuschauernachfrage bedeutsame Konstrukt der **Marktgröße** nicht zwangsläufig auch relevant für Veranstaltungen im Business-Bereich (B-2-B). Die „Unique Selling Proposition“ des mittlerweile glamourösen Fußballumfelds scheint unabhängig von der Marktgröße eine hinreichende Nachfrage zu erzeugen. Gleiches gilt für spieltagunabhängige Innenraumveranstaltungen. Die fehlende Signifikanz der lokal-regionalen Marktgröße erklärt sich mit der eher nationalen Nachfrage etwa nach Konzertveranstaltung von Top-Künstlern, die so zugkräftig sind, dass sie die große Kapazität von Stadien für ihre Auftritte benötigen. Daher ist für Konzertveranstalter die Funktionalität des Stadions wichtiger, wie empirisch bestätigt werden konnte.
- (5) Die **Stadiongröße** konnte als Effizienzparameter und maßgebliche Variable der Stadionplanung empirisch bestätigt werden. Sie hat überdies einen hohen signifikanten Erklärungsgehalt für die Anzahl an Veranstaltungen im Business-Bereich. Bemerkenswert ist indessen, dass die Stadiongröße keine statistische Relevanz für die Anzahl der Innenraumveranstaltungen aufweist. Dies mag daran liegen, dass die Großevents in den Stadioninnenräumen wie nachgewiesen vor allem anspruchsvolle funktionale Voraussetzungen benötigen. Solche finden sich ausschließlich in einem gehobenen Stadionsegment einer ähnlichen Größenordnung. Daher hat die Varianz in der Stadiongröße keine Erklärungskraft für die Stadionwahl von Content Providern.

(6) Verdrängungseffekte durch die Anzahl an lokal-regionalen **Wettbewerbern** – ob direkt oder indirekt – war in keinem Untersuchungskontext empirisch relevant. Dies ist zweifellos auf die ungewöhnlich dominante Marktposition des Spitzenfußballs zurückzuführen. Die Proficlubs profitieren an ihren Standorten von einer solchen Loyalität der Fußballfans und Markenstärke, dass sie nicht oder kaum durch Konkurrenzbeziehungen bedroht werden.

Schließlich muss im Vergleich der Evidenz zur Kapazitätsplanung von Fußballstadien und zu Determinanten von Drittveranstaltungen eine problematische Diskrepanz konstatiert werden. Es finden sich substantielle Abweichungen in den Ergebnissen zwischen Planungs- und Auslastungsdeterminanten. Dies lässt darauf schließen, dass in der Bauplanung die Bedarfe im Bereich der spieltagunabhängigen Veranstaltungen zu wenig Berücksichtigung finden. So sagte ein Stadionmanager, dass im Großen und Ganzen „der Fokus in der Planungsphase auf den Hauptzweck der Betriebsphase gerichtet ist“ und oftmals ungeeignete Funktionalitäten und Kapazitäten für Drittveranstaltungen geplant werden (I1, 5).

Besonders bemerkenswert ist in diesem Kontext die fast durchweg fehlende Aussagekraft der empirischen Modelle zur Anzahl der Innenraumveranstaltungen. Mit anderen Worten konnten zu der Thematik kaum verlässliche oder gar systematische Strukturen aufgedeckt werden. Sicherlich ist dies auch methodischen Problemen geschuldet. Dennoch wirft die strategische Ausrichtung eines Stadions auf spieltagunabhängige Großveranstaltungen grundsätzliche Fragen auf. Wie die Fallevidenz der Vergangenheit bereits gezeigt hat, hängt die Auslastung eines Fußballstadions durch Innenraumveranstaltungen mitunter auch von diffusen oder gar willkürlichen Erwägungen und äußerst harten Mietverhandlungen ab (z.B. besonders nahe Flughafenbindung, Sonderwünsche oder Vorlieben von Stars, Quersubventionen und Kuppelgeschäfte). Solche Zusammenhänge können schwerlich in standardisierten Fragebögen erhoben und in statistischen Modellen abgebildet werden. Damit bleiben die Unwägbarkeiten von Einzelfallbewertungen.

## **6 Transfer der Ergebnisse für den Europäischen Stadionmarkt**

Die vorliegende Studie setzt sich mit Effizienzpotenzialen im strategischen Stadionmanagement auseinander. Zu diesem Zweck wurde im zweiten Kapitel ein Überblick über die relevante Grundlagenliteratur geschaffen und zentrale Einsichten – ergänzt durch Erkenntnisse aus Experteninterviews mit Branchenkennern – auf die Fragestellung übertragen. Daran anknüpfend wurde im weiteren Verlauf eine Benchmarking-Studie durchgeführt. Bezogen auf den Lebenszyklus von Immobilien, handelt es sich um einen interdisziplinären Denkansatz, durch den Stadioneffizienz abgebildet werden kann. Im Detail werden Strategien und Faktoren gesucht, „die auf den erfolgreichsten Methoden und Verfahren der Industrie, den Best Practices, basieren und eine Unternehmung zu Spitzenleistung führen“ (Camp, 1994, IX). Für die Durchführung einer solchen Benchmarking-Evaluation sind nach Wilkens (2008) vier Schritte notwendig, die den Aufbau der vorliegenden Forschungsarbeit maßgeblich bestimmt haben: Identifikation einer Benchmark (Kapitel 3) sowie von Leistungslücken (Kapitel 4), Quantifizierung und Analyse der Leistungslücken (Kapitel 5) und Transfer des abstrahierten Knowhow auf die Benchmarking-Partner – in diesem Fall auf Fußballstadien im Zuständigkeitsbereich der UEFA (Kapitel 6).

Basierend auf den Ergebnissen wissenschaftlicher Studien, den Auslastungszahlen von Stadien, der Vielfältigkeit der Stadionlandschaft sowie auf Expertenmeinungen wurde der deutsche Stadionmarkt im Rahmen der Untersuchung als Best Practice identifiziert. Methodisch wurde für die Stichprobe angesichts der beschränkten Anzahl an Fällen eine Vollerhebung angestrebt. So umfasste das Sample alle Spielstätten der Saison 2012/13 im deutschen Profifußball. Über den enger gefassten Profi-Begriff der Deutschen Fußball Liga (DFL) hinaus wurden alle Spielstätten der höchsten vier Fußball-Ligen in Deutschland berücksichtigt und durch die Frauenbundesliga ergänzt (N=146).

Für eine fundierte Analyse der Leistungslücken wurde auf das aus der Managementlehre bekannte Konstrukt der Geschäftsmodelle zurückgegriffen. Mit Hilfe des Analyseschemas war es möglich, die komplexe Unternehmensrealität von Fußballstadien vereinfacht darzustellen und relevante Zusammenhänge abzubilden. Die essenziellen Bestandteile für das Geschäftsmodell wurden einem gemischten Methodendesign folgend aus ökonomischen Theorien, Publikationen mit Stadionbezug, Fallbetrachtungen und Expertenmeinungen gewonnen. Das Geschäftsmodell für ein Fußballstadion

stellte für die vorliegende Arbeit ein qualitatives Zwischenergebnis dar und war zugleich Ausgangspunkt für die nachfolgende Empirie. Die zentralen Erkenntnisse des theoretischen Erklärungsmodells ergeben sich aus der Theorie der Life-Cycle-Costs von Immobilien. Danach dürfen die beiden kostenintensiven Hauptphasen im Stadionmanagement nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Der Planungsprozess eines Stadions steht in einer wechselseitigen Beziehung zur Nutzungsphase. Für ein bedarfsorientiertes und nachhaltiges Stadionkonzept sind demnach die strategische Ausrichtung des Stadions sowie Standortgegebenheiten zu berücksichtigen, um letztlich Über- bzw. Unterkapazitäten zu vermeiden und eine hohe Input-Output-Effizienz zu erreichen.

Für die Analyse des primär- und sekundärempirischen Datenmaterials wurde neben bivariaten Analysemethoden auch komplexere Auswertungsverfahren verwendet. Auf Grundlage der theoretischen Zusammenhänge aus dem Geschäftsmodell und der deskriptiven Marktstrukturen wurden im ersten Analyseschritt Forschungshypothesen formuliert. Um deren Ursache-Wirkungszusammenhänge inferenzstatistisch zu prüfen wurde auf das in der ökonomischen Forschung bewährte Auswertungsverfahren der multiplen linearen Regressionsanalyse angewendet. Auf den ersten Blick spiegeln die Ergebnisse aus den Regressionsmodellen den Grundgedanken einer bedarfsorientierten Stadionplanung nicht wider. Während überwiegend Standortfaktoren sowie die strategische Ausrichtung eines Fußballstadions die Kapazität beeinflussen, weisen diese Determinanten für die Auslastungsgrößen – wenn überhaupt – nur geringe Signifikanzen auf. Die geringen Schnittmengen zwischen den Planungs- und den Auslastungsdeterminanten kommen allerdings dadurch zustande, dass es sich bei den abhängigen Prognosevariablen um spieltagunabhängige Veranstaltungen handelt. Den hohen Auslastungszahlen deutscher Stadien in Kapitel 3 entsprechend liegt der Fokus aller Planungsbemühungen eher auf dem Hauptzweck, dem Fußball.

Schließlich werden die Ergebnisse der Studie im letzten Schritt der Benchmarking-Evaluation differenzierter betrachtet, um einen individuellen Mehrwert für die einzelnen Benchmarking-Partner der UEFA zu erzielen (Anhang 1). Wie in der Studie ausgeführt wurde, muss aufgrund der kleinen Stichprobe bei clusterspezifischen Analysen von multivariaten Auswertungsverfahren abgesehen werden. Um dennoch Zusammenhänge zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen differenziert betrachten zu können, werden in Tabelle 17 lineare Korrelationskoeffizienten berechnet. Durch

die zusätzliche Angabe der Signifikanzen und Beobachtungszahl können dennoch inferenzstatistisch abgesicherte Tendenzen ermittelt werden.

Tabelle 17 Clusterspezifische Korrelationen zwischen den abhängigen und unabhängigen Variablen

Abhängige Variablen	Stadionkapazität (log.)		Events Business-Bereich (log.)		Events Stadioninnenraum (log.)	
	1	2	1	2	1	2
Stadioncluster						
Einwohnerzahl Stadt (log.)	<b>0,6696***</b> N = 26 Sig = 0,000	<b>0,4392***</b> N = 101 Sig = 0,000	0,0528 N = 17 Sig. = 0,841	0,1212 N = 24 Sig = 0,573	0,3789 N = 15 Sig = 0,202	0,0872 N = 28 Sig = 0,659
Einzugsgebiet Stadion (log.)	<b>0,5981***</b> N = 18 Sig = 0,009	<b>0,3518**</b> N = 49 Sig = 0,013	0,0992 N = 17 Sig = 0,705	0,0481 N = 23 Sig = 0,828	0,2247 N = 15 Sig = 0,4606	0,1150 N = 26 Sig = 0,575
Anzahl direkter Wettb.	0,1432 N = 018 Sig = 0,565	0,1632 N = 45 Sig = 0,284	0,3275 N = 17 Sig = 0,199	0,1689 N = 21 Sig = 0,169	-0,0452 N = 15 Sig = 0,884	<b>0,5164***</b> N = 25 Sig = 0,008
Anzahl indirekter Wettb.	-- N = -- Sig = --	-- N = -- Sig = --	0,2317 N = 17 Sig = 0,469	<b>0,4401*</b> N = 20 Sig = 0,089	0,1759 N = 13 Sig = 0,67	<b>0,5494**</b> N = 18 Sig = 0,0136
Platzierung Saison 12/13	<b>-0,4655**</b> N = 26 Sig = 0,017	<b>-0,530***</b> N = 102 Sig = 0,000	<b>-0,5604**</b> N = 17 Sig = 0,019	<b>-0,4237**</b> N = 24 Sig = 0,039	0,1836 N = 15 Sig = 0,5481	0,0297 N = 28 Sig = 0,8807
Stadionfunktionalität	0,2719 N = 22 Sig = 0,275	<b>0,2360*</b> N = 64 Sig = 0,060	-0,1826 N = 17 Sig = 0,499	0,2471 N = 24 Sig = 0,256	<b>0,5988**</b> N = 13 Sig = 0,0397	<b>0,6394***</b> N = 27 Sig = 0,0003
Öffentl. Stadioneigentum*	-0,1286 N = 23 Sig = 0,559	0,0441 N = 75 Sig = 0,670	-- N = -- Sig = --			
Stadionbetreiber	-- N = -- Sig = --	-- N = -- Sig = --	-0,2604 N = 17 Sig = 0,390	0,1778 N = 22 Sig = 0,429	-0,1797 N = 13 Sig = 0,5763	-0,1046 N = 26 Sig = 0,6112
Rechtsform Stadionbetreiber	-- N = -- Sig = --	-- N = -- Sig = --	-0,0381 N = 17 Sig = 0,884	<b>-0,543***</b> N = 24 Sig = 0,006	-0,0315 N = 13 Sig = 0,8196	-0,1176 N = 28 Sig = 0,5513
Auslastung Logen (log.)	-- N = -- Sig = --	-- N = -- Sig = --	0,0744 N = 16 Sig = 0,784	<b>0,4937**</b> N = 23 Sig = 0,017	-- N = -- Sig = --	-- N = -- Sig = --
Kapazität Business-Bereich	-- N = -- Sig = --	-- N = -- Sig = --	-- N = -- Sig = --	-- N = xx Sig = xx	0,1829 N = 13 Sig = 0,5499	<b>0,4991**</b> N = 20 Sig = 0,0491
Zuschauerkapazität (log.)	-- N = -- Sig = --	-- N = -- Sig = --	03681 N = 17 Sig = 0,1461	0,1579 N = 24 Sig = 0,461	0,0302 N = 13 Sig = 0,9219	-0,0215 N = 28 Sig = 0,9133

\*Entgegen der binären Operationalisierung der Merkmalsausprägung in Abschnitt 5.1 wurden hier die öffentlichen Anteile (in %) am Stadioneigentum herangezogen.

\*\* Korrelationen als gering ( $r \leq 0,1$ ), mittel ( $0,1 < r \leq 0,5$ ), groß ( $0,5 < r$ ) bezeichnet werden.

Die dargestellten Ergebnisse werden im Folgenden aufgeschlüsselt und basierend auf den Resultaten in Kapitel 5 diskutiert. Zusammenfassend können folgende Wirkungsbeziehungen im Datensatz für die beiden Stadioncluster festgehalten werden:

- (1) Die unabhängigen Variablen *Einwohnerzahl Stadt* und *Einzugsgebiet Stadion* weisen eine ähnliche Evidenz auf wie in Kapitel 5. Es besteht ein signifikant

positiver Zusammenhang zwischen der **Marktgröße** eines Fußballstandorts und der Stadionkapazität. Darüber hinaus ist der Zusammenhang im Cluster *Große Stadien* stärkerer als im Cluster *Kleine Stadien*. Zwischen der Marktgröße und den beiden Auslastungsgrößen besteht hingegen keine signifikante Beziehung.

- (2) Die oben diskutierten Probleme bei der Operationalisierung der **Wettbewerbs-situation** von Fußballstadion werden durch die Ergebnisse in Tabelle 17 bestätigt. Die beiden unabhängigen Variablen *Anzahl direkter Wettbewerber* und *Anzahl indirekter Wettbewerber* weisen für das Cluster *Kleine Stadien* einen signifikant positiven Zusammenhang mit beiden abhängigen Auslastungsvariablen auf. Entgegen der üblichen markttheoretischen Logik würde dieser Befund für *Kleine Stadien* bedeuten: Je mehr Wettbewerber auf dem Markt agieren, desto mehr spieltagunabhängige Veranstaltungen finden im eigenen Stadion statt. Zwar sind in raumwirtschaftlichen Zusammenhängen solche industriellen Synergieeffekte (industrial oder agglomeration economies) vorstellbar und in der Regionalökonomik bekannt. Jedoch lässt die durch Befragung erhobene – von dem Stadionbetreiber wahrgenommene – Anzahl an Wettbewerbern im Einzugsgebiet nur bedingt Rückschlüsse auf die tatsächliche Konkurrenzsituation zu. In Ballungsräumen beispielsweise kommt in einem kleineren Gebiet auf eine größere Anzahl von Konkurrenten auch eine größere Anzahl an potenziellen Kunden (B-2-B und B-2-C). Dann überwiegen in der Tat positive Agglomerations-effekte und dominieren die normalerweise negative Wettbewerbsbeziehung. Ferner ist bei kleinen Stadien vorstellbar, dass – wie durchaus üblich in der Gastronomie – der lokale Wettbewerb das Geschäft im Hospitality-Bereich belebt. Ohne detailliertere Untersuchung und Kontrolle anderer Einflussgrößen kann der Befund aber nicht als gesichert gelten.
- (3) Für das **Marktpotenzial** deuten sich ähnliche Befunde wie in Kapitel 5 an. So stehen die beiden abhängigen Variablen *Stadionkapazität* und *Anzahl Veranstaltungen Business Bereich* jeweils in einem signifikant „positiven“ Zusammenhang mit dem sportlichen Erfolg der Heimmannschaft. Auch die Linearität der Beziehung beider Cluster ist dem Korrelationskoeffizienten zufolge vergleichbar stark. Aufgrund des marktüblichen 365-Tage Nutzungsrechts für Dauermieter des Business-Bereichs wird zusätzlich der Zusammenhang mit der Logenauslastung an Spieltagen betrachtet. Lediglich für das Cluster *Kleine Stadien* findet

sich hier eine Signifikanz. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass *Große Stadien* über die Grundauslastung von dauerhaften Logenkunden hinaus in der Lage sind, zusätzliche Veranstaltungen zu akquirieren. Die Anzahl der Veranstaltungen im Business-Bereich in *kleinen Stadien* hingegen hängt von der spieltagabhängigen Auslastung des Business-Bereichs ab. Wie in vorherigen Befunden liegt für beide Cluster keine Evidenz zwischen dem *sportlichen Erfolg der Heimmannschaft* und der *Anzahl an Innenraumveranstaltungen* vor. Um das Marktpotenzial darüber hinaus für Innenraumveranstaltungen fundiert bewerten zu können, wurde in Tabelle 17 die Variable *Kapazität Business Bereich* berücksichtigt. Auch hier besteht lediglich für das kleinere Cluster eine signifikant lineare Beziehung zwischen den beiden Variablen.

- (4) Sowohl die **Eigentümer- als auch die Besitzerverhältnisse** von Stadien weisen für beiden Stadioncluster keine signifikanten Wirkungsbeziehungen auf. Analog zu vorherigen Ergebnissen steht lediglich die Variable **Rechtsformwahl** in einer signifikanten Beziehung mit einer Auslastungsgröße. Durch den stark linearen Zusammenhang des Clusters *Kleine Stadien* kann davon ausgegangen werden, dass die Sportstätten durch eine Personen- oder Kapitalgesellschaft effizienter betrieben werden als beispielsweise durch kommunale Verwaltungen oder eingetragene Vereine. Die fehlende Signifikanz für das obere Cluster kann durch die geringe Varianz an Rechtsformen (Tabelle 10) im Cluster *Große Stadien* begründet werden.
- (5) Die **funktionelle Ausrichtung** eines Fußballstadions ist vor allem für die Auslastung des Stadions durch Stadioninnenraumveranstaltungen von Bedeutung. Denn sowohl für das Cluster *Große Stadien* als auch das Cluster *Kleine Stadien* besteht eine stark lineare Beziehung. Einen lediglich schwach signifikanten Einfluss hat das Funktionalitätskonzept eines Stadions auf die kapazitative Größe eines Stadions im Cluster *Kleine Stadien*. Keine ausreichende Evidenz liegt hingegen für die Anzahl an Veranstaltungen im Business-Bereich vor. Dieser Befund begründet sich damit, dass Veranstaltungen im Business-Bereich nur einen Teilbereich des Stadions auslasten und das Wertschöpfungspotenzial somit wenig durch die funktionelle Ausrichtung beeinflusst wird.
- (6) In den Regressionsmodellen des Abschnitts 5.2 wurde **Zuschauerkapazität** als Kontrollvariable für die Marktsegmente nach Stadiongröße genutzt und wird daher hier der Vollständigkeit halber auch aufgeführt. Da die Stadiongröße indes

bereits als zentrales Clusterkriterium verwendet wurde, ist die Variable hier irrelevant.

Abschließend ist nochmals zu betonen, dass der hohen Relevanz der Themenstellung nur ein sehr begrenzter wissenschaftlicher Kenntnisstand gegenübersteht. Die in der Praxis bekannten Probleme und Herausforderungen im Management von Fußballstadien wurden bislang von der Wissenschaft kaum aufgegriffen. Die Erkenntnislücken sind in der Tat eklatant. Ein großer Teil der Einsichten aus der vorliegenden Arbeit haben daher explorativen Charakter. Deshalb wurde dem Untersuchungsdesign sowie der ausführlichen Entwicklung des Erklärungsmodells besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Die statistische Evidenz sollte schließlich als erste Erkenntnisse in dem Forschungsfeld gewertet werden. Es bleibt zu wünschen und der UEFA zu empfehlen, auf der Grundlage der hier erarbeiteten Schemata und Modelle weitere Forschungen anzustellen. Überdies lassen sich das Geschäftsmodell und die Auswertungsmethodik sicherlich analog auf Multifunktionshallen übertragen.

## Literaturverzeichnis

- Afuah, A. (2003). *Business Models: A Strategic Management Approach*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Ahlfeldt, G., & Maennig, W. (2009). Arenas, arena architecture and the impact on location desirability: The case of "Olympic Arenas" in Prenzlauer Berg, Berlin. *Urban Studies*, 46(7), 1343-1362.
- Ahlfeldt, G., & Maennig, W. (2010). Impact of sports arenas on land values: Evidence from Berlin. *The Annals of Regional Science*, 44(2), 205-227.
- Alda, W., & Hirschner, J. (2011). *Projektentwicklung in der Immobilienwirtschaft. Grundlagen für die Praxis*. Wiesbaden: Vieweg + Teubner.
- Alm, J. (2012). *World Stadium Index. Stadiums Built for Major Sporting Events – Bright Future or Future Burden? Play the Game – Danish Institute for Sports Studies*. Download am 20.02.2014 von [http://www.playthegame.org/media/1965212/world\\_stadium\\_index\\_final.pdf](http://www.playthegame.org/media/1965212/world_stadium_index_final.pdf)
- Amit, R., & Zott, C. (2000). *Value Drivers of E-Commerce Business Models*. (INSEAD, Working Paper) Fontainebleau: INSEAD.
- Ammon, R., Southall, R. M., & Blair, D. A. (2004). *Sport Facility Management: Organizing Events and Mitigating Risks*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Baade, R. A. (1994). *Stadiums, Professional Sports, and Economic Development: Assessing the Reality*. (Heartland policy study, 62) The Heartland Institute: Chicago, IL.
- Baatz, E. B. (1996). Will your business model float? *WebMaster Magazine*, 10.
- Bach, N., Buchholz, W., & Eichler, B. (2003). Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke – Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen. In N. Bach, W. Buchholz & B. Eichler (Hrsg.), *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke. Wilfried Krüger zum 60. Geburtstag* (S. 1-20). Wiesbaden: Gabler.
- Bach, L. (2004). Sportstätten-Management – eine neue alte Aufgabe für den Sport. In L. Bach (Hrsg.), *Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung* (S. 7-19). Aachen: Meyer und Meyer.
- Backhaus, K., Erichson, B., Wulff, P., & Weiber, R. (2011). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung* (13. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). Business models. *Long Range Planning*, 43, 156-171.
- Baim, D. V. (1990). *Sports Stadiums as "Wise Investments": An Evaluation*. (Heartland policy study, 32) The Heartland Institute: Chicago, IL.
- Bandow, U. (2002). Wirtschaftliche Aspekte bei Bau und Betrieb eines WM-tauglichen Fußballstadions. In M.-P. Büch (Hrsg.), *Regional- und sportökonomische Aspekte von Sportgroßveranstaltungen*. (S. 67-72). Köln: Sport und Buch Strauß.

- Battle, R., Bull, A., Hawkins, M., Hearne, S., Parkes, R., & Thorpe, A. (2011). *The Untouchables. Football Money League*. Deloitte. Download am 30.01.2015 von <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2011.pdf>
- Benz, M., & Gehring, S. (2012). Krisen im Profifußball. In A. Galli (Hrsg.), *Sportmanagement. Rechnungswesen und Finanzierung, Lizenzmanagement und Marketing, Recht und Steuern, Unternehmens- und Vereinsführung* (S. 277-296). München: Vahlen.
- Berger, P. (2014). Unerlaubte Beihilfen im Profifußball. EU droht mit der Roten Karte. *Kölner Stadt-Anzeiger*, verfügbar unter <http://www.ksta.de/politik/-unerlaubte-beihilfen-im-profifussball,15187246,26744506.html>
- Betzold, T. (2005). Namingrights als Finanzierungs- und Marketinginstrument. In H.-D. Horch (Hrsg.), *Perspektiven des Sportmarketing. Besonderheiten, Herausforderungen, Tendenzen* (S. 17-28). Köln: Inst. für Sportökonomie und Sportmanagement.
- Bieger, T., & Reinhold, S. (2009). Innovative Geschäftsmodelle und die „Innovation“ des Geschäftsmodells. *IDT-Blickpunkte*, 21/2009, 18-20.
- Bieger, T., Bickhoff, N., & Knyphausen-Aufseß, D. zu (2002). Einleitung. In T. Bieger, N. Bickhoff, R. Caspers, D. zu Knyphausen-Aufseß & K. Reding (Hrsg.), *Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzepte und Anwendungen in der Netzökonomie* (S. 4-5). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bieger, T., Ruegg-Stürm, J., & Rohr, T. von (2002). Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen – Das Konzept Geschäftsmodell. In T. Bieger, N. Bickhoff, R. Caspers, D. zu Knyphausen-Aufseß & K. Reding (Hrsg.), *Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzepte und Anwendungen in der Netzökonomie* (S. 35-59). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bielzer, L. (2011). Nachhaltigkeit bei Sport- und Veranstaltungsimmobilen – Historie, aktueller Stand und Perspektiven bei ausgewählten Immobilienclustern. In L. Bielzer & R. Wadsack (Hrsg.), *Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmobilen. Managementherausforderungen und Handlungsoptionen* (S. 147-176). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Bielzer L., & Wadsack R. (2011). Betriebswirtschaftliche Herausforderungen des Managements von Sport- und Veranstaltungsimmobilen. In L. Bielzer & R. Wadsack (Hrsg.), *Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmobilen. Managementherausforderungen und Handlungsoptionen* (S. 53-128). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Birnkrant, G. (2012). Die Beziehung von Ehrenamtsmanagement und Personalmanagement. In A. Hausmann & L. Murzik (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Mitarbeiter* (S. 197-212). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Blankart, C. B. (2008). *Öffentliche Finanzen in der Demokratie. Eine Einführung in die Finanzwissenschaft*. München: Vahlen.
- Born, J., Mohr, S., & Bohl, M. (2004). Financing the Game – Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente zur Finanzierung eines Profifußballklubs; dargestellt am Beispiel

- von Werder Bremen. In K. Zieschang, C. Kimmer & R. Beisswanger (Hrsg.), *Unternehmensführung im Profifußball. Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht* (S. 199-212). Berlin: E. Schmidt.
- Bosshardt, A., Green, M., Hanson, C., Savage, J., Shaffer, A., Stenson, C., & Thorpe, A. (2015). *Commercial breaks. Football Money League*. Deloitte. Download am 30.05.2015 von <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-football-money-league-2015.PDF>
- Botta, C., DelMont, R., & Reddy, R. (2011). *Fußballstadien. Technische Anforderungen und Empfehlungen*. Fédération Internationale de Football Association. Download am 15.01.2014 von [http://de.fifa.com/mm/document/tournament/competition/01/37/17/76/d\\_sb2010\\_stadiumbook\\_ganz.pdf](http://de.fifa.com/mm/document/tournament/competition/01/37/17/76/d_sb2010_stadiumbook_ganz.pdf)
- Brauer, K.-U. (2009). Management von Immobilien und von Immobilienbeständen. In K.-U. Brauer (Hrsg.), *Grundlagen der Immobilienwirtschaft* (S. 659-683). Wiesbaden: Gabler.
- Brauer, K.-U. (2013). Einführung in die Immobilienwirtschaft. In K.-U. Brauer (Hrsg.), *Immobilienwirtschaft* (S.1-58). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Breuer, C., & Hovemann, G. (2005). *Sportstättenfinanzierung – ein Geschäftsfeld für Genossenschaften*. Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband. Download am 21.02.2014 von [http://www.rwgv.de/\\_downloads/Jahresberichte/RWGV\\_Geschaeftsbericht\\_2005.pdf](http://www.rwgv.de/_downloads/Jahresberichte/RWGV_Geschaeftsbericht_2005.pdf)
- Breuer, C., & Hovemann G. (2006). Finanzierung im Sport. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 224-235). Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, C., Pawlowski, T., & Wicker, P. (2009). Ökonomische Potenziale in der Sportentwicklung. In E. Balz & D. Kuhlmann (Hrsg.), *Sportentwicklung. Grundlagen und Facetten* (S. 86-106). Aachen: Meyer & Meyer.
- Breuer, C., & Schlesinger, T. (2008). Sportstättenmanagement. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 188-203). Schorndorf: Hofmann.
- Breuer, M., Daumann, F., & Kisser, B. (2011). Stadionneubauten – Fluch oder Segen für den sportlichen Erfolg. *Sciamus – Sport und Management*, 2011(1), 23-30.
- Brown, M. T., Rascher, D. A., & Ward, W. M. (2006). The use of public funds for private benefit: An examination of the relationship between public stadium funding and ticket prices in the National Football League. *International Journal of Sport Finance*, 2006(1), 109-118.
- Budzinski, O., & Satzer, J. (2011). Sports business and multisided markets: Towards a new analytical framework? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1(2), 124-137.
- Budzinski, O., & Feddersen, A. (2015). Grundlagen der Sportnachfrage: Theorie und Empirie der Einflussfaktoren auf die Zuschauernachfrage. (Diskussionspapier Nr. 94) Technische Universität Ilmenau, Institut für Volkswirtschaftslehre. Download am 10.02.2016 von <https://ideas.repec.org/p/zbw/tuiedp/94.html>
- Camp, R. C. (1994). *Benchmarking*. München, Wien: Hanser.

- Carroll, J. R., & Trebnick, C. (1997). Business case modeling for new ventures. *Annual Review of Communications*, 1997, 149-157.
- Christen, J. (2004). Public Private Partnership – Rolle und Bedeutung für Sportstätten. In L. Bach (Hrsg.), *Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung* (S. 51-56). Aachen: Meyer & Meyer.
- Clapp, C. M. (2005). How long a honeymoon? The effect of new stadiums on attendance in Major League Baseball. *Journal of Sports Economics*, 6(3), 237-263.
- Cleff, T. (2015). *Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Coates, D., & Humphreys, B. R. (2003). Professional sports facilities, franchises and urban economic development. *Finance and Management*, 3(3), 335-357.
- Crasselt, N. (2004). Betriebswirtschaftliche Investitionsbeurteilung im Profifußball. In P. Hammann (Hrsg.), *Ökonomie des Fußballs* (S. 219-240). Wiesbaden: Gabler.
- Czotscher, E. (2004). Modellbau. In: E. Czotscher (Hrsg.), *Managementkompass: Geschäftsmodelle* (S. 6-9). Frankfurt am Main: Boschen Offsetdruck.
- Dietl, H. M., & Pauli, M. (1999). *Wirtschaftliche Auswirkungen öffentlich finanzierter Stadionprojekte*. (Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Neue Folge 61) Universität Paderborn.
- Dietl, H. M., & Pauli, M. (2002). Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball – Eine lohnende Investition für private Investoren und Profivereine. In H.-D. Horch (Hrsg.), *Finanzierung des Sports* (S. 111-131). Aachen: Meyer & Meyer.
- Dietl, H.M., Franck, E., & Roy, P. (2003). Überinvestitionsprobleme in einer Sportliga. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 55, 528-540.
- Dougherty, C. (2011). *Introduction to Econometrics* (4. Aufl.). Oxford: Oxford University Press.
- Downs, A. (1965). Non-market decision making: A theory of bureaucracy. *The American Economic Review: Papers and Proceedings*, 55, 437-446.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
- Dworak, A. (2010). *Finanzierung für Fußballunternehmen. Erfolgreiche Wege der Kapitalbeschaffung*. Berlin: Schmidt.
- Eichener, V. (1998). *Der Weg zum „schlanken Staat“*. Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung. Download am 15.02.2016 von <http://library.fes.de/pdf-files/managerkreis/00178-20100705.pdf>
- Eid, M., Gollwitzer, M., & Schmitt, M. (2013). *Statistik und Forschungsmethoden*. Weinheim: Beltz.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Alstyne, M. W. v. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard Business Review*, 84(10), 92-101.
- Erhardt, C., Schuster, F., & Fuggenthaler, T. (2010). *Bälle, Tore und Finanzen VII*. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Download am 15.01.2014 von <https://www.yumpu.com/de/document/view/6676915/balle-tore-und-finanzen-vii-ernst-amp-young>

- Erhardt, C., Schuster, F., & Fuggenthaler, T. (2012). *Bälle, Tore und Finanzen IX*. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Download am 15.01.2014 von [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/Baelle,\\_Tore\\_und\\_Finanzen\\_IX/\\$FILE/Fussballstudie%20EY%202012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/Baelle,_Tore_und_Finanzen_IX/$FILE/Fussballstudie%20EY%202012.pdf)
- Eßig, N. (2010). *Nachhaltigkeit von Olympischen Sportbauten. Analyse der Umsetzbarkeit und Messbarkeit von Nachhaltigkeitsaspekten bei Wettkampfstätten von Olympischen Spielen*. Stuttgart: Fraunhofer-Verl.
- Eßig, N. (2013). Adieu, Ressourcenfresser: Energieeffiziente und Nachhaltige Sportstätten der Zukunft. Nachhaltigkeit und Energieeffizienz. *SPONSORs Sports Venue Summit*, Hamburg, 18.09.2013.
- Europäische Kommission (2013). *Staatliche Beihilfen: Kommission nimmt staatliche Zuwendungen für bestimmte spanische Profifußballclubs unter die Lupe*. Pressemitteilung. Download am 20.08.2015 von [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-1287\\_de.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1287_de.htm)
- Fahrmeir, L., Künstler, R., Pigeot, I., & Tutz, G. (2000). *Der Weg zur Datenanalyse*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Farmer, P. J., Mulrooney, A. L., & Ammon, R. (1996). *Sport Facility Planning and Management*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Feddersen, A., Maennig, W., & Borchering, M. (2006). The novelty effect of new soccer stadia: The case of Germany. *International Journal of Sport Finance*, 1(3), 174-188.
- Feddersen, A., Grötzing, A. L., Maennig, W. (2009). Investment in stadia and regional economic development – Evidence from FIFA World Cup 2006. *International Journal of Sport Finance*, 4(4), 221-239.
- Feinen, K. (2002). Leasing beim Bau von Sportstätten - privatwirtschaftliche Bau- und Betreiberkonzepte für öffentliche und halböffentliche Sportstätten. In F. Roskam (Hrsg.), *Bau, Modernisierung und Betrieb von Sportstätten: Neue Wege bei Finanzierung und Kostensenkung* (S. 7-9). Koblenz: Selke.
- Fenwick, M., Bornø, T., Favre, T., & Tusell, J. (2011). UEFA-Handbuch für Qualitätstadien. Download am 15.02.2013 von [http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/competitions/General/01/74/38/76/1743876\\_DOWNLOAD.pdf](http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/competitions/General/01/74/38/76/1743876_DOWNLOAD.pdf)
- Finch, J. H., & Cassavant, R. (1996). Highest and best use and the special purpose property. *Appraisal Journal*, 64(2), 232-264.
- Fischer, H. (2002). Grundsätze privatwirtschaftlicher Finanzierungs- und Betreiberkonzepte für den Bau, die Modernisierung und den Betrieb von Sportstätten. In F. Roskam (Hrsg.), *Bau, Modernisierung und Betrieb von Sportstätten: Neue Wege bei Finanzierung und Kostensenkung* (S. 10-13). Koblenz: Selke.
- Fischer-Rosenthal, W., & Rosenthal G. (1997). Narrationsanalyse biographischer Selbstpräsentation. In R. Hitzler & A. Honer (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Hermeneutik* (S. 133-164). Wiesbaden: VS.
- Fliess, S. (2009). *Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern*. Wiesbaden: Gabler.
- Florence, J.-P., Marimoutu, V., & Peguin-Feissolle, A. (2007). *Econometric Modeling and Inference*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Fort, R. D. (2012). *Sports Economics*. Boston, Mass., London: Pearson Prentice Hall.
- Foscht, T., & Angerer, T. (2007). Mixed Methods. Systematisierung von Untersuchungsdesigns. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung*. (S. 247-259). Wiesbaden: Gabler.
- Fried, G. (2015). *Managing Sport Facilities*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Friedli, T., & Knecht, F. (2002). Wege zu intelligenten Geschäftsmodellen - Über die Vorteile der vernetzten Positionierung von Industrielieferanten. *IO new management*, 71(2), 24-31.
- Frommhold, U. (2013). 365 – Tage – Arena: Fiktion oder Wirklichkeit? *SPONSORs Sports Venue Summit*, Hamburg, 19.09.2013
- Gabler (o.J). *Wirtschaftslexikon*
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München: Hanser.
- Gensicke, T., & Geiss, S. (2010). *Hauptbericht des Freiwilligensurveys 2009*. Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Download am 01.02.2016 von [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3.\\_20Freiwilligensurvey-Hauptbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/3._20Freiwilligensurvey-Hauptbericht,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf)
- Gerlinger, M. (2003). Stadiums for FIFA World Cup Germany 2006 and European law on state aid: A case of infrastructure measures. *The International Sports Law Journal*, 2003(1), 9-12.
- Gerrard, B., Parent, M., & Slack, T. (2000). What drives the value of stadium naming rights? A hedonic-pricing approach to the valuation of sporting intangible assets. *International Journal of Sport Finance*, 2(2), 10-24.
- Giffinger, R., Kanonier, A., & Kramar, H. (2004). *Multifunktionale Sportarenen. Chancen und Risiken für die Stadtentwicklung*. Universität Wien. Download am 23.05.2013 von [http://www.srf.tuwien.ac.at/lva/p3\\_sportarenen/Teil\\_%20A.pdf](http://www.srf.tuwien.ac.at/lva/p3_sportarenen/Teil_%20A.pdf)
- Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Gundel, S., & Hecker, A. (2006). *Funding and Operation of Stadiums and Arenas Beside High-Class Leagues*. (Working Paper Series No. 06-04) International Association of Sports Economists.
- Hackmann, W. (2003). Nachhaltigkeit – eine Planungsgröße beim Neubau moderner Fußballstadien. In M.-P. Büch, W. Maennig & H.-J. Schulke (Hrsg.), *Nachhaltigkeit von Sportstätten* (S. 35-42). Köln: Sport und Buch.
- Hardegen, V. (2005). Blickwinkel der Kreditinstitute in Bezug auf Spezialimmobilien. In S. Bienert (Hrsg.). *Bewertung von Spezialimmobilien. Risiken, Benchmarks und Methoden* (S. 27-58). Wiesbaden: Gabler.
- Hartmann, K. (2011): Arena zu vermieten. *SPONSORs*, 16(4), 20-21.
- Hartmann, K. (2012) Dauerbaustelle Stadion. *SPONSORs*, 17(5), 20-21.
- Heller, U. (2010). *Immobilienmanagement in Nonprofit-Organisationen: Analyse und Konzeptentwicklung mit Schwerpunkt auf Kirchlichen und Sozialen Organisationen (NPO-Management)*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Hellerforth, M. (2006). *Handbuch Facility Management für Immobilienunternehmen*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- Henk, M. (2002). Facility Management. In F. Roskam (Hrsg.), *Bau, Modernisierung und Betrieb von Sportstätten: Neue Wege bei Finanzierung und Kostensenkung* (S. 42-44). Koblenz: Selke.
- Hinterhuber, H. H. (2011). *Strategisches Denken: Vision, Ziele, Strategie*. Berlin: Erich Schmidt.
- Hockenjos, C. (1995). *Öffentliche Sportförderung in der Bundesrepublik Deutschland. Darstellung und finanztheoretische Analyse*. Frankfurt am Main: Lang.
- Höwing, S. (2005). Das touristische Potential der Multifunktionsarenen in Deutschland. In J. Schwark (Hrsg.), *Sporttourismus und Großveranstaltungen: Praxisbeispiele* (S. 145-176). Münster & München: Waxmann.
- Holling, H., & Gediga, G. (2011). *Statistik Deskriptive Verfahren*. Göttingen: Hogrefe.
- Homburg, C. (2000). *Quantitative Betriebswirtschaftslehre: Entscheidungsunterstützung durch Modelle*. Wiesbaden: Gabler.
- Hovemann, G. (2008). Finanzierung im Sport. In C. Breuer & A. Thiel (Hrsg.), *Handbuch Sportmanagement* (S. 224-235). Schorndorf: Hofmann.
- Hovemann, G., & Fuhrmann, H. (2011). Identifikation und Bewertung von Finanzierungsmodellen für Sportstätten. Besonderheiten aus der Perspektive der Sportvereine und Kommunen. *Sciamus – Sport und Management*, 2011(2), 51-66.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2006). Public-Private-Partnership. Noch viel Potenzial. *Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln*, 32, 8.
- Jakob, H. (2006). Außerhalb des Wettbewerbs: Die öffentliche Finanzierung von WM-Stadien und das EG-Beihilfsrecht. In J. Weinreich (Hrsg.), *Korruption im Sport. Mafiose Dribblings, organisiertes Schweigen* (S. 184-194). Leipzig: Forum.
- Jasnina, J., & Rotthoff, K. (2008). The impact of a professional sport franchise on county employment and wages. *International Journal of Sport Finance*, 3(4), 210-227.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Jones, G. M. (1960). Educators, electrons, and business models: A problem in synthesis. *The Accounting Review*, 1960, 619-626.
- Kähler, R. (2011). Betreibermodelle für Sportimmobilien. In L. Bielzer & R. Wadsack (Hrsg.), *Betrieb von Sport- und Veranstaltungsimmobilen. Managementherausforderungen und Handlungsoptionen* (S. 129-146). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Kang, J.-S. (2010). *Ausgestaltung des Wertschöpfungsprozesses von Online-Nachrichten*. Wiesbaden: Gabler.
- Kepper, G. (1995). *Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien*. Wiesbaden: Springer.
- Késenne, S., & Butzen, P. (1987). Subsidizing sport facilities: The shadow price-elasticities of sports. *Applied Economics*, 19, 101-110.

- Knyphausen-Aufseß, D. zu, & Meinhard, Y. (2002). Revisiting Strategy: Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen. In T. Bieger, N. Bickhoff, R. Caspers, Knyphausen-Aufseß, D. zu & Reding, K. (Hrsg.), *Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzepte und Anwendungen in der Netzökonomie* (S. 63-68). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Knyphausen-Aufseß, D. zu, Hettinga, H. v., Harren, H., & Franke, T. (2011). Das Erlösmodell als Teilkomponente des Geschäftsmodells. In T. Bieger (Hrsg.), *Innovative Geschäftsmodelle* (S. 163-183). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kreuzer, W. (2011). *Die öffentliche Förderung von Fußballstadien. Eine Untersuchung im Lichte des EU-Beihilfenrechts*. Baden-Baden: Nomos.
- Krüger, W., & Bach, N. (2001). Geschäftsmodelle und Wettbewerb im e-Business. In W. Buchholz & H. Werner (Hrsg.), *Supply Chain Solutions* (S. 29-51). Stuttgart.
- Krüger, W. (2004). Think Tank. Neue Architekturen. In E. Czotscher (Hrsg.), *Managementkompass: Geschäftsmodelle* (S. 10-15). Frankfurt am Main: Boschen Offsetdruck.
- Kühling, J., & Schreiner, T. (2011). Grundprobleme von Public Private Partnerships. *Zeitschrift für das Juristische Studium*, 2011(2), 112-122.
- Kurscheidt, M. (2005). Finanzwissenschaftliche Analyse des Sports: Empirische Befunde und alloktionstheoretische Erklärungen zur staatlichen Sportpolitik. In H.-G. Napp & B. Rahmann (Hrsg.), *Finanzwissenschaft im Wandel. Festschrift für Bernd Rahmann* (S. 211-229). Frankfurt am Main u.a.: Lang.
- Kurscheidt, M. (2009). The World Cup. In W. Andreff & S. Szymanski (Hrsg.), *Handbook on the Economics of Sport* (S. 197-213). Cheltenham, UK, & Northampton/MA: Edward Elgar.
- Kurscheidt, M., Klein, M.-L., & Mielke, G. (2016). Teamsport in ressourcenschwachen Umfeldern: Eine ökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung regionaler Märkte. Wiesbaden: Gabler, in Druck.
- Li, M., Pitts, B. G., & Quarterman, J. (2008). *Research methods in sport management*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Lindström, C.-G. (1999). Lessons Learned from Applying Business Modelling: Exploring Opportunities and Avoiding Pitfalls. In A. G. Nilsson, C. Tolis & C. Nellborn (Hrsg.), *Perspectives on Business Modelling* (S. 151-164). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Linnenbrügger, M. (24.02.2001). Alle Macht dem Trainer. *Die Welt*, 8, 20.
- Lueger, M. (2007). Grounded Theory. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung* (S. 189-205). Wiesbaden: Gabler.
- Maennig, W., Feddersen, A., & Borchering, M (2004). Zur Evaluierung des Neuigkeitswertes von Stadionbauten. *BISp-Jahrbuch 2004*. Download am 20.11.2014 von [http://www.bisp.de/cIn\\_050/nn\\_113306/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Jahrbuch/Jb\\_\\_2004\\_\\_Artikel/Meannig\\_\\_etal,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Meannig\\_etal.pdf](http://www.bisp.de/cIn_050/nn_113306/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Jahrbuch/Jb__2004__Artikel/Meannig__etal,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/Meannig_etal.pdf)

- Maennig, W., & Büttner, N. (2009). Zum Zusammenhang von Stadion- und Infrastrukturinvestitionen: Der Fall der Fußball-Weltmeisterschaft 2006. In M.-P. Büch (Hrsg.), *Sportfinanzierung – Spannungen zwischen Markt und Staat* (S. 51-85). Hamburg: Hamburg Univ. Press.
- Maennig, W., & Du Plessis, S. (2009). Sport stadia, sporting events and urban development: International experience and the ambitions of Durban. *Urban Forum*, 20(1), 61-76.
- Maier, G. (2007). Lokale und globale Kontexte von Unternehmen – Wirtschaft und Standort. In J. A. Schüle, M. Lueger & H. Hametner (Hrsg.), *Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive* (S. 60-82). Wien: facultas-wuv-Univ.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5), 86-92.
- Meuser, M., & Nagel, U. (1991). Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz. & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativempirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-471). Opladen: Westdt.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2010). Experteninterviews – wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In B. Friebertshäuser, A. Langer & A. Prengel (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft* (S. 457-471). Weinheim: Juventa.
- Mieschke, L. (2004). *Strategisches Geschäftsmodell der Informationstechnologieberatung*. Wiesbaden: Gabler.
- Misoch, S. (2015). *Qualitative Interviews*. Berlin: De Gruyter.
- Möller, K., & Cassack, I. (2008). Prozessorientierte Planung und Kalkulation (kern-)produktbegleitender Dienstleistungen. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 2(19), 159-184.
- Mohr, S. (2004). Sportstättenbau und -vermarktung aus ökonomischer Sicht. In M. Schimke & K. Vieweg (Hrsg.), *Sportstätten: Finanzierung, Vermarktung, vergaberechtliche Probleme*. (S. 15-26). Stuttgart, München: Boorberg.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2011). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nävy, J. (2006). *Facility Management: Grundlagen, Computerunterstützung, Systemeinführung, Anwendungsbeispiele*. Berlin: Springer Verlag.
- Napp, H.-G., & Vornholz, G. (2002). Finanzierungsalternativen im Sportstättenbau - Probleme und Perspektiven. In H.-D. Horch (Hrsg.), *Finanzierung des Sports* (S. 89-98). Aachen: Meyer & Meyer.
- Nilsson, A. G., Tolis, C. & Nellborn, C. (Hrsg.) (1999). *Perspectives on Business Modelling*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Nitschmann, J. (2013). Millionengrab. Nordrhein-Westfalen muss bei Stadionbürgerschaft bluten. *Badische Zeitung*, Verfügbar unter <http://www.badische-zeitung.de/allgemein/nordrhein-westfalen-muss-bei-stadionbuergerschaft-bluten--74136624>

- Nixdorf, S. (2008). *Stadium Atlas. Technical Recommendations for Grandstands in Modern Stadia*. Berlin: Ernst.
- Nixdorf, S. (2013). NV Arena in St. Pölten: Stadiondesign zwischen Umweltschutz und Wirtschaftlichkeit. Nachhaltigkeit und Energieeffizienz. *SPONSORs Sports Venue Summit*, Hamburg, 18.09.2013.
- Oehrich, M. (2010). *Betriebswirtschaftslehre: Eine Einführung am Businessplan-Prozess*. München: Vahlen.
- Österle, H. (1996). Business engineering: Transition to the networked enterprise. *EM – Electronic Markets*, 6(2), 14-16.
- Okner, B. A. (1974). Subsidies of Stadiums and Arenas. In R. G. Noll (Hrsg.), *Government and the Sports Business* (S. 325-348). Washington D.C.: The Brookings Institution.
- Olbricht, R., Battenfeld, D., & Buhr, C.-C. (2012). *Marktforschung: Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology – a Proposition in a Design Science Approach*. (Diss. 2004) Université de Lausanne; Zugriff am 30.01.2016 unter [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)
- Panke, B., & Rebeggiani, L. (2004). *Cross-Border-Leasing – Ein neuer Ansatz zur Stadionfinanzierung*. Universität Hannover Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Download am 23.05.2013 von <http://www3.wiwi.uni-hannover.de/Forschung/Diskussionspapiere/dp-307.pdf>
- Parensen, A. (2004). Profifußball und Vermarktungsagenturen. In P. Hammann, L. Schmidt, H. Streim & M. Welling (Hrsg.), *Ökonomie des Fußballs* (S. 307-329). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Parlasca, S. (1993). *Kartelle im Profisport. Die wettbewerbspolitische Problematik der Mannschaftssportligen Major League Baseball, National Football League und Fussball-Bundesliga*. Ludwigsburg: Wissenschaft & Praxis.
- Pauli, M. (2002). *Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball. Eine institutionenökonomisch fundierte, modelltheoretische Untersuchung*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Petry, T. (2006). *Netzwerkstrategie. Kern eines integrierten Managements von Unternehmensnetzwerken*. Wiesbaden: Gabler.
- Pfaff, S. (2004). Erlebniswelt Arena. In A. Krüger & A. Dreyer (Hrsg.), *Sportmanagement. Eine themenbezogene Einführung* (S. 211-246). München, Wien: Oldenbourg.
- Pfeiffer, S., & Hovemann, G. (2004). *Bälle, Tore und Finanzen*. Stuttgart: Ernst & Young.
- Pierschke, B. (2000). Facilities Management. In K.-W. Schulte & B. Pierschke (Hrsg.), *Facilities-Management* (S. 275-314). Köln: Müller.
- Pierschke, B. (2001). *Die organisatorische Gestaltung des betrieblichen Immobilienmanagements*. Köln: Müller.
- Poitras, M., & Hadley, L. (2006). Do new Major League ballparks pay for themselves. *The Journal of Business*, 79(5), 2275-2299.

- Porst, R. (2011). *Fragebogen. Ein Arbeitsbuch*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1999). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. Frankfurt, New York: Campus.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 3, 62-78.
- Preuß, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4), 207-227.
- Primke, D. (01.02.2009): Umsatzbringer Stadionführungen. *SPONORs*, 2, 52-53.
- Prinz, R., & Strobl, H. (2006). Sportkultur - Kulturarchitektur. In W. Nerdinger (Hrsg.), *Architektur und Sport: Vom antiken Stadion zur modernen Arena* (S. 199-140). Wolfratshausen: Edition Minerva.
- Quirk, J., & Fort, R. D. (1992). *Pay Dirt. The Business of Professional Team Sports*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Rahmann, B., & Kurscheidt, M. (2002). The Soccer World Cup 2006 in Germany: Choosing Match Locations by Applying a Modified Cost-Benefit Model. In C. P. Barros, M. Ibrahímo & S. Szymanski (Hrsg.), *Transatlantic Sport: The Comparative Economics of North American and European Sports* (S. 171-203). Cheltenham, UK, & Northampton/MA: Edward Elgar.
- Rahmann, B., Weber, W., Groening, Y., Kurscheidt, M., Napp, H.-G., & Pauli, M. (1998). *Sozio-ökonomische Analyse der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland: Gesellschaftliche Wirkungen, Kosten-Nutzen-Analyse und Finanzierungsmodelle einer Sportgroßveranstaltung*. Köln: Sport und Buch Strauss.
- Rebeggiani, L., & Witte, S. (2007). Die Finanzierung von Sportarenen – Optionen für große und mittelgroße Projekte. *Neues Archiv für Niedersachsen*, 2, 90-108.
- Rehm, H. (2008). Kein Platz für externe Stadionbetreiber. *SPONSORs*, 13(8), 16-17.
- Reisbeck, T., & Schöne, L. B. (2009). *Immobilien-Benchmarking. Ziele, Nutzen, Methoden und Praxis*. Berlin, New York: Springer.
- Rentmeister, J., & Klein, S. (2001). Geschäftsmodelle in der New Economy. *WISU – das Wirtschaftsstudium*, 3, 354-361.
- Riedmüller, F. (2003). *Dienstleistungsqualität bei professionellen Sportveranstaltungen*. Frankfurt a.M.: Lang.
- Riedmüller, F. (2008) *Stadionführungen als Marketinginstrument*. Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel. Download am 27.04.2013 von [http://www.sponsors.de/uploads/tx\\_svsstudiengaenge/Stadionfuehrungen\\_als\\_Marketinginstrument.pdf](http://www.sponsors.de/uploads/tx_svsstudiengaenge/Stadionfuehrungen_als_Marketinginstrument.pdf)
- Ries, K. (2004). Finanzmanagement – Kostenerhebung und Kostenkontrolle beim Betrieb von Sportstätten. In L. Bach (Hrsg.), *Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung* (S. 63-72). Aachen: Meyer und Meyer.
- Rosentraub, M. S. (2006). Sports facilities and urban redevelopment: Private and public benefits and a prescription for a healthier future. *International Journal of Sport Finance*, 1(4), 212-226.

- Rottke, N., & Wernecke, M. (2008). Lebenszyklus von Immobilien. In K.-W. Schulte (Hrsg.), *Immobilienökonomie* (S. 209-229). München, Wien: Oldenbourg.
- Sartori, A. (2011). *European Stadium Insight 2011. Prospects for Football Stadium Development and Commercialisation Across Europe*. KPMG Tanácsadó Kf. Download am 06.06.2013 von [https://forms.cee.kpmg.com/Content/download/hu/EU%20Stadium%20Insight%202011\\_web.pdf](https://forms.cee.kpmg.com/Content/download/hu/EU%20Stadium%20Insight%202011_web.pdf)
- Schafmeister, G. (2007). *Sport im Fernsehen: Eine Analyse der Kundenpräferenzen für mediale Dienstleistungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Schallmo, D. R. A., & Brecht, L. (2014). *Prozessinnovation erfolgreich anwenden. Grundlagen und methodisches Vorgehen: Ein Management- und Lehrbuch mit Aufgaben und Fragen*. Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt, G., & Donnebrink, C. (2003): Wertschöpfungsnetzwerke in gemeinnützigen Vereinen am Beispiel der deutschsprachigen Gesellschaften für Organisation. In N. Bach, W. Buchholz & B. Eichler (Hrsg.), *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke. Wilfried Krüger zum 60. Geburtstag* (S. 419-435). Wiesbaden: Gabler.
- Schögel, K. (2002). Bezugsrahmen der Geschäftsmodellierung. In M. Schögel, T. Tomczak & C. Belz (Hrsg.), *Roadm@p to E-Business – Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen. Festschrift zum 75. Geburtstag von Prof. Dr. Heinz Weihold-Stünzi* (S. 374-399). St. Gallen: Thexis.
- Schreier, M., & Özen, O. (2010): Mixed Methods. In G. Mey (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 263-277). Wiesbaden: VS.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Brothers.
- Schweizer, H. (2008). *Stadionhandbuch. Anforderungen an Fußballstadien in baulicher, infrastruktureller, organisatorischer und betrieblicher Hinsicht*. Deutsche Fußball Liga GmbH. Download am 15.01.2014 von [http://www.mik.nrw.de/fileadmin/user\\_upload/Redakteure/Dokumente/Themen\\_und\\_Aufgaben/Schutz\\_und\\_Sicherheit/NKSS/Anlagen\\_Konzept\\_NKSS\\_2012/NKSS\\_A3\\_DFL\\_DFB\\_Stadionhandbuch\\_20090119.pdf](http://www.mik.nrw.de/fileadmin/user_upload/Redakteure/Dokumente/Themen_und_Aufgaben/Schutz_und_Sicherheit/NKSS/Anlagen_Konzept_NKSS_2012/NKSS_A3_DFL_DFB_Stadionhandbuch_20090119.pdf)
- Seddon, P. B., & Lewis G. P. (2003). Strategy and business models: What's the difference? *PACIS 2003 Proceedings*, 17, 237-248.
- Siegfried, J., & Zimbalist A. (2000). The economics of sport facilities and their communities. *The Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 95-114.
- Skocek, J. (21.09.2015). Nichts boomt so wie der Fußball. *Wirtschaftsblatt*. Download am 23.08.2015 von <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/newsletter/4824467/Nichts-boomt-so-wie-der-Fussball>
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437.
- Stadionwelt (01.08.2013). Top 30 Europa. *Stadionwelt Inside*. Download am 01.11.2015 von [http://www.stadionwelt.de/sw\\_stadien/index.php?folder=sites&site=top30](http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?folder=sites&site=top30)
- Stadionwelt (2015a). Noch lange kein altes Eisen. *Stadionwelt Inside*, 2014(4), 20-23.

- Stadionwelt (2015b). Euro 2012 in Polen und der Ukraine. *Stadionwelt Inside*. Download am 06.10.2015 von [http://www.stadionwelt.de/sw\\_stadien/index.php?folder=sites/euro\\_2012&site=kiew](http://www.stadionwelt.de/sw_stadien/index.php?folder=sites/euro_2012&site=kiew)
- Statista (2015a). *Umsatzentwicklung in den europäischen "Big Five"-Ligen von 1996/97 bis 2013/14*. Download am 01.10.2015 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/190216/umfrage/umsatz-der-groessten-europaeischen-fussballligen-seit-1996/>
- Statista (2015b). *Gesamteinnahmen der UEFA Champions League von der Saison 2005/06 bis zur Saison 2013/14*. Download am 01.10.2015 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/221355/umfrage/einnahmen-durch-die-uefa-champions-league/>
- Statista (2015c). *Gesamtumsatz der UEFA von der Saison 2004/2005 bis zur Saison 2013/2014*. Download am 01.10.2015 von <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/221324/umfrage/uefa-umsatz/>
- Süßmilch, I., & Elter, V. -C. (2004). *FC Euro AG. Fußball und Finanzen*. Download am 03.10.2015 von [http://www.sponsors.de/uploads/tx\\_svsstudiengaenge/FC\\_EURO\\_AG\\_2004.pdf](http://www.sponsors.de/uploads/tx_svsstudiengaenge/FC_EURO_AG_2004.pdf)
- Tarnai, C. (2010). Clusteranalyse. In H. Holling & B. Schmitz (Hrsg.), *Handbuch Statistik, Methoden und Evaluation* (S. 548-555). Göttingen: Hogrefe.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2006). A general typology of research designs featuring mixed methods. *Research in Schools*, 13(1), 12-28.
- Thomas, J. E. (2013). 365 – Tage – Arena: Fiktion oder Wirklichkeit? *SPONSORS Sports Venue Summit*, Hamburg, 19.09.2013
- UEFA (2013). Finanzbericht 2012/13. XXXVII. *Ordentlicher UEFA-Kongress*, Union des Associations Européennes de Football. Download am 05.05.2014 von [http://de.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Administration/02/07/89/24/2078924\\_DOWNLOAD.pdf](http://de.uefa.org/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Administration/02/07/89/24/2078924_DOWNLOAD.pdf)
- Uhrich, S., & Königstorfer, J. (2007). Atmosphäre bei Sportveranstaltungen – Ein umweltpsychologisches Rahmenkonzept. In M.-L. Klein & M. Kurscheidt (Hrsg.), *Neue Perspektiven ökonomischer Sportforschung* (S. 139-157). Schorndorf: Hofmann.
- Vornholz, G., & Janus, U. (2001). Die Finanzierung von Fußballstadien. *Norddeutsche Landesbank Girozentrale*. Download am 13.03.2013 von [http://www.stadionwelt-business.de/downloads/finanzierung\\_stadien.pdf](http://www.stadionwelt-business.de/downloads/finanzierung_stadien.pdf), zuletzt geprüft am 13.03.2013.
- Vornholz, G. (2005a). *Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen*. Schorndorf: Hofmann.
- Vornholz, G. (2005b). Sport- und Freizeitanlagen – Voraussetzungen und Bedingungen für eine erfolgreiche Finanzierung. In H.-G. Napp & B. Rahmann (Hrsg.), *Finanzwissenschaft im Wandel. Festschrift für Bernd Rahmann* (S. 305–320). Frankfurt am Main u.a.: Lang.
- Walzel, S. (2011). *Corporate Hospitality bei Sportevents: Konzeption eines Wirkungsmodells*. Wiesbaden: Gabler.

- Weber, W., & Kabst, R. (2006). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler.
- Weilguny, M. (2005). Stadien können sich rechnen. *SPONSORS*, 10(1), 20-21.
- Weilguny, M. (2007). 36 verschiedene Lösungen. *SPONSORS*, 12(5), 28-29.
- Wilkins, S. (2008). *Effizientes Nachhaltigkeitsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. (2011). *Business Model Management: Design - Instruments - Success Factors*. Wiesbaden: Gabler.
- Woodward, D. G. (1997). Life cycle costing-theory, information acquisition and application. *International Journal of Project Management*, 15(6), 335-344.
- Woratschek, H. (2002). Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 4, 1-21.
- Woratschek, H., Roth, S., & Pastowski, S. (2002). Geschäftsmodelle und Wertschöpfungskonfigurationen im Internet. *E-Marketing*, 24, 57-72.
- Woratschek, H., Schafmeister, G., & Ströbel, T. (2007). Sind neue Perspektiven zur Modellierung der Wertschöpfung in Sportorganisationen notwendig? In M.-L. Klein & M. Kurscheidt (Hrsg.), *Neue Perspektiven ökonomischer Sportforschung* (S. 99-116). Schorndorf: Hofmann.
- Ziemanz, H. (2004). Betreibermodelle - Formen des Betriebs und der Finanzierung von Sportstätten. In L. Bach (Hrsg.), *Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung* (S. 57-62). Aachen: Meyer und Meyer.
- Zimbalist, A., & Long, J. G. (2006). Facility finance: Measurement, trends, and analysis. *International Journal of Sport Finance*, 1(4), 201-211.
- Zimmermann, M. (2002). *Standortplanung für Dienstleistungsunternehmen. Das Beispiel multifunktionaler Sportanlagen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

## Anhang 1: Stadioncluster

Cluster Große Stadien (N = 117)

Mitgliedsverband der UEFA	Stadion	Stadionkapazität
Real Federación Española de Fútbol	Camp Nou	98.787
	Santiago Bernabéu	85.454
	Estadio Vicente Calderón	54.851
	Estadio Benito Villamarín	56.500
	Mestalla	55.000
	San Mames Barria	53.332
	Ramón Sánchez Pizjuán	45.500
	Power8 Stadium	40.500
	Municipal de Riazor	34.600
	Estadio Balaídos	32.500
	Estadio Anoeta	32.076
	Estadio Gran Canaria	31.250
	La Rosaleda	30.044
	El Molinón	30.000
Deutscher Fußball-Bund e.V.	Allianz Arena	71.168
	BayArena	30.210
	Borussia-Park	54.010
	Coface Arena	34.000
	Commerzbank-Arena	51.500
	DKB-Arena	30.000
	ESPRIT arena	54.600
	Fritz-Walter-Stadion	47.650
	Glücksgas-Stadion (Stadion Dresden)	30.552
	Grundig Stadion	57.537
	HDI-Arena	49.000
	Imtech Arena	57.000
	Ludwigspark	35.303
	Mercedes-Benz-Arena	60.500
	Olympiastadion Berlin	74.575
	Red Bull Arena	43.500
	rewirpowerStadion	29.299
	RheinEnergieStadion	50.374
	SGL arena	30.000
	SIGNAL IDUNA PARK	80.667
	Stadion Tivoli	31.026
	Veltins-Arena	62.000
	Volkswagen Arena	34.000
	Weser-Stadion	42.000
WIRSOL Rhein-Neckar-Arena	30.150	
Borussia-Park	54.010	

The Football Association	Old Trafford	76.212
	Emirates Stadium	60.355
	Etihad Stadium	55.097
	St. James' Park	52.400
	Stadium of Light	49.000
	Anfield	45.362
	Villa Park	42.789
	Stamford Bridge	42.055
	Goodison Park	40.569
	White Hart Lane	36.230
	Boleyn Ground	35.647
	St. Mary's Stadium	32.689
	King Power Stadium	32.262
Federazione Italiana Giuoco Calcio	Giuseppe-Meazza-Stadion	80.018
	San Paolo	72.800
	Stadio Olimpico	70.634
	Artemio Franchi	47.282
	Juventus Stadium	41.250
	Stadio Renato Dall'Ara	39.300
	Marc Antonio Bentegodi	38.402
	Stadio Luigi Ferraris	36.500
	Stadio Renzo Barbera	36.349
	Stadio Friuli	30.667
Fédération Française de Football	Stade Vélodrome	67.394
	Stade Pierre-Mauroy	50.157
	Parc des Princes	48.700
	Nouveau Stade de Bordeaux	42.115
	Stade Geoffroy Guichard	41.148
	Stade de Gerland	41.044
	Stade de la Beaujoire	38.285
	Allianz Riviera	35.624
	Stadium Municipal	35.472
	Stade de la Mosson	32.900
Federação Portuguesa de Futebol	Estádio da Luz	65.647
	Estádio do Dragão	50.948
	Estádio José Alvalade	50.528
	Estádio Dom Afonso Henriques	30.452
	Estádio Cidade de Coimbra	30.210
	Estádio Municipal de Braga	30.154
Rossijski Futbolny Sojus	Kasan-Arena	45.105
	Otkritie Arena	42.000
	Metallurg Stadium	33.001
	Kuban Stadium	31.645
	Akhmat Arena	30.597

Federazija Futbolu Ukrainy	Olympic Stadium	70.050
	Donbass Arena	51.504
	Metalist Stadion	38.633
	Stadion Chernomorets	34.164
	Arena Dnipro	31.000
Königlicher Belgischer Fußballverband	Stade de Sclessin	30.023
Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond	Amsterdam ArenA	52.960
	De Kuip	51.177
	Philips Stadion	35.186
	De Grolsch Veste	30.205
	Amsterdam ArenA	52.960
Türkiye Futbol Federasyonu	Atatürk Olimpiyat Stadi	76.092
	Türk Telekom Arena	52.652
	Sükrü Saracoglu Stadyumu	50.500
	Vodafone Arena	41.903
	Kadir Has Sehir Stadyumu	40.458
	Hüseyin Avni Aker Stadyumu	29.500
Schweizerischer Fussballverband	St. Jakob-Park	38.512
	Stade de Suisse	31.783
Elliniki Podosferiki Omospondia	Olympic Stadium	71.030
	Stádio Georgios Karaiskakis	33.334
Federația Română de Fotbal	Cluj Arena	31.479
Österreichischer Fußballbund	Red Bull Arena	31.895
Hrvatski nogometni savez	Stadion Maksimir	35.123
	Stadion Poljud	34.448
Polski Związek Piłki Nożnej	PGE Arena Gdansk	43.615
	Municipal Stadium in Wroclaw	42.771
	INEA Stadion	42.837
	Stadion Henryka Reymana	32.804
	Stadion w Zabrze	31.871
	Stadion Wojska Polskiego	31.800
Svenska Fotbollförbundet	Friends Arena	54.329
	Ullevi Stadium	43.200

## Cluster Kleine Stadien (N = 288)

Mitgliedsverband der UEFA	Stadion	Stadionkapazität
Real Federación Española de Fútbol	Ciudad de Valencia	25.354
	El Madrigal	23.000
	Nuevo Los Cármenes	22.500
	Coliseum Alfonso Perez	17.300
	Campo de Fútbol de Vall.	14.708
	Estadio Municipal de I-purua	5.200
Deutscher Fußball-Bund e. V.	Apollinarisstadion	4.558
	Audi-Sportpark	16.000
	Auestadion	18.697
	Belkaw-Arena	9.850
	Benteler Arena	15.000
	bluechip-Arena	5.256
	Brita-Arena	12.500
	Bruno-Plache-Stadion	7.000
	Carl-Benz-Stadion	27.000
	Christopeit Sport Arena (Stadion zur Sonnenblume)	5.000
	comtech Arena (neuer Name Mechatronik Arena)	10.000
	connectM-Arena (anderer Name)	7.474
	Donaustadion	19.500
	Eintracht-Stadion	24.406
	ERDGAS Sportpark	15.058
	Ernst-Abbe-Sportfeld	12.990
	EWR-Arena	5.624
	Floschenstadion	5.000
	Flughafenstadion Höhenberg	6.239
	flyeralarm Arena	14.500
	Frankfurter Volksbank Stadion	12.542
	Friedensstadion	5.000
Fuchs-Park-Stadion	5.062	
Gazi-Stadion auf der Waldau	11.510	
GEBERIT-Arena	10.000	

Deutscher Fußball-Bund e. V.

Gießerei Arena	10.000
Grümmi-Arena	10.000
Grüne Au	8.097
Hardtwaldstadion	12.100
Heidewaldstadion	12.500
Holstein-Stadion	13.000
Jadestadion	7.350
Jahnstadion (Rheda-Wiedenbrück)	2.550
Jahnstadion (Rosenheim)	3.500
Karl-Liebknecht-Stadion	10.787
Leimbachstadion	18.100
Schwarzwald-Stadion (ehem. MAGE Solar Stadion)	24.500
MAR-arena	2.400
Marschweg-Stadion	15.200
MDCC-Arena	27.250
MEP-Arena	16.610
Millerntor-Stadion	24.487
Moselstadion	10.256
Olympiapark Amateurstadion (Stadion auf dem Wurfplatz)	5.050
osnatel-Arena	16.667
Parkstadion	7.000
pcc Stadion	3.000
PokerStars.de-Stadion an der Lohmühle	17.849
Poststadion	9.582
Preußenstadion	14.037
S-Arena	5.001
SCHAUINSLAND-REISEN-ARENA	29.120
Scholz-Arena	13.250
SchücoArena	26.137
SMR-Arena	2.500
Sparda-Bank-Hessen-Stadion	20.540
Sparkassen-Erzgebirgsstadion	15.690
Sportanlage Langenau	3.000

Deutscher Fußball-Bund e.V.

Sportpark Heimstetten	4.998
Sportpark Unterhaching	14.218
Sportpark Vinnenweg	5.050
Sportplatz Waldsportstätten	4.750
Stadion am Badeweiher	3.100
Stadion am Böllenfalltor	19.600
Stadion am Brentanobad	5.500
Stadion am Schönbusch	8.606
Stadion am Zoo	23.000
Stadion An der Alten Försterei	18.432
Stadion an der Gellertstraße	18.700
Stadion an der Lindenstraße	2.125
Stadion an der Poststraße	5.001
Stadion der Freundschaft	22.374
Stadion Essen	12.117
Stadion Hoheluft	5.004
Stadion Im Haag	4.000
Stadion Niederrhein	20.000
Stadion Oberwerth	9.500
Stadion Vogelgesang	5.000
Städt. Stadion am Priscoß	5.113
Städtisches Jahnstadion (Regensburg)	12.500
Städtisches Stadion an der Bodenseestraße	5.100
Steigerwaldstadion	20.000
Sternquell Arena	10.490
Südstadion	11.747
TimePartner Arena	5.008
Tönnies-Arena	5.001
Tönnies-Arena	3.962
Trolli Arena	17.660
V.f.B. Stadion	3.500
Vöhlin Stadion im Sportzentrum/Nautilla	1.100
VOITH-Arena	10.000
Wacker-Arena	10.000

Deutscher Fußball-Bund e.V.	Waldstadion (Homburg)	21.813
	Waldstadion Kaiserlinde	7.000
	Wildparkstadion	28.762
	Wilhelm-Langrehr-Stadion	3.500
	Willi-Schillig-Stadion	4.000
The Football Association	The Hawthorns	28.003
	Britannia Stadium	27.743
	Carrow Road	26.532
	Selhurst Park	26.309
	Vicarage Road	20.877
	Liberty Stadium	20.520
	Dean Court	11.700
Federazione Italiana Gioco Calcio	Stadio Olimpico	25.300
	Atleti Azzurri d'Italia	26.562
	Stadio Alberto Braglia	21.151
	MAPEI Stadium - Città del Tricolore	20.084
	Stadio Carlo Castellani	19.847
	Stadio Comunale Matusa	9.680
Fédération Française de Football	Stade Auguste-Delaune	21.684
	Stade Michel d'Ornano	21.500
	Stade de l'Aube	21.000
	Stade Jean Bouin	20.000
	Stade Yves Allainmat	18.500
	Stade Louis II	18.500
	Stade du Roudourou	18.378
	Stade Armand Cesari	17.000
	Stade Ange Casanova	8.000
Federação Portuguesa de Futebol	Estádio do Restelo	20.300
	Estádio do Bonfim	18.728
	Estádio dos Arcos	12.820
	Estádio José Arcanjo	10.080
	Estádio dos Barreiros	9.177
	C. J. de Almeida Freitas	6.151
	Estádio da Madeira	5.000
	António Coimbra da Mota	5.000
	Municipal de Arouca	5.000
	Centro Desport. Madeira	2.500

Rossijski Futbolny Sojus	Stadion Lokomotiv	28.800
	Centralnyj Stadion	27.000
	Petrovsky Stadium	21.500
	Zvezda Stadium	19.500
	Arena Khimki	18.636
	Dinamo Stadium	16.100
	Stadion Olimp - 2	15.840
	Start Stadium	10.014
	Stadion Dinamo Ufa	5.350
	Federazija Futbolu Ukrainy	Stadion Ukraina
Stadion Vorskla		24.810
Stadion Avanhard		22.320
Avanhard stadium		12.080
Slavutyeh Arena		11.983
Stadion Metalurh		5.300
Königlicher Belgischer Fußballverband	Jan Breydel Stadion	29.042
	Constant Vanden Stock	26.361
	Cristal Arena	24.600
	Ghelamco Arena	19.999
	Stade du Pays de Charleroi	14.000
	Freethiel Stadion	13.290
	Achter de Kazerne	13.213
	Guldensporenstadion	9.340
	Stadion Den Dreef	9.313
	Daknamstadion	9.271
	Regenboogstadion	8.500
	Albertparkstadion	8.000
Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond	GelreDome	26.600
	Abe Lenstra Stadion	26.100
	Stadion Galgenwaard	24.500
	Euroborg	22.414
	Parkstad Limburg Stadion	19.979
	AFAS Stadion	17.000
	Kyocera Stadion	15.000
	Koning Willem II Stadion	14.500
	De Vijverberg	12.600
	IJsseldelta Stadion	12.500
	Stadion de Goffert	12.470
	Cambuur Stadion	10.500
	Polman Stadion-almelo	8.500
	Stadion Woudestein	3.541

Türkiye Futbol Federasyonu	Bursa Atatürk Stadyumu	26.461
	Konya Atatürk Stadyumu	22.559
	Osmanli Stadyumu	19.626
	Ankara 19 Mayıs Stadyumu	19.209
	Tevfik Sirri Gür	17.500
	Gaziantep Kamil Ocak	16.981
	Yeni Rize Şehir Stadyumu	15.485
	Sivas 4 Eylül Stadyumu	14.998
	Recep Tayyip Erdoğan Stadyumu	14.234
	Atatürk Stadyumu	13.520
	Akdeniz Üniversitesi Stadyumu	7.083
	Akhisarspor stadyumu	2.918
	Schweizerischer Fussballverband	Letzigrund Stadion
AFG Arena		19.694
Swissporarena		17.800
Stade Tourbillon		14.500
Arena Thun		10.000
Rheinpark Stadion		7.837
Fotbalová asociace České republiky	Na Julisce	28.000
	Eden Aréna	20.800
	Generali Arena	18.944
	Na Stínadlech	18.221
	Municipal stadium Vítkovice	15.123
	Andrův stadión	12.566
	Městský fotbalový stadion	12.550
	Doosan Aréna	13.000
Fotbalová asociace České republiky	Stadión U Nisy	9.900
	Na Litavce	9.100
	Stadion Miroslava Valenty	8.000
	Dolíček	6.863
	Chance Arena	6.108
	Letná	6.089
	Městský stadion	5.000
	Stadion Jihlava	4.155
Elliniki Podosferiki Omospondia	Toumba Stadium	28.703
	Kleanthis Vikelidis Stadium	23.220
	New Asteras Tripolis Stadium	15.000
	Stadio Georgios Kamaras	14.200

Ελληνική Ποδοσφαιρική Ομοσπονδία	Nea Smyrni Stadium	11.756
	Peristeri Stadium	10.200
	Theodoros Vardinogiannis	9.088
	National Stadium Zosimos	7.652
	Panetolikos Stadium	7.500
	Skoda Xanthi Arena	7.361
	Veria Stadium	7.000
	Levadia Municipal Stadium	6.500
	Municipal Komotini Stadium	6.200
	Perivolia Municipal Stadium	3.700
Federația Română de Fotbal	Stadionul Ghencea	28.000
	Dr. Constantin Radulescu	23.500
	Severin Municipal Stadium	20.322
	Giulesti-Valentin Stanescu	19.100
	Stadionul Ceahlaut	18.000
Federația Română de Fotbal	Stadionul Ilie Oana	15.500
	Stadionul Farul	15.500
	Stadionul Dinamo	15.300
	Stadionul Otetul	13.500
	Stadionul Silviu Ploesteanu	12.670
	Stadionul Emil Alexandrescu	11.390
	Stadionul Municipal	11.220
	Stadionul Astra	10.000
	Stadionul Tudor Vladimirescu	9.200
	Stadionul Gaz Metan	7.814
	Stadionul Gloria	7.800
	Stadionul Concordia	5.123
Österreichischer Fußballbund	Gerhard Hanappi Stadion	28.000
	UPC-Arena	18.700
	Tivoli Stadion Tirol	17.400
	Pappelstadion	15.700
	BSFZ-Arena	12.000
	Generali Arena	11.800
	Keine Sorgen Arena	7.700
	Lavanttal-Arena	7.300
DAS.GOLDBERG Stadion	4.330	

Hrvatski nogometni savez	Stadion Gradski vrt	22.050
	Stadion na Kantrida	10.600
	Stadion Aldo Drosina	10.000
	Stadion Kranjceviceva	8.850
	NŠC Stjepan Spajic	4.500
	Park Mladeži Stadium	4.075
	Stadion Gradski Koprivnica	3.134
Cyprus Football Association	GSP-Stadion	22.859
	Tsirio-Stadion	14.000
	Antonios-Papadopoulos-Stadion	13.536
	GSZ-Stadion	13.032
	Dasaki-Stadion	7.000
	Tasos-Marcou-Stadion	5.800
	Ammochostos-Stadion	5.500
Koinotiko-Stadion	2.500	
Polski Związek Piłki Nożnej	Stadion Miejski w Białymstoku	22.386
	Stadion im. Floriana Krygiera	18.027
	Stadion Zaglebia Lubin	16.086
	Stadion Miejski Kielce	15.550
	Stadion im. Józefa Pilsudskiego	15.016
	Stadion Miejski w Gliwicach	10.037
	Stadion Miejski w Chorzowie	10.000
	Stadion Górnik Leczna	7.496
	St. Miejski w Bielsku-Bialej	6.958
	Stadion Bruk-Bet	2.262
Svenska Fotbollförbundet	Swedbank Stadion	24.000
	Idrottsparken	16.000
	Gamla Ullevi	19.000
	Olympia Stadion	17.200
	Borås Arena	17.800
	Stockholms Stadion	14.417
	Kopparvallen	8.000
Bravida Arena	7.500	

## Anhang 2: Transkription der Interviews

### Interview 1

Name des Gesprächspartners:	Anonym
Position des Gesprächspartners:	Geschäftsführer der Betreibergesellschaft eines Bundesliga Stadions
Protokollführer:	Dipl.-SpOec. Daniel Gruber
Datum des Gesprächs:	7. Mai 2014
Uhrzeit des Gesprächs:	10:00
Dauer des Gesprächs:	90 min.
Vorkommnisse:	Keine

<sup>3</sup>Nach einer kurzen Einführung in den Schwerpunkt der Forschungsarbeit wurde dem Gesprächspartner zu Beginn des Interviews ein Geschäftsmodell für Fußballstadien vorgestellt. Das Konstrukt wurde im Vorfeld aus der Theorie sowie anhand von Einzelfallbetrachtungen hergeleitet und dem Gesprächspartner mit Hilfe von PowerPoint Folien präsentiert. Durch eine einleitende Fragestellung wurde im Anschluss eine Stehgreiferzählung des Befragten initiiert.

**Gruber:** Wo sehen Sie Effizienzpotenziale im Management von Fußballstadien?

**Gesprächspartner 1:** <sup>5</sup>Bereits in der Planungsphase muss man sich darüber im Klaren sein, was die Anforderungen an das Stadion überhaupt sind. Die Qualität und Ausstattung der Brita-Arena in Wiesbaden zum Beispiel ist sicherlich nicht mit der Allianz Arena vergleichbar. Trotzdem kann auch hier erfolgreich Fußball gespielt werden. Weitere Vorzeigestadien stehen in Mönchengladbach und Mainz. Meiner Meinung nach sind beide Bauprojekte vom Preis-Leistungs-Verhältnis hervorragend. Ich möchte damit sagen, dass man die Voraussetzungen und die Anforderungen der Standorte kennen muss, damit ein Stadion am Ende des Tages refinanziert werden kann. Aus diesem Grund sollte der Fokus in der Planungsphase auf den Hauptzweck der Betriebsphase gerichtet sein und keine zusätzlichen Räumlichkeiten für Drittveranstaltungen geplant werden. Sobald sich der Hauptzweck des Stadions rechnet und Überschüsse erwirtschaftet werden, kann eine Nachrüstung, wie z.B. von Hotel oder Fitnessstudios, erfolgen. Denn der spieltagunabhängige Betrieb ist im Planungsprozess schwer zu berücksichtigen und die Auslastung ist nicht prognostizierbar. Zusätzlich steigen die Betriebskosten mit einer zunehmenden Funktionalität des Stadions und Raumkonzepts: Je größer die Hülle, desto höher sind die Betriebskosten. Die Refinanzierung hängt außerdem vom sportlichen Erfolg ab, z.B. davon ob der Verein europäisch vertreten ist, ob er überhaupt in der ersten Bundesliga spielt oder ob die Heimmannschaft befürchten muss, wie eine Fahrstuhlmann-

schaft auch öfters in unteren Spielklassen spielen zu müssen. Für Düsseldorf ist es beispielsweise eine große Katastrophe, dass sie 2013 abgestiegen ist. Die Einnahmen in der Bundesliga sind deutlich höher als die der Zweiten Bundesliga. Auch in Köln steht ein tolles Stadion, welches in der ersten Liga häufig ausverkauft ist, in den vergangenen Jahren aber des Öfteren zweitklassig war. Man kann dem FC nur wünschen, dass er in der ersten Bundesliga bleibt, denn es ist nur schwer vorstellbar, dass ein Stadion in dieser Größenordnung sich refinanziert, wenn dauerhaft in der zweiten Liga gespielt wird. Größter Einzelkostenfaktor in unserem Stadion ist die Energie und auch hier sehe ich die Stadionbetreiber noch relativ am Anfang Kosten einzusparen. Es wird zu viel Energie aufgewendet und meiner Meinung nach können bis zu 30 % der Kosten eingespart werden. Der Energieverbrauch an Spieltagen spielt jedoch nur eine untergeordnete Rolle. Vielmehr ist der Energieverbrauch der Arena am Montagmorgen um 4:00 Uhr von Bedeutung. Bei der Planung von Fußballstadien wird häufig der Fehler begangen, dass die 365-Tage Nutzung außer Acht gelassen wird und in den unterschiedlichen Planungsszenarien die 17 Heimspieltage in der Liga im Mittelpunkt stehen. Außerdem ist es bei der Planung zwar wichtig, unterschiedliche Interessensgruppen eines Stadions, wie z.B. Verein, Betreiber, Fans o.a., bei der Planung mit am Tisch sitzen zu haben. Man muss sich aber auch bewusst sein, dass dadurch ein höheres Anspruchsniveau erreicht wird und die Investitionskosten steigen. Vor allem Architekten und Bauunternehmer haben in der Planungsphase eine übergeordnete Verantwortung und diverse Planungsszenarien in der Vergangenheit haben gezeigt, dass eine nachhaltige Planung nicht immer oberste Handlungsmaxime war. Teils tendieren Bauunternehmen dazu, architektonische Lösungen zu verkaufen, welche einen Mehrwert – wie zum Beispiel eine gute Rasenqualität – versprechen. Ich hingegen verrete die Auffassung, dass man auf die wirklich sehr teuren architektonischen Meisterleitungen verzichten kann. Es ist für die Planungsphase ratsam, unabhängige sowie neutrale Gutachter zu beschäftigen, denn die involvierten Partner – auch Politiker oder Vereinsverantwortliche – versuchen ihre eigenen Interessen durchzusetzen.

**Gruber:** Was sind die Faktoren für eine erfolgreiche Finanzierung von Fußballstadien?

**Gesprächspartner1:** <sup>7</sup>Die Finanzierung unseres Stadions ist zu 100 % privat erfolgt, ohne öffentliche Zuschüsse oder Bürgschaften. Lediglich die Finanzierung der Verkehrsinfrastruktur wurde von der Stadt übernommen. Für die Stadionfinanzierung haben wir uns auf dem Finanzmarkt selbst umgeschaut und letzten Endes dann mit unterschiedlichen Partnern ein passendes Konzept ausgearbeitet. Der Vorteil der Finanzierung besteht darin, dass wir unabhängig waren, die komplette Finanzierung steuern konnten und gegenüber Dritten keine Verpflichtungen eingehen mussten. Der Nachteil hingegen bestand aber darin, dass Investoren natürlich langfristig eine entsprechende Rendite erwarten. Aufgrund des hohen Kapitalbedarfs und der hohen Spezifität von Fußballstadien ist diese Finanzierungsalternative aber nicht auf jeden

Standort übertragbar. Wir sprechen hier schließlich nicht über ein Verwaltungs- oder Wohngebäude, bei dem eine alternative und kostendeckende Nachnutzung wahrscheinlich ist. Wenn das Projekt scheitert und die Heimmannschaft keinen sportlichen Erfolg hat, können wir das Stadion nicht mehr finanzieren. Somit besteht durchaus ein hohes Risiko für den Kapitalgeber.

**Gruber:** Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um Stadien zu 100 % privat zu finanzieren?

**Gesprächspartner 1:** <sup>9</sup>Sportlicher Erfolg! Mittel- bis langfristig sollte man über die Finanzierungsdauer von 20 – 25 Jahre so viel Erfolg haben bzw. Einkommen generieren, um das Vertrauen der Banken zu gewinnen, damit sie Kapital für die Finanzierung zur Verfügung stellen. Bleibt die sportliche Perspektive jedoch aus, dann benötigen Banken andere Sicherheiten. Diese können Investoren, Gesellschaften oder Privatpersonen geben. Man denke in diesem Zusammenhang an das Modell in Hoffenheim, bei dem Dietmar Hopp mit seinem Unternehmen SAP für das Fremdkapital bürgt. Die Banken können es sich aufgrund der Finanzkrise nicht mehr leisten, Kredite ohne ausreichende Sicherheiten zu vergeben.

**Gruber:** Können vor dem Hintergrund leerer öffentlicher Kassen, steigender Baukosten von Fußballstadien sowie des zunehmenden Wettbewerbs um öffentliche Mittel und einem höheren Professionalisierungsgrad der Vereine Public-Private-Partnership-Modelle als globale Lösung für die Finanzierung und den Betrieb eines Fußballstadions betrachtet werden?

**Gesprächspartner 1:** <sup>11</sup>Wenn man selbst die Finanzkraft besitzt, ein Stadion zu finanzieren, dann glaube ich nicht, dass sich ein PPP-Modell anbietet. Es existieren aber auch Szenarien, bei denen ein solcher Lösungsweg denkbar ist und funktionieren kann. Betrachtet man die Geschehnisse um das Tivoli Stadion in Aachen, stellt sich jedoch die Frage, wer bei Zahlungsausfall für das Bauvorhaben schadensersatzpflichtig ist. Die Stadt Aachen ist dazu verdammt mit dem Verein eine Lösung zu finden, bei der am Ende des Tages der Steuerzahler die hohen Kosten tragen muss. Auch bei einem PPP-Projekt will ein Investor natürlich die Sicherheit, dass er das Geld, das er investiert, auch wieder zurückbekommt. Ich schliesse nicht aus, dass ein solches Modell auch erfolgreich sein kann, wenn die Vereine langfristig strategische Partner finden, die in das Stadion investieren.

**Gruber:** Welches Betreibermodell halten Sie für ein Fußballstadion besonders geeignet?

**Gesprächspartner 1:** <sup>13</sup>Prinzipiell glaube ich, dass es am besten ist, wenn ein Verein das Stadion in Eigenregie betreibt. So kann er die Potenziale des Stadions voll ausschöpfen, wie es für ihn am günstigsten ist. Der Verein kann selbstständig Entscheidungen treffen, ohne Rücksprache mit Dritten halten zu müssen. Als Nachteil hingegen kann das hohe Risiko angeführt werden, das mit dem Stadionbetrieb einhergeht. Denn beim eigenverantwortlichen Betrieb eines Stadions droht nicht nur der Bankrott der eigenen Betreibergesellschaft, sondern

es drohen – wenn die Gesellschaft nicht entsprechend abgesichert ist – darüber hinaus dem Verein negative Auswirkungen, wenn der Verein gegenüber Dritten schadensersatzpflichtig ist. Kommen neben den wirtschaftlichen Problemen dann auch noch sportliche Probleme hinzu, dann geht es wie in einer Spirale abwärts. Beim Betrieb durch die Kommune ist der große Nachteil für den Verein die Abhängigkeit von einem Dritten. Wenn ein Verein zum Beispiel einen neuen Rasen benötigt, weil der alte abgespielt ist, kann die Kommune diese Investition verweigern. Außerdem liegen alle Vermarktungspotenziale des Stadions bei Dritten und nicht beim Verein. Als Vorteil kann die Verlagerung des Risikos auf die Kommune gesehen werden. Die städtische Verwaltung ist für die Auslastung des Stadions verantwortlich. Aber natürlich ist man bei einem langfristigen Vertrag mit einem Dritten im Falle eines Vertragsbruchs auch schadensersatzpflichtig. Identische Vor- und Nachteile beim Betrieb durch die Kommune als Dritten sehe ich auch beim Betrieb durch einen Privaten. Zusätzlich verfolgt der private Betreiber Gewinnabsichten und strebt entsprechend einen wirtschaftlichen Betrieb des Stadions an, während für den Verein die Qualität oberste Priorität besitzt. Ein Spannungsfeld ist hier von Natur aus gegeben.

**Gruber:** Welche Relevanz haben Veranstaltungsangebote an Nicht-Spieltagen im Hinblick auf die Refinanzierung der Bau- und Betriebskosten? Würden Sie sagen, dass eine Refinanzierung auch komplett ohne diese Zusatzangebote möglich wäre?

**Gesprächspartner 1:** <sup>15</sup>Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter. Eigentlich muss der Betrieb so kalkuliert werden, dass das Stadion ohne diese Zusatzangebote refinanziert werden kann. Diese Einnahmen sind für mich also quasi ein Add-on. Das trifft vor allem auf andere Stadien zu. Hier sehe ich, dass Zusatzangebote kaum eine Rolle bei der Refinanzierung spielen. Generell muss man sich als Verein die Frage stellen, was für ihn günstiger ist. Denn der 365-Tage-Betrieb eines Stadions kostet natürlich auch mehr Geld. Es fallen zusätzliche Kosten für Heizung bzw. Klimatisierung, Lüftung und Strom an. Außerdem kommt noch die Bewachung hinzu, denn es muss eine Bewachungsmannschaft 365 Tage im Jahr vor Ort sein, die ich in diesem Umfang so nicht bräuchte, wenn das Stadion nur an Spieltagen geöffnet hätte. Und das muss alles erst mal refinanziert werden. Vor dem Hintergrund Ihrer Frage sage ich darum ganz klar: Für die Grundsatzentscheidung sollten die Zusatzangebote an Nicht-Veranstaltungstagen keine Relevanz haben. Ich sehe das als reines Add-on: Wenn es läuft und sich rechnet, dann schön und gut, aber ich würde davor warnen, sich deswegen als Verein irgendwelche Traumschlösser hinzustellen.

**Gruber:** Für wie wichtig halten Sie Standortfaktoren für die drei Phasen des strategischen Stadionmanagements?

**Gesprächspartner 1:** <sup>17</sup>Sowohl für die Stadionplanung als auch den Stadionbetrieb – welche die Stadionerlöse miteinschließt – sind die Standortfaktoren von zentraler Bedeutung. Es macht einen sehr großen Unterschied, ob meine Heimmannschaft oder in unserem Fall unsere Heimmannschaften in der ersten, zweiten oder dritten Liga spielen. Nicht nur für die Endkundennachfrage ist das sportliche Niveau von großer Bedeutung; auch für den Veranstaltungskalender. Qualifiziert sich der Heimverein für nationale oder internationale Wettbewerbe, finden mehr Spieltage statt und dies hat wiederum auch Einfluss auf die Vermarktung von Drittveranstaltungen. Zukünftige Entwicklungen bzw. Chancen sollten bei den Standortfaktoren mit berücksichtigt werden, denn bspw. gibt es immer weniger Ostvereine im professionellen Fußballgeschäft.

**Gruber:** Sehen Sie grundsätzlich die Auslastungspotenziale eines Stadions an Nicht-Veranstaltungstagen als bereits vollkommen ausgeschöpft oder bestehen hier noch Verbesserungspotenziale?

**Gesprächspartner 1:** <sup>19</sup>Ich kann mir schon vorstellen, dass es in Zusammenarbeit mit den Kommunen Möglichkeiten gibt, den Betrieb an Nicht-Spieltagen zu fördern. Falls es in Städten, die nicht München, Frankfurt, Berlin oder Stuttgart heißen, beispielsweise kein Veranstaltungszentrum gibt, könnte man ein solches in der Planung berücksichtigen. Es spricht auch nichts dagegen, beispielsweise ein Einkaufszentrum oder ähnliches in ein Stadion zu integrieren, wenn denn in der Region ein Bedarf an solchen Angeboten besteht. Die Angebotsvielfalt alleine aus wettbewerbpolitischen Gründen auszuweiten, halte ich jedoch für sehr gefährlich. Es ist schwer in der Planungsphase abzuschätzen, ob Fans und v. a. auch Nicht-Fans solche Angebote außerhalb des Spieltags annehmen. Jeder Verein muss sich vor dem Stadionbau überlegen, ob sich diese Marktpotenziale später selbst refinanzieren. Die Stadionfinanzierung per se würde ich aber nicht davon abhängig machen, sondern es sollte sich durch den reinen Spielbetrieb rentieren. Und alles andere sind dann eben Add-ons.

## Interview 2

### Transkription – Interview 2

Name des Gesprächspartners:	Anonym
Position des Gesprächspartners:	Geschäftsführer der Betreibergesellschaft eines Bundesliga Stadions
Protokollführer:	Dipl.-SpOec. Daniel Gruber
Datum des Gesprächs:	10. Januar 2014
Uhrzeit des Gesprächs:	14:00
Dauer des Gesprächs:	45 min.
Vorkommnisse:	Der Gesprächspartner hatte aufgrund eines Folgetermins nur begrenzt Zeit.

Nach einer kurzen Einführung in den Schwerpunkt der Forschungsarbeit, wurde dem Gesprächspartner zu Beginn des Interviews ein Geschäftsmodell für Fußballstadien vorgestellt. Das Konstrukt wurde im Vorfeld aus der Theorie sowie anhand von Einzelfallbetrachtungen hergeleitet und dem Gesprächspartner mit Hilfe von PowerPoint Folien präsentiert. Durch eine einleitende Fragestellung wurde im Anschluss eine Stehgreiferzählung des Befragten initiiert.

**Gruber:** Wo sehen Sie Effizienzpotenziale im Management von Fußballstadien?

**Gesprächspartner 2:** <sup>5</sup>Das von Ihnen vorgestellte Modell beinhaltet viele wichtige Facetten für einen nachhaltigen Stadionbetrieb. Auch die Relevanz eines solchen Untersuchungsansatzes sehe ich definitiv als gegeben, vor allem – soweit ich das beurteilen kann – vor dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Literatur. Außer Vornholz hat sich bisher kaum jemand wissenschaftlich mit Managementansätzen von Fußballstadien auseinandergesetzt. Ich selbst berate die UEFA in einer ähnlichen Angelegenheit und im Zusammenhang mit Sportgroßveranstaltungen. Wenn ich mir nun die Frage stelle, was Erfolgsfaktoren im Stadionmanagement sind, dann komme ich hauptsächlich auf Einflussgrößen, die sich nicht so einfach auf andere Stadien übertragen lassen. Wie es bereits William T. Dillard schon feststellte, sind drei Dinge für den Erfolg eines Unternehmens wichtig: Location, Location und Location. Das trifft auch auf unser Stadion zu. Durch das Wirtschaftszentrum des Rhein-Main-Gebiets finden regelmäßig spieltagunabhängige Businessveranstaltungen in unseren Räumlichkeiten statt. Dies führt zu zusätzlichen Einnahmen. Außerdem ist mit Deutschlands größtem Flughafen zusätzlich ein Standortfaktor vorhanden, der es nationalen sowie internationalen Gästen ermöglicht, komfortabel an- und abzureisen. Nicht zur vergessen ist unsere Nachbarschaft. Denn hier sitzen einige Sportverbände und die regionale Nähe führt zu Netzwerkeffekten, die auch einen positiven Einfluss auf unsere Stadionauslastung haben können. Auch die große Anhängerschaft

unseres Heimvereins zählt zu den Erfolgsgrößen des Stadions in der Endkundennachfrage. So identifiziert sich der Verein und seine Anhängerschaft größten Teils mit dem Stadion und es kommen Besucher aus der ganzen Region zu den . Standortfaktoren eines Stadions sind deshalb für mich persönlich als Erfolgsgrößen dominant.

**Gruber:** Was sind die Faktoren für eine erfolgreiche Finanzierung von Fußballstadien?

**Gesprächspartner 2:** <sup>7</sup>Unser Stadion wurde im Zuge der Fußball-Weltmeisterschaft umgebaut. Kommunalpolitiker beschlossen damals die vollständige öffentliche Finanzierung der Arena, damit auch in unserer schönen Stadt Spiele der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 stattfinden konnten. Dabei handelt es sich um eine Anteilsfinanzierung, wobei rund 50 % des anfänglichen Investitionsvolumens fremdfinanziert wurde. Unser Heimverein hätte sich zu diesem Zeitpunkt aufgrund fehlender Sicherheiten und Liquidität einen Stadionneu- bzw. Umbau – vor allem in diesem Umfang – nicht leisten können. Den Betrieb des Stadions hat eine private Betreibergesellschaft übernommen, an der jeweils mit 50 % der Sportrechtevermarkter SPORTFIVE und der Facility Management Dienstleister Bilfinger HSG Facility Management beteiligt sind. Gemäß dem Businessplan sollte diese Gesellschaft rund 95 Mio. € durch den Betrieb erwirtschaften, um das Stadion zu refinanzieren. Aktuell liegen wir gut über den Zielen des Businessplans, was die Vorteile von Public-Private-Partnership-Modellen im Stadionmanagement verdeutlicht: Die finanziellen Sicherheiten der öffentlichen Hand und das Knowhow sowie das Netzwerk eines privaten Betreibers können zu einem sehr effizienten Stadionbetrieb führen.

**Gruber:** Welche Relevanz haben Veranstaltungsangebote an Nicht-Spieltagen im Hinblick auf die Refinanzierung der Bau- und Betriebskosten? Würden Sie sagen, dass eine Refinanzierung auch komplett ohne diese Zusatzangebote möglich wäre?

**Gesprächspartner 2:** <sup>9</sup>Für unseren Standort sind Drittveranstaltungen von großer Bedeutung und die Vermarktung der Arena hat einen hohen Stellenwert. Wir haben uns mit der Grundauslastung des Stadions durch Fußball nie zufrieden gegeben und uns immer wieder auf die Suche nach neuem Content gemacht, mit dem wir unser Stadion füllen können. Im Ergebnis konnten wir so beispielsweise ein Spitzenspiel des Türkischen Super Cup und drei Geisterspiele der Türkischen Nationalmannschaft veranstalten oder durften den Dalai Lama, die IG Metall oder aber auch Bülent sowie Mario Barth als Comedians begrüßen. Darüber hinaus hat unser Mutterkonzern Lagardère eine extra Gesellschaft – The Sports Promoters – gegründet, um einzigartige Events zu suchen und zu kreieren, wie zum Beispiel das Race of Champions. Auch in Fußballbelangen hat sich die Betreibergesellschaft nie damit zufrieden gegeben, dass nur alle zwei Jahre ein Länderspiel auf unserem Rasen stattfindet. Deshalb organisieren wir seit 2008 regelmäßig Public-Viewings zu den Großveranstaltungen der Fußball-Welt- und – Europameisterschaft. Zum WM Halbfinale 2010 kamen beispielsweise 50.000 Zuschauer in

die Arena, um sich das Spiel auf unserer großen Leinwand anzuschauen. Der Deckungsbeitrag ist dabei sehr hoch, da wir 8 € Eintritt verlangt haben und wir lediglich eine Lizenzgebühr von 750 € an die FIFA überweisen mussten. Diese Beispiele verdeutlichen, dass sich ein Stadionbetreiber bei der Vermarktung von Veranstaltungen regelmäßig fragen muss, was das Stadionerlebnis so besonders macht: Die Emotionen. Es ist außerdem wichtig in den Markt zu gehen und zu versuchen Synergien zu nutzen. Wir machen einen Umsatz von 700.000 € jährlich durch Nebenveranstaltungen auf unseren Außenplätzen, wie zum Beispiel der Reebok Womens Run oder Firmen-Fußballturniere. Außerdem haben wir uns zum Ziel gesetzt, eine „Factory für happy Promoter“ zu sein und nutzen deshalb regelmäßig Plattformen, wie z.B. ein Heimspiel gegen den FC Bayern München, um den Kontakt zu Geschäftspartnern wie zum Beispiel Konzertveranstaltern zu pflegen und neue Kontakte zu generieren.

### Interview 3

Name des Gesprächspartners:	Anonym
Position des Gesprächspartners:	Geschäftsführer der Betreibergesellschaft eines Bundesliga Stadions
Protokollführer:	Dipl.-SpOec. Daniel Gruber
Datum des Gesprächs:	11. April 2014
Uhrzeit des Gesprächs:	16:00
Dauer des Gesprächs:	45 min.
Vorkommnisse:	Der Gesprächspartner hatte am gleichen Tag eine Großveranstaltung im Stadioninnenraum. Das Gespräch wurde mehrmals von Mitarbeitern und Telefonanrufen unterbrochen.

Nach einer kurzen Einführung in den Schwerpunkt der Forschungsarbeit wurde dem Gesprächspartner zu Beginn des Interviews ein Geschäftsmodell für Fußballstadien vorgestellt. Das Konstrukt wurde im Vorfeld aus der Theorie sowie anhand von Einzelfallbetrachtungen hergeleitet und dem Gesprächspartner mit Hilfe von PowerPoint Folien präsentiert. Durch eine einleitende Fragestellung wurde im Anschluss eine Stehgreiferzählung des Befragten initiiert.

**Gruber:** Wo sehen Sie Effizienzpotenziale im Management von Fußballstadien?

**Gesprächspartner 3:** <sup>5</sup>Zwar gibt es wissenschaftliche Veröffentlichungen, die den wirtschaftlichen Betrieb eines Fußballstadions in Aussicht stellen. Unter Berücksichtigung der Vollkostenrechnung rechnet sich aber kein Stadion. Die Autoren dieser Veröffentlichungen haben selbst nie ein solches Venue betrieben und entsprechend praxisfern sind zum Teil die Inhalte und Versprechungen, die sie machen. Meinungsführer der Stadionbranche, wie z.B. Herr Muth von der Allianz Arena in München, Herr Meyer von der Commerzbank-Arena in Frankfurt oder aber auch ich, haben leider nicht ausreichend Zeit, um selbst zu publizieren. Um auf Ihre Ausgangsfrage zurückzukommen, einer der größten Erfolgsgrößen für Fußballstadien besteht im facilitären Planen. In der Vergangenheit wurden häufig Fußballstadien gebaut, ohne sich zu Beginn überhaupt Gedanken zu machen, was man für den Betrieb alles benötigt. Auch die großen Architekturbüros lassen eine bedarfsorientierte Planung oftmals vermissen. Beim facilitären Planen geht es darum, alle Beteiligten eines Stadionprojekts an einen Tisch zu bekommen und sie in den Planungsprozess zu integrieren. Dies geschieht leider viel zu selten. Der Fußball verfügt über eine sehr populistische Kraft, die sich viele zu nutzen machen wollen. Unter anderem auch Politiker. Anstatt einer betreiberfreundlichen Ausrichtung des Stadions geht es bei der Stadionplanung häufig nur darum, die kurzfristige Finanzierung sicherzustellen.

Es werden Gutachten namhafter Unternehmensberatungen in Auftrag gegeben, die eine Refinanzierung der Veranstaltungsstätte simulieren und in Aussicht stellen. Auf Grundlage dieser Ergebnisse beschließen Politiker Stadionprojekte und erhoffen sich Wählerstimmen. Mal abgesehen davon, dass diese Gutachten Unsummen an Geld kosten – bis zu 200.000 € – folgen in der Betriebsphase dieser Stadien häufig Probleme und dem planungsverantwortlichen Personenkreis kann keine Betreiberkompetenz unterstellt werden. Der Aspekt einer facility-Planung sollte unbedingt in Ihrer Studie berücksichtigt werden. Denn nur wenn alle am Stadionbetrieb beteiligten Parteien optimale Voraussetzungen haben, wird der Stadionbetrieb effizient. Aspekte, wie z.B. Catering, Multifunktionalität oder aber auch die kapazitative Ausstattung des Stadions müssen im Dialog geklärt werden. Immerhin machen Hospitality-Einnahmen rund 50 % der gesamten Einnahmen aus, wobei nur 3 % der Stadionkapazität in Anspruch genommen wird. Vor diesem Hintergrund ist der von Ihnen gewählte Ansatzpunkt der Life-Cycle-Costs von Immobilien vollkommen richtig. Es ist nicht wichtig bei der anfänglichen Investition Kosten zu sparen. Denn alles was ich zu Beginn nicht nachhaltig plane, muss später im Stadionbetrieb mit einem mehrfachen Multiplikatoreffekt über eine Nutzungsdauer von ca. 25 – 30 Jahren ausbaden. Ein weiteres Problem bei der Planung der Stadien ist die Zeitspanne zwischen der Bestellung der Stadionausrüstung, wie z.B. der Flachbildfernseher für die Logen, und der Eröffnung. Häufig sind die Gerätschaften, die in das neue Stadion eingebaut werden, zum Zeitpunkt der Eröffnung schon wieder veraltet. Vor dem Hintergrund steigender Energiepreise halte ich außerdem die energetische Ausrichtung des Stadions für immens wichtig. Auch der Werterhalt in der Stadionnutzungsphase ist von großer Bedeutung, um im Wettbewerb mit anderen Veranstaltungsstätten für Content-Provider attraktiv zu sein. Für die Akquisition von Veranstaltungen sind regelmäßige Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen unausweichlich.

**Gruber:** Was sind die Faktoren für eine erfolgreiche Finanzierung von Fußballstadien?

**Gesprächspartner 3:** Die Finanzierung und die Refinanzierung eines Stadions kann nicht getrennt voneinander betrachtet werden. Häufig ist in erster Linie nicht die Finanzierung des Stadions das Problem, sondern die Refinanzierung. Je nachdem wie viel Fremdkapital aufgenommen werden muss bzw. wie viel Eigenkapital zu Beginn zur Verfügung stand, ist es möglich, die getätigten Investitionen wieder einzunehmen. Die Allianz Arena in München ist in diesem Zusammenhang ein Positivbeispiel. So konnte der FC Bayern München bei der Finanzierung des Stadions auf viel Eigenkapital von der Allianz Gruppe und von dem Energieversorger E.ON zurückgreifen, sodass in der Stadionnutzungsphase nur wenige Kapitalkosten anfallen und die Arena sich durch ihren operativen Betrieb selbst finanziert. Natürlich begünstigt durch die Fußball-Weltmeisterschaft 2006, wurden von der Stadt sämtliche Verkehrsinfrastrukturmaßnahmen gedeckelt, um unter anderem eine bessere Anbindung an den Flughafen zu schaffen. Außerdem muss man bei der Finanzierung Vorleistungen von Dienstleistern oder

Sponsoren berücksichtigen, wie zum Beispiel die anfängliche Zahlungen von Namengebern oder Caterer, die den Geldbetrag zu Beginn der Stadionfinanzierung zahlen und die Summe direkt in die Stadionfinanzierung eingebracht werden kann.

**Gruber:** Welches Betreibermodell halten Sie für ein Fußballstadion besonders geeignet?

**Gesprächspartner 3:** <sup>9</sup>Einige Beispiele in der Vergangenheit haben gezeigt, dass Public-Private-Partnership-Modelle nicht das Allheilmittel für Fußballstadien sind und die Rechnung nicht immer aufgeht. Meines Erachtens ist die Rechtsformwahl für den Betrieb eines Fußballstadions von großer Bedeutung. Nehmen wir unser Stadion zum Beispiel. So eignet das Land das Stadion zu 100 %. Darüber hinaus ist die öffentliche Hand alleiniger Anteilseigner der Betreibergesellschaft. Ihren Ausführungen zufolge könnte man in diesem Fall davon ausgehen, dass der Betrieb eines Stadions durch die öffentliche Hand zu Ineffizienzen führt. Dem möchte ich widersprechen, da wir als GmbH organisiert sind und wir alleine schon dem Gesetz nach Gewinnerzielungsabsichten verfolgen müssen. Der Erfolg oder Misserfolg eines Stadionbetreibers hängt nicht automatisch von den Anteilseignern ab, sondern vielmehr vom Innovationspotenzial der Personen bzw. der Organisation, die das Stadion betreiben. Die in Ihrem Modell abgebildeten Aufgaben des Facility Managements sind zwar korrekt, ich würde Sie an dieser Stelle aber noch um das Veranstaltungsmanagement erweitern. Zwar fällt die Aufgabe des Projektmanagements in den Bereich des kaufmännischen Facility Managements. Aufgrund der großen Bedeutung von Veranstaltungen für Fußballstadien würde ich sie gesondert erfassen.

**Gruber:** Welche Relevanz haben Veranstaltungsangebote an Nicht-Spieltagen im Hinblick auf die Refinanzierung der Bau- und Betriebskosten? Würden Sie sagen, dass eine Refinanzierung auch komplett ohne diese Zusatzangebote möglich wäre?

**Gesprächspartner 3:** <sup>11</sup>Grundsätzlich sind sie wichtig für die Refinanzierung des Stadions – vor allem in der bundesligafreien Zeit – wobei sich nicht alle Veranstaltungsformate für Stadien eignen. So gibt es zwar einige Veranstaltungsangebote, um den Kalender zu füllen. Mit eigenen Veranstaltungsformaten oder Formaten die eine Risikobeteiligung von der Betreibergesellschaft voraussetzen, halten wir uns aber zurück. Unsere Grundregel besagt: Was ein Contentprovider nicht anpackt, davon lasse ich meine Finger. In Ihrer Abbildung ist es deshalb auch ratsam, nicht alle Veranstaltungen unter einen Hut zu packen. Vielmehr sollten Sie zwischen spieltagabhängigen und spieltagunabhängigen Veranstaltungen unterscheiden.

## Interview 4

Name des Gesprächspartners:	Anonym
Position des Gesprächspartners:	Geschäftsführer der Betreibergesellschaft eines Bundesliga Stadions
Protokollführer:	Dipl.-SpOec. Daniel Gruber
Datum des Gesprächs:	10. Januar 2014
Uhrzeit des Gesprächs:	10:00
Dauer des Gesprächs:	75 min.
Vorkommnisse:	Keine

Nach einer kurzen Einführung in den Schwerpunkt der Forschungsarbeit wurde dem Gesprächspartner zu Beginn des Interviews ein Geschäftsmodell für Fußballstadien vorgestellt. Das Konstrukt wurde im Vorfeld aus der Theorie sowie anhand von Einzelfallbetrachtungen hergeleitet und dem Gesprächspartner mit Hilfe von PowerPoint Folien präsentiert. Durch eine einleitende Fragestellung wurde im Anschluss eine Stehgreiferzählung des Befragten initiiert.

**Gruber:** Wo sehen Sie Effizienzpotenziale im Management von Fußballstadien?

**Gesprächspartner 4:** <sup>5</sup>Die größten Effizienzpotenziale im Stadionmanagement können vermutlich durch eine bedarfsorientierte, auf den Standort angepasste, Planung realisiert werden. Die Stadionfinanzierung spielt dabei eine übergeordnete Rolle und die finanzielle Ausstattung des Heimvereins, die Rechtsform unter welcher die Lizenzspielerabteilung des Vereins firmiert, aber auch das Umfeld des Vereins und dessen finanzielle Hilfsbereitschaft sind von großer Bedeutung. Fremdkapital für die Finanzierung von Fußballstadien kann aufgrund des hohen Auslastungsrisikos und ohne entsprechende Sicherheiten, wie z.B. einer Ausfallbürgschaft, sehr teuer werden. Die Rückzahlung von Krediten ist stark vom sportlichen Erfolg der Heimmannschaft abhängig und deshalb sind die aktuelle sportliche Ausgangssituation sowie die sportlichen Ziele – sofern sie realistisch sind – in den Planungen zu berücksichtigen. Ohne Sicherheiten werden von Kapitalgebern häufig Zinssätze bzw. Renditen von über 10 % für die Stadionfinanzierung erwartet und in einem solchen Fall sollte meiner Meinung nach – je nachdem wie viel Fremdkapital benötigt wird – der Umbau nochmals überdacht werden. Ein weiterer Kostentreiber im Stadionbau ist die Funktionalität. Bei der Stadionplanung muss man sich von Anfang an bewusst sein, dass man mit einer höheren Stadionfunktionalität zwar mehr Veranstaltungen in die Hütte bekommt, die anfänglichen Investitions- und laufenden Betriebskosten aber gleichzeitig auch steigen. Der Druck, das Stadion in der Betriebsphase auszulasten, nimmt entsprechend mit der Funktionalität des Stadions zu. Die Leerlaufkosten eines Stadions zwischen den Veranstaltungen gilt es in diesem Zusammenhang auch zu berücksichti-

gen. Fixkosten wie Personal, Energie oder Security sollten an Nichtveranstaltungstagen möglichst gering gehalten werden. Auch das Vermarktungspotenzial von Werbeflächen sowie von Hospitality-Kapazitäten sind wichtige Einflussgrößen und müssen sowohl im Businessplan als auch in der Planung möglichst realitätsnah berücksichtigt werden. Wie man an der Allianz Arena in München gut sehen kann, haben die Überkapazitäten für 1860 München hohe Kosten und die Unterkapazitäten für den FC Bayern München einen monetären Nutzenentgang zur Folge. Die Anforderungen von Konzertveranstaltern und die Lizenzanforderungen der Fußballverbände sind außerdem zentrale Größen, die bei der Planung berücksichtigt werden müssen. Aufgrund der hohen Anforderungen internationaler und nationaler Fußballverbände für die Austragung von Fußballspielen, wird sich meiner Meinung nach die modulare Bauweise von Stadien immer mehr durchsetzen. Vor allem abseits der „Big-Five“-Fußball-Ligen in Europa ist der Rückbau von Kapazitäten nach einer Großveranstaltungen, wie z.B. einer Fußballweltmeisterschaft oder aber auch nach dem Abstieg aus einer höheren Liga eine gute Möglichkeit, die laufenden Kosten langfristig zu drücken. Auch im Falle eines Aufstiegs bieten z.B. Stahlrohrtribünen eine gute Möglichkeit schnell und flexibel auf die geänderte Nachfrage zu reagieren. Vorzeigeprojekt in diesem Zusammenhang ist die Brita-Arena in Wiesbaden, bei der sich die anfänglichen Investitionskosten der Stahlrohrkonstruktion gerade einmal auf 15. Mio. € belaufen. In der Stadionnutzungsphase ist der Werterhalt der Immobilie sehr wichtig. Ziel dabei sollte es sein, den Qualitätsstandard für die Kunden hochzuhalten und auf neue Trends, wie z.B. WLAN, zu reagieren, um am Markt langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Werterhalt eines Stadions stellt sich jedoch als Wechselspiel heraus. Für einen Stadionbetreiber ist es in guten Zeiten schwierig gegenüber den Eigentümern und Fremdkapitalgebern zu argumentieren, warum man reinvestieren muss. In schlechten Zeiten wird man auf noch weniger Bereitschaft stoßen bzw. die Eigentümer werden zum Teil finanziell nicht in der Lage sein, Reinvestitionen zu tätigen. Als Negativbeispiel kann in diesem Zusammenhang das Fritz-Walter-Stadion in Kaiserslautern herangezogen werden. Hier war der Verein lange Zeit Eigentümer und abgesehen von Pannen bei der Stadionfinanzierung war er aufgrund von sportlichem Misserfolg finanziell nicht in der Lage, das WM-Stadion in Stand zu halten. Das Stadionprojekt war meiner Meinung nach von vornherein zum Scheitern verurteilt, da sich eine Stadt mit 100.000 Einwohnern ohne eine langfristig sportlich erfolgreiche Heimmannschaft, z.B. der FC Bayern München oder aber auch Borussia Dortmund, kein WM-Stadion auf Dauer leisten kann. Im Wettbewerb um Veranstaltungen außerhalb des Ligabetriebs ist es wichtig, die Immobilie in Stand zu halten und Reinvestitionen zu tätigen. Ansonsten kann man Content Providern und Endverbrauchern nur eine schlechte Qualität liefern und man wird nicht in der Lage sein, ausreichend Veranstaltungen zur Betriebskostendeckung akquirieren zu können. Ging man früher von einer Stadionlebensdauer von ca. 30 Jahren aus, quasi von Großveranstaltung zu Groß-

veranstaltung, so verkürzt sich der Zyklus ständig durch sich ändernde Auflagen der Sportverbände und die steigenden Ansprüche der Verbraucher. Obwohl die WM-Stadien in Deutschland für die Fußball-Weltmeisterschaft umfangreich umgebaut wurden, würden die deutschen Austragungsstätten die Qualitätsstandards für das nächste Turnier nicht ohne weitere Investitionen erfüllen können. Dies gilt auch für unser Stadion. Um wettbewerbsfähig bleiben zu können, steht heute nach gerade einmal 8 Jahren der nächste Umbau zur Debatte. Wir als Betreiber aber auch unser Heimverein als Mieter haben großes Interesse daran, dass die Tartanbahn verschwindet. Wie wir es bereits an anderen Standorten sehen konnten, birgt ein solcher Umbau vermarktungstechnisch große Vorteile. Aufgrund der großen Leichtathletik-Lobby in unserem Stadtrat, könnten diese Umbaupläne jedoch noch etwas dauern. Letzten Endes müssen über alle bereits genannten Aspekte hinweg natürlich die baurechtlichen und sicherheitstechnischen Auflagen der örtlichen Verwaltungen erfüllt werden. Seit der Loveparade-Katastrophe in Duisburg sind die Behörden in Sachen Sicherheit und Brandschutz sensibilisiert.

**Gruber:** Was sind die Faktoren für eine erfolgreiche Finanzierung von Fußballstadien?

**Gesprächspartner 4:** <sup>7</sup>Mit der Stadionfinanzierung steht und fällt ein Stadionprojekt. Wie bereits zu Beginn erwähnt, ist die Stadionfinanzierung einer der zentralen Erfolgsfaktoren im Stadionmanagement. Je nachdem wie viel Fremdkapital zu Beginn für den Stadionbau aufgenommen werden muss und zu welchen Konditionen man das Geld bekommt, macht ein Stadionprojekt Sinn oder aber auch nicht. Ein Verein schafft es in der Regel aber nicht, ein solches Projekt alleine zu stemmen. Nur mit Hilfe eines oder mehrerer liquider Partner, z.B. als Bürgen für Fremdkapital oder als Investor, können Kapitalkosten gedrückt werden. Damit sind die laufenden Kosten in der Stadionnutzungsphase auch refinanzierbar. In meinen Augen besteht eine weitere Erfolgsgröße für die Stadionfinanzierung darin, dass Vereine ihre Heimspiele in den gleichen Stadien austragen. Würden Vereine sich mit samt den Anhängerschaften sich zusammentun, könnten nicht nur die anfänglichen Investitionskosten quasi halbiert werden, sondern darüber hinaus weitere Synergien in der Stadionnutzungsphase realisiert werden. Das Risiko für die Vereine und die Kapitalgeber würde sich aufgrund der doppelten Auslastung minimieren. In einer solchen Konstellation müsste man jedoch geeignete Rahmenbedingungen schaffen, um dem sehr großen Konfliktpotenzial entgegenzuwirken.

**Gruber:** Welches Betreibermodell halten Sie für ein Fußballstadion besonders geeignet?

**Gesprächspartner 4:** <sup>9</sup>Für den Betrieb eines Fußballstadions kommen unterschiedliche Konstellationen in Betracht. Es gibt private und kommunale Betreiber oder aber auch Vereine. Ich selbst bin davon überzeugt, dass eine private Lösung an vielen Standorten am geeignetsten ist. Private Betreiber können auf ein etabliertes Netzwerk zurückgreifen und Prozesse sowie Probleme effizienter lösen. Vereine sollten sich vielmehr auf ihre Kernkompetenz konzentrieren und nicht versuchen, mit dem Facility Management ein neues Fass aufzumachen. Vereine

stecken dann häufig auch in dem Dilemma, ob sie ihr Geld vor einer Saison eher in Beton oder Beine investieren. An unserem Standort z.B. kann sich der Verein auf den Fußball konzentrieren. Der Sportrechtevermarkter Sportfive vermarktet die Spieltage des Clubs und alle anderen Belange erfolgen durch den Betreiber. Ich bin mir sicher, dass Sie in Ihren Auswertungen stichfeste Zusammenhänge zwischen den Betreiberkonstellationen und Ertrags- sowie Kostengrößen erkennen können. Zu Ihren Folien hätte ich noch anzumerken, dass Sie im Falle eines Fußballstadions die traditionellen Aufgaben des Facility Managements um das Veranstaltungsmanagement erweitern sollten. Zwar beinhaltet der kaufmännische Begriff auch das Veranstaltungsmanagement, jedoch liegt hier einer der Schwerpunkte bei der Arbeit eines Betreibers. Außerdem gilt es in Ihrem Erlösmodell zu ergänzen, dass sich meistens sowohl Eigentümer als auch Betreiber an den Bauunterhaltskosten beteiligen.

**Gruber:** Welche Relevanz haben Veranstaltungsangebote an Nicht-Spieltagen im Hinblick auf die Refinanzierung der Bau- und Betriebskosten? Würden Sie sagen, dass eine Refinanzierung auch komplett ohne diese Zusatzangebote möglich wäre?

**Gesprächspartner 4:** <sup>11</sup>An unserem Standort ist die Stadt Eigentümer des Stadions, die Betreibergesellschaft hat es gemietet und betreibt es privat. Für uns besteht dementsprechend natürlich auch ein großer Anreiz, neben den Bundesligaspielen weitere Veranstaltungen durchzuführen, um Mehrerlöse zu erzielen. Mit den Spieltagen eingeschlossen, beherbergt unser Stadion zwischen 160 und 180 Veranstaltungen im Jahr. Darunter fallen natürlich nicht nur Innenraumveranstaltungen, sondern auch Veranstaltungen in unserem Businessbereich oder im Stadionmantel. Wir haben folglich nicht nur den Fußball als Profit-Center und machen uns auch vom sportlichen Erfolg unserer Heimmannschaft etwas unabhängiger.

**Gruber:** Für wie wichtig halten Sie Standortfaktoren für die drei Phasen des strategischen Stadionmanagements?

**Gesprächspartner 4:** <sup>13</sup>Sowohl die Business-to-Business als auch die Business-to-Consumer Nachfrage hängt stark von der Ligazugehörigkeit und dem Erfolg der Heimmannschaft ab. An unserem Standort merken wir es bei der Vermarktung unserer Stadionführungen oder Firmenveranstaltungen deutlich, wenn die erste Mannschaft unseres Heimvereins nur zweitklassig spielt. Die Abstiege in den vergangenen Jahren gingen immer mit einem Nachfragerückgang einher. Ausschlaggebender Grund hierfür ist meines Erachtens der Stallgeruch der ersten Liga. Darüber sind harte Standortfaktoren, wie z.B. die Einwohnerzahl, Einzugsgebiet oder aber auch die Größe des Heimvereins, aber auch die Verkehrsinfrastruktur von großer Bedeutung für die Nachfrage.

## Interview 5

Name des Gesprächspartners:	Anonym
Position des Gesprächspartners:	Geschäftsführer der Betreibergesellschaft eines Bundesliga Stadions
Protokollführer:	Dipl.-SpOec. Daniel Gruber
Datum des Gesprächs:	18. Juli 2014
Uhrzeit des Gesprächs:	14:30
Dauer des Gesprächs:	110 min.
Vorkommnisse:	Das Interview startete nach einer 10-minütigen Verspätung.

Nach einer kurzen Einführung in den Schwerpunkt der Forschungsarbeit wurde dem Gesprächspartner zu Beginn des Interviews ein Geschäftsmodell für Fußballstadien vorgestellt. Das Konstrukt wurde im Vorfeld aus der Theorie sowie anhand von Einzelfallbetrachtungen hergeleitet und dem Gesprächspartner mit Hilfe von PowerPoint Folien präsentiert. Durch eine einleitende Fragestellung wurde im Anschluss eine Stehgreiferzählung des Befragten initiiert.

**Gruber:** Wo sehen Sie Effizienzpotenziale im Management von Fußballstadien?

**Gesprächspartner 5:** <sup>5</sup>Die Ausgangssituation für unseren Stadionumbau war speziell, deshalb kann man die Erfahrungen, die wir gesammelt haben und unsere Erfolgsgrößen nicht eins zu eins auf andere Standorte übertragen. Unser Stadion wurde in den vergangenen 15 Jahren drei Mal umgebaut. Ende der neunziger Jahre wurde der zweite Rang der Haupttribüne abgerissen und durch einen neuen Oberrang ersetzt. Zusätzlich wurden 44 Logen gebaut und unser Business Center vor der Haupttribüne sowie ein Parkhaus auf der gegenüberliegenden Straßenseite errichtet. Im Vorfeld der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 wurde das Stadion dann zum zweiten Mal umgebaut. Unser Stadion erhielt unter anderem einen Oberrang für die Gegentribüne sowie zwei neue Anzeigentafeln; die Tartanbahn blieb jedoch erhalten. Grundlegender Unterschied bei unseren Überlegungen im Vergleich zu anderen Standorten war, dass man hier aufgrund der regelmäßigen und guten Instandhaltung des Stadions nie dazu gezwungen war, es wie beispielsweise in Frankfurt oder in Hamburg abzureißen und komplett neu aufzubauen. Über Jahre hinweg wurde für den Werterhalt der Immobilie 1 %ige Rücklagen verbucht und in das Stadion reinvestiert. Aufgrund der besseren Vermarktungsmöglichkeiten hatten wir, also der Verein, nach der Fußball-Weltmeisterschaft großes Interesse daran, das Stadion zum reinen Fußballstadion umzufunktionieren und die Tartanbahn zu entfernen. Aus diesem Grund ließ der Verein zu Beginn der Überlegungen von einem Ingenieurbüro prüfen, ob denn ein solcher Umbau überhaupt möglich ist. Die technische Machbarkeitsstudie kam

letztendlich zu dem Ergebnis, dass trotz des großen Mineralquellenvorkommens auf dem Gelände einem Umbau nichts im Weg steht. In einem zweiten Schritt wurde die wirtschaftliche Machbarkeit eines Umbaus überprüft. Zuvor waren wir als Verein Mieter und die Stadt als Stadioneigentümer Vermieter. Der Mietpreis betrug 7,5 % der Ticketeinnahmen. Da sich unser Hauptsponsor wieder mehr auf sein Kerngeschäft konzentrieren wollte und dem Verein als Investor nicht zur Verfügung stand, setzte man sich mit der Stadt an einen Tisch. Das Ziel der gemeinsamen Überlegungen war es, eine Lösung zu finden, durch die gleichzeitig der Verein mehr Einnahmen generieren und die Stadt Ihre Ausgaben für das Stadion reduzieren kann. Nachdem die Stadt zuvor bereits die beiden Umbaumaßnahmen finanzierte, war sie nicht dazu bereit bzw. in der Lage, sich auch noch am dritten Umbau binnen 15 Jahren finanziell zu beteiligen. Um die Finanzierung dennoch zu stemmen, sind wir nach den Gesprächen mit der Stadt auf unterschiedliche Kreditinstitute zugegangen, um über mögliche Finanzierungsalternativen zu sprechen. Ohne entsprechende Sicherheiten stellten uns die Banken jedoch einen Zinssatz für Fremdkapital im zweistelligen Bereich in Aussicht. Das hätten wir uns aber nicht leisten können und wir hätten unseren Ist-Zustand definitiv verschlechtert. Deshalb wurden erneut Gespräche mit der Stadt aufgenommen und erneut ein Versuch gestartet. Letzten Endes wurde im Sinne des Heimfallrechts eine Kommanditgesellschaft gegründet und zwischen wirtschaftlichem und rechtlichem Eigentum des Stadions unterschieden. Die Stadt brachte das Stadion als Einlage und der Verein als stiller Gesellschafter eine stille Einlage ein. Dadurch war eine kommunale Absicherung durch die städtische Gesellschaft gesichert und man konnte Fremdkapital zu einem niedrigen Zinssatz im unteren einstelligen Bereich aufnehmen. Die Voraussetzung für dieses Vorgehen seitens der Stadt war, dass der Verein den Betrieb des Stadions übernehmen und auch die Kosten hierfür tragen muss. Es entstand quasi eine „Win-win-Situation. Trotzdem ging das Beteiligungskonzept vorerst nicht durch den Stadtrat. Die Begründung für die Ablehnung lag darin, dass andere Sportvereine in der Stadt schon seit längerem Mängel an ihren Sportstätten beklagten und deshalb diese Infrastrukturmaßnahmen an erster Stelle der Tagesordnung standen. Deshalb wurde das Konzept dahingehend verändert, dass die jährlichen Ersparnisse der Stadt durch den Stadionumbau den Infrastrukturmaßnahmen anderer Sportanlagen zugutekommen sollten. Erste Maßnahme in diese Richtung war die Sanierung des Leichtathletikstadions. Die Leichtathleten sollten nach dem Wegfall der Tartanbahn in unserem Stadion eine adäquate Wettkampfstätte bekommen. Mit diesem Vorschlag konnte auch die große Leichtathletik-Lobby im Stadtrat besänftigt werden. Weitere Auflage der Stadt für einen Umbau des Stadions war die Integration einer Sporthalle mit einem Fassungsvermögen von 2.000 Zuschauern in den Mantel des Stadions. Zwar gibt es im direkten Umfeld des Stadions bereits zwei größere Hallen. Diese sind aber für ambitionierte Vereine zum Teil zu groß. Letzten Endes wurde ein Konzept verabschiedet, dass die technische sowie die finanzielle, aber auch die gesellschaftliche Machbarkeit vereinte. Im nächsten Schritt ging

es an die Stadionplanung. Ganz nach dem Motto „form follows function“ stand nicht die Architektur sondern die Funktionalität des Stadions im Fokus. Die Idee war es, alle Beteiligten, die mit der neuen Arena etwas zu tun haben werden, an der Planung zu beteiligen. Mit am Planungstisch saßen unter anderem Vertreter des Fanausschusses, Vereinsverantwortliche, Sicherheitspersonal und Konzertveranstalter. Als wirklichen Erfolgsfaktor erwies sich der Dialog mit den Fans. Im Konsens wurden letztendlich unterschiedliche Planungsvariablen festgehalten und auch im Bau berücksichtigt. Beispielsweise bestand ein Wunsch der Fans darin, dass die Fankurve eine Kurve bleibt und das Stadion nicht zu einem Rechteck wird. Aus diesem Grund wurde in den Stadionplanungen eine Krümmung von einem Meter berücksichtigt. Eigentlich ist der Stadionentwurf symmetrisch und es befinden sich in vielen Stadien in beiden Kurven direkt hinter dem Tor Treppenaufgänge. Unsere Fans wollen jedoch so nah wie möglich am eigenen bzw. gegnerischen Tor sein, um die Mannschaft zum Sieg zu schreien. Auch dieser Wunsch wurde bei den Planungen mitberücksichtigt. Im Gästefanblock hingegen wurde der Treppenaufgang in der Mitte des Blocks gelassen. Außerdem wollten die Fans keine Business Seats oder Logen in ihrer Kurve. Denn sonst gibt es nur Beschwerden der Kunden über schwenkenden Fahnen und Pöbeleien. Dieser Wunsch hat uns natürlich ein großes Loch in unser Business Plan gerissen, aber letzten Endes konnten wir auch ihm gerecht werden. Unser Ziel bestand eben darin, dass sich alle Gesellschaftsschichten bei uns im Stadion wohlfühlen. Ein weiteres Anliegen unserer Fans bestand darin, den Spielern nah zu sein und sich mit ihnen nach dem Spiel abklatschen zu können. Deshalb haben wir uns darauf geeinigt, dass das Ballfangnetz erst ab 2 Metern Höhe anfängt. Um die Funktionalität der Arena zu steigern, war auch ein verschließbares Dach mit Videowürfel im Gespräch. Diese Planungsalternative wäre durch die vorhandene und intakte Dachkonstruktion deutlich billiger gewesen als in Frankfurt. Die Fans sprachen sich aber auch gegen diese Variante aus, da Fußball immer noch eine Freiluftsportart bleiben sollte. Durch den Dialog mit den Fans ging ein Planungskonzept hervor, das für alle relevanten Interessensgruppen eine neue Heimatstätte zum Ergebnis hatte. Außerdem wurde das Gespräch mit Konzertveranstaltern gesucht. Wir wollten ein Stadionkonzept, welches einen komfortablen Auf- und Abbau der Bühnen ermöglicht. Aus diesem Grund haben die Marathontore in unserem Stadion unterschiedliche Größen, zwei größere und zwei kleinere. Durch die großen Tore können für Auf- und Abbauarbeiten Showtrucks durchfahren, und die anderen beiden wurden etwas kleiner geplant, um nicht unnötig Plätze zu verlieren und die Kapazität hochzuhalten. Auch die Umrüstzeit von Steh- auf Sitzplätze wollten wir minimieren. Aus diesem Grund haben wir ähnliche Stuhlkonstruktionen wie in Hamburg verwendet. Zwar war die Herstellerfirma zum Planungszeitpunkt bereits bankrott, aber wir konnten das zuständige Ingenieurbüro ausfindig machen. Dieses hat daraufhin die Konstruktion dann nochmals weiterentwickelt, bevor wir sie bei uns im Stadion verbaut und außerdem als Patent auf den Verein haben eingetragen haben. Seit dem verdient der Verein an

jedem weiteren verkauften Stuhl. Auch mit Fernsehproduzenten wurde der Dialog gesucht. Sie sprachen sich gegen einen Videowürfel aus, da dieser für die Fernsehbilder unvorteilhafte Schatten wirft. Grundsätzlich muss man sich in der Planungsphase aber auch im Klaren sein, dass umso mehr Stakeholder sich in der Planungsrunde versammeln, desto schwieriger ist es, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Ein solcher Austausch kann aber auch für mehr Verständnis – vor allem bei den Fans – und Transparenz sorgen. Ein weiterer Erfolgsfaktor im Stadionmanagement sind die Energiekosten. So haben wir zur Betriebskostenoptimierung eine Kooperation mit Imtech geschlossen. Im ersten Jahr der Kooperation wurde das Stadion ganz normal betrieben und zeitgleich der Energieverbrauch von unserem Partner dokumentiert. Auf Basis der Analyse wurden dann Handlungsempfehlungen abgeleitet, um Energiekosten, z.B. bei der Rasenheizung, zu sparen. Seitdem wird unsere Rasenheizung nicht, wie in anderen Stadien, mit Wasser betrieben sondern mit Glykol. Der Vorteil von Glykol ist, dass es erst bei ca. -16 °C friert und man im Winter nicht gezwungen ist die Rasenheizung durchlaufen zu lassen. Außerdem hat die Rasenheizung im Sommer eine kühlende Funktion. Das kalte Glykol wird im Sommer durchgepumpt und kühlt den Rasen. Ein Stresszustand bei zu starker Hitze wird für den Rasen dadurch vermieden. Unterm Strich sparen wir uns dadurch rund 30.000 €/Monat. Aktuell wird sogar überprüft, ob man das städtische Abwassernetz an die Rasenheizung anschließen und den Rasen mit Fäkalien erwärmen kann.

**Gruber:** Was sind die Faktoren für eine erfolgreiche Finanzierung von Fußballstadien?

**Gesprächspartner 5:** <sup>7</sup>Wie bereits schon angesprochen, ist es für Fußballvereine äußerst schwierig, die Finanzierung eines derart großen Projekts alleine zu stemmen. Die Vereine verfügen in der Regel nicht über die finanzielle Ausstattung und für Aufnahme von Fremdkapital fallen ohne Sicherheiten sehr hohe Zinsen an. Hohe Kapitalkosten machen einen Stadionbau bzw. -umbau unrentabel. Grundsätzlich sind Investitionen in Fußballstadien nun mal sehr risikobehaftet und die Rendite hängt stark vom sportlichen Erfolg der Heimmannschaft ab. Deshalb ist eine erfolgreiche Stadionfinanzierung häufig von einem starken Partner abhängig.

**Gruber:** Welche Relevanz haben Veranstaltungsangebote an Nicht-Spieltagen im Hinblick auf die Refinanzierung der Bau- und Betriebskosten? Würden Sie sagen, dass eine Refinanzierung auch komplett ohne diese Zusatzangebote möglich wäre?

**Gesprächspartner 5:** <sup>9</sup>Für uns sind Drittveranstaltungen von großer Bedeutung. Mit unserem Stadionkonzept haben wir uns zum Ziel gemacht, die Ertragskraft des Vereins zu steigern und die Bude auch unabhängig von Spieltagen voll zubekommen. Deshalb haben wir die Business Bereiche der anderen Stadien unter die Lupe genommen und eine Stärken-Schwächen-Analyse durchgeführt. So kamen wir zu dem Ergebnis, dass kein Stadion in Deutschland über einen Veranstaltungsraum von einer Kapazität von über 1.000 Leuten verfügt ohne dabei

Sichtbehinderungen zu haben. Bei der Planung unseres Business Bereichs konnten wir außerdem auf das Knowhow unserer Marketing GmbH zurückgreifen, um die Räumlichkeiten, wie z.B. Logen, möglichst nutzerfreundlich aber auch kostensparend zu gestalten. Auch wenn viele Stadien in Deutschland eine Kapelle in das Stadion integriert haben, sind wir zu dem Entschluss gekommen, darauf zu verzichten. Eine Kirche hat viele Bedingungen zur Voraussetzung und bringt kaum eine Ertragskraft. Deshalb haben wir ein Standesamt bei unseren Planungen berücksichtigt, das wirklich sehr gut ausgelastet ist.



**Universität Bayreuth**

Institut für Sportwissenschaft

Lehrstuhl für Sport Governance und Eventmanagement

Dipl. SpOec. Daniel Gruber

Tel.: +49 (0) 921 / 55 3481

E-Mail: [daniel.gruber@uni-bayreuth.de](mailto:daniel.gruber@uni-bayreuth.de)