

Heiko Efeld



Synergieeffekte durch Kooperation von Profisportvereinen

Chancen, Risiken und Besonderheiten

Elfeld, Heiko: Synergieeffekte durch Kooperation von Profisportvereinen. Chancen, Risiken und Besonderheiten, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2016

Buch-ISBN: 978-3-95934-940-6

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95934-440-1

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2016

Covermotiv: © KB3 – fotolia.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

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

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

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2016

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	7
Abkürzungsverzeichnis	8
1. Einleitung	9
1.1. Problemstellung.....	9
1.2. Zielsetzung der Untersuchung.....	10
1.3. Vorgehensweise.....	10
2. Kooperationen in Wirtschaft und Profisport	13
2.1. Kooperenz als besondere Ausprägung der Kooperation.....	16
2.2. Kooperenz im Profisport.....	17
2.3. Motive für das Eingehen von Kooperationen.....	19
2.3.1. Kooperationsmotive mit technischem Bezug	21
2.3.2. Kooperationsmotive mit wirtschaftlichem Bezug	21
2.3.3. Kooperationsmotive mit sozialem /organisatorischem Bezug	23
2.4. Mögliche Kooperationsrichtungen im Profisport.....	25
2.4.1. Horizontale Kooperationen.....	26
2.4.2. Vertikale Kooperationen.....	26
2.4.3. Diagonale Kooperationen.....	27
2.5. Kooperationen unterschiedlicher Intensität	29
2.6. Beziehungen als essentielle Grundlagen für Kooperationen.....	32
2.7. Chancen und Risiken von Kooperationen	41
2.7.1. Synergieeffekte als Hauptziel von Kooperationen.....	42
2.7.2. Nachteile und Risiken von Kooperationen	47
2.7.2.1. Mangelndes Vertrauen in den Partner: Das Gefangenendilemma bei Kooperationen.....	52
2.7.2.2. Die Prinzipal-Agent Problematik bei Kooperationen	55

3. Ressourcen und Fähigkeiten als Grundlage für den Erfolg von Unternehmen	59
3.1. Ressourcen bei Profisportvereinen	61
3.2. Fähigkeiten bei Profisportvereinen	66
3.3. Ressourcen bei Kooperationen im Profisport: Erfolg durch Ergänzung oder Bündelung?	68
3.3.1. Erhebung des Ressourcenwertes nach den VRIN-Kriterien	69
3.3.2. Ressourcenergänzung	70
3.3.3. Bündelung von Ressourcen (Ressourcen-„Matching“).....	73
4. Empfehlungen für das Vereinsmanagement zur Vorbereitung auf Kooperationen	77
5. Fazit und Ausblick	81
Quellenverzeichnis	85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kooperationsmotive.....	20
Abbildung 2: Kooperationsrichtungen im Profisport	25
Abbildung 3: Stufenmodell der Vertrauensgenese in professionellen Beziehungen	36
Abbildung 4: Die drei Elemente der Governance einer Kooperationsbeziehung	38
Abbildung 5: Das weltweite Doping- Dilemma der Verbände.....	54
Abbildung 6: Ressourcenkategorien und Ressourcen bei Profisportvereinen.....	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zuschauerzahlen Fortuna und DEG Saison 2012 – 2014	28
Tabelle 2: Kooperation statt Konfrontation	34
Tabelle 3: Ziele von Kooperationen.....	47
Tabelle 4: Risiken von Kooperationen.....	48

Abkürzungsverzeichnis

Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
CPU	Central Processing Unit
DEG	Düsseldorfer Eislauf Gemeinschaft
DEL	Deutsche Eishockeyliga
DFL	Deutsche Fußballliga
F&E	Forschung und Entwicklung
FIA	Federation Internationale de l'Automobile
IBM	International Business Machines Corporation
i.d.R.	in der Regel
KERS	Kinetic Energy Recovery System
NBA	National Basketball League
NFV	Niedersächsischer Fußballverband
NHL	National Hockey League
RBV	resource-based view
u.v.m.	und vieles mehr

1. Einleitung

Viele größere deutsche Städte beherbergen Profisportvereine unterschiedlichster Disziplinen, welche sich gegenseitig allerdings oft als direkte Konkurrenten um die lokale Zuschauergunst und um Marktanteile sehen. Während branchenübergreifende Unternehmenskooperationen unterschiedlichster Intensität und Dauer in der freien Wirtschaft keine Besonderheit mehr darstellen, gilt dies für Kooperationen von Profisportvereinen nur bedingt. Im Profisport sind Kooperationen innerhalb derselben Sportart die Regel, strategische Kooperationen zwischen Vereinen verschiedener Sportarten eher die Ausnahme. Dabei würde eine verdeckte oder offene interdisziplinäre Kooperation mit anderen lokal ansässigen Sportvereinen eine gute Möglichkeit bieten, schwer zu erreichende Potenziale zu heben: Es könnten beispielsweise neue Zielgruppen erschlossen, die Bekanntheit der eigenen Marke gesteigert oder Zusatzerlöse bei Merchandising- oder Ticketing-Prozessen realisiert werden.

1.1 Problemstellung

Bevor es aber zu diesen positiven Synergieeffekten durch eine Kooperation kommt, müssen innerhalb der kooperationswilligen Vereine einige Faktoren beachtet und verschiedene Maßnahmen getroffen werden. Während dieses vorbereitende Vorgehen bei einer möglichen Kooperation im Bereich der freien Wirtschaft hervorragend untersucht und wissenschaftlich belegt ist, gibt es sowohl im Hinblick auf Synergieeffekte durch Kooperationen bei Profisportvereinen im Allgemeinen als auch für die Spezialisierung „Vorbereitende Schritte vor einer Vereinskoooperationen“ keine fundierten Quellen in der aktuellen Literatur.

1.2 Zielsetzung der Untersuchung

Da in der bestehenden Literatur noch keine wissenschaftliche Ausarbeitung zu dem Themenfeld „Kooperation von Profisportvereinen“ zu finden ist, soll mit Hilfe dieser Untersuchung ein Einstieg in die Thematik und ein erster Überblick gegeben werden. Daher wird in diesem Buch anhand von Beispielen aus Wirtschaft und Profisport gezeigt, inwieweit Kooperationen zwischen Profisportvereinen gleicher oder unterschiedlicher Sportarten einen Mehrwert für die beteiligten Vereine bieten können. Dabei ist allerdings zu beachten, dass das Eingehen von Kooperationen keineswegs trivial ist, sondern durch die beteiligten Vereine eine spezielle, situationsbedingte Komplexität birgt, welche neben Chancen auch Risiken auf verschiedenen Ebenen bereithält. Daher wäre es für das Vereinsmanagement wichtig zu wissen, welche Ressourcenarten und weiteren Faktoren zu beachten oder welche vorbereitenden Maßnahmen zu ergreifen sind, bevor sie ernsthaft in eine Kooperation einsteigen. Da auch hierzu noch keine Empfehlungen in der Literatur zu finden sind, ist ein weiteres Teilziel dieser Untersuchung (neben dem Einstieg und Überblick über die gesamte Thematik), eine Abfolge von Schritten zu definieren, welche auf einer übergeordneten Ebene kooperationswilligen Vereinen in der Vorbereitungsphase hilft, die wichtigsten Faktoren im Blick zu behalten. Ein detaillierter Ablaufplan kann allerdings aufgrund der unzähligen sportarten- und vereinspezifischen Besonderheiten potentieller Kooperationen und aufgrund des vorgegebenen Umfangs der Untersuchung nicht das Ziel sein.

1.3 Vorgehensweise

Um schlussendlich Maßnahmen und vorbereitende Schritte für Kooperationen im Profisport abzuleiten, ist es essentiell, sich mit wissenschaftlichen Hintergrund von Kooperationen und Ressourcen auseinanderzusetzen. Da es noch keine sportspezifische Literatur zu den beiden Bereichen gibt, werden die entsprechenden Theorien der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur entnommen und auf Profisportvereine bzw. die

Sportbranche und ihre Besonderheiten angewendet. Dazu werden in Kapitel 2 zunächst Begrifflichkeiten, Ausprägungen und Besonderheiten der Kooperation erläutert, wobei darauf geachtet wird, immer wieder den Transfer zum Bereich des Profisports zu gewährleisten und diesen durch Beispiele zu belegen. Da sich im Verlauf dieser Untersuchung die Beziehung zwischen den Kooperationspartnern als Fundament der Kooperation herausgestellt hat, wird hierauf in Kapitel 2.6. näher eingegangen und auch beschrieben, welche Risiken die Kooperation neben den offensichtlichen Chancen birgt.

Für jegliche Art von Kooperationen sind Ressourcen und Fähigkeiten Grundlage und unerlässlicher Bestandteil. Daher wird in Kapitel 3 der Ressourcen- und Fähigkeiten- Begriff näher definiert, um dann zu zeigen, welche besonderen Ressourcen und Fähigkeiten im Profisportbereich vorkommen. Es ist jedoch nicht nur wichtig, dass man über entsprechende Ressourcen und Fähigkeiten verfügt, sondern auch, dass die Besitzer den Wert ihrer Ressourcen abschätzen können und zudem wissen, in welcher Form sie diese in eine Kooperation einbringen können (Kap. 3.3.). In Kapitel 4 wird schließlich anhand der bisher gewonnenen Erkenntnisse eine Empfehlung für die ersten Schritte auf dem Weg zu einer Kooperation vorgenommen.

