



Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology



**VfB Stuttgart**

**Anastasios Stilianidis**

Fallstudienreihe **IST 38/2009**

**ISSN 1869-3105**



**Universität Stuttgart**

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

---

## **VfB Stuttgart**

*Dipl. Kfm. techn. Anastasios Stilianidis*

*Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

e-mail: [anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Fallstudie.....</b>	<b>2</b>
<b>3. Aufgabenstellung .....</b>	<b>5</b>
3.1 Marked based View .....	5
3.2 Resource based View .....	5
3.3 Ergebnisbetrachtung.....	6
<b>4. Literatur .....</b>	<b>6</b>
4.1 Literaturquellen .....	6
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie ..	7
4.2.1 Literaturhinweise zum Market based View .....	7
4.2.2 Literaturhinweise zum Resource based View .....	7

## 1. Einleitung

Sport ist in den letzten Jahrzehnten zu einem professionellen und lukrativen Geschäft avanciert. Dabei erstreckt sich das Aufgabenspektrum eines Vereins weit über den sportlichen Bereich hinaus – angefangen von Merchandising bis zum Betrieb von eigenen Hotel- und Fitnessstätten. Um ihren Kunden einen Rundum-Service anbieten zu können, suchen Sportvereine nach immer neuen Leistungsangeboten. Dabei stoßen sie in etablierte Märkte vor und müssen sich gleichzeitig auf mehreren Märkten dem Konkurrenzkampf stellen.

Intention dieser Fallstudie ist einerseits die Auseinandersetzung mit einem Unternehmen, das seine Marktgrenzen neu definiert und andererseits das Herausarbeiten von mit dieser Umstrukturierung einhergehenden Problemen anhand des VfB Stuttgart.

## 2. Fallstudie

Fußball gehört zu den beliebtesten Sportarten weltweit und hat sich mittlerweile auch als wirtschaftliche Branche mit stetig wachsenden Umsätzen etabliert. Fußball ist nicht mehr nur reiner Spaß, sondern ein knall hartes Geschäft in den jährlich Milliarden umgesetzt werden. Alleine aus den Fernseheinnahmen konnte der VfB Stuttgart im vergangenen Meisterschaftsjahr 26 Millionen € erzielen, was fast einer Verdoppelung (14 Mio. €) zum Vorjahr entspricht. Im Vergleich zu Real Madrid, mit geschätzten 150 Mio. € TV-Einnahmen, erscheinen diese jedoch für einen Deutschen Meister bescheiden.<sup>1</sup> Die großen Unterschiede lassen sich auf das in den einzelnen Ländern zugrunde liegende TV-Einnahmenverteilungssystem zurückführen. In Deutschland wird die TV-Vermarktung durch den DFB (Deutscher Fußball Bund) zentral reguliert, welche anschließend in Anhängigkeit der Tabellenplatzierung auf die einzelnen Vereine nach einem Schlüssel verteilt. In Spanien hingegen können die Vereine ihre TV-Rechte autonom vermarkten. Neben den TV-Einnahmen stellt Sponsoring die

---

<sup>1</sup> Spiegel Online (2006), URL siehe Literaturliste

---

zweigrößte Einnahmequelle dar. So verbucht der VfB Stuttgart alleine jährlich 5,2 Mio. € durch seinen Trikotsponsor EnBW.

Mit der Teilnahme am internationalen Wettbewerb winken den Vereinen weitere Millionen. So erhält jeder Verein bei Erreichen der Champions League 4,4 Mio. € Pro Spielgewinn kommen zusätzlich 600.000 € bzw. 300.000 € bei Unentschieden hinzu, ebenso wie weitere Millionen beim Erreichen der nächsten Runden.<sup>2</sup>

Mit dem Carl Benz Center direkt neben dem Gottlieb-Daimler-Stadion, steht dem VfB Stuttgart überdies eines der modernsten Dienstleistungszentren zur Verfügung, das genutzt werden kann, um Fußballbegeisterte vor und nach den Spielen zu umsorgen. Das neue Center biete eine umfangreiche Erlebnisgastronomie, Bars und Restaurants sowie einen großen Biergarten an. Zudem bieten die Räumlichkeiten Platz für Fitness, Gesundheit, Marketing und die Jugendakademie des VfB's. Überdies eignet sich das Carl Benz Center auch für anderweitige Veranstaltungszwecke, wie Kleinkunst- und Theatervorstellungen bis hin zu Talkshow-Ausstrahlungen. Mit dem Carl Benz Center, dem Herzen des erhofften Publikumsmagneten Neckar-Park Stuttgart, welcher weitere Gebäude umfasst, erhofft sich Erwin Staudt künftig bis zu 2,2 Mio. Besucher pro Jahr.<sup>3</sup> Mit dem geplanten Umbau des Gottlieb Daimler Stadion in einen reinen Fußballtempel soll die Attraktivität des VfB Stuttgart zudem weiter ausgebaut werden und neue Fangruppen in den Bann gezogen werden. Insbesondere die einmalige Atmosphäre soll dazu beitragen den Stadiongang zum Erlebnis zu machen, bei dem alle Altersgruppen Spaß dran haben.

Der Trend zum Wandel des reinen Fußballvereins hin zu einem Eventunternehmen ist in der europäischen Fußballlandschaft unübersehbar. Mit neuen architektonischen Kunstwerken, Stadien und deren unmittelbare Umgebungen, versuchen klassische Fußballvereine neue Marktquellen zu

---

<sup>2</sup> Fokus (2007), URL siehe Literaturliste

<sup>3</sup> Immobilienzeitung (2006), URL siehe Literaturliste

erschließen. Ein gutes Beispiel hierfür ist Schalke 04 mit der Veltins Arena. So pilgern bei den Heimspielen des FC Schalke 04 in der Fußball-Bundesliga jede Woche knapp 61.482 Besucher in die Veltins Arena oder verwandeln die flexibel umbaubare Arena, bei der der Fußballrasen komplett aus dem Stadion automatisch ein- und ausgefahren werden kann, in einer der stimmungsvollsten Konzerthalle Europas für Musikkonzerte in der u.a. Robbie Williams, Pur und Herbert Grönemeyer schon auftraten. Aida und Carmen machten aus der Arena die weltweit größte Opernbühne und bei der Veltins Biathlon WTC feiern über 50.000 Besucher hier die größte Biathlon-Party der Welt. Die Veltins Arena ist mehr als nur ein Stadion. Sie ist aufgrund ihrer ausgefeilten Technik die modernste Multifunktionsarena Europas.<sup>4</sup>

Mit dem stetig wachsenden Umsatz gewinnt auch die professionelle Organisation der Fußballvereine zunehmend an Bedeutung. Der VfB Stuttgart wies im Jahr 2006 in seiner Gewinn- und Verlustrechnung Gesamterträge in Höhe von 77,3 Mio. € und Gesamtaufwendungen von 77,1 Mio. € auf, womit sich ein Jahresüberschuss von knapp 200.000 € ergab. Mit Erwin Stand, dem ehemaligen Vorsitzenden der Geschäftsführung der IBM Deutschland GmbH, wurden neue Management-Methoden eingeführt wie CRM (Customer Relationship Management) oder die BSC (Balanced Scorecard). Auf einem Fachvortrag zu „Modernen Management-Methoden im professionellen Sport“ stellt Herr Staudt die einmalige Bedeutung der Konkurrenz im Profisport hervor. Sinngemäß lauteten die Worte: „Der VfB Stuttgart bzw. jeder Sportverein lebt von der Stärke seiner Konkurrenten. Nur starke Konkurrenten beleben die Sportart und somit deren Attraktivität. Womit der eigene Erfolg durch die Stärke der Konkurrenz positiv beeinflusst wird.“ Zur Illustration: Die Menschen, Fan und nicht Fans, schauen sich lieber ein WM-Finale zwischen Deutschland und Argentinien an, als Deutschland gegen Luxemburg. Daraus folgt die Erkenntnis je stärker die beiden aufeinandertreffenden Teams sind desto interessanter wird die Party für die Zuschauer.

---

<sup>4</sup> o.V. (2008), URL siehe Literaturliste

---

### **3. Aufgabenstellung**

Nach ihrem Studium der technisch orientierten BWL steigen Sie als Assistent der Geschäftsführung beim VfB Stuttgart ein. Herr Erwin Staudt möchte von Ihnen eine Analyse des VfB Stuttgart haben. Dabei sollen Sie erstens herausfinden, ob der Verein gegenüber der Konkurrenz gut aufgestellt ist und zweitens welche Maßnahmen ergriffen werden können um künftig erfolgreich aufgestellt zu sein.

#### **3.1 Market based View**

Um eine Entscheidung treffen zu können analysieren Sie zunächst die Branche anhand des Market based View. Gehen Sie dabei insbesondere auf die Innovationsträchtigkeit der Branche ein (Anmerkung: Innovationen können sowohl Dienstleistungen, Sachgüter als auch neuartige Geschäftsstrategien sein), d.h. ob die Branche eine große Anzahl von Innovationen hervorbringt und von wem diese zu erwarten sind. Leiten Sie aus den Resultaten die zu verfolgende Unternehmensstrategie ab. Ferner sollen Sie angeben zu welchem Teilergebnis Sie gekommen sind.

#### **3.2 Resource based View**

Reflektieren Sie die zunächst den Market based View und dessen Aussagekraft kritisch und ergänzen Sie Ihre Analyse um den Resource based View. Dabei müssen Sie nicht auf alle Elemente der untersten Ebene der Ressourcentypologie ins Detail eingehen, wählen Sie sich die drei Prägnantesten aus. Bei der Analyse des Resource based View sollten Sie aufzeigen welche Ressourcen etc. heute wichtig sind sowie welche für künftige Märkte erforderlich sind und wie diese generiert werden können. Zu welchem Ergebnis würden Sie diesmal kommen?

### 3.3 Ergebnissbetrachtung

Fügen Sie Ihre Ergebnisse zusammen und geben Sie ein kurzes **Endergebnis** ab, ob der VfB Stuttgart bisher gut aufgestellt ist und welche Maßnahmen Sie vorschlagen würden, um zukünftig erfolgreich zu sein.

## 4. Literatur

### 4.1 Literaturquellen

Benders, Rolf (2009), Krise zwingt New York Times zu neuer Strategie, in: Handelsblatt vom 09.07.2009, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/krise-zwingt-new-times-zu-neuer-strategie;2430532>, Zugriff am 09.07.2009

Fokus (2007), Es geht um 270 Millionen Euro, [http://www.focus.de/sport/fussball/championsleague/champions-league\\_aid\\_24423.html](http://www.focus.de/sport/fussball/championsleague/champions-league_aid_24423.html), Zugriff: 12.02.2008

Immobilienzeitung (2006), Carl Benz Center: Gibt nach der WM Gas, [http://www.wiso-net.de/r\\_zwiw/webcqi?START=A20&DOKM=416681\\_ZGEN\\_0&WID=07742-6470288-50621\\_18](http://www.wiso-net.de/r_zwiw/webcqi?START=A20&DOKM=416681_ZGEN_0&WID=07742-6470288-50621_18), Zugriff: 12.02.2008

o.V. (2008), Die Veltins-Arena, [http://www.veltins-arena.de/portrait\\_arena.php](http://www.veltins-arena.de/portrait_arena.php), Zugriff: 12.02.2008

Spiegel Online (2007), Stuttgart auch bei den TV-Einnahmen meisterlich, <http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,485534,00.html>, Zugriff: 12.02.2008

---

## **4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie**

### **4.2.1 Literaturhinweise zum Market based View**

Burr, Wolfgang (2004), Innovationen in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2004, S. 140 – 144

Burr, Wolfgang, Musil, Antje, Stephan, Michael, Werkmeister, Clemens (2005), Unternehmensführung, Vahlen Verlag, München 2005, S. 31 – 33

### **4.2.2 Literaturhinweise zum Resource based View**

Burr, Wolfgang (2004), Innovationen in Organisationen, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2004, S. 114– 139

Burr, Wolfgang, Musil, Antje, Stephan, Michael, Werkmeister, Clemens (2005), Unternehmensführung, Vahlen Verlag, München 2005, S. 16 – 31

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 15/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 16/2009	Hartmann, Irina	Projektplanentwicklung für Betriebssport
IST 17/2009	Frohwein, Torsten	Standortbestimmung, Markteinführung und Innovationsschutz im ‚Mobile Computing‘
IST 18/2009	Hartmann, Irina	Planung eines Einkaufsprojektes
IST 19/2009	Frohwein, Torsten	Die Zukunft des Automobils
IST 20/2009	Frohwein, Torsten	Dominant Design in the Aircraft Industry
IST 21/2009	Hartmann, Irina	Der vorzeitige Trainerwechsel im Profifußballverein
IST 22/2009	Reuter, Ute	Prozessintegration durch e-Services
IST 23/2009	Hartmann, Irina	CarSharing-Branche
IST 24/2009	Frohwein, Torsten	Diffusionstheorie - Videotape Format War
IST 25/2009	Frohwein, Torsten	Diffusionstheorie - Digitalkamera
IST 26/2009	Frohwein, Torsten	Dominantes Design im Überschallpassagierflug
IST 27/2009	Hartmann, Irina	Apple Inc.
IST 28/2009	Reuter, Ute	Ideengenerierung in der Software Branche
IST 29/2009	Hartmann, Irina	Arcandor
IST 30/2009	Frohwein, Torsten	Dominantes Design und Markteintritt am Beispiel des Projekts ‚Better Place‘

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 15/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 31/2009	Reuter, Ute	Ressourcen und Märkte im Facility Management
IST 32/2009	Frohwein, Torsten	Markteinführungsstrategien bei ‚NavMap‘
IST 33/2009	Hartmann, Irina	Starbucks Coffee
IST 34/2009	Frohwein, Torsten	Für und Wider von Softwarepatenten – Der Fall Eolas vs. Microsoft
IST 35/2009	Stilianidis, Anastasios	McDonald’s Deutschland
IST 36/2009	Stilianidis, Anastasios	Radikalkur im Flugzeugbau
IST 37/2009	Stilianidis, Anastasios	Medien- und Unterhaltungsbranche im Wandel
IST 38/2009	Stilianidis, Anastasios	VfB Stuttgart