



IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Fußballbranche im Wandel

Anastasios Stilianidis

Fallstudienreihe **IST** 14/2010

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

Fußballbranche im Wandel

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

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| 1. Fallstudie | 2 |
| 2. Aufgabenstellung..... | 4 |
| 2.1 Kundenanalyse..... | 4 |
| 2.2 Erschließung neuer Märkte..... | 5 |
| 2.3 Geschäftsmodell | 5 |
| 3. Literatur..... | 5 |
| 3.1 Literaturquellen..... | 5 |
| 3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie... | 6 |

1. 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 knallhartes Geschäft, in dem jährlich Milliarden umgesetzt werden. Alleine aus den Fernseheinnahmen konnte der VfB Stuttgart in der Saison 2006/07 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.¹ 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 zweitgrößte Einnahmequelle dar. So verbucht der VfB Stuttgart jährlich alleine 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 einem Unentschieden hinzu, ebenso wie weitere Millionen beim Erreichen der nächsten Runden.²

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 bietet eine umfangreiche Erlebnisastronomie, Bars und Restaurants sowie einen großen Biergarten an. Zudem bieten die Räumlichkeiten Platz für Fitness, Gesundheit, Marketing und

¹ Spiegel Online (2006), URL siehe Literaturliste

² Fokus (2007), URL siehe Literaturliste

die Jugendakademie des VfB. 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.³ Mit dem geplanten Umbau des Gottlieb Daimler Stadion in einen reinen Fußballtempel soll die Attraktivität des VfB Stuttgart zudem weiter ausgebaut und neue Fangruppen in den Bann gezogen werden. Insbesondere die einmalige Atmosphäre soll dazu beitragen den Stadiongang zu einem 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 unmittelbaren Umgebungen, versuchen klassische Fußballvereine neue Marktquellen zu 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 eine 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.⁴

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

³ Immobilienzeitung (2006), URL siehe Literaturliste

⁴ o.V. (2008), URL siehe Literaturliste

sich ein Jahresüberschuss von knapp 200.000 € ergab. Mit Erwin Staudt, dem ehemaligen Vorsitzenden der Geschäftsführung der IBM Deutschland GmbH, wurden neue Management-Methoden wie CRM (Customer Relationship Management) oder die BSC (Balanced Scorecard) eingeführt. Auf einem Fachvortrag zu „Modernen Management-Methoden im professionellen Sport“ hebt 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, Fans 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.

2. 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 und dessen Wettbewerbsfähigkeit haben. Dabei sollen Sie erstens herausfinden, ob der Verein gut aufgestellt ist und zweitens welche Maßnahmen ergriffen werden können, um künftig noch erfolgreicher zu sein.

2.1 Kundenanalyse

Um eine Entscheidung treffen zu können, analysieren Sie zunächst die aktuellen Kundengruppen und Nicht-Kunden des Vereins anhand der drei Kategorien von Nicht-Kunden. Ihr Ziel ist es dabei herauszufinden, welche Kunden Sie aktuell ansprechen und warum Sie andere Kunden nicht in Ihren Bann ziehen können.

2.2 Erschließung neuer Märkte

Versuchen Sie im zweiten Schritt anhand der sechs Suchpfade nach Kim und Mauborgne neue Wege zu finden, wie Sie die bislang nicht angesprochenen Kunden für sich gewinnen können.

2.3 Geschäftsmodell

Um die neuen Kunden erschließen zu können überlegen Sie in einem weiteren Schritt, wie Sie Ihr Geschäftsmodell anpassen müssen und welche Probleme auf Sie zu kommen, wenn Sie vom aktuellen zum neuen Geschäftsmodell übergehen. Beschreiben Sie dafür das aktuelle Geschäftsmodell des VfB Stuttgart und die Ihrer Meinung nach notwendigen Veränderungen, um die neuen Kundengruppenbedürfnisse ebenfalls zu erschließen. Gehen Sie hierbei auf mögliche Interaktionsprobleme zwischen den einzelnen Geschäftsmodell-elementen ein.

3. Literatur

3.1 Literaturquellen

Berghoff, Hartmut (2004), Moderne Unternehmensgeschichte – Eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn 2004

Fokus (2007), Es geht um 270 Millionen Euro,
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/webcgi?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 ,
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

3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie

Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée (2005), Blue Ocean Strategy, Harvard
Business Press, Boston, Massachusetts 2005

Markides, Constantinos (2008), Game-Changing Strategies, Jossey-Bass
Press, San Francisco 2008

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 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>

| Laufende Nummer | Autor | Titel |
|------------------------|-------------------------|---|
| 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 |
| IST 39/2009 | Frohwein, Torsten | Innovationsgrad – Brennstoffzelle bei Daimler |
| IST 01/2010 | Stilianidis, Anastasios | Ed Hardy (English version) |
| IST 02/2010 | Stilianidis, Anastasios | Google (English version) |
| IST 03/2010 | Stilianidis, Anastasios | Swatch (English version) |
| IST 04/2010 | Stilianidis, Anastasios | Casella Wines (English version) |
| IST 05/2010 | Hartmann, Irina | Das Konzept von Smart-Ville |

IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 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>

| Laufende Nummer | Autor | Titel |
|------------------------|---|--|
| IST 06/2010 | Frohwein, Torsten | Brennstoffzelle und Elektroantrieb bei Daimler |
| IST 07/2010 | Frohwein, Torsten | Mobile Revolution |
| IST 08/2010 | Stilianidis, Anastasios Klenk, Stefanie | Smartphone Markt |
| IST 09/2010 | Stilianidis, Anastasios | Ed Hardy |
| IST 10/2010 | Stilianidis, Anastasios | Google |
| IST 11/2010 | Stilianidis, Anastasios | Swatch |
| IST 12/2010 | Stilianidis, Anastasios | Casella Wines |
| IST 13/2010 | Stilianidis, Anastasios Bartocha, Sandra | Deutsche Discounter im Aufwind |
| IST 14/2010 | Stilianidis, Anastasios | Fußballbranche im Wandel |