

Gabriele Mielke

Vermarktung des Spitzenhandballs

GABLER RESEARCH

Gabriele Mielke

Vermarktung des Spitzenhandballs

Eine ökonomische Analyse
der Handball-Bundesliga Frauen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Marie-Luise Klein



RESEARCH

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.

Dissertation Ruhr-Universität Bochum, 2009

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Jutta Hinrichsen

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2242-7

Geleitwort

In der Sportökonomie ist der Ligasport seit Jahrzehnten eines der zentralen Forschungsgebiete. Während in den USA vor allem die vier großen Profisportarten American Football, Baseball, Basketball und Eishockey umfangreich untersucht wurden, konzentrierten sich in Europa, so auch in Deutschland, die Studien zumeist auf die ersten Fußballligen. Erst in jüngster Zeit finden in Deutschland weitere Teamsportarten, wie Handball, Basketball und Eishockey, das Interesse von Sportökonominnen. Diese Sportarten sind im Vergleich zum Fußball als ressourcenschwach einzuordnen. Gerade sie müssen daher ihre Wettbewerbsfähigkeit durch besondere Managementanstrengungen sichern.

Dieses Problem der Ressourcensicherung angesichts einer überwältigenden Konkurrenz durch die weitaus bekannteren Männer-Teamsportligen gilt noch einmal verstärkt für den Frauenteamsport. Inwieweit es einer Frauenbundesliga gelingt, in diesem Umfeld Markterlöse zu erzielen und sich als Mitanbieter im Teamsportmarkt zu behaupten, untersucht Gabriele Mielke am Beispiel des Frauenhandballs. Sie realisiert damit zwei Ziele. Zum einen stellt sie auf der Basis einer differenzierten empirischen Bestandsaufnahme der Marktsituation der Frauenhandball-Bundesliga Wissen zur Verfügung, das als Grundlage strategischer Marketingentscheidungen auf Liga- und Klubebene dienen kann. Zum anderen trägt ihre Studie durch den gewählten komplexen markttheoretischen Ansatz und den besonderen Anwendungsfall Frauenhandball zum Erkenntnisfortschritt in der ökonomischen Teamsportforschung bei.

Neben der Anwendung eines innovativen regionalen Ligasport-Marktmodells und einer anspruchsvollen statistischen Überprüfung des Einfluss der Determinanten dieses Modells auf die Markterlöse der Frauenbundesliga-Vereine, liegt ein besonderer Verdienst der Arbeit von Gabriele Mielke darin, erstmals die wirtschaftliche Situation der beiden höchsten Ligen im Frauenhandball systematisch abgebildet und ihre Wettbewerbsfähigkeit im Teamsportmarkt analysiert zu haben. Damit konnten zugleich einige grundsätzliche Probleme der Vermarktung des Frauenteamsports gegenüber dem populäreren Männerteam sport aufgezeigt werden, aber auch die kreativen Lösungsversuche von Seiten der Vereine und des Ligaverbandes. Durch den Vergleich von Vereins- und Vermarktungsdaten der Frauen- und Herren-Bundesliga wurde die ökonomische Analyse zudem partiell auf den Handballsport insgesamt ausgeweitet. Es wird insgesamt eine Fülle an historischen und aktuellen Fakten über die Entwicklung, die aktuelle Organisation und die Steuerung der Frauenhandball-Bundesliga sowie über regionale Standortkonstellationen dargelegt, die auf die Vermarktung der Frauenhandball-Vereine Einfluss nehmen. Aufbauend auf den Erkenntnissen ihrer empirischen Untersuchung identifiziert die Autorin dann bestehende Vermarktungspotentiale im Frauen-

handball und entwickelt eigene Vorschläge, durch welche strategischen Maßnahmen diese erschlossen werden können.

Es ist dieser anwendungsorientierten Arbeit zu wünschen, dass sie bei den Verantwortlichen in der Praxis des Handballsports, insbesondere den Bundesliga-Vereinen, wie auch im Deutschen Handballbund und im Ligaverband der Frauen eine hohe Resonanz findet.

Prof. Dr. Marie-Luise Klein

Ruhr-Universität Bochum

Vorwort

Das Interesse an einer ökonomischen Betrachtung des Sports steht in Deutschland seit den 1980er Jahren im Fokus unterschiedlicher Forschungsarbeiten. Dabei stehen meist ökonomische Fragen und Probleme des hoch professionalisierten und kommerzialisierten Männerteamsports und hier des Fußballs im Mittelpunkt. Erst in jüngerer Zeit rücken auch Ligen außerhalb des Fußballs in das Blickfeld sportökonomischer Forschung. So etwa auch in dem vom Bundesinstitut für Sportwissenschaft geförderten Forschungsprojekt zur Vermarktung ressourcenschwacher Team sportarten in Deutschland. Aus meiner Mitarbeit an diesem Projekt, in dem explizit der Männerteamsport untersucht wurde, entstand letztlich die Idee für die vorliegende Arbeit. Denn auch im Frauenteam sport existieren Spitzenligen, die bislang von der sportökonomischen Forschung nahezu ausgeblendet wurden. Es gibt faktisch in der europäischen Sportökonomik keine genaueren Untersuchungen zu Ligamärkten des Frauenteam sports. Diese erhebliche Lücke in der Literatur soll mit dieser Studie ganz bewusst in einer ökonomischen Marktperspektive, mit teilweise komparativen Vergleichen zu weiteren Frauenteam sportarten aber auch zum Männerhandball, angegangen werden. Dabei verharren die Ausführungen nicht auf einer abstrakten theoretischen Ebene, sondern beinhalten konkrete, praxisorientierte Handlungsimplicationen. Letztere sind prinzipiell auch für weitere Team sportclubs aus anderen Sportarten nutzbar.

Die vorliegende Arbeit wäre ohne die tatkräftige Unterstützung vieler Personen nicht möglich gewesen. Daher möchte ich an dieser Stelle all jenen meinen Dank aussprechen, die maßgeblich zum Gelingen dieser Dissertation beigetragen haben.

So geht mein besonders herzlicher Dank an meine wissenschaftliche Betreuerin Prof. Dr. Marie Luise Klein, Leiterin des Arbeitsbereiches Sportmanagement und Sportsoziologie der Ruhr-Universität Bochum, die mich während dem gesamten Promotionsverfahren unterstützt und betreut hat. Dank gilt außerdem Prof. Dr. Christoph Breuer, Inhaber des Lehrstuhls für Sportmanagement an der Deutschen Sporthochschule Köln, der sich bereit erklärt hat, das Zweitgutachten zu übernehmen.

Ein besonderer Dank gilt auch Dr. Angela Deitersen-Wieber und Dr. Markus Kurscheidt, die mir stets mit ihrer Fachkompetenz, ihrem ausgesprochen analytischen Blick und ihrer Menschlichkeit zur Seite standen. Dank hat sich zudem Christel Lambertus-Laatz verdient, die sich bei den Korrekturarbeiten der Druckfassung der Arbeit engagiert hat.

Danken möchte ich außerdem den Marketingverantwortlichen aller Teams der 1. und 2. Handball-Bundesliga Frauen sowie den Verbandsvertretern, da ohne ihr Mitwirken die Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Schließlich hat zum Gelingen der Arbeit hauptsächlich ein außergewöhnliches privates Umfeld beigetragen. Meinen mich uneingeschränkt unterstützenden Eltern schulde ich weit mehr als ich hier anführen kann. Ihnen widme ich die vorliegende Arbeit. Auch meiner Schwester sei an dieser Stelle gedankt, die mir mit ihrer Familie stets einen Ort geboten hat, an dem die Belastung des Promotionsalltags gegenstandslos wurde.

Zu guter Letzt möchte ich einen Dank an meinen Freund aussprechen, der während der gesamten Zeit meine Launen ertragen musste und mir die nötige Kraft zur Fertigstellung dieses Promotionsprojektes gegeben hat.

Gabriele Mielke

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Problemaufriss und Gegenstand der Untersuchung	1
1.2 Ziel der Arbeit, Forschungsfragen und Untersuchungsansatz	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Theoretische Grundlagen einer ökonomischen Marktbetrachtung im Teamsport	8
2.1 Frauenteam sport als Gegenstand ökonomischer Forschung	8
2.2 Theoretische Verortung einer Marktbetrachtung des Frauenhandballs als Ligasport.....	13
2.3 Vermarktungsmodell des Teamsports zur Erklärung von Vermarktungs-erfolgen	25
3 Forschungsmethodik	32
3.1 Datenerhebung	32
3.2 Datenauswertung.....	37
4 Statistische Prüfung des Modells der Ligasportvermarktung im Frauenhandball	41
4.1 Hypothesen zum Zusammenhang der Vermarktungsdeterminanten	41
4.2 Modellbildung und Operationalisierung der Variablen	45
4.3 Inferenzstatistische Auswertungsmethode	49
4.4 Ergebnisse	53
4.4.1 Gesamtmarkt Handball-Bundesliga Frauen	54
4.4.2 Teilmärkte 1. und 2. Handball-Bundesliga Frauen	60
4.5 Diskussion der quantitativen Befunde.....	68

5	Qualitativ-deskriptive Analyse der Vermarktungsdeterminanten.....	71
5.1	Attraktivität der Sportart Handball als intangible Ressource.....	71
5.1.1	<i>Historische Entwicklung und Institutionalisierung des (Frauen)Handballs</i>	72
5.1.2	<i>Entwicklung der Mitglieder- und Mannschaftszahlen im DHB</i>	86
5.1.3	<i>Sportliche Erfolge und Reputation des Frauenhandballs</i>	90
5.1.4	<i>Popularität und Medienpräsenz des Frauenhandballs</i>	95
5.1.5	<i>Image der Sportart Handball</i>	103
5.1.6	<i>Zwischenfazit</i>	105
5.2	Das Ligaorganisationsnetzwerk	106
5.2.1	<i>Steuerung der Bundesligen durch den DHB als Dachverband</i>	106
5.2.1.1	Organisationsstruktur und Aufgaben	107
5.2.1.2	Vermarktungsrelevante Maßnahmen	109
5.2.2	<i>Steuerung der Ligavermarktung durch den Ligaverband HBVF</i>	113
5.2.2.1	Organisationsstruktur und zentrale Aufgaben.....	113
5.2.2.2	Lizenzierungsverfahren	116
5.2.2.3	Ligenstruktur und -reformen	117
5.2.2.4	Modifizierung von Spielmodus und Regelwerk.....	120
5.2.2.5	Zentrale Vermarktung	123
5.2.3	<i>Steuerung der Handball-Bundesliga Frauen auf Vereinsebene</i>	128
5.2.3.1	Organisationsstrukturen	128
5.2.3.2	Sportliches Erfolgspotential	142
5.3	Standortkonstellationen der Frauenhandball-Bundesligaclubs	149
5.3.1	<i>Regionale Verteilung der Bundesligateams</i>	149
5.3.2	<i>Konkurrenzsituation am Standort</i>	154
5.3.3	<i>Sozioökonomische Situation am Standort</i>	156
5.3.4	<i>Sportstättensituation der Clubs</i>	160
5.3.5	<i>Unterstützung durch die Kommune</i>	165
6	Vermarktungserfolge der Frauenhandball-Bundesligateams	167
6.1	Die Finanzkraft der Clubs	167
6.1.1	<i>Budgetansätze der Bundesligateams</i>	167
6.1.2	<i>Zusammensetzung der Budgets</i>	175
6.1.3	<i>Ausgabensituation und Verschuldungsproblematik im Frauenhandball</i>	177
6.2	Vermarktungserfolge im B2C-Bereich	180
6.2.1	<i>Zuschauernachfrage</i>	180
6.2.2	<i>Merchandising</i>	187
6.3	Vermarktungserfolge im B2B-Bereich	187
6.3.1	<i>Sponsorenengagement</i>	188
6.3.2	<i>Medieninteresse</i>	191
7	Zusammenfassende strategische Diagnose der Marktsituation der Handball-Bundesliga Frauen	194
7.1	Position des Frauenhandballs im Teamsportmarkt	194
7.2	Wettbewerbsposition der einzelnen Frauenhandball-Bundesligaclubs.....	198

8	Vermarktungsstrategien und -maßnahmen der Frauenhandball-Bundesligisten	204
8.1	Marketingkonzepte der Clubs	204
8.1.1	<i>Ökonomische und sportliche Ziele</i>	205
8.1.2	<i>Marketingstrategien</i>	208
8.2	Strategische Ansatzpunkte der Clubs im B2C- und B2B-Bereich	210
8.2.1	<i>Maßnahmen zur Verbesserung der Produktqualität</i>	211
8.2.2	<i>Maßnahmen des Beziehungsmarketing</i>	215
8.2.2.1	Zuschauergewinnung und -bindung (B2C)	216
8.2.2.2	Sponsorengewinnung und -pflege sowie Medien- und Öffentlichkeitsarbeit (B2B).....	223
8.3	Zusammenfassende Einordnung der Marketingaktivitäten.....	227
9	Vermarktungspotentiale und strategische Handlungsoptionen	230
9.1	Verbands- und Ligaebene.....	230
9.2	Vereinsebene	235
10	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	244
	Literatur- und Quellenverzeichnis	249

Abbildungsverzeichnis

<i>Abb. 1.</i>	Ökonomisches Vermarktungsmodell des Ligasports.....	27
<i>Abb. 2.</i>	Variablenauswahl zur statistischen Prüfung des Vermarktungsmodells.....	46
<i>Abb. 3.</i>	Anfänge des Frauenhandballs 1917	74
<i>Abb. 4.</i>	Turnerbund Oldenburg, erster Frauenmeister der DT 1921	75
<i>Abb. 5.</i>	Damenhandballmannschaft von 1921 Neustadt Langburkersdorfer Sportclub	75
<i>Abb. 6.</i>	Spielerinnenpass von 1921 Neustadt-Langburkersdorfer Sportclub.....	75
<i>Abb. 7.</i>	Die erste Frauenhandball Nationalmannschaft von 1930	84
<i>Abb. 8.</i>	Frauen-WM 1957.....	84
<i>Abb. 9.</i>	Anzahl der Siege in europäischen Handballvereinswettbewerben nach Nationen	94
<i>Abb. 10.</i>	Beliebteste TV-Teamsportarten 2004 und 2006.	97
<i>Abb. 11.</i>	Entwicklung der TV-Sportart Handball in Deutschland	99
<i>Abb. 12.</i>	Imageprofile des Handballsports 1996 und 2006.....	103
<i>Abb. 13.</i>	Struktur des vereins- und verbandsorganisierten Handballsports in Deutschland	107
<i>Abb. 14.</i>	Logo des DHB-Schulaktionspreis 2007	110
<i>Abb. 15.</i>	Titelfoto des Leitfadens Kooperation Schule-Handballverein der DHB-Impulskampagne 2007.....	111
<i>Abb. 16.</i>	Logos der Ligaverbände HBVF seit 2004 und HBL im Zeitverlauf 2004 bis 2008	127
<i>Abb. 17.</i>	Die Vereine der 1. und 2. Bundesliga im Handball	150
<i>Abb. 18.</i>	Fangemeinde des HC Leipzig	181
<i>Abb. 19.</i>	Zuschauer des SV Buxtehude	181
<i>Abb. 20.</i>	Entwicklung der Zuschauerzahlen der Handball-Bundesliga Frauen im Zeitverlauf....	182
<i>Abb. 21.</i>	Merchandisingprodukte der Frauenhandball-Bundesligateams	187
<i>Abb. 22.</i>	Bandenwerbung in der Handball-Bundesliga Frauen	190
<i>Abb. 23.</i>	Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio der Erstligaclubs	200

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.	<i>Geführte Experteninterviews, differenziert nach Geschlecht</i>	35
Tab. 2.	<i>Wirkungszusammenhänge des Vermarktungserfolgs der Frauenhandball-Bundesligaclubs</i>	44
Tab. 3.	<i>Beschreibung und Codierung der Modellvariablen zum Vermarktungserfolg der Handball-Bundesliga Frauen</i>	47
Tab. 4.	<i>Erklärung des Vermarktungserfolgs durch den Bestimmungsfaktor sportlicher Erfolg am Ende der Saison im Gesamtmarkt Frauenhandball-Bundesliga</i>	54
Tab. 5.	<i>Erklärung des Vermarktungserfolgs durch den Bestimmungsfaktor sportlicher Erfolg der Vorsaison im Gesamtmarkt Frauenhandball-Bundesliga</i>	55
Tab. 6.	<i>Erklärung des Vermarktungserfolgs durch die Lizenzzugehörigkeit im Gesamtmarkt Frauenhandball-Bundesliga</i>	55
Tab. 7.	<i>Erklärung des Vermarktungserfolgs durch sport- und regionalökonomische Bestimmungsfaktoren im Gesamtmarkt Frauenhandball-Bundesliga</i>	56
Tab. 8.	<i>Erklärung des Vermarktungserfolgs durch den Bestimmungsfaktor sportlicher Erfolg am Ende der Saison im Teilmarkt 1. Frauenhandball-Bundesliga</i>	61
Tab. 9.	<i>Erklärung des Vermarktungserfolgs durch den Bestimmungsfaktor sportlicher Erfolg der Vorsaison im Teilmarkt 1. Frauenhandball-Bundesliga</i>	61
Tab. 10.	<i>Erklärung des Vermarktungserfolgs durch sport- und regionalökonomische Bestimmungsfaktoren im Teilmarkt 1. Handball-Bundesliga Frauen</i>	62
Tab. 11.	<i>Erklärung des Vermarktungserfolgs durch regionalökonomische Bestimmungsfaktoren im Teilmarkt 1. Handball-Bundesliga Frauen</i>	64
Tab. 12.	<i>Erklärung des Vermarktungserfolgs durch den Bestimmungsfaktor sportlicher Erfolg am Ende der Saison im Teilmarkt 2. Frauenhandball-Bundesliga</i>	65
Tab. 13.	<i>Erklärung des Vermarktungserfolgs durch den Bestimmungsfaktor sportlicher Erfolg der Vorsaison im Teilmarkt 2. Frauenhandball-Bundesliga</i>	65
Tab. 14.	<i>Erklärung des Vermarktungserfolgs durch sport- und regionalökonomische Bestimmungsfaktoren im Teilmarkt 2. Handball-Bundesliga Frauen</i>	66
Tab. 15.	<i>Deutsche Meister im Männerhandball (DHB) 1950-2008</i>	80
Tab. 16.	<i>Deutsche Meister im Frauenhandball (DHB) 1958-2008</i>	81
Tab. 17.	<i>Die Mitgliederentwicklung im DHB von 1960-2008</i>	87
Tab. 18.	<i>Entwicklung der Mannschaftszahlen im DHB – differenziert nach Geschlecht</i>	88
Tab. 19.	<i>Mädchen und Frauen in Teamsportarten</i>	89
Tab. 20.	<i>Mitgliederanteile der Teamsportarten im Vergleich</i>	90
Tab. 21.	<i>Ligendivisionen im Handball</i>	119
Tab. 22.	<i>Vereinsformen der Erstligaclubs im Frauenhandball</i>	129
Tab. 23.	<i>Vereinsformen der Zweitligaclubs im Frauenhandball</i>	130
Tab. 24.	<i>Rechtsformen (Vereine und Kapitalgesellschaften) der 1. Handball-Bundesliga Frauen</i>	133
Tab. 25.	<i>Rechtsformen (Vereine und Kapitalgesellschaften) der 2. Handball-Bundesliga Frauen</i>	133
Tab. 26.	<i>Verbreitung von Hauptamtlichkeit im Management der Erstligaclubs im Frauenhandball</i>	137
Tab. 27.	<i>Verbreitung von Hauptamtlichkeit im Management der Zweitligaclubs im Frauenhandball</i>	138
Tab. 28.	<i>Standorte der Vereine in der 1. Handball-Bundesliga Frauen</i>	152
Tab. 29.	<i>Standorte der Vereine in der 2. Handball-Bundesliga Frauen</i>	153
Tab. 30.	<i>Spielzeiten ausgewählter Teamsportarten</i>	154
Tab. 31.	<i>Sozioökonomische Situation am Standort der Vereine in der 1. Handball-Bundesliga Frauen</i>	157

Tab. 32.	<i>Sozioökonomische Situation am Standort der Vereine in der 2. Handball-Bundesliga Frauen</i>	158
Tab. 33.	<i>Kapazität und Auslastung der Spielstätten der 1. Handball-Bundesliga Frauen</i>	161
Tab. 34.	<i>Kapazität und Auslastung der Spielstätten der 2. Handball-Bundesliga Frauen</i>	161
Tab. 35.	<i>Etatansätze und Tabellenplatz in der 1. Handball-Bundesliga Frauen</i>	168
Tab. 36.	<i>Etatansätze und Tabellenplatz in der 2. Handball-Bundesliga Frauen</i>	169
Tab. 37.	<i>Sportliche Erfolge (Meisterschaft) der Clubs in der 1. Handball-Bundesliga Frauen von der Saison 2003/04 bis zur Saison 2007/08</i>	172
Tab. 38.	<i>Sportliche Erfolge der Clubs in der 2. Handball-Bundesliga Frauen seit der Saison 2004/05</i>	173
Tab. 39.	<i>Etats der Handball-Bundesligen</i>	174
Tab. 40.	<i>Etats Bundesligen im Frauenteam sport</i>	175
Tab. 41.	<i>Etatstruktur der 1. Handball-Bundesliga Frauen</i>	176
Tab. 42.	<i>Etatstruktur der 2. Handball-Bundesliga Fraue</i>	176
Tab. 43.	<i>Zuschauerzahlen der 1. Handball-Bundesliga Frauen</i>	183
Tab. 44.	<i>Zuschauerzahlen der 2. Handball-Bundesliga Frauen</i>	184
Tab. 45.	<i>Zuschauerzahlen der Handball-Bundesligen</i>	185
Tab. 46.	<i>Zuschauerzahlen der Bundesligen im Frauenteam sport</i>	186
Tab. 47.	<i>SWOT-Analyse Vermarktungssituation Handball-Bundesliga Frauen</i>	195

Abkürzungsverzeichnis

ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten
ATSB	Arbeiter-Turn- und Sportbund
B	Regressionskoeffizient
B2B	Business to Business Marketing
B2C	Business to Consumer Marketing
BBL	Basketball Bundesliga
Beta	Beta-Koeffizient
BL	Bundesliga
BL FFB	Bundesliga Frauenfußball
DAH	Deutscher Arbeiterausschuss für Handball
DBS	Deutsche Sportbehörde für Athletik
DEL	Deutsche Eishockey Liga
DFB	Deutscher Fußball Bund
DFL	Deutsche Fußball-Liga
DHB	Deutsche Handballbund
DHfL	Deutsche Hochschule für Leibesübungen
DJK	Deutsche Katholische Jugendkraft
DKB	Deutsche Kreditbank
DM	Deutsche Mark
\$	US-Dollar
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund
DRA	Deutscher Reichtsausschuss für Leibesübungen
DRL	Deutscher Reichsbund für Leibesübungen
DSB	Deutscher Sportbund
DSF	Deutsches Sport Fernsehen
DT	Deutsche Turnerschaft
Eds.	Editors (Herausgeber)
EHF	Europäische Handball Föderation
EM	Europameisterschaft
€	Euro
e.V.	Eingetragener Verein
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBL	(Toyota) Handball-Bundesliga
HBVF	Handball-Bundesliga-Vereinigung-Frauen
HBVM	Handball-Bundesliga-Vereinigung-Männer
HMG	Handball Marketing Gesellschaft
Hrsg.	Herausgeber
http	Hypertext Transfer Protokoll
IAHF	Internationale Amateur Handball Föderation
IHF	Internationale Handball Föderation
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
Max.	Maximum
Min.	Minimum
Mio.	Millionen
NETHC	Northeast Team Handball Conference
OLS	ordinary least squares method (einfache Kleinstquadratmethode)
o.V.	ohne Verfasser
T	T-Wert

Tsd.	Tausend
TV	Television (Fernsehen)
§	Paragraf
PATHF	Oceania Handball Federation sowie Pan-American Team Handball Federation
PR	Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit
Rel.	Relation
Sign.	inferenzstatistischer Signifikanzwert
SWOT	Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
USATH	USA Team Handball
VBAV	Verband Brandenburgischer Athletik-Vereine
WM	Weltmeisterschaft
WNBA	Women's National Basketball Association
WUSA	Women's United Soccer Association
www	World Wide Web
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

1 Einleitung

1.1 Problemaufriss und Gegenstand der Untersuchung

Teamsportarten erfreuen sich in Deutschland einer hohen Beliebtheit als aktiv betriebener Sport wie auch für Zuschauer. Das hohe öffentliche Interesse und die zunehmende Professionalisierung und Kommerzialisierung des Mannschaftssports hat auch zu einer verstärkten (wirtschafts-)wissenschaftlichen Beschäftigung mit dem deutschen Teamsport und hier insbesondere dem Fußball geführt (vgl. etwa Hammann, Schmidt & Welling, 2004; Berens, 2003; Hübl, Peters & Swieter, 2002; Swieter, 2002; Erning, 2000). Allerdings wirft das Fußball-Fieber in Deutschland schon seit jeher einen Schatten auf die Entwicklung anderer Teamsportarten, weil sie nicht annähernd so stark in den Medien vertreten sind und wissenschaftlich analysiert werden. Diese Beobachtung trifft im Übrigen generell auf Europa und weite Teile der Welt zu (vgl. u.a. Desbordes & Chadwick, 2007; Zimbalist & Szymanski, 2005; Dobson & Goddard, 2001). Jene Asymmetrie zeigt sich noch einmal verstärkt im Nischenmarkt des Frauenteamports; er bleibt von der wissenschaftlichen Teamportdiskussion bislang weitgehend unbeachtet.

Dabei verzeichnet gerade der Frauenteamport in den letzten Jahren einen beachtlichen Aufschwung. Er hat aufgrund von veränderten ökonomischen, sozialen, politischen und kulturellen Entwicklungen im Spitzensport in jüngster Zeit an Aktualität gewonnen. Der Sportsoziologe Digel prognostizierte speziell dem Frauenhandball bereits in den 1990er Jahren eine besondere Zukunftschance. Zu forcieren wären allerdings eine Aufwertung des Images und eine gezieltere Vermarktung des Frauenhandballs (vgl. Digel, 1993, S. 27ff.). Dem Handballsport der Männer wird ebenfalls seit Jahren ein noch ungenutztes Vermarktungspotential bescheinigt. „Handball hat das Potenzial, sich hinter Fußball als Mannschaftssportart Nummer zwei zu positionieren, wenn es Liga und Verband endlich gelingen würde, in Vermarktungsfragen enger zusammenzuarbeiten“ (Klotz et al., 2005, S. 17).

Während sich die öffentliche und wissenschaftliche Diskussion zu wirtschaftlichen Fragen bisher auf die Topligen des Männerteamsports, insbesondere des Profifußballs beschränkt hat, wird in dieser Arbeit erstmals der Spitzenhandballsport der Frauen in Deutschland unter einer ökonomischen Perspektive untersucht. Die voranschreitende Professionalisierung und Kommerzialisierung stellt speziell die Frauen-Bundesligavereine immer stärker vor die Herausforderung, die vorhandenen Ressourcen effizient zu nutzen und ihre finanzielle Situation zu verbessern. Bislang waren die Vereine entsprechend der Philosophie von Amateur-Sportvereinen eher marktfern ausgerichtet. Aber in der Leistungsspitze des Frauenhandballs machen es der erhöhte Kostendruck, die verschärfte sportartinterne sowie -externe Konkurrenzsituation und eine forcierte Erfolgsorientierung unerlässlich, die sich bietenden Vermarktungspotentiale in diesem Nischenmarkt optimal auszuschöpfen. Denn

auf den Teamsportmärkten sehen sich die Frauenteam einer sehr starken, historisch gewachsenen und durch kommerzielle Interessen vorangetriebenen Konkurrenz durch Männerteams gegenüber. Die Vereine sind schon deshalb zur Erschließung ökonomischer Potentiale gezwungen, um ihre Existenz und sportliche Mindestanforderung (die Wettbewerbsfähigkeit in der Bundesliga) zu sichern. Mittel- und langfristiger sportlicher Erfolg ist schließlich nur mit soliden Vereinsfinanzen zu erzielen. Für die Bundesligavereine ist die Beschaffung und Bereitstellung der notwendigen Ressourcen zur Aufrechterhaltung eines sportlich nachhaltigen Spielbetriebs mithin ein zentrales ökonomisches Problem. Dabei besteht die Kernherausforderung zunächst in der – auch perspektivischen – Absicherung der wirtschaftlichen Stabilität. Denn die Bundesligaclubs müssen in der Lage sein, sich langfristig durch am Markt generierte Einnahmen zu finanzieren. Dies erfordert wiederum ein Vereinsmanagement, das professionell und nach ökonomischen Gesichtspunkten agiert, um die Clubs nach Maßgabe der finanziellen Möglichkeiten ziel- und zukunftsorientiert zuverlässig zu führen.

Vor diesem Hintergrund kann die Sportökonomie dem Frauenhandball wertvolle Erkenntnisse und Handlungshinweise dahingehend liefern, welche Strategien verfolgt werden können, um mehr Zuschauer-, Sponsoren- und Medienaufmerksamkeit zu gewinnen. In zunehmendem Maße wird der wirtschaftliche Markterfolg also zum Steuerungsmechanismus für Entwicklungspotentiale im Spitzensport, auch im Frauenhandball. Eine fundierte (sozio-)ökonomische Betrachtung des Frauenhandballs, hier insbesondere der beiden Bundesligen und ihrer Vereine, kann als Grundlage strategischer Entscheidungen Wettbewerbsvorteile in finanzieller und in der Folge auch in sportlicher Hinsicht verschaffen. Denn eine gezielte Bearbeitung relevanter Ligasportmärkte eröffnet der Sportart und ihren Vereinen zusätzliche Entwicklungsperspektiven. Im Zuge der Professionalisierungstendenzen der Sportart, wie der Gründung einer eigenen Frauenhandball-Ligagesellschaft – Handball-Bundesliga-Vereinigung-Frauen (fortan HBVF) – und der Umwandlung einiger Handballvereine zu Kapitalgesellschaften, aber auch kontinuierlich steigender Zuschauerzahlen und einer hohen Zahl an ausländischen Spielerinnen, wird sich für die Bundesligavereine die Wettbewerbsintensität ohnehin nicht mehr abmildern. Eher ist zu erwarten, dass der Positionierungsdruck auf den Frauenhandball weiter zunimmt und immer durchdachtere marktstrategische Konzepte erfordert. Damit wächst auch die bereits aktuell gegebene Notwendigkeit, ökonomische Zusammenhänge im Frauenteam sport wissenschaftlich zu analysieren.

1.2 Ziel der Arbeit, Forschungsfragen und Untersuchungsansatz

An dieser Problem- und Zielstellung setzt mithin die vorliegende Untersuchung an. Dabei wird die Grundthese vertreten, dass auch Frauenhandball – welcher realistischer Weise keine Aussicht auf einen Spitzenplatz im Zuschauer-, Sponsoren- und Medieninteresse hat – seine sportliche und wirtschaftliche Situation durch ein effizientes Management sowie eine strategische Entwicklung und

Vermarktung seines Produkts „Handball-Bundesliga Frauen“ (fortan Handball BL Frauen) verbessern oder zumindest vorhandene Ressourcen sichern kann.

In der hier angestrebten ökonomischen Analyse des Frauenhandballs in Deutschland ist daher zunächst geboten, die aktuelle Vermarktungssituation der Bundesligacclubs differenziert zu untersuchen. Denn – wie generell im Leistungssport – muss auch der Spitzenhandball der Frauen gezielt für die Vermarktung gegenüber interessierten Abnehmern wie Zuschauer, Sponsoren und lokale Medien produziert werden. Anhand dieser theoretisch fundierten Bestandsaufnahme werden dann strategisch erfolgversprechende Vermarktungsaktivitäten identifiziert, um abschließend konkrete Handlungsempfehlungen für das Marketing-Management von Verband und Vereinen der Handball BL Frauen geben zu können.

In diesem Kontext stellen sich relevante Forschungsfragen, deren Beantwortung sowohl für die Handlungspraxis der Vereine der Handball BL Frauen als auch für die sportökonomische (Grundlagen-)Forschung – insbesondere die Sportmanagement- und -marketingforschung – aufschlussreiche Erkenntnisse versprechen. Solche zentralen Fragen sind:

- (1) Welche historischen, institutionellen und sozioökonomischen Rahmenbedingungen wirken auf die Entwicklung und Vermarktung des Frauenhandballs ein?
- (2) Welche Vermarktungserlöse erzielen die Clubs der Handball-Bundesliga Frauen derzeit und von welchen Determinanten wird deren Höhe hauptsächlich beeinflusst?
- (3) Welche Entwicklungs- und Vermarktungsoptionen eröffnen sich dem Spitzenhandball der Frauen in Deutschland unter den vorerst gegebenen Rahmenbedingungen?
- (4) Wie kann sich Frauenhandball künftig im Teamsportmarkt besser positionieren?

Die genannten empirischen und vermarktungsstrategischen Fragestellungen ergeben sich aus dem der Arbeit zugrunde liegenden theoretischen Ligasport-Marktmodell (vgl. Kurscheidt, Klein & Mielke, 2009). Das für den Männerteamsport entwickelte Modell soll dabei auf den Nischenmarkt Frauenhandball übertragen und zu diesem Zweck teils modifiziert werden. In seiner Grundstruktur bildet es Rahmenbedingungen der Vermarktung ab, die auf die Gestaltung des „Produkts“ Handball-Bundesligaspiele sowie die Vermarktungsergebnisse einwirken. Dieser analytische Zugang ermöglicht das Verhältnis der Ressourcenausstattung (resource based view) auf der Inputseite (vgl. dazu Barney, 2003; Grant 1991) und externer marktlicher Verwertungserfordernisse und -möglichkeiten (market based view) auf der Outputseite (vgl. Porter 2000 & 1999) des Marktmodells für den Spitzenhandball der Frauen zu erfassen und zu bewerten.

Prinzipiell ist die Studie im sozioökonomischen Sinn¹ multiperspektivisch angelegt. Der methodologische Fokus liegt gleichwohl auf einer Marktanalyse des Frauenhandballs mit Schwerpunkt auf empirischen Fragen des strategischen Marketing-Managements. Das Ziel einer solchen auf den Ligasport angewandten Marktanalyse ist es, vor dem Hintergrund der Stärken und Schwächen in der eigenen Ressourcenausstattung, die Chancen und Risiken auf dem Markt zu bewerten und daraus Implikationen für das Clubmanagement abzuleiten. Die Arbeit erschließt demnach – in teilweise vergleichender Perspektive mit dem Männerhandball und anderen Frauenteamsporarten – Erkenntnisse über die Marktposition des Frauenhandballs in Deutschland.

Der Erkenntnisgewinn der Studie liegt für die Vereine, den Ligaverband und den DHB also darin, erstmals die aktuelle sportliche wie wirtschaftliche Situation der beiden höchsten Ligen im Frauenhandball systematisch empirisch abzubilden. Damit wird den Handballvereinen und dem Verband managementrelevantes Wissen zur Verfügung gestellt, um den Frauenhandball im Spitzenbereich strategisch weiterzuentwickeln. In der Grundtendenz können dadurch mitunter Chancen einer wirtschaftlichen Annäherung des Frauenteamsports an den hoch professionalisierten Teamsport der Männer aufgezeigt werden.

Im Einzelnen sollen die ökonomischen Probleme der Vereine derart analysiert werden, dass strategische Ansatzpunkte für eine bessere Positionierung des Frauenhandballs im Teamsportmarkt erschlossen werden. Dies sollte im besten Falle dazu beitragen, die Professionalität des Managementhandelns im Hinblick auf die Effizienz der Produktions- und Absatzprozesse des Ligaprodukts Frauenhandball voranzutreiben. Denn mit strategisch ausgerichteten Maßnahmen können die Bundesligavereine auch besser den Kommerzialisierungs- und Professionalisierungsdruck bewältigen und ihre zukünftige Entwicklung gezielt gestalten (vgl. auch Braun & Hansen, 2008; Thiel & Mayer, 2008; Thiel, 1997, S. 42ff.).

Darüber hinaus leistet das Vorhaben einen Grundlagenbeitrag zur sportökonomischen und auch -sportsoziologischen Forschung. Speziell für die ökonomische Ligasportforschung, die bisher einseitig auf den Männerteamsport und vor allem den Fußball ausgerichtet ist, stellt eine wirtschaftswissenschaftliche Studie zum Frauenteamспорт (hier dem Frauenhandball) eine greifbare Erweiterung dar. Von besonderem Interesse in dem Zusammenhang ist es zu prüfen, inwieweit sich die vorhandenen theoretischen Konzepte wie das angesprochene Ligasport-Marktmodell zum Männerteamsport übertragen und empirisch bestätigen lassen. Darüber hinaus mögen sich in der Empirie des Frauenteamsports systematisch abweichende Befunde ergeben. Dann wäre auf unterschiedliche Produkteigenschaften und Marktconstellationen im Frauen- gegenüber dem Männersport zu schließen. Eine solche komparative Betrachtung steht bislang in der sportökonomischen Forschung aus.

¹ Ziel eines sozioökonomischen Ansatzes ist es, die wirtschaftlichen Aktivitäten in ihrem Verhältnis zu gesellschaftlichen Prozessen zu erklären, um so die soziale Wirklichkeit erklären und beschreiben zu können (vgl. dazu Etzioni, 2003, S. 15ff.). Wirtschaftliche Entwicklungen sind demzufolge stets gesellschaftlich eingebettet und liefern Antriebskräfte für sozioökonomische Entwicklungen (ebd., 1975, S. 68ff.).

Auch die soziologische Vereins- und Geschlechterforschung gewinnt sowohl durch den Untersuchungsgegenstand Spitzenhandball der Frauen als auch durch eine marktökonomische Betrachtung anstelle eines soziologischen Ungleichheitsparadigmas eine neue Perspektive. In diesem Kontext verspricht gerade eine ökonomische Untersuchung neue Aufschlüsse über Ungleichheiten oder Paralleltäten im Frauen- und Männerteamsport. Können etwa Marktstrukturen einen (großen) Teil der Disparitäten ökonomisch erklären, relativiert sich die Annahme einer vorwiegend durch überholte Geschlechterrollenzuweisung herbeigeführten Benachteiligung von Frauen im Sport. Überdies ermöglicht die strategische Managementperspektive Wege zu einer Verkürzung oder sogar Schließung der Lücke zwischen Frauen- und Männerteamsport aufzuzeigen. Damit wäre also auch ein Beitrag zur Angleichung der Geschlechterverhältnisse im Sport im soziologischen Sinne verbunden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im anschließenden Kapitel 2 erfolgt zunächst eine vertiefte Begründung der wissenschaftlichen Relevanz des Themas. Zudem wird der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit differenziert dargestellt. Neben dem aktuellen Forschungsstand zur Teamsportvermarktung wird der bestehende Forschungsbedarf zum Frauenteamssport aufgezeigt. Daraufhin wird das theoretische Produktions- und Marktmodell für den Ligasport hergeleitet und diskutiert. Im ersten Schritt werden die speziellen Eigenschaften von Teamsportmärkten, die im Vergleich zu anderen Märkten eine Reihe von Besonderheiten aufweisen, herausgearbeitet. Danach erfolgt eine analytische Abgrenzung der Rahmenbedingungen sowie verschiedener Vermarktungsbereiche (Teilmärkte), die jeweils spezifische Ansatzpunkte für das Marketinghandeln von Vereinen bieten und Hinweise auf Vermarktungserfolge geben. Dieses Vermarktungsmodell stellt für alle weiteren empirischen Auswertungen und Ausführungen den theoretischen Bezugsrahmen dar.

In Kapitel 3 werden die empirischen Zugänge dargestellt. Zur Umsetzung des Forschungsvorhabens wird methodisch auf unterschiedliche Ansatzpunkte zurückgegriffen. Zur sozioökonomischen Analyse des Spitzenhandballs der Frauen in Deutschland werden sowohl sekundärempirische Analysen durchgeführt als auch eigene primärempirische Daten erhoben. Aus unterschiedlichen Dokumenten zusammengetragene Daten zu aussagekräftigen Vermarktungskennzahlen der Teams der Handball BL Frauen werden zunächst quantitativ-statistisch analysiert. Darüber hinaus werden die aus den Interviews mit den Marketingverantwortlichen aller 39 Clubs der 1. und 2. Handball BL Frauen sowie mit sechs Verantwortlichen der Verbände (HBVF, DHB) gewonnenen Informationen qualitativ-deskriptiv ausgewertet.

In Kapitel 4 werden die entlang des in Kapitel 2 vorgestellten Ligasport-Marktmodells diskutierten Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen der Vermarktung für den Frauenhandball auf ihre empirische Evidenz geprüft. Die inferenzstatistischen Beziehungen ermöglichen überdies sportartenin-

terne Disparitäten im Frauenhandball zu erklären. Zunächst werden Hypothesen über die Wirkungszusammenhänge des Modells aufgestellt. Danach wird eine Übersicht zu der empirischen Erfassungsmethodik bzw. der Operationalisierung der Modellvariablen gegeben. Im Rahmen von Regressionsanalysen werden die aufgestellten Hypothesen zum Vermarktungserfolg statistisch getestet. Als zu erklärende Variable für den Vermarktungserfolg wird der Gesamterfolg der Teams herangezogen. Die Etathöhe wird mit strukturellen Variablen zur sportlichen Situation der Clubs, dem Teammanagement und regionalökonomischen Determinanten, die den Vermarktungserfolg beeinflussen, erklärt. Durch die statistische Überprüfung des Ligasport-Marktmodells werden institutionell-strukturelle sowie sport- und regionalökonomische Bestimmungsfaktoren als zentrale Erklärungsgrößen für den Vermarktungserfolg aufgedeckt. Die Befunde liefern somit empirisch abgesicherte Erkenntnisse zu potentiellen Ansatzpunkten eines strategischen Teammarketings.

In Ergänzung der quantitativen Befunde erfolgt anschließend eine umfangreiche qualitative Analyse der Vermarktungsdeterminanten, um die aktuelle Situation der Frauenhandball-Bundesligavereine differenziert aufzuklären. Die empirischen Befunde der Dokumentenanalyse sowie der Interviewstudie werden dabei in Kapitel 5 zunächst angebotsseitig und an späterer Stelle in Kapitel 6 nachfrageseitig diskutiert. Die sozioökonomischen Umfeldstrukturen der Frauenclubs werden hierfür z.T. im Vergleich zum Männerhandball und weiteren Frauenteamsportarten beleuchtet.

Kapitel 5 beginnt mit der Ressourcenanalyse zur Attraktivität der Sportart Handball. Das Attraktivitätspotential des Frauenhandballs in Deutschland ist weitgehend auf historische Einflussfaktoren und gewachsene Strukturen zurückzuführen. Daher werden zunächst die zeitgeschichtlichen Zusammenhänge beschrieben, um die Institutionalisierung des Handballsports – insbesondere des Frauenhandballs – in Deutschland aufzuklären. Ferner wird die internationale Entwicklung berücksichtigt. Zudem wird die Entwicklung der Mitglieder- und Mannschaftszahlen im Handball dargestellt, da diese das Zuschauer- und Fanpotential einer Sportart mitbestimmen. Diese gibt unter anderem Aufschluss über die Verbreitung des Handballsports sowie den Stellenwert und die Anerkennung des deutschen Frauenhandballs. Daneben werden das Image, die sportlichen Erfolge und das mediale Potential (u.a. Medienpräsenz, Stars/Idole) als wesentlicher Bestimmungsfaktor der Attraktivität einer Sportart untersucht. Hieraus lassen sich erste Rückschlüsse auf das generelle Attraktivitätspotential und die Vermarktungschancen der Sportart Handball ziehen.

Im weiteren Verlauf von Kapitel 5 wird das Ligaorganisationsnetzwerk im Frauenhandball dargestellt. Ausführlich werden die Verbands-, Ligen- und Vereinsstrukturen analysiert, um die Wirkungsweise dieses Netzwerkes bei der Vermarktung und Förderung des Frauenhandballs zu erörtern. Darüber hinaus wird dargelegt, wie die Clubs ihr sportliches Erfolgspotential, also den Spielerinnenkader und die Trainerauswahl, zu optimieren versuchen. Darüber hinaus werden Vermarktungserfolge direkt durch das Clubmanagement beeinflusst, so dass wichtige Eckpunkte der Ver-

einsorganisation dargelegt werden. Ferner werden die spezifischen Standortkonstellationen der Bundesligaclubs betrachtet. Hier sind die regionale Verteilung der Teamstandorte und die Konkurrenzsituation wichtige Einflussfaktoren, des Weiteren die Wirtschaftskraft der Region, die Sportstätten-situation und der Umfang an kommunaler Unterstützung der Teams.

Vor diesem Hintergrund einer differenzierten Ressourcenanalyse legt das 6. Kapitel die Befunde der Datenauswertung sowie der Auswertung der Experteninterviews zu den Vermarktungsergebnissen der Clubs der Handball BL Frauen dar. Diese werden hinsichtlich günstiger und ungünstiger Umfeldbedingungen nachfrageseitig diskutiert, z.T. wieder im Vergleich zum Männerhandball und weiteren Frauenteam-sportarten. Die finanzielle Situation der Clubs wird insbesondere in Bezug auf die erzielbaren Vermarktungserlöse auf den unterschiedlichen Absatzmärkten des Ligasports untersucht.

In Kapitel 7 erfolgt eine zusammenfassende strategische Diagnose zu den Ergebnissen der vorangegangenen Kapitel. Mit dieser strategischen Diagnose lässt sich die Position des Frauenhandballs im Team-sportmarkt bestimmen. Darauf aufbauend können Stärken und Schwächen sowie künftige Entwicklungschancen und -probleme bei der Vermarktung des Frauenhandballs im Spitzenbereich abgeleitet werden. Für die einzelnen Bundesligaclubs lassen sich zudem die relativen Wettbewerbspositionen untereinander ableiten.

Kapitel 8 beschreibt ausführlich die strategischen Schlussfolgerungen, die die Vereine derzeit selbst aus ihrer Vermarktungssituation ziehen. Dazu werden die Marketingkonzepte der Clubs analysiert. Ziel dieses Kapitels ist es diejenigen Maßnahmen zu identifizieren, mit denen sich die Frauenhandballvereine erfolgreich im Team-sportmarkt behaupten können. Im Mittelpunkt stehen Marketingstrategien im B2C- und B2B-Bereich.

In Kapitel 9 erfolgt eine zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse. Dabei werden strategische Optionen sowohl für das Marketing-Management des Ligaverbandes als auch der Bundesligaver-eine erörtert. Aus der vorstehenden Analyse werden Handlungshinweise erarbeitet, wie der Spitzenhandball der Frauen in Deutschland sich künftig besser vermarkten kann.

Die Arbeit schließt in Kapitel 10 mit einer theoriebezogenen Schlussbetrachtung zu den gewonnenen Einsichten und einem Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf ab.

2 Theoretische Grundlagen einer ökonomischen Marktbetrachtung im Teamsport

Zunächst wird im folgenden Kapitel eine Begründung für die Relevanz einer ökonomischen Perspektive des Spitzenhandballs der Frauen gegeben, um die wissenschaftliche Bedeutung des Themas zu verdeutlichen und theoretische wie empirische Erklärungslücken aufzuzeigen. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen eines geeigneten Ansatzes vorgestellt und die empirischen Ansatzpunkte eines sozioökonomischen Ligasport-Marktmodells beschrieben.

2.1 Frauenteam sport als Gegenstand ökonomischer Forschung

Der Sport galt lange Zeit als männlich besetztes Feld. Die Sportgeschichte zeigt, dass Frauen sich nach und nach die einzelnen Sportarten *erobert* mussten, was von der historischen und soziologischen Sport- und Geschlechterforschung umfangreich aufgearbeitet wurde (vgl. etwa Hartmann-Tews & Rulofs, 2004; Hartmann-Tews et al., 2003; Lamprecht & Stamm 2002, S. 81ff.; Wesp, 1998; Guttman, 1992; Pfister, 1986 & 1980). Heute ist in vielen Bereichen des Sports eine Angleichung zwischen den Geschlechtern zu verzeichnen.

Ein konstitutives Merkmal des Wettkampfsystems ist allerdings bis heute die Differenzierung nach Geschlecht und Alter (vgl. Müller, 2007, S. 115). Die Bedeutung der sozialen Kategorie Geschlecht lässt sich gerade im Teamsport beobachten, wo durchgehend zwischen Männer- und Frauensport getrennt wird. Das Ligensystem differenziert von der Leistungsspitze bis in die Amateur- und Jugendlichen nach *männlich* und *weiblich*. Lediglich im frühen Kindesalter ist es Mädchen und Jungen erlaubt, gemeinsam in einem Team zu spielen. Für jede Sportart existieren darüber hinaus eigene Nationalmannschaften der Frauen und Männer.

Die öffentliche Wahrnehmung als Männer- und Frauensportarten schließt an die Klassifizierungen der Verbände an. Mit der Nationalmannschaft im Fußball, Basketball oder Handball ist selbstverständlich die der Männer gemeint. Wird von der Handball-Bundesliga, Handball-WM o.ä. gesprochen, beziehen sich diese Bezeichnungen ebenfalls auf die Männerteams. Erst der Zusatz Frauen-Nationalmannschaft oder Frauen-Bundesliga weist aus, dass es eine weitere Nationalmannschaft oder Bundesliga, die der Frauen, gibt. Diese historisch entstandenen sprachlichen Klassifizierungen knüpfen an verbreitete Geschlechterdiskurse an, die die Präsenz von Männern in einer Sportart, in einem Beruf, in einem Amt als das Normale, die der Frauen eher als Abweichung des Normalfalls kommunizieren. Diese Geschlechterasymmetrie gibt es auch umgekehrt, wenn etwa die Sportart Gymnastik oder der Beruf der Erzieherin als vornehmlich weiblich konnotiert werden. Für den Handballsport bedeutet dies, dass mit *Handball* zunächst vor allem der Männerhandball als der *Normalfall* verbunden wird.

Diese Trennung von Frauen- und Männersport ließe sich für die Teamsportarten sicher ergiebig mit Ansätzen der soziologischen Ungleichheitsforschung analysieren. Bezogen auf den Gegenstand dieser Arbeit wären hier Themen wie Männer und Frauen in den Führungspositionen der Teamsportfachverbände (vgl. etwa Combrink & Hartmann-Tews, 2006, S. 86f.; Hartmann-Tews, Dahmen & Combrink, 2003), oder in sportlichen Leitungsfunktionen als Trainer und Trainerinnen (vgl. etwa Borggreffe, Cachay & Thiel, 2006; Bahlke, Benning & Cachay, 2004) zu nennen. Auch die ungleiche Bezahlung von Spielerinnen und Spielern in den Ligen wären ein ergiebiges Untersuchungsfeld. So sind europäische und amerikanische Preisgelder bzw. Gehälter von Frauen im Teamsport im Allgemeinen immer noch deutlich niedriger als bei männlichen Sportlern (vgl. dazu auch Anders, 2006; S. 166; McDonald, 2000, S. 35ff.; Zimbalist, 1999, S. 54ff. & 1997, S. 203ff.; Horrigan, 1998, S. 67; Kahn, 1991, S. 412ff.). Für den EM-Titel der deutschen Frauenfußball-Nationalmannschaft im Jahr 1989 erhielten die Spielerinnen als Siebprämie noch ein Kaffeeservice, für den WM-Titel 2007 immerhin bereits ein Preisgeld von je 55.000 €. Bei den Gehältern von Profisportlern und -sportlerinnen sind ebenfalls eklatante Unterschiede zu verzeichnen; es sind aber starke sportartspezifische Unterschiede vorhanden, die u.a. mit der Marktgröße, also der Nachfrage nach der betreffenden Sportart, wie auch der Konkurrenz im Teamsportmarkt zusammenhängen.

Hinsichtlich der Vermarktungschancen des Frauenteamports und dem Zugang zu Ressourcen spielen sicher geschlechterbezogene Benachteiligungen ebenfalls eine Rolle. Der geschlechtersoziologische Zugang soll in dieser Arbeit aber nicht primär verfolgt werden. Vielmehr wird in dieser Arbeit eine ökonomische Perspektive bevorzugt, um etwaige ungleiche Ressourcenausstattungen und Nachfrageunterschiede im Gesamtzusammenhang des Funktionierens von Teamsportmärkten erklären zu können. Ein geringeres Zuschauer- und Sponsoreninteresse am Frauen- im Vergleich zum Männerteamsport ist z.B. auch auf bislang unzureichende Vermarktungsaktivitäten der Frauenclubs zurückzuführen. Zwar handelt es sich beim Frauenteamport noch eher um Nischenmärkte, allerdings befinden sie sich im Wachstum. Das gilt auch für den Frauenhandball.

Die Bundesligavereine entwickeln mehr und mehr marktorientierte Verhaltensweisen, um ihren Spielbetrieb zu finanzieren. Auch der Spitzenhandball der Frauen veräußert sein Leistungsangebot an verschiedene Nachfragegruppen. Gerade in den letzten Jahren mussten zusätzliche Einnahmen erzielt werden, um die steigenden Kosten des Spielbetriebs, aber auch wachsende Ansprüche und Erwartungen von Mitgliedern finanzieren zu können. Demzufolge sind die Bundesligateams gezwungen, ihre Position im Teamsportmarkt stetig zu verbessern.

Forschungsarbeiten zur Vermarktung des Teamsports allgemein gibt es hinreichend. In den USA hat sich im Zuge der Etablierung der Sportökonomie schon früh eine ökonomische Ligasportforschung ausgebildet (vgl. v.a. Noll, 1974; Demmert, 1973; Neale, 1964; Rottenberg, 1958). Sie beeinflusst die gesamte Sportökonomie faktisch bis heute. Die US-amerikanischen Arbeiten befassen

sich hauptsächlich mit den amerikanischen Major Leagues (Basketball, Eishockey, Football, Baseball). Ob die für die amerikanischen Major League Sportarten ermittelten Zusammenhänge auf den deutschen Teamsportarten und insbesondere den Frauenteamssport übertragen werden können, muss allerdings aufgrund der sehr unterschiedlichen Sportmodelle in Europa und den USA angezweifelt werden.

Die Analyse ökonomischer Bedingungen im europäischen Ligasport wurde insbesondere durch Forschungen zum Fußball vorangetrieben. Dadurch sind wirtschaftliche Fragen auch in das Blickfeld der Sportforschung gerückt. Sie werden heute mit unterschiedlichen Zielsetzungen in der Literatur diskutiert. In Europa wird allerdings seit den frühen Studien zum deutschen (vgl. Büch, 1979; Büch & Schellhaaß, 1978; Melzer & Stäglin, 1965) und englischen Teamsport (vgl. hierzu Sloane, 1980) ausschließlich der Spitzenfußball der ersten Ligen thematisiert (vgl. hierzu Hammann, Schmidt & Welling, 2004; Berens, 2003; Swieter, 2002); andere Teamsportarten rücken nur selten ins Blickfeld des Forschungsinteresses. Für den Erstliga-Fußball ist hinsichtlich der Vermarktung herausgearbeitet worden, dass er, abgesehen von möglichen Transfergeschäften, im Wesentlichen auf den vier Teilmärkten Stadionbesuch, TV-Übertragungsrechte, Sponsoring und Fanartikelverkauf vermarktet wird (vgl. auch Hübl & Swieter, 2002, S. 18).

In Anlehnung an die neuere Marketingforschung (vgl. die Beiträge in Bieling, Eschweiler & Hardeknacke, 2004) lassen sich diese Absatzmärkte zum einen dem Business-to-Consumer-Bereich (B2C), der den Eintrittskartenverkauf an Zuschauer sowie den Verkauf von Merchandisingartikeln an Fans beinhaltet und zum anderen dem Business-to-Business-Bereich (B2B), wie den Verkauf von Werberechten an Sponsoren und der TV-Übertragungsrechte an Medien sowie den Verkauf von Spielern an andere Clubs, zuordnen. Ob diese Märkte auch die Haupteinnahmequellen im (Frauen-) Handball darstellen, muss noch untersucht werden.

Erst in jüngerer Zeit sind Studien durchgeführt worden, die die Vermarktungssituation von Männer-Bundesligen außerhalb des Fußballs untersucht haben (vgl. Kurscheidt, Klein & Mielke, 2009; Deloitte, 2008; Klein & Kurscheidt, 2008; Pommer & Kaiser, 2008). Diese müssen ihre Vermarktung im Vergleich zu den Fußballspitzenligen unter schwierigeren Bedingungen realisieren. Die Studie von Kurscheidt, Klein und Mielke (2009) untersucht in einer komparativen marktbezogenen Analyse die vier wichtigsten Teamsportligen in Deutschland (Fußball, Handball, Basketball, Eishockey) hinsichtlich ihrer Vermarktungssituation und ihrer relativen Ressourcenstärke bzw. -schwäche. Dabei stellen die Autoren fest, dass im Handball, Basketball und Eishockey bislang noch Vermarktungspotentiale ungenutzt sind und dass hinsichtlich des Zwangs zur strategischen Erschließung der Ligasportmärkte im Wettbewerb um Sponsoren, Medien und Zuschauer bei den relevanten Akteuren der Vereine und Verbände noch Unsicherheiten bestehen. Die Autoren überprüfen die These, dass durch ein hohes Substitutionspotential alle Teamsportarten an ihren regionalen Standorten untereinander in teils scharfer Konkurrenz um Zuschauer-, Medien- und Sponsoreninteresse stehen. In

dieser Studie blieb der Frauenteam sport ausgeblendet, obwohl die konstatierte Ressourcenschwäche von Team sportarten außerhalb des Fußballs erst recht für den Frauenteam sport zutreffen dürfte.

Im Gegensatz zu den zahlreichen sportökonomischen Abhandlungen über den Profifußball und einer zunehmenden Anzahl von Beiträgen zum Männerteam sport finden sich national und international kaum Arbeiten, die sich mit dem Frauenteam sport auseinandersetzen. Eine erste Annäherung, bezogen auf den Frauenfußball, stellen die Beiträge von Klein dar (vgl. Klein, 2008 & 2007; Klein & Mintert, 2007). Während die Frauenfußball-Nationalmannschaft inzwischen eine hohe Zuschauer- und Medienresonanz verzeichnen kann, steht die Frauenfußball-Bundesliga völlig im Schatten des Männerfußballs. Den Frauenfußballvereinen gelingt es in unterschiedlicher Weise, sich an ihren jeweiligen regionalen Standorten gegenüber anderen Team sportarten zu behaupten (vgl. Klein, 2008, S. 55). Vereinzelt wird auch in internationalen Aufsätzen die Vermarktung der amerikanischen Frauenligen im Fußball (WUSA) und Basketball (WNBA) aufgegriffen (vgl. dazu Southall & Nagel, 2007, S. 366ff.; Shank, 2002, S. 296ff.; McDonald, 2000, S. 35ff.). So verausgabt die WNBA jährlich ca. 15 Millionen US \$ für Marketingausgaben. Eine Vielzahl von Sponsoren, die zwischen 1,5 bis 5 Millionen US \$ in die Frauenc lubs investieren, ermöglichen dem professionellen Frauenbasketball in den USA dadurch eine hervorragende Entwicklung. Zudem erhält die WNBA finanzielle Unterstützung der Profiligen der Männer (NBA). So verfolgten im Jahr 2008 im Schnitt 8.000 Zuschauer die Spiele in der WNBA und die Merchandisingeinnahmen konnten um 40% gesteigert werden (vgl. WNBA, 2008). Darüber hinaus konnte die Medienpräsenz ausgeweitet werden und zum ersten Mal seit Gründung der Liga 1996 wurden die TV-Rechte bis 2016 für mehrere Millionen \$ verkauft (vgl. ebd.). Die professionelle Frauenfußball-Liga (WUSA) musste hingegen mit Saisonende 2003 wegen Vermarktungsproblemen eingestellt werden. Im Jahr 2007 wurde eine neue Profiligen im Frauenfußball (WPS) gegründet, die 2009 ihren Spielbetrieb mit sieben Teams aufgenommen hat.

Zum Frauenhandball liegen national und international keine Studien vor. Insgesamt wird der Handball sport, gemessen an seiner Bekanntheit und Beliebtheit in nordeuropäischen Ländern, insbesondere auch in Deutschland, vergleichsweise selten wissenschaftlich bearbeitet.

In Bezug auf den dürftigen internationalen Forschungsstand ist zu berücksichtigen, dass der Handball sport in den angelsächsischen Ländern bisher nicht sehr populär ist. In den USA oder England beispielsweise spielt er immer noch eine eher unbedeutende Rolle (vgl. z.B. Kietzmann, 2008; Noble & Luthcke, 2000; Clanton & Dwight, 1997; Marlowe, 1995). Handball in den USA war lange Zeit ein ganz anderes Spiel als Handball in Europa (vgl. auch Kietzmann, 2008; S. 68f.; Grupe, 1981, S. 156f.). Erst seit 2002 wird in den USA gezielt versucht den Handball sport, wie er in Europa bekannt ist, populärer zu machen. Dabei wurden zunächst die College Liga USATH (USA Team Handball) und die NETHC (Northeast Team Handball Conference) gegründet. 2004 folgte die Etablierung eines Frauennationalteams mit dem Ziel, sich erstmalig für die Weltmeisterschaft 2009 zu

qualifizieren. Insgesamt werden die Handballaktivitäten der ca. 45 Teams in Kooperation mit der größten Handballliga in Nordamerika, der kanadischen Liga Circuit Quebecoise, koordiniert, da die USA keine Dachorganisation für einen Ligabetrieb besitzen.²

An der hohen Bekanntheit und Beliebtheit des Frauenhandballs in den nordeuropäischen Ländern liegt es wohl auch, dass in den existierenden internationalen Beiträgen überwiegend der Frauenhandball in diesen Ländern thematisiert wird. Hier dominieren geschlechtersoziologische Publikationen zur Darstellung der Handballerinnen in den Medien (vgl. auch Agergaard, 2004; von der Lippe, 2002 & 1998). Außerdem gibt es Beiträge zur Entstehungsgeschichte des Handballspiels in skandinavischen Ländern, in denen das Handballspiel eine starke Verbreitung hat (vgl. etwa Berg-Sörensen, 1976), Schweden (vgl. u.a. Dippold, 1913, S. 383f.) und Norwegen (vgl. von der Lippe, 1994, S. 221ff.).

Angesichts der rudimentären ökonomischen Analysen im Frauenteamssport gilt es die vorliegenden Ansätze aus der Ligasportforschung der Männer für die Untersuchung des Frauenhandballs nutzbar zu machen. Dabei leistet eine marktbezogene Betrachtung des Frauenhandballs wiederum einen wichtigen empirischen Beitrag zur ökonomischen Ligasportforschung.

Grundsätzlich ist eine konzeptionelle Anlehnung an die Modelle und Erkenntnisse der Ligasportforschung im Männerteamsport sinnvoll und hilfreich, allerdings müssen die besonderen Bedingungen des Frauenteamssportmarktes berücksichtigt werden; hierbei handelt es sich in der Regel um kleine Sportmärkte. Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Frauenteamssports in Deutschland ist eine möglichst genaue Kenntnis der Marktdynamiken im Teamsport generell, aber vor allem auch der speziellen Vereinsstrukturen und der die Ligen steuernden Verbände. Bezogen auf den Frauenhandball kann die Erforschung der Marktsituation sowie der organisationsinternen Ressourcen Wege aufzeigen, wie sich Frauenhandball zukünftig finanzieren und im starken Wettbewerb der Teamsportarten behaupten kann. Denn auch für den Frauenhandball wird angenommen, dass durch den starken Wettbewerb im Teamsportmarkt ein Handlungsdruck erzeugt wird, der eine Ökonomisierung vorantreibt. Selbst wenn man dieser Entwicklung mit großen Vorbehalten gegenübersteht – oder gerade deswegen – ist es angebracht, seine Entwicklungsdynamik mit ökonomischen Ansätzen zu analysieren und Handlungshinweise für seine Weiterentwicklung zu erarbeiten. Im Folgenden erfolgt zunächst die theoretische Begründung einer Marktbetrachtung des Ligasports, bevor anschließend das dieser Untersuchung zugrunde liegende theoretische Modell der Ligasportvermarktung vorgestellt wird.

² Ausführliche Informationen zur Teamsportart Handball in den USA finden sich auf der Homepage der Nationalteams www.usateamhandball.org