

Michael Schilhaneck

Nutzen- oder Gewinnmaximierung? Eine Diskussion der Zielfunktion im professionellen Teamsport

UTILITY- OR PROFIT MAXIMIZATION? A DISCUSSION OF THE OBJECTIVE FUNCTION IN PROFESSIONAL TEAM SPORTS

Zusammenfassung

Die Fragestellung nach der das Marktverhalten von Profiklubs determinierenden Zielfunktion ist seit deren Aufkommen in der US-Literatur Mitte der 50er-Jahre äußerst umstritten und viel diskutiert. Der in der Fachliteratur vorzufindende Dissens äußert sich dabei insofern, als dass sich gleichermaßen Befürworter der Gewinnmaximierungs- als auch Fürsprecher der Nutzenmaximierungshypothese finden. Gegenstand des vorliegenden Artikels ist es, einen Überblick über diese Beiträge zu geben, die darin aufgeführten Erklärungsansätze bzw. Ergebnisse zu analysieren und zu diskutieren sowie Schlussfolgerungen für das europäische Profiklubsystem zu ziehen. Insgesamt wurden knapp 100 deutschsprachige bzw. internationale Beiträge ausgewertet.

Abstract

The objective function of the market behaviour of professional sports clubs is a controversial topic that has been widely discussed since the clubs' first occurrence in US literature in the mid fifties. There is an obvious dissent in the relevant literature. On the one hand, there are numerous supporters of Rottenberg's profit maximization hypothesis. On the other hand, however, various authors defend the utility maximization hypothesis by Sloane. Others believe that neither of them is right. This article deals with the analysis and discussion of those papers. The aim is to find indications which help to characterize the current objective function of the European professional sports club model. A total of about 100 papers were examined.

1 Problemstellung

In der klassischen Unternehmenstheorie wird der Terminus „Zielfunktion“ in Zusammenhang mit dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip verwendet und der Gewinnmaximierung gleichgesetzt. Die unternehmerische Zielfunktion ist dabei als die zentrale, übergeordnete Verhaltensprämisse zu verstehen, nach der sich sämtliche betrieblichen Handlungen auszurichten haben (vgl. Braun, 2004; Hadelar & Winter, 2000).

Während über die Zielfunktion marktwirtschaftlich orientierter Unternehmen weitestgehende Übereinstimmung besteht, ist die Fragestellung nach der Zielfunktion der Klubs im professionellen Teamsport seit deren Aufkommen in der US-Literatur Mitte der 50er-Jahre äußerst umstritten und viel diskutiert. Der in der Fachliteratur

vorzufindende Dissenz äußert sich darin, dass gleichermaßen Vertreter der Gewinnmaximierungshypothese als auch Fürsprecher einer Nutzenmaximierungsausrichtung von Profiklubs vorzufinden sind. Gegenstand des vorliegenden Beitrages ist es deshalb, einen Überblick über den Forschungsstand zu jener Problematik zu geben, die Ergebnisse zu diskutieren sowie Schlussfolgerungen für das europäische Profiklubmodell zu ziehen. Dazu wurden knapp 100 deutschsprachige bzw. internationale Beiträge ausgewertet.¹ Zentrales Problem war dabei, dass den Arbeiten unterschiedliche methodische Zugänge in ihrer Auseinandersetzung mit der Zielfunktion von Profiklubs zugrunde liegen (statistische Datenanalysen, Befragungen, theoretische Branchen- bzw. Wettbewerbsuntersuchungen, Branchenmodellkonzeptionen sowie Plausibilitätsüberlegungen/Schlussfolgerungen basierend auf Markt- und Branchenentwicklungen). Als Vergleichskriterium wurden vereinfachend lediglich die Endaussagen der jeweiligen Beiträge zur Zielfunktion von Profiklubs herangezogen.

Der Artikel gliedert sich wie folgt: Im zweiten Abschnitt werden zunächst die Standpunkte und Ergebnisse ausgewählter Forschungsbeiträge zur Zielfunktion von Profiklubs bis zum Ende der 80er-Jahre vorgestellt, hinsichtlich ihres Bezugsfeldes (europäischer vs. US-amerikanischer Profisport) systematisiert und diskutiert. Im darauf folgenden dritten Abschnitt werden sodann die fortführenden Erkenntnisse zum europäischen bzw. nordamerikanischen Profisport ab den 90er-Jahren aufgezeigt und diskutiert. Die gewählte zweistufige Analyseabfolge resultiert dabei aus den sich ab Beginn des zweiten Betrachtungszeitraums europaweit zunehmend vollziehenden Rechtsformumwandlungen im Bereich der Profisportorganisationen und der sich daran anknüpfenden Frage, inwieweit dieser Professionalisierungsprozess Auswirkungen auf die Zielfunktion der Klubs genommen hat. Ausgehend von dem skizzierten und diskutierten Forschungsstand werden im vierten Abschnitt Schlussfolgerungen zur Zielfunktion der Klubs des europäischen Profisportsystems gezo-

1 Anmerkung: Die der vorliegenden Arbeit zugrunde liegenden Beiträge befassen sich ausschließlich mit Profiklubs des Mediensports. Unter Mediensport sind in Anlehnung an Zapf (2003) diejenigen Sportarten zu subsumieren, die von den Medien, insbesondere dem Leitmedium Fernsehen, regelmäßig und umfassend präsentiert werden (Europa: v.a. Fußball; Nordamerika: Baseball, American Football, Basketball, Hockey). Die Ergebnisse der Auswertung dieser Beiträge, insbesondere die Diskussion des aktuellen Forschungsstandes (Abschnitt 3.3.) sowie die Schlussfolgerungen für das europäische Profiklubsystem (Abschnitt 4), beziehen sich folglich ebenfalls explizit nur auf Profiklubs des Mediensports. Mit dieser Betrachtungseinschränkung sei eine Abgrenzung zu den Profiklubs aus Randsportarten vorgenommen. Die Differenzierung ist dabei insbesondere für den Betrachtungsraum „Europa“ von Bedeutung, da die den Randsportarten zugehörigen Profiklubs dort i.d.R. zahlreiche Charakteristika von Non-Profit-Organisationen aufweisen (Rechtsform, Organisationsstruktur, ehrenamtliche Führungskräfte, nachrangige Bedeutung wirtschaftlicher Überlegungen etc.) und das Problem der Hybridität jener Klubs (Vermischung von vereinstraditionellen, sportlichen sowie ökonomischen Orientierungen) um ein Vielfaches ausgeprägter ist als bei den Profiklubs aus Mediensportarten mit entsprechenden Differenzen in der Zielfunktion.

gen. Abschließend werden die wesentlichen Ergebnisse des Beitrags zusammengefasst und ein kurzer Ausblick gegeben.²

2 Stand der Forschung bis Ende der 80er-Jahre

2.1 Zielfunktionsanalysen im US-Profiteamsport

Der erste Beitrag zur Kennzeichnung der Zielfunktion von Profiklubs geht auf Rottenberg (1956) zurück. Im Rahmen einer Untersuchung des US-amerikanischen Arbeitsmarktes für Baseballspieler postuliert dieser den Klubs ein rational gewinnmaximierendes Verhalten (primäre Ausrichtung der Managementaktivitäten auf eine Differenzmaximierung zwischen Einnahmen und Ausgaben). Mit den Beiträgen von Neale (1964), Koppet (1967), Jones (1969), Demmert (1973) sowie Noll (1974a; 1974b) folgten weitere Arbeiten, welche jene erstformulierte These der bestimmenden Profitorientierung der US-Profiklubs mittels Branchenanalysen bzw. Preiselastizitätsuntersuchungen im Bereich des Ticketing unterstützten.

Die Wettbewerbsanalyse im Major League Baseball von Davenport (1969) beinhaltet demgegenüber eine erste Gegenposition zu Rottenbergs Gewinnmaximierungshypothese. So sei das Profisportengagement der über hohe Finanzressourcen verfügenden Franchiseeigentümer nicht auf Profitgenerierung ausgerichtet, vielmehr seien nichtmonetäre Motive dominierend („psychic income: a desire to own a great team“; vgl. ebenda S. 20).³ Vergleichbar argumentierten etwas später auch Quirk und El Hodiri (1974). Im Rahmen einer Modellkonzeption zum US-Profisport konstatierte das Autorenpaar, dass die Annahme, die Handlungen der Franchiseinhaber wären allein durch Gewinnabsichten zu begründen, als unrealistisch anzusehen sei.

² Anmerkung: In der sportökonomischen Fachliteratur werden für den Terminus „Zielfunktion“ verschiedene Begriffe synonym verwendet. Während Pöttinger (1989) in diesem Zusammenhang vom „Selbstverständnis“ der Profiklubs spricht, finden sich an anderer Stelle Bezeichnungen wie „vorrangiges Ziel“ (Heinemann, 1984), „primäres Ziel“ (Benner, 1992), „übergeordnetes Ziel“ (Quitza, 2002), „Hauptziel“ (Empacher, 2000; Klimmer, 2003; ähnlich Dobson & Goddard, 2001 → „prime objective“) oder auch „eigentliches Ziel“ (Erning, 2000). Insgesamt ist jedoch eine Tendenz zur Nutzung des Terminus „Zielfunktion“ erkenntlich (vgl. u.a. Demmert, 1973; Frick, 1999; Frick & Wagner, 1998; Garcia & Rodriguez, 2002; Hunt & Lewis, 1976; Schewe, 2002; Swieter, 2002; Woratschek, 2002; Ziebs, 2002). [Bierwirth und Karlowitsch (2004, S. 203) sprechen in diesem Kontext hingegen von dem „Zielsystem“ der Profiklubs. Diese Begriffsanwendung ist jedoch nicht korrekt, da ein Zielsystem als die Summe sämtlicher unterschiedlicher Zielsetzungen in einer Organisation und ihrer spezifischen Beziehungen zueinander definiert ist (vgl. u.a. Hahn, 1986, S. 11; Hörschgens, 1992, S. 474; Wild, 1982, S. 57) und eben nicht nur allein mit den übergeordneten Zielmaximen gleichzusetzen ist.]

³ Anmerkung: In dem Beitrag von Cairns, Jennet & Sloane (1986) ist hingegen nachzulesen, dass Davenport (1969) ein weiterer Vertreter der Gewinnmaximierungsannahme sei. Dies ist jedoch, wie ausgeführt, nicht der Fall. [Vgl. zudem auch Dabschek (1975b), der Davenport ebenfalls als einen „Gegner“ der Gewinnmaximierungshypothese als Erklärungsansatz für das Marktverhalten der US-Profiklubs sieht.]

Nicht zuletzt bedeute der Besitz eines Major League-Klubs auch Prestige und Publicity, sodass der sportliche Erfolg im Einzelfall durchaus als handlungsbestimmender gegenüber potenziellen Profitzielsetzungen ausfallen könne⁴. Weitere Unterstützung fand jene Argumentationshaltung schließlich auch durch die Arbeit von Markham und Teplitz (1981). So stellen die Autoren im Rahmen einer Diskussion zuvor begründeter materieller als auch immaterieller Eigentümerleitmotive von Major League Baseball-Franchises eine reine Gewinnausrichtung der Profiklubs in Frage.⁵

Jenem Diskussionsergebnis von Markham und Teplitz (1981) ist jedoch wiederum die Arbeit von Browner (1977) gegenüberzustellen. Im Rahmen einer (auf einer Literaturrecherche basierenden) Untersuchung der Leitmotive US-amerikanischer Teambesitzer kommt Browner zu dem Ergebnis, dass die Absicht des Erwerbs eines US-Major League Franchises zunächst durchaus auf nicht-monetäre Motive zurückzuführen sei, mit Markteintritt des Sportunternehmens jedoch die ökonomischen Zielsetzungen dominieren würden und er bestätigt damit Rottenbergs originäre Annahme. Einen weiteren die Gewinnmaximierungshypothese von US-Profiklubs unterstützenden Beitrag lieferte zudem Noll (1982), der einige Fallbeispiele skizziert, in denen US-Major League Franchises Leistungsträger der Mannschaft gewinnbringend verkauften, ohne sich dabei in unmittelbaren Liquiditätsengpässen zu befinden. Jenes Verhalten wertete der Autor dabei als einen Indikator einer ökonomischen Zieldominanz des Klubmanagements gegenüber sportlichen Erfolgen. Ferner sind schließlich auch Daly und Moore (1981) anzuführen, die in ihrem Beitrag die (Talent-)Allokationsprozesse (player draft und reserve clause) im Major League Baseball untersuchen und im Rahmen einer Literaturdiskussion zur Zielfunktions-thematik im US-Profisport selbst schließlich die Position der Gewinnmaximierungshypothese einnehmen.

2.2 Zielfunktionsanalysen im europäischen Profiteamsport

Aufgrund der in Europa vorherrschenden Systemunterschiede im Profisport [Europäisches Modell: hierarchische, divisionale Ligenorganisation mit Relegationssystematik sowie vorwiegend in der Rechtsform von „Private Limited Companies“ (z.B. Großbritannien)⁶ bzw. der Vereinsrechtsform (z.B. Deutschland, Österreich, Schweiz) firmierenden Ligenteilnehmer; US-Modell: Ligamitgliedschaft über Franchisesysteme geregelt, Klubs von Beginn an als Kapitalgesellschaften verfasst] stellte Sloane (1971)⁷ einige Jahre nach der Veröffentlichung des Pionierartikels von Rottenberg dessen Annahme der Gewinnmaximierung von Profiklubs für die Teilnehmer der

⁴ Vgl. zudem auch Quirk und El Hodiri (1984). Dabei handelt es sich um die ins Deutsche übersetzte Version des Originalartikels aus dem Jahr 1974.

⁵ Als unterstützenden Argumentationspunkt zur Ablehnung einer reinen Gewinnausrichtung der US-Profiklubs ist auf die hohen negativen Jahresergebnisse einer Vielzahl der US-Major League Franchises in der ersten Hälfte der 80er-Jahre hinzuweisen (vgl. dazu Cousens, Babiak & Slack, 2001 sowie Scully, 1989).

⁶ Vgl. dazu u.a. Chadwick & Clowes (1998) bzw. Downward & Dawson (2000).

⁷ Für die deutsche Version jenes richtungsweisenden Beitrages vgl. Sloane (1984).

europäischen Profisportligen in Frage. Hauptargumentationspunkt waren dabei die sich regelmäßig stark im negativen Bereich befindlichen Jahresergebnisse britischer Fußballklubs. Sloane untersuchte daraufhin vier Hypothesen zur Erklärung des Verhaltens jener Profisportorganisationen (Gewinn-, Sicherheits-, Umsatz- sowie Nutzenmaximierung). Ergebnis seiner Ausführungen war letztlich, dass das Agieren der nach dem europäischen System organisierten Profiklubs am zutreffendsten anhand der Nutzenmaximierungshypothese beschrieben werden kann. So sei der Spielerfolg, also ein möglichst hoher Tabellenplatz, zentraler Nutzen und grundlegende Zielausrichtung aller am Verein involvierten Anspruchsgruppen, welche er in Manager, Trainer, Anhänger als auch Vorstandsmitglieder sowie Anteilseigner/Aktionäre unterteilte.⁸ Hinsichtlich letztgenannter Bezugsgruppe (Vorstand, Anteilseigner/Aktionäre) formulierte Sloane erklärend, dass diese ihr Geld offensichtlich nicht in Erwartung finanzieller Einnahmen als vielmehr aus Beweggründen wie Macht- und Prestigestreben in die Profivereine investierten. Ergänzend hielt der Autor zudem fest, dass – obgleich einer Dominanz der sportlichen Zielausrichtung – die finanzielle Lebensfähigkeit der Klubs als Nebenbedingung gewährleistet sein muss, da ansonsten kein langfristiges Verfolgen des sportlichen Erfolgsziels möglich sei.⁹

In der Literatur weitestgehend unbeachtet geblieben sind hingegen die theoretischen Ausführungen zur Ökonomie des deutschen Profifußballs von Melzer und Stäglin (1965), in denen das Autorenpaar bereits einige Jahre vor Sloane die Dominanz der Gewinnmaximierung für die Fußballbundesligaklubs ablehnte. So sei „für den Sportverein der Wettbewerb das unmittelbare und anerkannte Ziel“, welches, so führen Melzer und Stäglin fort, „die Zuschauer anlockt und damit die Einnahmen- und Gewinnmaximierung ermöglicht“ (ebenda, S. 120).

Vier Jahre nach Sloanes Publikation belegte Dabschek (1975a) dessen These erstmals auf empirischem Weg. So verdeutlichten die Ergebnisse einer Klubfunktionärsbefragung, dass die Hauptzielsetzung der untersuchten Profisportorganisationen vorwiegend der sportliche Erfolg und nicht das Erzielen eines Residualgewinns sei. An anderer Stelle zeigte Dabschek (1975b) wiederum über eine Analyse der Gehaltsstrukturgestaltung, dass das Klubmanagementverhalten zutreffender anhand der Nutzenmaximierungshypothese als mit der Gewinnmaximierungsannahme zu beschreiben sei.¹⁰

⁸ Anmerkung: Die Nutzen- bzw. Motivlage der Profispieler zog Sloane (1971, 1984) seiner Argumentationsführung dabei jedoch nicht mit ein.

⁹ Sloane lehnte bereits in seiner 1969 veröffentlichten Branchenanalyse zum britischen Profifußball Rottenbergs Annahme der Gewinnmaximierung ab, wobei die Begründungen bzw. Ausführungen möglicher alternativer Zielfunktion – verglichen mit dem Beitrag von 1971 – jedoch weitaus weniger umfassend ausfielen (vgl. Sloane, 1969). Mit Sloane (1980) liegt zudem ein weiterer Beitrag vor, der sich – jedoch nur am Rande – mit der Zielfunktionsdiskussion von Profiklubs auseinander setzt, wobei jedoch im Wesentlichen die Standpunkte des Artikels von 1971 wiederholt werden.

¹⁰ Anzumerken ist bei beiden Beiträgen jedoch, dass sich diese jeweils auf die Victorian Football-League VFL in Australien beziehen. Aufgrund einiger zentraler Verwandtschaften zum britischen Profifußballsystem jener Zeit (so handelte es sich bei den Klubs der Victorian

Auch Wisemann (1977) vertrat in seinen theoretischen Ausführungen zur Ökonomie des britischen Profifußballs die Annahme der Nutzenmaximierung als marktverhaltensbeschreibende Maxime der Klubs („The sole aim of these clubs cannot be to make profits...“, ebenda, S. 30).

Mit Büch (1977, 1979), Büch und Schellhaaß (1978) sowie Heinemann (1984) wurde der Ansatz der Nutzenmaximierung schließlich auch auf den deutschen Profisport respektive den Profifußball übertragen.¹¹ Die von der US-Literatur unterstellte handlungsleitende Gewinnabsicht wurde demgegenüber insbesondere durch die kennzeichnende Idealvereinsfassung der deutschen Profiklubs (Fehlen von Gewinneignungs- sowie Liquidationsrechten), die Abstiegsregelung sowie den regelmäßig negativen Jahresergebnissen bzw. der Abhängigkeit von Spenden, Subventionen und anderen Zuwendungen abgelehnt.

Mit dem Beitrag von Bird (1982) folgte ein weiterer Beleg für die Nutzenmaximierungs- bzw. gegen die Gewinnmaximierungshypothese im Rahmen des europäischen Profisportmodells. So untersuchte Bird die Preiselastizität der Nachfrage nach Eintrittskarten im englischen Profifußball für den Zeitraum von 1948/1949 bis 1979/1980. Er unterstellte dabei die Hypothese, dass Fußballklubs, sofern sie gewinnmaximierende Ziele verfolgen, ihre Preissetzungsmacht als regionale Monopole ausnutzen und einen Ticketingpreis in Höhe der gewinnmaximalen Preiselastizität der Nachfrage von -1 festlegen würden. Jedoch lag die von Bird ermittelte Preiselastizität im inelastischen Bereich (-0,22), ein signifikantes Indiz gegen ein gewinnmaximierendes Verhalten der betrachteten Klubs.¹² Und auch die Bilanzanalysen von zwei englischen Profifußballklubs der Spieljahre 1971/1972 und 1981/1982 durch Arnold und Webb (1986) belegten, dass das Agieren beider Untersuchungsobjekte nicht primär auf Profitmaximierung ausgerichtet war, die Klubs jedoch ganz im Sinne der

Football-League ebenfalls um „privately owned organizations“) werden die Ergebnisse an dieser Stelle als Bestätigung von Sloanes Nutzenmaximierungshypothese angeführt.

¹¹ Ergänzend ist zudem Fischer (1984) anzufügen, der ebenfalls die Profitmaximierung für den deutschen Profisport verneinte und die ökonomische Zielausrichtung vielmehr mit „plus-minus-null“ umschreibt. [Pöttinger (1989) gibt in seinen Ausführungen hingegen lediglich Sloanes Kernaussagen wieder.]

¹² An dieser Stelle muss jedoch auch auf die Schwäche jenes Analyseansatzes (→ gewinnmaximierendes Verhalten impliziere eine Preisfestsetzung in Höhe der gewinnmaximalen Preiselastizität) hingewiesen werden. So besteht eine nachvollziehbare Interdependenz zwischen a) dem Ticketingpreis und der Zuschauernachfrage sowie b) der Zuschauerzahl in den Stadien und der Attraktivität des Klubs für Sponsoren. Die Festlegung eines nicht gewinnmaximalen Eintrittspreises hat folglich eine höhere Zuschaueranzahl zur Folge, was wiederum die Zahlungsbereitschaft der Sponsoren steigern kann. Des Weiteren sind die mit einer höheren Zuschauerkulisse verbundenen Mehreinnahmen im Bereich der Stadionbewirtschaftung bzw. den Fanshops zu berücksichtigen (vgl. dazu Swieter, 2002, der zudem noch weitere Argumentationspunkte zur Relativierung eines über Preiselastizitätsanalysen belegten nicht-gewinnmaximierenden Marktverhaltens von Profiklubs anfügt, die vom Verfasser jedoch nicht geteilt bzw. als irrelevant erachtet werden).

Nutzenmaximierungshypothese um die Einhaltung der ökonomischen Mindestanforderungen bemüht waren.

Hervorzuheben ist ferner die theoretische Arbeit von Doberenz (1980). Das Besondere jenes Beitrages ist dabei, dass der Autor als Untersuchungsgegenstand seiner Zielsetzungsanalyse die „Profifußballgesellschaft in Deutschland“ wählte, eine zu jener Zeit noch nicht zulässige Rechtsform im Verbandssystem des DFB. Im Rahmen eines Abgleichs der hypothetischen Motive und Ziele der verschiedenen potenziellen Organisationsteilnehmer jener Fußballgesellschaft (Fremd- und Eigenkapitalgeber, verbleibender Amateurverein, Vorstandsmitglieder, Zuschauer, Kommune, Management, Arbeitnehmer) leitete Doberenz dabei ab, dass die nichtmonetären Anreize gegenüber den monetären Anreizen weitaus bedeutender seien. Insgesamt wurde der sportliche Erfolg als die Hauptzielsetzung identifiziert.

Anzumerken verbleibt, dass sich mit Schofield (1982) jedoch auch ein Vertreter der Gewinnmaximierungshypothese – wenngleich mit gewissen Einschränkungen – im europäischen Profisport findet. So führt Schofield in seiner Untersuchung der Entwicklung des professionellen Crickets in England zahlreiche primär gewinnausgerichtete („profit-seeking“) Klubverhaltensweisen an (z.B. erste Diversifikationsbemühungen der Klubs, Zunahmen an Vermarktungsmaßnahmen, verbesserte Leistungsangebote, Kostenreduktionsmaßnahmen), relativiert die daraus ableitbare Dominanz jenes Marktverhaltens jedoch um einige kennzeichnende nicht-monetäre und zuweilen mit der Profitorientierung konkurrierende Zielaspekte (v.a. Prestigestreben der Stakeholder, Traditionswahrung).

2.3 Diskussion des Forschungsstandes bis Ende der 80er-Jahre

Fasst man die ausgeführten Untersuchungsergebnisse zur Zielfunktion von Profiklubs in dem betrachteten Zeitraum zusammen, so ist festzuhalten, dass die Argumentations- und (empirische) Beweisführung in der nordamerikanischen Literatur den Klubs der US-Major-Leagues ein stark gewinnmaximierendes Verhalten unterstellt, während diejenigen Beiträge, welche in ihren Ausführungen den europäischen Profiteamsport zum Gegenstand haben, fast geschlossen eine nutzenmaximierende Zielausrichtung jener Profiklubs im Sinne einer Maximierung des sportlichen Erfolgs unter Einhaltung eines existenz- bzw. liquiditätssichernden Postulats vertreten.

Die deutlich unterschiedliche Hierarchisierung von sportlichen und wirtschaftlichen Leitzielsetzungen in den ökonomischen Untersuchungen zum nordamerikanischen bzw. europäischen Teamsport ist dabei auf die in jener Zeitperiode vorherrschenden System- und Organisationsunterschiede des US- bzw. des europäischen Profisports zurückzuführen (vgl. 2.2). Vor dem Hintergrund des sich zur Jahrtausendwende europaweit vollzogenen Trends der Rechtsformumwandlung der Profivereine bzw. deren Lizenzspielerabteilungen in Kapitalgesellschaften stellt sich jedoch die Frage, welche Auswirkungen diese Entwicklung auf die Zielfunktion jener Profisportorganisationen hatte und ob es mit der Verfassungsangleichung auch zu einer Angleichung an die den US-Profisport kennzeichnende Profitorientierung kam. Die Klärung dieser Fragestellung ist Gegenstand des nächsten Abschnitts.

3 Stand der Forschung zur Gegenwart

3.1 Zielfunktionsanalysen im US-Profiteamsport

Betrachtet man die weiterführenden ökonomischen Untersuchungen zum professionellen US-Teamsport, so wird nach wie vor die Gewinnmaximierungshypothese in der Mehrzahl jener Arbeiten als Hauptverhaltensmaxime zur Kennzeichnung des Marktagierens der US-Profiklubs aufgegriffen (vgl. beispielsweise Bovinett, 1999; Depken, 2000; Dobson & Goddard, 2001; Mason, 1997; Mawson & Coan, 1994; Scully, 1989; Scully, 1995).

Gesondert hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang zunächst auf die Arbeit von Ferguson et al. (1991), die eine Modellbildung zum Preisbildungsverhalten in der National Hockey-League und dessen empirische Überprüfung zum Gegenstand hat, wobei die Untersuchungsergebnisse belegen, dass das Verhalten der NHL-Klubs sehr gut mit der ökonomischen Hypothese der Gewinnmaximierung beschrieben werden kann. Weitere Literaturhinweise auf ein primär gewinnmaximierendes Verhalten der US-Profiklubs sind Owen (2003) oder Quirk und Fort (1992, 1995, 1999) zu entnehmen. Alle vier Beiträge gehen von einer dominanten Profitorientierung der US-Profiklubs aus, weisen jedoch gleichermaßen auf das Bestehen immaterieller, jedoch nachrangiger Zielabsichten (z.B. Prestige, Ansehen durch sportlichen Erfolg) hin.

Mit Howard (1999) liegt jedoch auch ein Beitrag vor, welcher zahlreiche Hinweise auf ein nicht gewinnmaximierendes Verhalten der Teams der nordamerikanischen Profiligen anführt. So bezweifelt der Autor ein derartiges Marktagieren der am US-Profiteamsport teilnehmenden Organisationen basierend auf einer Darstellung der ökonomischen Entwicklungen in den US-Major-Leagues in den 90er-Jahren (kontinuierliche negative Jahresergebnisse des Klubs der MLB bzw. der NHL; einschneidender Profitabilitätsrückgang in der NFL; ligaübergreifender überproportionaler Spielergehaltanstieg). Zudem ist auf Horch (1999)¹³ zu verweisen, der den US-Sportfranchise-Eigentümern neben ihren erwerbswirtschaftlichen Ausrichtungen auch gleichhierarchisierte sportliche sowie Prestige-Ziele und somit nutzenmaximierende Charakteristika unterstellt.

Mit Vrooman (1995, 1996) liegt letztlich ein Autor vor, der in seiner Modellabbildung des US-Profisportmarkts (1995) bzw. im Rahmen seiner Untersuchung der Spielergehaltsentwicklung im Major League Baseball (1996) die jeweiligen Klubs als Gewinnmaximierer kennzeichnet. Im Rahmen einer neueren Arbeit zum Major League Baseball, in welcher Vrooman den Zusammenhang zwischen den Kapitalmarktentscheidungen der Franchiseeigentümer und den Arbeitsmarktentscheidungen der Profispieler analysiert, weicht der Autor jedoch von seinen originären Annahmen ab und unterstellt den Teambesitzern eine Dominanz der sportlichen Gewinnabsichten gegenüber der Profitausrichtung (Vrooman, 1997).

¹³ Dabei handelt es sich um eine Stellungnahme Horchs in dem Beitrag „Meinungen zum Thema Sportökonomie“ (vgl. o.V., 1999).

3.2 Zielfunktionsanalysen im europäischen Profiteamsport

Im Rahmen der ökonomischen Untersuchungen zum europäischen Profiteamsport ist zunächst auf die Umfrage von Swieter (2002) unter den Klubs der ersten und der zweiten Fußballbundesliga in Deutschland zur Zielfunktion der Organisationen hinzuweisen (Saison 1999/2000). Der gegebene Antwortbereich sah dabei die Optionen „Nutzenmaximierung“ [operationalisiert durch die Maximierung des sportlichen Erfolgs (= Siegmaximierung) unter Einhaltung von Budgetrestriktionen zur Liquiditätssicherung], „Gewinnmaximierung“, „Kostenminimierung“ sowie „Sonstiges“ vor. Von den 21 erhaltenen Antworten (erste Bundesliga: 11; zweite Bundesliga: 10) kennzeichneten 14 der Klubvertreter das primäre Vereinsverhaltensziel als Nutzenmaximierung. Lediglich drei der Befragten stimmten der Gewinnmaximierungshypothese zu, während drei Stimmgebungen der Kostenminimierung zugingen bei einer sonstigen (nicht spezifizierten) Zielsetzungsnennung.

Zudem liegen zwei weitere Untersuchungen zur Ermittlung der Ticketingpreiselastizität im englischen Profifußball vor. Simmons (1992) bezog in seiner Untersuchung 19 englische Profimannschaften für den Zeitraum von 1962 bis 1992 mit ein, Szymanski und Smith (1997) gar 48 Klubs mit einem Betrachtungsraum von 1974 bis 1989. In beiden Studien werden letztlich überwiegend Werte im inelastischen Bereich ermittelt, welche das Verhalten der untersuchten Klubs – unter Berücksichtigung der bereits in Kapitel 2.2 zu Bird (1982) ausgeführten Schwächen des Ansatzes – als nicht-gewinnmaximierend kennzeichnen.

Mit Quitzau (2002) ist ferner ein weiterer theoretischer Ansatz zur Widerlegung gewinnmaximierenden Verhaltens deutscher Fußballbundesligisten zu finden. Die grundlegende Annahme Quitzaus ist dabei, dass die Teilnahme am UEFA-Cup wirtschaftlich lukrativer sei als die ehemals mögliche Teilnahme am Europapokal der Pokalsieger. Er begründet dies einerseits damit, dass das nationale Pokalturnier häufig von Mannschaften gewonnen wurde, welche es im Saisonverlauf nicht schafften, sich für den UEFA-Cup zu qualifizieren und somit das Spielniveau des europäischen Pokalwettbewerbs als niedriger und folglich auch publikumsunattraktiver anzusehen sei als der UEFA-Cup. Zudem würde diese Tendenz dadurch verstärkt werden, dass im Falle eines Pokalsieges durch den nationalen Meister der Finalgegner in den UEFA-Pokalsiegerwettbewerb nachrückte. Ferner wurde im UEFA-Cup stets eine Runde mehr gespielt, sodass die potenziellen Erlösmöglichkeiten allein aufgrund der größeren Spieleanzahl höher ausfielen. Vor dem Hintergrund dieser Vorüberlegungen stellte Quitzau daraufhin die These auf, dass ein nach Gewinnmaximierung strebender Bundesligist, der einerseits für den UEFA-Cup qualifiziert ist, zum anderen jedoch auch im nationalen Pokalfinale steht, ein wirtschaftliches Interesse haben müsste, das Pokalendspiel zu verlieren, um somit den Verbleib im potenziell ertragreicheren UEFA-Cup in der kommenden Saison sicherzustellen. Quitzau ermittelte daraufhin acht jenem Szenario gleichende Finalbegegnungen seit der Saison 1979/1980, wobei jedoch nur einmal die für den UEFA-Cup qualifizierte Mannschaft verlor. Quitzau wertete dies als Zeichen dafür, dass der Prestigegewinn durch den sportlichen Erfolg für die Klubs bedeutender sei als (kurzfristiger) finanzieller Gewinn, gleichwohl vermerkte der Autor jedoch einschränkend, dass mit einem

Sieg des nationalen Pokalwettbewerbs auch ein gewisses Vermarktungspotenzial verbunden ist, sodass langfristig zumindest ein Teil der potenziellen Mindererlöse aus der Teilnahme am europäischen Pokalsiegerturnier ausgeglichen werden können.

Als Argumente gegen ein Vorherrschen der Gewinnmaximierungshypothese im europäischen Profifußball zur Jahrtausendwende sind zudem die Verweise verschiedener Autoren auf die mangelnde Rentabilität bzw. den hohen Verschuldungsgrad vieler Fußballprofiklubs zu sehen. Für den englischen Profifußball ist eine derartige Argumentation beispielsweise in Szymanski und Kuypers (2000) zu finden, während Opitz (2003) entsprechende Hinweise für den italienischen Profifußball gibt. Für den deutschen Lizenzfußball ist Müller (1999) anzuführen.

Für weitere Beiträge, in denen von der Annahme eines nutzenmaximierenden Verhaltens der Klubs des europäischen Profisportmodells ausgegangen wird vgl. Bierwirth und Karlowitsch (2004), Brandmaier und Schimany (1998), Carmichael und Thomas (1993), Crasselt (2004), Dörnemann (2002), Früh, Mentges und Erning (2003), Gömmel (2002), Haas (2002), Hackeney (2003), o.V. (1999), Parlasca (1993) sowie Kruse (1991).¹⁴

Entgegen den zuvor ausgeführten Literaturstandpunkten einer Nutzenmaximierung unterstellen einige Studien zum professionellen Fußball den Klubs hingegen erstmals eine Gewinnmaximierung. Begründet wird dies darin, dass sowohl die zunehmende ökonomische Bedeutung des Profifußballs als auch der sich sukzessiv vollziehende Rechtsformwandel der Klubs zu Kapitalgesellschaften zu jener stärkeren Gewinnorientierung führe. Ferner bedeute auch die zunehmende Involvierung von Sportrechtevermarktern eine Forcierung der Profitausrichtung des Klubmanagements, da die Agenturen an einer entsprechenden Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals interessiert sind (vgl. dazu u.a. Chadwick & Clowes, 1998; Downward & Dawson, 2000; Enderle, 2000; Eschweiler & Möllenhoff, 2004; Kipker, 2000; Kohl, 2001; Schewe, 2002; Zeltinger, 2004; Zeltinger & Haas, 2002; Ziebs, 2002).¹⁵

¹⁴ Darüber hinaus ist auf Empacher (2000) hinzuweisen der – sichtlich bemüht um eine neue Begriffsfindung – von „Produktmaximierung“ spricht. Bei näherer Betrachtung der darin implizierten Inhalte (kontinuierliche sportliche Verbesserung bei finanzieller Solidarität) wird jedoch ersichtlich, dass es sich dabei lediglich um eine Wiederholung der Nutzenmaximierungshypothese in anderem Wortgewand handelt.

¹⁵ Ferner sind in diesem Zusammenhang Lehmann und Weigand (1997a, 1997b) anzuführen, die in ihrer Untersuchung zum Profifußball ebenfalls von gewinnmaximierendem Klubmanagementverhalten ausgehen. Jedoch begründen sie dies auf andere als im Fließtext ausgeführte Weise. So nutzen die Autoren jene ökonomische Verhaltensthese vereinfachend zur Beschreibung des Marktagierens einer erfolgsorientierten, d.h. am Verbleib in der höchsten Liga interessierten Klubführung. Jene Verhaltensweise sei dabei auch kennzeichnend für das Management von Fußballunternehmen. [Anmerkung: Elter (2003) formuliert demgegenüber, kurz gefasst, dass Lehmann und Weigand ein gewinnmaximierendes Klubverhalten ablehnen, und verweist dabei auf S. 4 in Lehmann und Weigand (1997a). Dies ist jedoch nicht korrekt. So handelt es sich bei den von Lehmann und Weigand auf jener Seite abgehandelten Inhalten lediglich um Vorüberlegungen, welche sich auf Aussagen anderer

Der vehementeste Vertreter der Gewinnmaximierung ist jedoch Erning (2000). Er argumentiert, dass die durch Sloane (1971) geprägte Sichtweise der Nutzenmaximierung der Tatsache widerspricht, dass fast alle (Fußball-)Profiklubs um positive Residualgewinne bemüht sind. Die Praxis zeige zudem, dass ein Ligateilnehmer seine (sportliche) Wettbewerbsfähigkeit gegenüber seinen Konkurrenten nur dann aufrechterhalten bzw. gar erhöhen kann, wenn es ihm gelingt, dauerhaft eine positive Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben zu realisieren, um so in weitere Spielstärke investieren zu können.¹⁶ Für die hinsichtlich einer Gewinnmaximierung problembehaftete Vereinsverfassungsform fügt Erning ferner an, dass Gewinnüberschüsse auch in Rücklagen für zukünftige Investitionstätigkeiten transformiert werden könnten, sodass jene Rechtsform nicht zwangsläufig eine Gewinnmaximierung ausschließe.¹⁷

Auch Klimmer (2003) vertritt das Prinzip der Gewinnmaximierung für Profifußballklubs. Sie begründet dies dadurch, dass Fußballunternehmen – vergleichbar mit jedem anderen Wirtschaftsunternehmen – verschiedene Ziele verfolgen würden, die jedoch alle darauf ausgerichtet seien, wirtschaftlich mindestens so erfolgreich zu sein, um am Markt langfristig überleben zu können. Klimmer leitet daraus ab (wobei die Argumentationsführung einige Fragen offen lässt), dass die Gewinnmaximierung innerhalb jenes Gefüges die Hauptzielsetzung der Fußballunternehmen darstelle.

3.3 Diskussion des Forschungsstandes zur Gegenwart

Fasst man zunächst die Ergebnisse der ökonomischen Analysen zum nordamerikanischen Profiteamsport zur Gegenwart zusammen, so ist festzuhalten, dass nach wie vor eine Dominanz von Rottenbergs originärer Gewinnmaximierungshypothese vorherrscht. Nur wenigen der gesichteten Beiträge sind gegensätzliche Argumentationsführungen zu entnehmen.

Demgegenüber hat sich der Ergebnisstand in den Beiträgen zur Zielfunktion im europäischen Profiteamsport geändert. Vertraten die Autoren bislang mehrheitlich die Nutzenmaximierungshypothese zur Kennzeichnung des Marktagierens europäischer Profiklubs, so ist in der gegenwärtigen Literatur ein zunehmender Dissenz darüber auszumachen, ob die Profiklubs primär prestige- oder gewinnorientiert handeln. Es liegen sowohl empirische als auch theoretische Aussagen vor, die den

Literaturquellen beziehen (Neale, 1964; Davenport, 1969; Daly & Moore, 1981; Cairns, Jen-
net & Sloane, 1986). Erst die Folgeseite jener Arbeit (Lehmann & Weigand, 1997a, S. 5) be-
inhaltet jedoch die für die Arbeit des Autorenpaars maßgebende Managementverhaltens-
hypothese, und diese ist – wie zu Beginn der Fußnote bereits vermerkt – eben Rottenbergs
Gewinnmaximierungspostulat!]

¹⁶ Swieter (2002) vermerkt diesbezüglich jedoch, dass Ernings Argumentationsweise dabei außer Acht ließe, dass derartige Investitionen ebenfalls durch Verschuldung oder Mäzenzahlungen erreichbar seien.

¹⁷ Vgl. dazu auch Franck (1995), der für die klassische Vereinsverfassung „Idealverein mit wirtschaftlichem Nebenzweck“ ein Gewinnziel im Rahmen des Nebenzweckbetriebs „Lizenzspielerabteilung“ ebenfalls für plausibel hält.

Klubs vornehmlich nutzenmaximierendes Verhalten bescheinigen, gleichwohl sind erstmals auch Beiträge auszumachen, die auf eine überwiegende Gewinnorientierung jener Sportorganisationen hindeuten. Letztgenannte Ergebnisse sind dabei auch als Hinweise auf erste Annäherungstendenzen der Zielfunktion europäischer Profiklubs an das den nordamerikanischen Profiteamsport kennzeichnende Gewinnmaximierungspostulat zu sehen. Anzumerken ist jedoch, dass empirische Belege der Gewinnmaximierungshypothese für Klubs des europäischen Profisportsystems bisweilen noch fehlen.¹⁸

4 Schlussfolgerungen für das europäische Profiklubsystem

Wie die vorangegangenen Ausführungen zeigen, ist die Zielfunktion der Klubs des europäischen Profisportsystems zum gegenwärtigen Forschungsstand nicht eindeutig bestimmbar, da sich gleichermaßen plausible Argumente für die Nutzen- als auch die Gewinnmaximierungshypothese zur Kennzeichnung des Markttagierens jener Klubs gegenüberstehen: So begründen sowohl Umfrageergebnisse, Preiselastizitätsanalysen als auch plausible Schlussfolgerungen aus Branchen- bzw. Marktentwicklungen (regelmäßige negative Jahresergebnisse, deutliche Zunahme der Verbindlichkeiten) die Nutzenmaximierung als kennzeichnendes Zielkonstrukt. Gleichmaßen liegen jedoch auch überzeugende Argumente vor, die für eine starke Bedeutungszunahme einer Profitausrichtung sprechen. Als zentral sind dabei das mittlerweile vorliegende Übergewicht kapitalgesellschaftlich verfasster Profiklubs und die damit zum Teil einhergegangene Nutzung der Kapitalmarktfinanzierung

¹⁸ Anzumerken ist darüber hinaus, dass in der deutschsprachigen Literatur neben den beiden ausführlich diskutierten „klassischen“ Zielfunktionen einige weitere Zielerklärungsansätze für Profiklubs vorliegen, bei denen es sich jedoch um „Einzelmeinungen“ handelt, die sich nicht weiter durchgesetzt haben. Während Frick und Wagner (1998), Késenne (1996) sowie Woratschek (2002) die Zielfunktion von Profiklubs lediglich mit der Maximierung der Anzahl der Siege gleichsetzen, unterstellen Mohr und Bohl (2001), dass Profisportorganisationen eine duale Zielfunktion verfolgen. Die beiden Zielfunktionskomponenten umschreiben sie mit „Sportlicher Erfolg (Nutzenmaximierung)“ sowie „Wirtschaftlicher Erfolg (Profitmaximierung)“. Verwirrend ist dabei die Verwendung der durch Sloane geprägten Nutzenmaximierungsbegrifflichkeit im Rahmen der lediglich den sportlichen Erfolg betreffenden Dimension. Eine Hierarchisierung der beiden Zielfunktionskomponenten nehmen die Autoren nicht vor, sodass von einer Gleichsetzung auszugehen ist. Die von Eschweiler und Rudhart (2004) und von Elter (2003) umschriebenen Zielfunktionen von Fußballprofiklubs umfassen, grob vergleichbar mit Mohr und Bohl (2001), die Dimensionen des sportlichen Erfolgs sowie des ökonomischen Erfolgs, wobei die zweitgenannte Komponente durch Merkmale wie Gewinn- und Umsatzmaximierung bzw. Überlebenssicherheit (letztgenannte Subkomponente nur in Elter, 2003 formuliert) operationalisiert wird. Auch hier sind keine Ausführungen hinsichtlich einer Gewichtung der beiden grundlegenden Zielfunktionsdimensionen unternommen, sodass eine Gleichsetzung interpretiert wird. Benner (1992) kennzeichnet die Zielfunktion von Profiklubs hingegen als ein mehrdimensionales Konstrukt mit den Komponenten „Sieg“, „Gewinn“, „Umsatz“ und „Sicherheit“, wobei er das sportliche Erfolgsziel als dominant charakterisiert. Galli, Wagner und Baidersdorfer (2002) beschreiben die Zielfunktion von Profiklubs hingegen als „Prämisse des Überlebens“, konkretisieren diese Maxime jedoch nicht weiter hinsichtlich sportlicher bzw. wirtschaftlicher Merkmale.

anzuführen. Jener Schritt bindet das Klubmanagement nunmehr, den Investoren eine gewisse Rentabilität ihrer Einlage zu sichern. Als wirtschaftliche Leitkomponente kann folglich nicht länger nur dem Liquiditätspostulat gefolgt werden, vielmehr gewinnt die Gewinnorientierung in der übergeordneten Organisationszielfunktion an Bedeutung.

Anzumerken ist bei jener Schlussfolgerung jedoch, dass die ausgeführte Argumentationskette gewissen Einschränkungen unterliegt. So werden darin im Rahmen der Literaturanalyse identifizierte Forschungspositionen einbezogen und gegenübergestellt, ohne dabei näher auf die methodologischen Unterschiede (statistische Datenanalysen, Befragungen, Hypothesen aus Plausibilitätsüberlegungen) und die sich daraus ergebenden Probleme und Grenzen der Aussagen einzugehen.¹⁹ Zur weiterführenden Ergebnisfindung sollten zukünftige Forschungsanstrengungen folglich auch eine umfassende Untersuchung und Diskussion der Zugangsmethodik der betrachteten Zielfunktionsanalysen ihrer Argumentation mit einbeziehen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Fasst man die Ausführungen zusammen, so ist zunächst festzuhalten, dass in der sportökonomischen Fachliteratur zahlreiche Beiträge vorzufinden sind, welche sich mit der Frage der Zielfunktion von Klubs des professionellen Teamports auseinandersetzen. Während die Ergebnislage für den nordamerikanischen Profiteamsport dabei eindeutig ausfällt (überwiegend theoretisch plausible sowie empirisch gesicherte Belege für ein gewinnmaximierendes Verhalten der Profiklubs), ist die Diskussion um die Zielfunktion der Profiklubs des europäischen Profiklubsystems durch gleichermaßen gewichtige Argumente für beide klassischen Verhaltensmaximen (Gewinn- bzw. Nutzenmaximierung) noch offen und erfordert weiterführende Forschungsarbeit. Als möglicher Impuls sei dazu folgende Abschlussüberlegung ausgeführt: Basierend auf der dargestellten wissenschaftlichen Argumentations- und Beweisführung ist die Zielfunktion der Klubs des europäischen Profisportmodells nach Ansicht des Autors weder allein durch die Nutzenmaximierungshypothese noch durch die Gewinnmaximierungshypothese zu beschreiben, vielmehr scheint eine Kombination aus beiden Marktverhaltenspostulaten im Sinne einer *Sieg- und Gewinnoptimierung* vorzuliegen.²⁰ Zukünftige Forschungsarbeiten sollten sich folglich nicht nur auf die Untersuchung der beiden klassischen Zielfunktionen beschrän-

¹⁹ Der Hintergrund zu jenem Problem liegt in der gewählten Vorgehensweise, die Diskussion zum Zielfunktionsforschungsstand im professionellen Teamport im Rahmen des vorliegenden Überblicksbeitrages lediglich anhand einer Darstellung bzw. eines Abgleichs der zentralen Aussagepositionen der gesichteten Arbeiten zu führen, während die jeweiligen Erhebungsmethoden nur am Rande skizziert wurden (vgl. Abschnitt 1).

²⁰ Vgl. ähnlich auch bereits Vrooman (1997, S. 618), der die Zielfunktion eines Eigentümers an einem US-Major League Franchise auch als „sportsman owner(ship) who seeks to jointly optimize profits and winning“ umschreibt bzw. Schwier und Schauerte (2006), die in ihrem Beitrag die europäischen Profifußballklubs als „Nutzen- und Gewinnmaximierer“ kennzeichnen.

ken, sondern auch die Existenz hybrider Konstrukte beider Verhaltensausrichtungen überprüfen.²¹

Literatur

- Arnold, A. J. & Webb, B. (1986). A study of Finance Policies in the Football Industry. *Managerial Finance*, 12, 11-19.
- Benner, G. (1992). *Risk Management im professionellen Sport*. Bergisch Gladbach: Eul.
- Bierwirth, K. & Karlowitsch, E. (2004). Maßnahmen zur Bindung von Vereinsmitgliedern – eine betriebswirtschaftliche Analyse am Beispiel von Borussia Dortmund. In M. Bieling, M. Eschweiler & J. Hardenacke (Hrsg.), *Business-to-Business-Marketing im Profifußball* (S. 199-231). Wiesbaden: Gabler.
- Bird, P. (1982). The demand for League Football. *Applied Economics*, 14, 637-649.
- Bovinett, J. W. (1999). Customer Communication in Selected Professional Sports. *Sport Marketing Quarterly*, 8, 41-44.
- Brandmaier, S. & Schimany, P. (1998): *Die Kommerzialisierung des Sports. Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport*. Hamburg: Lit.
- Braun, T. (2004). *Jenseits der Zielsteuerung*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Browner, J. (1977). Professional Sports Team Ownership: Fun, Profit and Ideology of the Power Elite. *Journal of Sports & Social Issues*, 1, 16-51.
- Büch, M. (1977). *Die Fußballbundesliga in ökonomischer Sicht*. Saarbrücken: Universität des Saarlandes.
- Büch, M. (1979). Modell und Realität der Fußball-Bundesliga – eine ökonomische Betrachtung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 99, 447-466.
- Büch, M. & Schellhaaß, H.-M. (1978). Ökonomische Aspekte der Transferentschädigung im bezahlten Mannschaftssport. In H. Jürgensen, K. Littmann & K. Rose (Hrsg.), *Jahrbuch für Sozialwissenschaft* (S. 255-274). Göttingen: Vandenhoeck.
- Cairns, J., Jennet, N., & Sloane, P. (1986). The Economics of professional Team Sports: A survey of Theory and Evidence. *Journal of Economic Studies*, 13, 3-80.
- Carmichael, F., & Thomas, D. (1993). Bargaining in the Transfer Market: Theory and Evidence. *Applied Economics*, 25, 1467-1476.
- Chadwick, S., & Clowes, J. (1998). The use of extension strategies by clubs in the English Football Premier League. *Managing Leisure*, 3, 194-203.

²¹ Abschlussanmerkung: Mit Cairns, Jennet und Sloane (1986) liegt ein der eigenen Arbeit vergleichbarer Überblicksbeitrag zum Stand der Zielfunktionsforschung im professionellen Teamsport vor (Betrachtungszeitraum: bis Mitte der 80er-Jahre). Zentraler Unterschied ist dabei jedoch die gewählte Systematisierung. So unterteilen die Autoren die Untersuchungen nicht nach ihrem Bezugsgebiet (nordamerikanisches vs. europäisches Profisportsystem), sondern hinsichtlich der den Beiträgen zugrunde liegenden Forschungsmethoden (empirische Studie, Modellbildung, theoretisch-hermeneutische Argumentationsführung). Problematisch ist dabei jedoch, dass zuweilen nicht immer ersichtlich ist, inwiefern die vorgestellten Beiträge bzw. die darin jeweils angenommenen Klubverhaltensmaximen dem nordamerikanischen oder dem europäischen Profisportmodell zuzuordnen sind.

- Cousens, L., Babiak, K., & Slack, T. (2001). Adopting A Relationship Marketing Paradigm: The Case of the National Basketball Association. *Sports Marketing & Sponsorship*, 2, 331-356.
- Crasselt, N. (2004). Betriebswirtschaftliche Investitionsbeurteilung im Profifußball – Möglichkeiten und Grenzen. In P. Hammann, L. Schmidt & M. Welling (Hrsg.), *Ökonomie des Fußballs* (S. 219-240). Wiesbaden: Gabler.
- Dabschek, B. (1975a). The Wage Determination Process for Sportsmen. *The Economic Record*, 51, 52-65.
- Dabschek, B. (1975b). Sporting Equality: Labour Market versus Product Market Control. *The Journal of Industrial Relations*, 17, 174-190.
- Daly, G., & Moore, W. J. (1981). Externalities, Property Rights and the Allocation of Resources in Major League Baseball. *Economist Inquiry*, 19, 77-95.
- Davenport, D. (1969). Collusive Competition in Major League Baseball: Its Theory and Institutional Development. *The American Economist*, 13, 6-30.
- Demmert, H. (1973). *The Economics of Professional Team Sports*. Toronto, London: Lexington Books.
- Depken, C. A. (2000). Fan Loyalty and Stadium Funding in Professional Baseball. *Journal of Sports Economics*, 2, 124-138.
- Doberenz, M. (1980). *Betriebswirtschaftliche Grundlagen zur Rechtsformgestaltung professioneller Fußballklubs in der Bundesrepublik Deutschland*. Thun, Frankfurt/Main: Harri.
- Dobson, S., & Goddard, J. (2001): *The Economics of Football*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dörnemann, J. (2002). *Controlling für Profi-Sport-Organisationen – dargestellt am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga*. München: Vahlen.
- Downward, P., & Dawson, A. (2000). *The Economics of Professional Team Sports*. London, New York: Routledge.
- Elter, V.-C. (2003). *Verwertung medialer Rechte der Fußballunternehmen*. Berlin: Schmidt.
- Empacher, S. (2000). *Die Vermarktung der Fußballbundesliga*. Pforzheim: Wieland.
- Enderle, G. (2000). *Vermarktung von Fernsehübertragungsrechten im professionellen Ligasport – sportökonomische und wettbewerbsstrategische Aspekte*. Berlin: Schmidt.
- Erning, J. (2000). *Professioneller Fußball in Deutschland*. Berlin: KPMG.
- Eschweiler, M. & Möllenhoff, A. (2004). Das Abtreten von Vereinsrechten an Sportrechtshändler im Profifußball – eine Analyse unter Principal-Agent-Gesichtspunkten. In M. Bieling, M. Eschweiler & L. Hardenacke (Hrsg.), *Business-to-Business-Marketing im Profifußball* (S. 115-131). Wiesbaden: Gabler.
- Eschweiler, M. & Rudhart, F. (2004). Entwicklung und Anwendung eines spezifischen Bewertungsmodells zur Analyse von Web-Präsenzen im Profifußball. In M. Bieling, M. Eschweiler & L. Hardenacke (Hrsg.), *Business-to-Business-Marketing im Profifußball* (S. 233-269). Wiesbaden: Gabler.
- Ferguson, D., Kenneth, S., & Jones, J. (1991). The pricing of sports events: Do Teams maximize profit? *The Journal of Industrial Economics*, 39, 297-310.
- Fischer, H. (1984). Die wirtschaftliche Lage der 1. Bundesliga im Fußball. In K. Heinemann (Hrsg.), *Texte zur Ökonomie des Sports* (S. 52-71). Schorndorf: Hofmann.
- Franck, E. (1995). *Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie*. München: Deutscher Universitätsverlag.

- Frick, B. (1999). Kollektivgutproblematik und externe Effekte im professionellen Team-Sport: „Spannungsgrad“ und Zuschauerentwicklung im bezahlten Fußball. In H. Horch, L. Heydel & A. Sierau (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Frick, B. & Wagner, G. (1998). Sport als Forschungsgegenstand der Institutionen-Ökonomik. *Sportwissenschaft*, 28, 328-343.
- Früh, H.-J., Mentges, H.-P. & Erning, J. (2003). Professionelle Steuerung von Fußballvereinen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 55, 571-582.
- Galli, A., Wagner M. & Baiersdorfer D. (2002). Strategische Vereinsführung und Balanced Scorecard. In A. Galli, R. Gömmel, W. Hölzhäuser & W. Straub (Hrsg.), *Sportmanagement* (S. 209-228). München: Vahlen.
- Gömmel, R. (2002). Einführung in die Thematik. In A. Galli, R. Gömmel, W. Hölzhäuser & W. Straub (Hrsg.), *Sportmanagement* (S. 1-3). München: Vahlen.
- Garcia, J., & Rodriguez, P. (2002). The Determinants of Football Match Attendance Revisited: Empirical Evidence From the Spanish Football League. In *Journal of Sports Economics*, 3, 18-38.
- Haas, O. (2002). *Controlling der Fußballunternehmen*. Berlin: Schmidt.
- Hadeler, T. & Winter, E. (2000). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Gabler.
- Hackeney, B. (2003). Anwendungsmöglichkeiten der Balanced Score Card bei Organisationen des Profi-Sports – dargestellt am Beispiel des FC Schalke 04. In W. Behrens & G. Schewe (Hrsg.), *Profifußball und Ökonomie* (S. 159-178). Hamburg: Kovak.
- Hahn, D. (1986). *Planungs- und Kontrollrechnung*. Wiesbaden: Gabler.
- Heinemann, K. (1984). *Texte zur Ökonomie des Sports*. Schorndorf: Hofmann.
- Hörschgens, H. (1992). *Grundbegriffe der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart: Poeschel.
- Howard, D. R. (1999). The Changing Fanscape for Big League-Sports. *Journal of Sport Management*, 13, 78-91.
- Hunt, J. W., & Lewis, K. A. (1976). Dominance, Recontracting, and the Reserve Clause: Major League Baseball. *American Economic Review*, 66, 936-943.
- Jones, J. C. H. (1969). The Economics of the National Hockey League. *Canadian Journal of Economics*, 2, 1-20.
- Késenne, S. (1996). League Management in professional team sports with win maximizing clubs. *European Journal for Sport Management*, 2, 14-22.
- Kipker, I. (2000). Die Beziehungen von Sport und Medienkonzernen. In H. M. Schellhaaß (Hrsg.), *Sportveranstaltungen zwischen Ligen- und Medieninteresse* (S. 41-62). Schorndorf: Hofmann.
- Klimmer, I. (2003). *Profifußballunternehmen an der Börse*. Bayreuth: Sportökonomie Uni Bayreuth e.V.
- Kohl, T. (2001). *Ökonomie des Fußballs*. Aachen: Shaker.
- Koppert, L. (1967). *A Thinking Man's Guide to Baseball*. New York: Taylor Spink.
- Kruse, J. (1991). *Wirtschaftliche Wirkungen einer unentgeltlichen Sport-Kurzberichterstattung im Fernsehen*. Baden-Baden: Nomos.
- Lehmann, E. & Weigand, J. (1997a). *Fußball als ökonomisches Phänomen – Money makes the ball go round* (Diskussionspapier Nr. 8. Universität Rostock). Rostock: Universität Rostock.
- Lehmann, E. & Weigand, J. (1997b). Money makes the ball go round – Fußball als ökonomisches Phänomen. *IFO-Studien*, 43, 381-409.

- Markham, J., & Teplitz, P. (1981). *Baseball Economics and Public Policy*. Lexington, Toronto: Lexington Books.
- Mason, D. S. (1997). Revenue Sharing and Agency Problems in Professional Team Sport: The Case of the National Football League. *Journal of Sport Management*, 11, 203-222.
- Mawson, L. M. & Coan, E. E. (1994). Marketing Techniques used by NBA Franchises to Promote Home Game Attendance. *Sport Marketing Quarterly*, 3, 37-45.
- Melzer, M. & Stäglin, R. (1965). Zur Ökonomie des Fußballs. *Konjunkturpolitik*, 11, 114-137.
- Mohr, S. & Bohl, M. (2001). Markenstrategie: Die Königsdisziplin im Profisport. *Absatzwirtschaft*, 14 (10), 142-149.
- Müller, C. (1999). Fußball-Klubs als Kapitalgesellschaften – institutionen-ökonomisch betrachtet. In H. Horsch, J. Heydel & A. Sierau (Hrsg.), *Professionalisierung im Sportmanagement*. Aachen: Meyer & Meyer.
- Neale, W. C. (1964). The Peculiar Economics of Professional Sports. *The Quarterly Journal of Economics*, 78, 1-14.
- Noll, R. (1974a). Attendance and Price Setting. In R. Noll (Hrsg.), *Government and the Sports Business* (S. 115-158). Washington: Brookings.
- Noll, R. (1974b). The U.S. Sports Industry: An Introduction. In R. Noll (Hrsg.), *Government and the Sports Business* (S. 1-32). Washington: Brookings.
- Noll, R. (1982). Major League Sports. In W. Adams (Hrsg.), *The structure of American Industry* (S. 348-387). New York: Macmillan.
- Opitz, J. (2003). *Kapitalgesellschaften im Profi-Fußball*. Aachen: Shaker.
- Owen, J. G. (2003). The Stadium Game: Cities versus Teams. *Journal of Sports Economics*, 4, 183-202.
- o.V. (1999). Meinungen zum Thema Sportökonomie. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 51, 183-199.
- Parlasca, S. (1993). *Kartelle im Profisport*. Ludwigsburg, Berlin: Wissenschaft und Praxis.
- Pöttinger, P. (1989). *Wirtschaftliche und soziale Grundlagen der Professionalisierung im Sport*. Wiesbaden: Gabler.
- Quirk, J., & El Hodiri, M. (1974). The Economic Theory of a Professional Sports League. In R. Noll (Hrsg.), *Government and the Sports Business* (S. 33-80). Washington: Brookings.
- Quirk, J. & El Hodiri, M. (1984). Sport als Ware. In K. Heinemann (Hrsg.), *Texte zur Ökonomie des Sports* (S. 113-125). Schorndorf: Hofmann.
- Quirk, J., & Fort, D. J. (1992). *Pay Dirt – The Business of Professional Team Sport*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Quirk, J., & Fort, D. J. (1995). Cross-subsidation, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues. *Journal of Economic Literature*, 33, 1265-1299.
- Quirk, J., & Fort, D. J. (1999): *Hard Ball – The Abuse of Power in Pro Team Sports*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Quitau, J. (2002). *Die Vergabe der Fernsehrechte an der Fußballbundesliga: Wohlfahrtsökonomische, wettbewerbspolitische und sportökonomische Aspekte der Zentralvermarktung*. Frankfurt/Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Lang.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball player's labour market. *Journal of Political Economy*, 64, 242-258.

- Schewe, G. (2002). Der Fußballverein als Kapitalgesellschaft: Eine kritische Analyse der Corporate Governance. In G. Schewe & J. Littkemann (Hrsg.), *Sportmanagement* (S. 163-176). Schorndorf: Hofmann.
- Schofield, J. A. (1982). The Development of First-Class Cricket in England: An Economic Analysis. *The Journal of Industrial Economics*, 30, 337-360.
- Schwier, J. & Schauerte, T. (2006). Ökonomische Aspekte des Medienfußballs. In E. Müller & J. Schwier (Hrsg.), *Medienfußball im europäischen Vergleich* (S. 13-28). Köln: Halem.
- Scully, G. W. (1989). *The Business of Major League Baseball*. Chicago: Chicago Press.
- Scully, G. W. (1995). *The market structure of sport*. Chicago: Chicago Press.
- Simmons, R. (1992). The demand for English League Football. *Applied Economics*, 28, 139-155.
- Sloane, P. J. (1969). The labour market in professional football. *British Journal of Industrial Relations*, 7, 181-199.
- Sloane, P. J. (1971). The Economics of Professional Football: The Football-Club as a Utility-Maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18, 121-146.
- Sloane, P. J. (1980). *Sport in the Market? The Economic Causes and Consequences of the Packer Revolution*. Lancing: Institute of Economic Affairs.
- Sloane, P. J. (1984). Die Ziele des Sportvereins. In K. Heinemann (Hrsg.), *Texte zur Ökonomie des Sports* (S. 126-137). Schorndorf: Hofmann.
- Swieter, D. (2002). *Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga*. Berlin: Schmidt.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (2000). *Winners and Losers*. London: Penguin.
- Szymanski, S., & Smith, R. (1997). The English Football Industry: Profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11, 135-153.
- Vrooman, J. (1995). A Generally Theory of Professional Sports Leagues. *Southern Economic Journal*, 61, 971-989.
- Vrooman, J. (1996). The Baseball Player's Labour Market Reconsidered. *Southern Economic Journal*, 63, 339-361.
- Vrooman, J. (1997). A Unified Theory of Capital and Labour Markets in Major League Baseball. *Southern Economic Journal*, 63, 594-619.
- Wild, J. (1982). *Grundlagen der Unternehmensplanung*. Reinbek: Westdeutscher Verlag.
- Wisemann, N. C. (1977). The Economics of Football. *Lloyd's Bank Review*, 123, 29-43.
- Woratschek, H. (2002). Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Ergänzungsheft Sportökonomie)*, 38, 1-21.
- Zapf, M. (2003). *Turnen als Fernsichtsport. Ansätze zur Steigerung der medialen Attraktivität einer Randsportart*. Diplomarbeit, Universität Bayreuth.
- Zeltinger, J. (2004). *Customer Relationship Management in Fußballunternehmen. Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten*. Berlin: Schmidt.
- Zeltinger, J. & Haas, O. (2002). Customer Relationship Management. In A. Galli, R. Gömmel & W. Straub (Hrsg.), *Sportmanagement* (S. 449-480). München: Vahlen.
- Ziebs, A. (2002). *Ist Erfolg käuflich? Analysen und Überlegungen zur sozio-ökonomischen Realität des Berufsfußballs*. München: Utz.