

Working Paper Series

Mainzer Papers on Sport Economics & Management

№ 16: Organisationsbedingte Konflikte in der Vermarktung von Sportverbänden durch Agenturen – Wenn Gewinnorientierung auf Gemeinnützigkeit trifft

August 2019

DANIEL PUCI¹ (corresponding author) und PROF. DR. THOMAS KÖNECKE^{1,2}

¹Johannes Gutenberg University Mainz
Institute of Sport Science
Albert-Schweitzer Str. 22
55099 Mainz, Germany
Email: puci.daniel@gmail.com bzw. koenecke@uni-mainz.de

²KU Leuven
Faculty of Movement and Rehabilitation Sciences
Policy in Sports & Physical Activity Research Group
Tervuursevest 101 – bus 1500
3000 Leuven, Belgium
Email: thomas.koenecke@kuleuven.be

Abstract

In den Jahren 2009 bis 2013 entschieden sich sechs Fußball-Landesverbände dafür, die Vermarktung ihrer Sponsoringrechte an Agenturen zu übertragen. Von diesen Kooperationen besteht aktuell nur noch eine. Diese Studie hat daher das Ziel, vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie anhand einer auf Experteninterviews basierenden Fallstudie Konflikte zu identifizieren, die zum Scheitern der Kooperationen geführt haben.

In der Fallstudie zeigt sich, dass vorvertragliche Informationsasymmetrien bezüglich des Sponsoringmarkts vorlagen, dessen Erlöspotential als unrealistisch lukrativ angenommen wurde. Auch bezüglich der Marktkenntnis der Agentur, die ein zentraler Grund für die Zusammenarbeit gewesen sein dürfte, wurden offenbar auf Seiten des Landesverbandes überzogene Erwartungen zumindest billigend in Kauf genommen. Des Weiteren zeigt sich, dass die Mitgliederorientierung des Verbandes und die Gewinnorientierung der Agentur ex-post Anlass für Konflikte boten. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse werden Lösungsmöglichkeiten für zukünftige Kooperationen vorgeschlagen.

Da es typisch für den organisierten Sport ist, dass oft viel Energie in die Aufbesserung knapper Ressourcen investiert wird, sind die Ergebnisse dieser Studie nicht nur für den Fußball relevant. Vielmehr sind sie generell für Organisationen im Amateursport von Bedeutung und sollten im Grunde überall dort berücksichtigt werden, wo in ähnlich gelagerten Kooperationen marktwirtschaftliche Maxime auf einen gemeinwohlorientierten Selbstzweck treffen. Beispiele hierfür könnten neben dem Sport Kunst und Kultur oder der Bildungsbereich sein.

Schlüsselbegriffe

Vermarktung, Kooperation, Sportrechteagentur, Fußball-Landesverbände, Prinzipal-Agent-Theorie, Konflikt

1. Einleitung

Der verbandsorganisierte Sport ist mit über 27 Mio. Mitgliedern (DOSB, 2015, S. 1) eine der bedeutendsten gesellschaftlichen Bewegungen in Deutschland und nimmt wichtige Aufgaben wahr. Hierfür werden beträchtliche finanzielle Mittel benötigt, wobei es sich als problematisch erweist, dass allen voran Sportverbände als institutionelle Interessenvertreter der Vereine meist nur eine sehr begrenzte Ressourcenausstattung aufweisen (vgl. Trosien, 1999, S. 69). In Anbetracht der künftigen Herausforderungen an Sportverbände konstatiert Mitreuter (2011, S. 20) daher, „dass das Erschließen neuer und alternativer Einnahmequellen zunehmend an Bedeutung gewinnt.“

Eine solche Einnahmequelle stellt u.a. das Sponsoring dar, auf welches z.B. Fußball-Landesverbände (FLV) bis zum Jahre 2009 offenbar gar nicht oder nur in minimalem Ausmaß zurückgreifen konnten (Mitreuter, 2011, S. 20). Um das Jahr 2009 herum gingen dann viele dieser Verbände das Thema „Sponsoring“ aktiv an. Neben dem Aufbau von eigenen personellen Ressourcen ließ sich bei FLV eine steigende Anzahl an Vermarktungsk Kooperationen mit externen Sportrechteagenturen feststellen. Diese sollten vor allem durch einschlägige Kenntnisse und Fachpersonal dazu beitragen, Einnahmen durch Sponsoring zu generieren, um den zunehmenden Mittelbedarf der Verbände zu decken. Nach Kenntnis der Autoren sind im Zeitraum zwischen 2009 und 2012 sechs FLV eine solche Kooperation eingegangen, von denen aktuell aber nur noch eine besteht. Daher lässt sich für diese Landesverbände nach einer Phase deutlichen Interesses an der Zusammenarbeit mit Agenturen eine Tendenz zur Eigenvermarktung erkennen.

Die Gründe für diese Entwicklung können vielschichtig sein. Gemeinsame Ziele können erreicht worden sein, was eine längere Zusammenarbeit evtl. überflüssig gemacht hätte. Genauso könnten aber auch Probleme in der Zusammenarbeit zum Scheitern von Kooperationen geführt haben, da Sportverbände und Sportrechteagenturen in unterschiedliche Systeme eingebettet sind, welche wiederum maßgeblich die Ausgestaltung der jeweiligen Organisation sowie die zugrundeliegende Handlungslogik bestimmen (vgl. z.B. Wex, 2004, S. 28). Wenn bei der Vermarktung eines Sportverbandes durch eine Agentur eine

erwerbswirtschaftliche Logik (Agentur) auf eine gemeinnützige (Verband) trifft, kann es aufgrund dieser Unterschiede zu interorganisationalen Konflikten kommen:

„Wenn zum Beispiel die Grundüberzeugungen, wie das Geschäft funktioniert, völlig divergieren, dann lässt sich risikolos vorhersagen, dass das Zusammenwachsen schwierig werden wird – [...] wegen des unendlichen Konfliktpotenzials, das in unterschiedlichen Geschäftsphilosophien und Weltbildern angelegt ist“ (Berner, 2008, S. 86).

Das Forschungsinteresse dieser Studie ist es, potenzielle Konflikte bei Vermarktungsk Kooperationen zwischen gemeinnützigen FLV und erwerbswirtschaftlichen Agenturen zu identifizieren, welche deren Scheitern bedingen können. Die Analyse beginnt im nächsten Kapitel damit, dass die Vermarktung von FLV durch Sportrechteagenturen vor dem Hintergrund sektoraler Zugehörigkeiten beleuchtet wird. Anschließend werden diese Vermarktungsk Kooperationen mit Hilfe der Agentur- oder Prinzipal-Agent-Theorie allgemein analysiert und Konfliktpotentiale identifiziert. Das folgende Kapitel dient der Vorstellung einer Fallstudie, die der Betrachtung einer gescheiterten Vermarktungsk Kooperation zwischen einem FLV und einer Sportrechteagentur gewidmet ist. Es konnten zwei direkt mit der Zusammenarbeit befasster Experten – je einer auf Seiten des FLV und der Agentur – unter Zusicherung von Anonymität interviewt werden. Da es sich nach Kenntnis der Autoren um eine relativ typisch verlaufene Kooperation handelt, ist davon auszugehen, dass die gewonnenen Erkenntnisse weitgehend allgemeingültig sein dürften. Abschließen werden die Erkenntnisse der Studie kritisch diskutiert und es werden Lösungsansätze für zukünftige Vermarktungsk Kooperationen im Fußball und anderen Sportarten und Gesellschaftsbereichen aufgezeigt.

2. Vermarktung von FLV durch Sportrechteagenturen

2.1. Besonderheiten des Sponsorings von Sportverbänden

Die Drei-Sektoren-Theorie unterscheidet zwischen staatlichen Organisationen, erwerbswirtschaftlichen Organisationen und dem sogenannten „Dritten Sektor“. Letzterer umfasst jene Institutionen, welche weder den Sektoren „Markt“, „Staat“ oder „informeller Sektor“ zuzurechnen sind (Heinemann, 2004, S. 77). Gebilde des „Dritten Sektors“, wie z.B. Fußball-Landesverbände, grenzen sich von staatlichen Einrichtungen (wie z.B. Sportämtern) durch mangelnde staatliche Souveränität ab, weisen im Gegensatz zum informellen Sektor einen gewissen Institutionalierungsgrad auf und verfolgen im Unterschied zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen (wie z.B. Sportrechteagenturen) primär keine gewinnorientierten Ziele (ebd.). Während es im erwerbswirtschaftlichen Sektor hauptsächlich um das Erzielen von Profiten geht, ist die Gewinnerzielung im „Dritten Sektor“ dem „nondistributional constraint“ (vgl. hierzu Hansmann, 1980) unterworfen, wonach Gewinne nicht an die Eigentümer ausgeschüttet, sondern ausschließlich für den Organisationszweck verwendet werden. Dies stellt ein zentrales Distinktionsmerkmal gegenüber dem Wirtschaftssektor dar (Meyer & Simsa, 2013, S. 12).

FLV und andere Sportverbände fungieren als gemeinnützige Non-Profit-Organisationen (NPO) des Dritten Sektors (ebd., S.10) gegenüber Politik, Medien und Wirtschaft als Interessenvertreter ihrer Mitglieder (Trosien, 1999, S. 62) und sind für die Förderung und Organisation einer Sportart oder des Sports insgesamt zuständig. Aus diesem Grund kann bei Sportverbänden grundsätzlich von einer sie konstituierenden Gemeinwohlorientierung ausgegangen werden (Winkler et al., 1985, S. 30). Neben der Gemeinwohlorientierung stellt auch die Leistungserzeugung von Organisationen des Dritten Sektors eine Besonderheit dar. Beispielsweise wird die Leistung i.d.R. mindestens teilweise in Form unvergüteter Freiwilligenarbeit erzeugt (Strob, 1999, S. 42). Dies trifft auch auf FLV und die von ihnen vertretenen Vereine zu, in denen normalerweise Ausschüsse, Präsidien oder Gremien überwiegend mit ehrenamtlichen Funktionären besetzt sind und ggf. von hauptamtlichen Mitarbeitern unterstützt werden. Die Kombination aus Ehren- und Hauptamt stellt dabei eine besondere Komponente vieler Sportorganisationen dar, aus der viele

Herausforderungen resultieren (vgl. z. B. Kaiser & Horch, 2008, S. 170). Weitere Merkmale, die FLV und andere Verbände als Organisationen des dritten Sektors auszeichnen finden sich bei Berding (2011, S. 9-15).

Einige FLV haben bei der Erschließung „alternativer Einnahmequellen“ (Mitreuter, 2011, S. 20) aus Sponsoringlöhnen mit sogenannten „Sportrechteagenturen“ zusammengearbeitet und diese bei der „Fremdvermarktung“ ihrer Sponsoringrechte als Transaktionspartner eingebunden (vgl. hierzu z. B. Richter, 2013, S. 543): „Zwischen [...] den Verbänden als Anbieter [...] und] den Unternehmen als Nachfrager [...], stehen die Sportrechteagenturen“ (Finger & Lüking, 2009, S. 6). Viele dieser meist international agierenden Agenturen sind Töchter größerer Aktiengesellschaften und treten hierzulande häufig in der Rechtsform der GmbH auf (Saborofski, 1995, S. 82). Als Wirtschaftsunternehmen verfolgen sie grundsätzlich Gewinn- und Rentabilitätsziele (Heinemann, 2004, S. 76). Sportrechteagenturen sind somit als Organisationen des erwerbswirtschaftlichen Sektors einzustufen. Typisch ist hierbei die Beteiligung der Kapitalgeber am Betriebsgewinn (ebd., S.75), was letztlich das Gegenteil des in Sportverbänden vorherrschenden „nondistributional constraint“ darstellt.

Die zwei bedeutendsten Ziele, die Sponsoren mit einem Engagement bei einem FLV verfolgen, sind laut Mitreuter (2011, S. 39) die Bekanntheitssteigerung und Verbesserung des Images. Allerdings stehen FLV i.d.R. nicht im Mittelpunkt medialen Interesses, was mit einer höheren Reichweite der Sponsorenkommunikation verbunden wäre (ebd., S. 26). Aus Sicht des gesponserten FLV stellt das Sponsoring in erster Linie ein „Finanzierungs- und Beschaffungsinstrument dar“ (Hermanns, 2001, S. 404), das die zweckgebundenen Verbandsaktivitäten im Sinne des „nondistributional constraint“ unterstützt. Für Landesverbände, die ebenso wie Unternehmen ein eigenes Marketing betreiben, ist das Sponsoring neben seiner Funktion als Ressourcenbeschaffungsinstrument aber auch Teil der eigenen Verbandskommunikation nach innen und außen. Da sich Verbände wesentlich durch die Orientierung an den Mitgliederinteressen von anderen Institutionen abheben, muss die Sponsorenlandschaft zur Organisation passen. Das hängt maßgeblich damit zusammen, dass im betreffenden Verband organisierten Vereine sowie die im Verband Tätigen Empfänger der Sponsoringbotschaft sind. Damit deren Interessen befriedigt werden und sie einen

Nutzen im Sponsoring sehen, sollte eine Passfähigkeit zwischen Sponsor und Landesverband (und damit seinen Mitgliedern) bestehen. Denn dadurch kommuniziert der FLV seine Orientierung am Mitgliederinteresse, womit er sich zugleich als Interessenvertreter in den Köpfen seiner internen Stakeholder legitimiert: „Schließlich kommt aufgrund der Immaterialität der Leistungen dem Image einer Nonprofit-Organisation eine besondere Bedeutung im Rahmen der Leistungsbeurteilung durch die Anspruchsgruppen zu“ (Bruhn, 2011, S. 347).

Durch die Passfähigkeit seiner Sponsoren vermeidet der Verband ein Akzeptanzproblem, welches sich negativ auf sein Image auswirken könnte, da im Amateursport eine marktorientierte Logik von vielen abgelehnt wird:

„Die Legitimationsproblematik resultiert primär aus den Ängsten, die mit den Begriffen ‚Markt‘, ‚Kunde‘, und ‚Marketing‘ bei vielen Beteiligten verbunden sind. Die aus dem kommerziellen Bereich entnommenen Begriffe werden häufig mit negativen Inhalten assoziiert und in Richtung einer ‚Kommerzialisierung‘ bzw. ‚Ökonomisierung‘ der Nonprofit-Organisation und ihrer Aufgabenerfüllung interpretiert“ (Bruhn, 2011, S. 57 f.).

Die Passfähigkeit eines Sponsors hat also eine beträchtliche Bedeutung, da bei der Verbandsvermarktung unterschiedliche Akteure miteinander interagieren. In einem Dreiecksverhältnis stehen sich der Sponsor als (rationaler) Investor, der Gesponserte als Interessenvertreter und dessen Mitglieder als Rezipienten der Sponsoringbotschaft gegenüber, welche nicht selten das „Gefühl einer Überkommerzialisierung“ (Mitreuter, 2011, S. 57) durch das Sponsoring verspüren dürften. Neben der Kommunikationswirkung nach innen wirkt das Sponsoring aber auch nach außen, so z.B. auf potenzielle Sponsoren. Ein in den Augen der Mitglieder kontingentes Sponsoring wird aufgrund des erkannten Nutzens eher von Erfolg gekrönt sein. Dies dürfte zu längerfristigen Engagements von Sponsoren führen und ein positives Signal an potenzielle weitere Sponsoren aussenden. Nufer & Bühler (2013, S. 279) merken dazu an: „Je besser der ‚Fit‘ von Sponsor und

Gesponsertem ist, desto stabiler und längerfristiger kann sich die Sponsoring-Partnerschaft entwickeln.“

2.2. Besonderheiten des Sponsorings von Sportverbänden

Der Grund für eine Kooperation zwischen FLV und Sportrechteagenturen ist aus wettbewerbstheoretischer Sicht in der Erzielung eines gemeinsamen Wettbewerbsvorteils zu sehen (Zentes, 1992), der z.B. im verbesserten Zugang zu Ressourcen sowie in Kosten- und Zeitvorteilen bestehen kann (Mellewigt, 2003, S. 16 ff.). Für die hier relevanten Vermarktungsk Kooperationen ist zu erwarten, dass sich Sportrechteagenturen durch die Kooperation mit einem FLV den Markteintritt in die Breitensportvermarktung erhoffen, womit ein neuer Markt und zusätzliche Einnahmen erschlossen werden sollen. Aus Sicht der FLV soll vermutlich mangelndes „Know-how“ bezüglich der Vermarktung der eigenen Rechte kompensiert werden (Eschweiler & Möllenhoff, 2004, S. 122) . Somit können Kosten- und Zeitvorteile erzielt werden, wenn der Aufbau von eigenem Wissen mit zu hohen Kosten verbunden ist. Saborofski (1995, S. 9 f.) verweist im Kontext des mangelnden „Vermarktungs-Know-how“ auf die Strukturbesonderheiten von Sportverbänden:

„Für eine effektive Vermarktung oft negativ zitierte demokratische Strukturen in Vereinen und Verbänden zögern Veränderungen hinaus oder lassen sie erst gar nicht wahr werden. Fehlendes Fachwissen und Personalnöte kommen dazu. Hier ist der organisierte Sport nach wie vor und dringender denn je auf Hilfe von Vermarktungsexperten angewiesen.“

Die Kooperation mit Sportrechteagenturen verhilft den FLV somit auch zu einer Professionalisierung ihrer Vermarktungsstrukturen (Mitreuter, 2011, S. 54 f.) durch Akquise externen Wissens und (Fach)Personals.

Die inhaltliche Ausgestaltung einer Kooperation zwischen Agentur und FLV, wie z.B. das Vergütungsmodell oder die Laufzeit, werden in Kooperationsverträgen festgehalten (Parensen, 2004, S. 322). Wie Abb. 1 zu entnehmen ist, sehen diese vor, dass die beteiligte Agentur ein definiertes Rechteportfolio vermarktet, wofür sie im Erfolgsfall (Abschluss eines

Sponsoringvertrags) eine Provision vom Rechthehalter (Verband) erhält. Die aus dem erfolgreich vermittelten Vertragsabschluss generierten Sponsoringerlöse verbleiben indes beim Rechthehalter, im vorliegenden Fall dem FLV (ebd.). Kooperationsverträge gemäß Abb. 1, welche auch eine geringe fixe Zahlung (Fixum) enthalten können, stellen nach Kenntnis der Verfasser das übliche Modell in der Vermarktung von FLV dar. Die konkrete Ausgestaltung kann jedoch unterschiedliche Ausprägungen annehmen, da Laufzeiten, Vergütungsmodelle, Provisionssätze oder die Anzahl der zu vermarktenden Rechte individuell ausgehandelt werden.

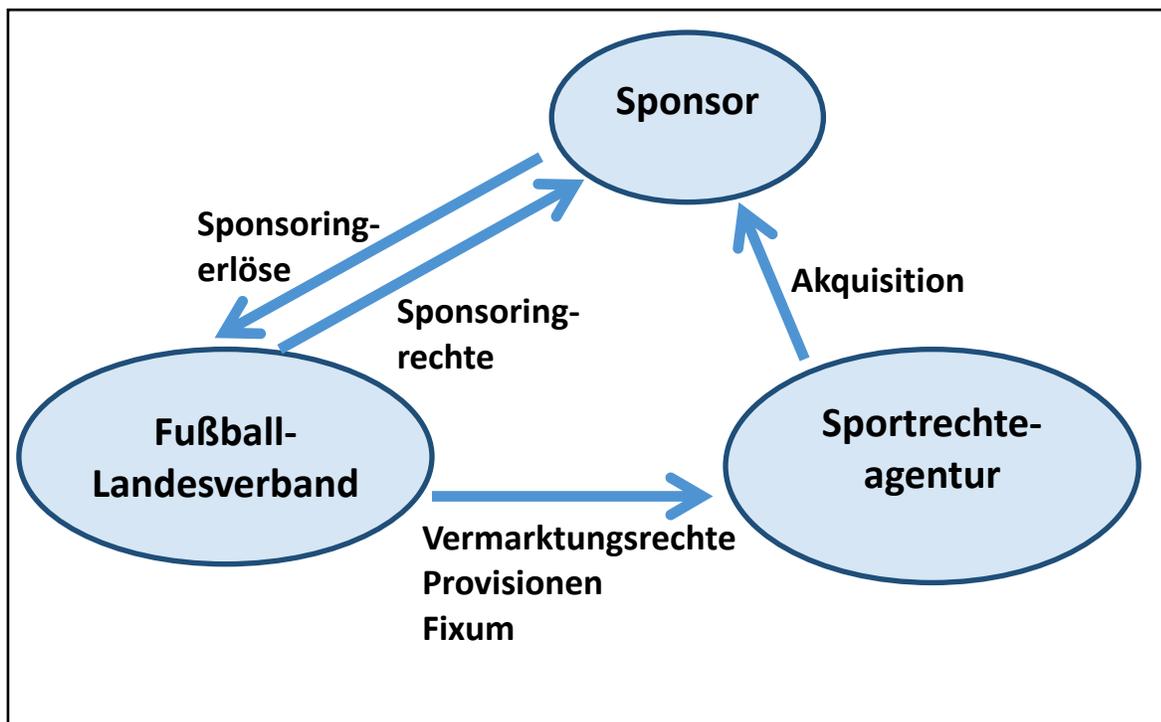


Abb. 1. Exemplarische Darstellung der Vermarktungskoooperation eines FLV und einer Sportrechteagentur (eigene Darstellung)

In der Zeit von 2009 bis 2013 haben sechs FLV auf die Zusammenarbeit mit Sportrechte-agenturen gebaut. Hieraus resultierten die in Tab. 1 zusammengefassten Vertragsbeziehungen.

Tab. 1. Vermarktungsk Kooperationen zwischen FLV und Sportrechteagenturen von 2009 bis 2013 (eigene Darstellung)

Fußball-Landesverband	Sportrechteagentur	Aktualität
Bayerischer FV	actori GmbH / U! Sports GmbH	Beendet / Aktiv
Württembergischer FV	actori GmbH	Beendet
Hessischer FV	actori GmbH	Beendet
FV Mittelrhein	actori GmbH	Beendet
FV Westfalen	actori GmbH	Beendet
Südbadischer FV	Burda Sport Group GmbH	Beendet

Auffallend ist, dass von den in Tab. 1 zusammengefassten Kooperationen lediglich diejenige des Bayerischen Fußball-Verbandes und der U! Sports GmbH weiterhin besteht. Sämtliche anderen Kooperationen wurden zwischenzeitlich beendet. Es ist anzunehmen, dass diese Entwicklung darauf zurückzuführen ist, dass strategische Kooperationen nicht nur Vorteile mit sich bringen können, sondern „auch zahlreiche Gefahren und Konfliktpotentiale in sich“ (Mellewigt, 2003, S. 21) bergen. Mellewigt (2003, S. 21 f.) nennt als Ursachen für das Scheitern von Kooperationen z.B. „opportunistisches Verhalten“ einer Partei im Sinne der Prinzipal-Agent-Theorie. Diesen Gedanken aufgreifend, wird im nächsten Kapitel betrachtet, welche Schlussfolgerungen aus der genannten Theorie bezüglich Konflikten in Vermarktungsk Kooperationen von FLV und Sportrechteagenturen gezogen werden können.

3. Agenturtheoretische Betrachtung der Vermarktung von FLV durch Sportrechteagenturen

3.1. Prinzipal-Agent-Theorie¹

Die Agentur- oder Prinzipal-Agent-Theorie (PA-Theorie) untersucht als Teil der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ) Vertragsbeziehungen zwischen zwei eigennützig agierenden Wirtschaftssubjekten, dem Prinzipal und dem Agenten. Gemäß der Theorie beauftragt der Prinzipal den Agenten mit der Erfüllung seiner Interessen und stattet diesen hierfür mit entsprechenden Kompetenzen aus. Ferner wird der Agent für seine Dienste entlohnt (Meuthen, 1997, S. 157). Als klassisches Beispiel kann das Verhältnis zwischen Arbeitgeber (Prinzipal) und Arbeitnehmer (Agent) genannt werden.

Die PA-Theorie geht davon aus, dass sowohl vor (ex-ante) als auch nach (ex-post) Abschluss eines Vertrages zwischen den beiden Akteuren Informationsasymmetrien bestehen, welche zu opportunistischem Verhalten des besser Informierten führen können (z.B. Spremann, 1990, S. 615). So führt z.B. das Verschweigen von Vorerkrankungen eines potenziellen Versicherungsnehmers gegenüber dem Versicherungsunternehmen vor Vertragsabschluss (hidden characteristics) zu unterschiedlichen Informationsständen (Erlei & Szcuckowski, o.J.a), die der Agent zu seinem Vorteil (günstigerer Versicherungsvertrag) nutzen kann. Diese Form von Marktversagen aufgrund einer vorvertraglichen Informationsasymmetrie wird „adverse selection“ genannt (Erlei & Szcuckowski, o.J.b).

Ex-post ergeben sich Informationsasymmetrien einerseits daraus, dass der Agent bei der Verrichtung seiner übertragenen Aufgaben vom Prinzipal nicht vollständig überwacht werden kann (z.B. seine Arbeitsintensität). Dies wird als „verstecktes Handeln“ oder „hidden action“ bezeichnet. Andererseits kann der Agent dadurch einen Informationsvorsprung erlangen, dass er Wissen erlangt, das sich dem Prinzipal entzieht und das er nicht mit diesem teilt (versteckte Information oder hidden information). Ergeben sich ex-post verstecktes Handeln oder versteckte Information wird dies „moral hazard“ genannt (z. B. Erlei & Szcuckowski, o.J.a).

Eine weitere Annahme ist, dass das Handlungsergebnis des Agenten nicht einzig und allein durch seine eigene Leistung erzielt wird. Es ist zusätzlich von äußeren Umweltzuständen

¹ Die nachfolgenden Ausführungen zur Prinzipal-Agent-Theorie beziehen sich überwiegend auf die Ausführungen von Richter und Furubotn (2003, S. 173 ff.), weshalb auf einen ständigen Literaturverweis an dieser Stelle verzichtet wird. Andere Autoren, sowie wörtliche Zitate werden nach wie vor kenntlich gemacht.

abhängig, welche der Agent im Falle eines schlechten Ergebnisses zu seiner Entlastung anführen kann bzw. deren Unkenntnis die Beurteilung der Leistung des Agenten durch den Prinzipal erschwert (z. B. Erlei & Szcutek, o.J.a).

Das PA-Modell unterstellt dem Agenten als Opportunisten und individuellem Nutzenmaximierer, dass dieser vor allem eigene Ziele und nicht diejenigen des Prinzipals verfolgt (Woratschek & Roth, 2003, S. 152). Demzufolge agiert er nicht unbedingt bestmöglich im Sinne seines Auftraggebers: „If both parties to the relationship are utility maximizers there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal“ (Jensen & Meckling, 1976, S. 308). Damit der Agent tatsächlich im Interesse des Prinzipals handelt, muss letzterer geeignete Anreiz- und Kontrollmechanismen implementieren (ebd.). Diese Aktionen sind für den Prinzipal allerdings mit Vertretungskosten (agency costs) verbunden, worunter Folgendes zu verstehen ist:

„Der Prinzipal kann die Abweichungen von seinem Interesse begrenzen, und zwar durch Schaffung geeigneter Anreize für den Agenten und durch die Aufwendung von Überwachungskosten mit dem Zweck, die abweichenden Tätigkeiten des Agenten einzudämmen. Außerdem wird es in manchen Situationen für den Agenten lohnend sein, entweder Ressourcen (eine Kautions) als Garantie einzusetzen, daß [sic] er bestimmte Aktionen, die dem Prinzipal schaden würden, unterläßt [sic], oder sicherzustellen, daß [sic] der Prinzipal kompensiert wird, wenn er solche Aktionen doch setzt. [...] In den meisten PA-Verhältnissen werden sowohl Prinzipal wie Agent positive Überwachungskosten und Kautions aufwenden [...]. Und in allen Fällen werden die Entscheidungen des Agenten in gewissem Maße von den Entscheidungen abweichen, die die Wohlfahrt des Prinzipals maximieren würden“ (Jensen & Meckling, 1976, S. 308, übersetzt von Richter & Furubotn, 2003, S. 177).

Zusammengefasst sind „agency costs“ in der Summe der Überwachungskosten des Prinzipals, den Kautionskosten des Agenten und dem Wohlfahrtsverlust des Prinzipals aufgrund des nicht optimalen Handelns des Agenten zu sehen.

Ziel der PA-Theorie ist nicht allein die Deskription einer Vertragsbeziehung, sondern auch die Entwicklung von Lösungsansätzen (Meuthen, 1997, S. 158). Zur Lösung vorgenannter Probleme, die innerhalb der Delegationsbeziehung von Prinzipal und Agent zu

opportunistischem Verhalten führen, bietet die PA-Theorie Gestaltungsempfehlungen für Anreiz- und Kontrollmechanismen, die auf eine Minimierung der „agency costs“ abzielen (Woratschek & Roth, 2003, S. 153). Die implementierten Mechanismen zielen dabei entweder auf die Minderung des Zielkonfliktes oder auf die Verringerung der Informationsasymmetrie ab (Eschweiler & Möllenhoff, 2004, S. 120). Im Rahmen des „moral hazard“ (hidden action, hidden information) kann danach nur die Anpassung der Nutzenfunktionen beider Akteure eine Überwindung des Zielkonfliktes herbeiführen (Pratt & Zeckhauser, 1985, S. 14). Durch die Minderung des Zielkonfliktes soll der Agent seine Ziele erst dann erreichen, wenn auch der Prinzipal seine Ziele erreicht. „Es muss im Eigeninteresse des Agents [sic] sein, im Sinne des Principals [sic] zu handeln, d.h. von opportunistischem Verhalten abzusehen“ (Eschweiler & Möllenhoff, 2004, S. 120). Eine Möglichkeit stellt die Erfolgsbeteiligung des Agenten am Ergebnis seiner Leistung dar (Meuthen, 1997, S. 161). Dadurch besteht für den Agenten der Anreiz, die ihm übertragene Aufgabe bestmöglich zu erledigen (ebd.). Eine weitere Möglichkeit zur Minimierung der PA-Problematik wird in der „direkten Verhaltensteuerung“ des Agenten durch den Prinzipal gesehen, bei dem letzterer konkrete Verhaltensnormen für bestimmte Situationen vorschreibt (ebd., S. 162). Diese Maßnahme wird allerdings als problematisch angesehen, da sie u.a. nur bei einfachen Aufgaben anwendbar ist und zudem einen hohen Wissensstand des Prinzipals voraussetzt (ebd.). Eine dritte Möglichkeit zur Lösung vorgenannter Probleme kann in der „Verbesserung des Informationssystems“ gesehen werden. Durch den höheren Informationsstand des Prinzipals wird der Handlungsspielraum des Agenten für opportunistisches Verhalten eingegrenzt. Ein Beispiel hierfür könnte in einer Rechenschaftspflicht des Agenten bestehen (ebd.).

3.2. Mögliche Konflikte bei Vermarktungsk Kooperationen

Als besonders geeignet erweist sich die PA-Theorie zu Untersuchung vertraglicher Beziehungen im Rahmen von „Kooperationen, in denen Auftragsbeziehungen eine wesentliche Rolle spielen“ (Woratschek & Roth, 2003, S. 154). Im Rahmen der hier betrachteten Vermarktungsk Kooperationen beauftragt der FLV (Prinzipal) eine Sportrechteagentur (Agent) mit der Vermarktung seiner Sponsoringrechte, überträgt ihr die nötigen Kompetenzen und beteiligt sie durch ein bestimmtes Vergütungsmodell an den Sponsoringerlösen. Außerdem wird regelmäßig ein erfolgsunabhängiges Fixum gezahlt. Vor

und nach dem Abschluss eines solchen Vermarktungsvertrages können adverse selection und / oder moral hazard vorliegen.

Ex-ante könnte die Agentur dem FLV zur Erlangung des Vermarktungsmandats beispielsweise unrealistische Sponsoringerlöse in Aussicht stellen, welche sie etwa durch Verweise auf bestehende Netzwerke oder Referenzen untermauern könnte. Ob die Erlöse realistisch sind, kann von FLV vermutlich nicht mit hoher Sicherheit nachvollzogen werden, da die meisten FLV im Jahr 2009 noch keine umfassende Erfahrung mit der Thematik hatten (Mitreuter, 2011, S.20) und somit die zur realistischen Einschätzung von Sponsoringerlösen nötige Vorerfahrung fehlte. Außerdem ist aufgrund der von einer marktwirtschaftlichen abweichenden sektoralen Logik des FLV anzunehmen, dass der Gewinnmaximierung nicht zwingend das Hauptaugenmerk des FLV bei der Anbahnung der Kooperation gegolten haben dürfte, so dass Erlöspotentiale u. U. nicht allzu kritisch hinterfragt wurden, sondern das Interesse eher der Frage gegolten haben könnte, wofür die erwarteten Gelder zukünftig eingesetzt werden sollen. Wird eine solche ex-ante-Informationasymmetrie durch die Agentur zur Erlangung des Vermarktungsmandats genutzt, ist zu erwarten, dass im Laufe der Kooperation die tatsächlichen hinter den prognostizierten Erlösen zurückbleiben. Die Erwartungen seitens des FLV werden dann enttäuscht, wodurch ein Konfliktpotential entsteht, welches die weitere Zusammenarbeit belasten dürfte.

Es kann aber auch ex-post zu Informationsasymmetrien kommen. Da beispielsweise die Agentur über das spezifische „Know-how“ zur Vermarktung von Sponsoringrechten verfügt und im Rahmen der Sponsorenakquise den Erstkontakt zu potenziellen Sponsoren herstellt, verfügt sie über einen Wissensvorteil gegenüber dem FLV bezüglich der genauen Absprachen (hidden informatin). Darüber hinaus kann der Prinzipal die Aktivitäten rund um die Akquise nur schwer überwachen. Somit wäre es vorstellbar, dass die Agentur diesen Raum für opportunistisches Verhalten nutzt, indem sie versucht, eigene Ziele zu erreichen. Diese sind primär in Gewinn- und Rentabilitätszielen zu sehen (Finger & Lüking, 2009, S. 17), welche durch eine hohe Provisionssumme erreicht werden sollen, für die viele und / oder lukrative Sponsorings vermittelt werden müssen.

Konkret könnte den potenziellen Sponsoren durch überzogene Versprechungen oder Prognosen seitens der Agentur das Verbandssponsoring als besonders lukrativ dargestellt werden (hidden action), um so ein Sponsoring zu erwirken. Der FLV würde z.B. als „Vertriebsplattform“ besonders für jene potenziellen Sponsoren attraktiv wirken, welche „kurzfristige, in (Verkaufs-)Zahlen messbare Ergebnisse eines Sponsorings“ (Mitreuter, 2011,

S. 37 f.) erwarten. Ein FLV kann dieses kurzfristige Vertriebspotenzial allerdings nur in beschränktem Maße bieten, was maßgeblich in der Besonderheit der Verbandsvermarktung und letztlich seiner Zugehörigkeit zum „Dritten Sektor“ begründet ist. Da das Handeln von FLV stark an den Mitgliederinteressen ausgerichtet ist, sollte ein Sponsoring einen Mehrwert für diese mit sich bringen, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Rezipienten der Sponsoringbotschaft ein Gefühl der Überkommerzialisierung bzw. wirtschaftlichen Ausbeutung empfinden (Mitreuter, 2011, S. 57), was letztlich die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Sponsorings minimieren würde. Folglich müsste bei der Akquise seitens der Agentur die Passfähigkeit oder Kontingenz zwischen FLV und Sponsor im Vordergrund stehen. Wenn diese gegeben ist und seitens der Agentur bei der Formulierung von Vertriebszielen für potenzielle Sponsoren berücksichtigt wird, steigt die Erfolgsaussicht des Sponsorings deutlich. Stellt sich jedoch nach Abschluss eines Sponsorings im Laufe der Zeit heraus, dass die agenturseitig prognostizierten Erfolgsgrößen – z.B. aufgrund der Ablehnung durch die Verbandsmitglieder – nicht erreicht werden, dürften die Sponsoren Abstand von einer Verlängerung ihres Engagements nehmen:

„Das Wesen des Sponsorings liegt eben gerade nicht im Verkauf einer Werbefläche, wie es bei der Mehrheit von Geschäftsbeziehungen anderer Marketinginstrumente ist. Sponsoring ist immer eingebettet in den sozialen Kontext des jeweiligen Sponsoringobjekts und bedarf daher einer darauf ausgerichteten Beziehungsgestaltung. Eine durch das Fehlverhalten der Anbieter [in diesem Fall der Sportrechteagentur – Anm. d. Verf.] forcierte Reduzierung des Sponsorings auf den Vertragsabschluss führt folglich kurz- und mittelfristig zu Unzufriedenheit und in seiner langfristigen Wirkung zur Abkehr vom Sponsoring“ (Altmann, 2010, S. 4).

Die Berücksichtigung der Passfähigkeit würde allerdings zu einer Eingrenzung des Akquisepotenzials auf Agenturseite führen. Die Schwierigkeit, einen „passenden“ Sponsor zu finden, der außerdem „geduldig“ ist, dürfte sich unterdessen negativ auf die Provision und somit die Ziele der Agentur auswirken.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen FLV und Sportrechteagentur durch einen Zielkonflikt charakterisiert ist. Während der FLV zwar Sponsoringerlöse generieren möchte, um Verbandsaktivitäten zu finanzieren, stehen die Interessen der Mitglieder weiterhin an erster Stelle. Diese liegen zu allererst nicht im Zufluss von Sponsorengeldern, sondern in der Unterstützung der Vereinsarbeit. Bruhn (2011,

S. 33) hebt in diesem Kontext die „Anspruchsgruppenorientierung“ als wesentliches Merkmal des Marketings von NPO heraus. Dazu muss eine Passfähigkeit zum Sponsor gewährleistet sein.

Die Agentur möchte Gewinne erzielen, welche durch eine hohe Anzahl an geschlossenen Sponsoringverträgen zwischen FLV und akquirierten Sponsoren erreicht wird. Im Rahmen der ungleich verteilten Informationen ergibt sich für die Agentur ein Handlungsspielraum, den sie im Sinne opportunistischen Verhaltens zu ihrem Vorteil nutzen kann.

Ex-ante bildet die direkte Beziehung zwischen (Prinzipal) und Agentur (Agent) und die zwischen den potentiellen Vertragspartnern ungleich verteilten Informationen die zentrale Rolle. Diese können vorvertraglich zur Erlangung des Vermarktungsmandats durch die Agentur und im weiteren Verlauf der Kooperation zu Konflikten führen, wenn agenturseitig geschürte Erwartungen aus Sicht der FLV nicht erfüllt werden.

Ex-post besteht dann ggf. eine Informationsasymmetrie unter Einbeziehung eines Dritten (potenzieller Sponsor) und die Agentur kann versuchen, unabhängig von den Interessen des FLV möglichst viele Unternehmen für lukrative Sponsorings zu gewinnen. Der FLV hingegen wird sich unter Berücksichtigung der Mitgliederinteressen wesentlich genauer und eingehender mit der Prüfung der von der Agentur akquirierten Unternehmen befassen wollen. Denn letztlich steht sein Image gegenüber seinen Mitgliedern und damit verknüpft sein Organisationsziel auf dem Spiel. Da „Sponsoring [...] Sportverbänden die Stärkung und Schärfung ihres Images“ (Mohr & Bohl, 2002, S. 104) ermöglicht, birgt es im Umkehrschluss auch das Risiko eines Imageschadens. Eine aus Sicht der FLV mangelnde Kontingenz bei einem durch die Agentur akquirierten Unternehmen, wird dann in der Folge zu einer Ablehnung des potenziellen Sponsors durch die Verbandsmitglieder führen. Verfolgen beide Organisationen (Agentur und Verband) stringent die eigenen Ziele, so dürfte die Anzahl der seitens der Agentur akquirierten und gleichzeitig vom FLV unerwünschten Unternehmen steigen. Das würde zu beidseitiger Unzufriedenheit führen. Darüber hinaus würde die Vermarktungskoooperation zunehmend ineffizienter, da ein wachsender Wohlfahrtsverlust sowie steigende Überwachungserfordernisse die „agency costs“ des FLV und der Agentur in die Höhe treiben würden.

4. Fallstudie

4.1. Methode und Auswahl der Fallstudie

Im empirischen Teil der Studie soll überprüft werden, ob sich die im vorherigen Kapitel anhand der Prinzipal-Agent-Theorie hergeleiteten Konflikte in den Vermarktungsk Kooperationen zwischen FLV und Sportrechteagenturen manifestierten. Hierbei ist zu beachten, dass die Gewinnung von Informationen zu Entscheidungsprozessen, die sich innerhalb eines FLV oder einer Sportrechteagentur abspielen – sofern sie nicht umfassend in öffentlich zugänglicher Weise dokumentiert sind –, empirisch vor allem durch die Befragung von beteiligten Personen erfolgen kann. Folglich wurde das Experteninterview als Datenerhebungsmethode gewählt.

Konkret wurde eine der in Tab. 1 aufgeführten und zwischenzeitlich gescheiterten Kooperationen als Fallstudie betrachtet, die nach Kenntnis der Autoren repräsentativ sein sollte. Die Informationsgewinnung war möglich, da jeweils ein auf Seiten eines FLV und ein auf Seiten einer Sportrechteagentur unmittelbar an einer bestimmten Kooperation Beteiligter für ein Experteninterview gewonnen werden konnte. Beide Experten wurden separat voneinander interviewt, wobei jeweils ein nichtstandardisiertes Leitfadenterview durchgeführt wurde. Eine Standardisierung wäre nicht sinnvoll gewesen, da das zu generierende Wissen der Experten zunächst unbekannt war (Gläser & Laudel, 2010, S. 43). Im Interviewleitfaden wurde zuerst auf die Organisation des Befragten eingegangen und dann zunehmend spezifischer die Zusammenarbeit innerhalb der Vermarktungszusammenarbeit thematisiert. Abschließend wurden konkrete Situationen besprochen, die im Rahmen der Kooperation auftraten und für das verfolgte Forschungsinteresse von besonderer Relevanz waren.

Die beiden Experteninterviews wurden Anfang 2016 geführt. Sie wurden anhand von wörtlichen Transkriptionen und Gedächtnisprotokollen in Ergebnisprotokolle zusammengefasst. Um die Validität sicherzustellen, wurden diese anschließend durch die Befragten gegengelesen und freigegeben. Zur Wahrung der Anonymität der Befragten wurden die wörtlichen Transkriptionen anschließend vernichtet. Aus dem gleichen Grund

erfolgt die anschließende Ergebnisdarstellung so, dass nicht deutlich wird, exakt welche Vermarktungskoooperation betrachtet wurde und welche der daran beteiligten Personen als Experten zur Verfügung standen.

4.2. Ergebnisse

Die Interviews haben gemäß den obenstehenden theoretischen Überlegungen gezeigt, dass die Agentur und der FLV im Rahmen der Zusammenarbeit grundsätzlich andere Zielstellungen verfolgten, die maßgeblich auf deren sektorale Zugehörigkeiten zurückgingen. Beide Interviewpartner stimmten in der Einschätzung überein, dass der Grund für das Scheitern der betrachteten Kooperation die Diskrepanz zwischen den vorvertraglich in Aussicht gestellten und den nach Vertragsabschluss tatsächlich erzielten Sponsoringerlösen und die Art, wie damit umgegangen wurde, war. Während die Agentur profitorientiert agierte und ihre Ziele durch lukrative Sponsorenabschlüsse erreichen wollte, waren letztendlich die Anspruchsgruppen des FLV und deren Zufriedenheit das Primärziel des Verbandes, das der Gewinn- bzw. Einnahmenmaximierung untergeordnet wurde.

Zu Beginn der Vermarktungskoooperation wurde die Zusammenarbeit allerdings von beiden Seiten für gut befunden und die Agentur ging verständnisvoll mit den Eigenheiten der Verbandsvermarktung um, indem sie z.B. bei der Sponsorenakquise großen Wert auf die Passfähigkeit potentieller Sponsoren legte. Dies änderte sich jedoch, als die Akquise „richtig losging“. Nach der anfänglichen Einarbeitungszeit und dem gegenseitigen Kennenlernen wurde nämlich deutlich, dass große Rücksichtnahme auf Kontingenzkriterien das Erreichen der Erlöserwartungen der Agentur nicht erlauben würde. Die Agentur versuchte ab diesem Punkt – der Renditelogik als Erwerbsunternehmen folgend –, eine Umsatzsteigerung durch die Akquise möglichst vieler Sponsoren herbeizuführen. Hierbei nahm sie zunehmend weniger Rücksicht auf die Passfähigkeit potentieller Sponsoren und auf die besonderen Bedürfnisse des FLV als Sponsoringnehmer und Vermarktungsobjekt. Dies führte zu einer deutlichen Eintrübung der Zusammenarbeit, was folgende Beispiele zeigen: Es wurden etwa vom Verband verschiedene der vorgeschlagenen Sponsoren abgelehnt, da diese nicht als

„passend“ erachtet wurden. Auch stellte sich z. B. aufgrund einer breit angelegten „Kaltakquise-Welle“ durch die Agentur bei den verantwortlichen Verbandsmitgliedern und insbesondere den gewählten ehrenamtlichen Funktionären das Gefühl ein, dass der Verband „unter Wert“ vermarktet würde, was beides zu Konflikten führte.

Das Fallbeispiel zeigt, dass ex-ante auf Seiten des Verbandes die Erwartung bestand, dass nach Mandatierung der Agentur mittels einer „passenden“ Vermarktungsstrategie kontingente Sponsoren gefunden werden würden, von denen der Verband nennenswerte Mittel erhalten würde. Offenbar gab es vorvertraglich also Informationsasymmetrien bezüglich folgender Aspekte:

- (1) Vermarktungspotential des Verbandes und Marktkenntnis der Agentur: Gewissermaßen in Einklang mit der PA-Theorie konnte der Verband als Prinzipal das eigene Vermarktungspotential nicht fachmännisch bewerten, was die Agentur als Agent zur Erlangung des Vermarktungsmandats und zur Vereinbarung erfolgsunabhängiger Zahlungen nutzte. Ergänzend ist allerdings anzumerken, dass die Agentur offenbar bei der Beurteilung des Vermarktungspotentials bzw. bei Ihrer Einschätzung des Marktes ebenfalls unerfahren war, da sie im betreffenden Zeitraum die Vermarktung von FLV erst als Geschäftsfeld erschließen wollte. Dies zeigt sich darin, dass auch für diese eine unvorteilhafte Situation entstand und sie ihre (Rendite)Ziele (ebenfalls) nicht erreichte. Das bedeutet, dass im Sinne der PA-Theorie auch bezüglich der Kompetenz des Agenten „hidden characteristics“ vorlagen, da zumindest billigend in Kauf genommen wurde, dass die eigene Kompetenz in Bezug auf den relevanten Sponsorenmarkt überschätzt, oder diese sogar aktiv übertrieben vorteilhaft dargestellt wurde, um ein Vermarktungsmandat zu erhalten.
- (2) Art der Vermarktung: Offenbar wurde seitens des Verbandes angenommen, dass die Vorgehensweise bei der Vermarktung und die Auswahl potentieller Sponsoren in verbandskonformer Art und Weise geschehen würde. Mutmaßlich aufgrund fehlender Vorerfahrungen und bedingt durch die Beobachtung, dass andere Verbände und Profivereine attraktive Sponsorenpartnerschaften hatten, wurde bei den Vertragsverhandlungen diesbezüglich keine Festlegung im Sinne des Verbandes

getroffen. Obwohl anzunehmen ist, dass die Agentur diesbezüglich Vorschläge hätte unterbreiten können, kann davon ausgegangen werden, dass diese hiervon Abstand nahm, um ihren nachvertraglichen Handlungsspielraum – und somit das Erlöspotential – möglichst wenig zu begrenzen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Agentur ex-ante bestehende Informationsasymmetrien bezüglich der potentiellen Erlöse und der eigenen Kompetenz ausnutzte, um das Mandat zur Vermarktung zu erhalten. Im Verlauf der Zusammenarbeit führten dann unerfüllte Erlöserwartungen der Agentur und des Verbandes sowie die seitens des Verbandes als nicht verbandskonform wahrgenommenen Versuch der Agentur, weitere Erlöse zu generieren, letztendlich zum Scheitern der Zusammenarbeit. Die in der theoretischen Herleitung dargelegten Informationsasymmetrien und das sich daraus ergebende Konfliktpotential ließen sich also nachweisen und stellten einen maßgeblichen Grund für das Entstehen von Unzufriedenheit und den Abbruch der Zusammenarbeit dar.

5. Diskussion und Lösungsansätze

In den Jahren 2009 bis 2013 entschieden sich sechs FLV dafür, die Vermarktung ihrer Sponsoringrechte an Agenturen zu übertragen. Dass von diesen in Tab. 1 zusammengefassten Vermarktungsk Kooperationen nur noch eine besteht und seither keine weiteren geschlossen wurden, stellt den Hintergrund der vorliegenden Studie dar. Sie hatte das Ziel, potenzielle Konflikte in diesen Vermarktungsk Kooperationen zu identifizieren, die – neben evtl. weiteren Faktoren – zu deren Scheitern geführt haben könnten. In einem ersten Schritt wurde hierbei dargelegt, dass die beteiligten Organisationen aufgrund unterschiedlicher sektoraler Zugehörigkeiten andere Handlungslogiken verfolgen. Ferner wurde die Agentur- bzw. Prinzipal-Agent-Theorie herangezogen, um Konfliktpotentiale in den Kooperationen zu verdeutlichen, die aus Informationsasymmetrien resultieren können. Schließlich wurde mittels einer Fallstudie empirisch überprüft, inwiefern die theoretisch hergeleiteten Konflikte anhand der Befragung zweier Experten zumindest im Rahmen einer

Vermarktungskoooperation nachvollziehbar waren. Einschränkend ist hierzu anzumerken, dass diese Fallstudie nur genaue Einblicke in eine Vermarktungskoooperation erlaubt. Es gibt nach Kenntnis der Autoren aber keinen Grund zur Annahme, dass diese grundsätzlich untypische Charakteristika aufweist. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die beschriebenen Konflikte und Entwicklungen zumindest in ähnlicher Form in allen Vermarktungskoooperationen aus Tab. 1 eine Rolle gespielt haben dürften.

Vor dem Hintergrund der PA-Theorie wird deutlich, dass Vermarktungsagenturen ex-ante ihren Informationsvorsprung zur Erlangung des Vermarktungsmandats nutzen können. Nach Abschluss des Vermarktungsvertrages besteht dann eine Informationsasymmetrie unter Einbeziehung von Dritten (potenzielle Sponsoren). Gemäß den theoretischen Vorüberlegungen war ex-post zu erwarten, dass diese Asymmetrie durch die Agentur dazu genutzt werden dürfte, unabhängig von den Interessen des FLV möglichst viele Unternehmen für lukrative Sponsorings zu gewinnen, um eine hohe Provisionszahlung zu generieren. Bezüglich des FLV war zu erwarten, dass eine Prüfung der Passfähigkeit der von der Agentur akquirierten Unternehmen erfolgen dürfte. Denn ein Sponsoring ermöglicht Sportverbänden neben zusätzlichen Einnahmen „die Stärkung und Schärfung ihres Images“ (Mohr & Bohl, 2002, S. 104). Im Umkehrschluss birgt es aber auch das Risiko eines Imageschadens. Eine aus Sicht der FLV mangelnde Kontingenz bei einem durch die Agentur akquirierten Unternehmen wird dann zu einer Ablehnung des potenziellen Sponsors durch die Verbandsmitglieder führen. Verfolgen beide Organisationen (Agentur und Verband) stringent die eigenen Ziele, so müsste theoretisch die Anzahl der seitens der Agentur akquirierten und gleichzeitig vom FLV unerwünschten Unternehmen steigen. Das würde zu einer beidseitigen Unzufriedenheit führen und auch die (potentiellen) Sponsoren dürften unzufrieden werden und sich ggf. zurückziehen. Darüber hinaus würde die Vermarktungskoooperation zunehmend ineffizienter, da ein wachsender Wohlfahrtsverlust sowie steigende Überwachungserfordernisse die „agency costs“ des FLV und der Agentur in die Höhe treiben würden.

In der Fallstudie zeigt sich, dass die vorvertraglichen „hidden characteristics“ einerseits gemäß den theoretischen Vorüberlegungen den Sponsoringmarkt betrafen, dessen

Erlöspotential als unrealistisch lukrativ angenommen wurde. Darüber hinaus wird für diesen Fall deutlich, dass die Marktkenntnis des Agenten (der Sportrechteagentur) nicht ausreichte, um das Vermarktungspotential des FLV realistisch abzuschätzen. Auch bezüglich dieser Marktkenntnis, die ein zentraler Grund für die Zusammenarbeit mit der Agentur gewesen sein dürfte, wurden offenbar überzogene Erwartungen auf Seiten des Prinzipals (FLV) durch den Agenten zumindest in Kauf genommen. Des Weiteren bestätigte sich die Annahme, dass die Mitgliederorientierung des FLV und die Gewinnerorientierung der Agentur ex-post Anlass für Konflikte war.

Da die PA-Theorie nicht nur den Zweck hat, auf Konflikte in Vertragsbeziehungen hinzuweisen, sondern auch Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, soll nachfolgend diskutiert werden, wie ähnlich gelagerte Vermarktungsk Kooperationen zukünftig erfolgreicher gestaltet werden könnten. Zur Lösung vor- und nachvertraglicher Informationsasymmetrien und daraus resultierender opportunistischer Handlungen bietet die PA-Theorie diverse Ansatzmöglichkeiten. Obwohl sich Annahmen der Theorie in der Fallstudie wiederfanden, erweisen sich viele der ableitbaren Lösungsmechanismen hier als schwierig. Dies liegt insbesondere an den großen Unterschieden zwischen den kooperierenden Organisationen, welche maßgeblich auf die sektorale Identität zurückzuführen sind.

Bei der vorvertragliche Informationsasymmetrie finden sich auf den ersten Blick kaum Lösungsmechanismen. Der Verband beauftragt die Agentur gerade deswegen, weil er sich in unbekanntes Terrain begeben möchte. Stark ungleich verteilte Informationen bzgl. der Vermarktung von Sponsoringrechten sind der Beziehung also immanent. Anders als im betrachteten Zeitraum – als keiner der FLV einschlägige Vorerfahrungen hatte – könnte der Informationsaustausch zwischen einzelnen FLV heute allerdings die Möglichkeiten der Fehlinformation durch Agenturen bezüglich des Vermarktungspotentials oder ihrer eigenen Marktkenntnis zumindest verringern. Hier könnte somit verbandsseitig die ex-ante- Informationsasymmetrie reduziert werden, was sich förderlich auf die Vertragsgestaltung und die Erwartungen auf Verbandsseite auswirken dürfte.

Mit dem Ziel, die Interessensdivergenz zwischen Prinzipal und Agent in der ex-post-Situation zu mildern, gibt die Agenturtheorie mehrere Gestaltungsempfehlungen. Eine empfiehlt die Harmonisierung der Ziele von Prinzipal und Agent. Im vorliegenden Fall würde das heißen, dass die Agentur ihre Ziele dadurch erreichen sollte, dass der FLV seine Ziele erreicht. Die PA-Literatur schlägt hierfür die Erfolgsbeteiligung des Agenten am Handlungsergebnis vor. Eine solche Maßnahme besteht allerdings in der Vermarktungsbeziehung zwischen einem FLV und einer Sportrechteagentur bereits. So erhält die Agentur – evtl. neben einem geringen Fixum – eine erfolgsabhängige Provision. Offensichtlich scheint diese Maßnahme aber nicht per se zu einer Harmonisierung der Nutzenfunktionen von FLV und Agentur geführt zu haben.

Es sind allerdings noch andere Gestaltungsmöglichkeiten denkbar. So wäre eine direkte Steuerung des Agenturverhaltens zur Minderung des Opportunismus vorstellbar, aber kaum zielführend da der FLV gerade aufgrund mangelnder Kenntnisse und personeller Ressourcen auf die Zusammenarbeit mit einer Agentur zurückgreift. Er kann daher schwerlich Anweisungen für komplexe Sachverhalte geben, die sich dem eigenen Erfahrungsschatz weitgehend entziehen. Es könnte allerdings explizit vereinbart werden, nach Sponsoren zu suchen, die gewissen Anforderungen an ihre Passfähigkeit genügen. Dies könnte allerdings dazu führen, dass agenturseitig eine „Schein-Passfähigkeit“ von potenziellen Sponsoren vorgegeben wird, was wiederum dazu führen dürfte, dass die Inkompatibilität entweder auf Seiten des Sponsors und / oder des Verbandes zu Unzufriedenheit führt.

Vor dem Hintergrund der angestellten Überlegungen wird offensichtlich, dass eine langfristige bzw. gestaffelte Entlohnungsregelung für die Agentur Abhilfe schaffen könnte. Diese müsste vorsehen, dass eine dauerhafte Zusammenarbeit zwischen Sponsor und FLV oder sogar deren Verlängerung über den initial vereinbarten Zeitraum hinaus die agenturseitige Gewinnerzielungslogik am besten bedient. Das würde den Agenten dazu bewegen, potenzielle Sponsoren stärker nach dem Kontingenzgedanken zu selektieren. Die Mitglieder des FLV würden so mit einer höheren Wahrscheinlichkeit vom Sponsoring profitieren (Verringerung des Akzeptanzproblems) und der Sponsor würde sein Engagement zeitlich ausdehnen, da seine getätigten Maßnahmen für die eigenen Unternehmensziele von

Erfolg gekrönt wären. Somit hätte der Verband Mittel zur Verfügung, um den Fußballsport zu fördern, ohne jedoch Missfallen bei bestimmten Anspruchsgruppen zu wecken. Die Sportrechteagentur könnte außerdem bei der Akquise auf die gute Zusammenarbeit mit bestehenden Sponsoren verweisen, wodurch sie sich in eine vorteilhafte Verhandlungsposition gegenüber potenziellen neuen Sponsoren begäbe.

Grundsätzlich ist zu empfehlen, dass sich die Verantwortlichen in FLV und Agenturen vor dem Eingehen einer Kooperation sehr kritisch mit dem tatsächlichen Vermarktungspotenzial eines FLV auseinandersetzen. Eventuell könnte sich so herausstellen, dass ein für die Agentur zu geringes Vermarktungspotenzial besteht und eine Vertragsgestaltung wie die o.g. daher nicht attraktiv wäre. Da die FLV in den bisherigen Kooperationen große und namhafte Vermarkter mit umfassender Erfahrung im Profisport bevorzugten, wäre ggf. zu überlegen, ob kleinere Agenturen mit hoher Kompetenz im Breitensport und anderer Kostenstruktur nicht geeignetere Vermarktungspartner wären.

Den FLV ist außerdem grundsätzlich zu empfehlen, den Mitgliedern näherzubringen, warum das Sponsoring auch in ihrem Interesse liegt. Eine breite verbandsinterne Anerkennung des Sponsorings, könnte nämlich auf Verbands- und Sponsorenmenseite die Zufriedenheit steigern. Das wiederum würde das o.g. Vergütungsmodell für Agenturen attraktiver machen.

Wie im einleitenden Kapitel bereits angesprochen, ist die in dieser Studie betrachtete Problematik keinesfalls auf FLV oder den Amateurfußball beschränkt. Vielmehr ist es typisch für den organisierten Sport, dass oft viel Energie in die Aufbesserung knapper Ressourcen investiert wird. Das heißt, dass die Erkenntnisse dieser Studie generell für Organisationen im Amateursport von Bedeutung sind und die oben beschriebenen Lösungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit mit externen Vermarktungspartner berücksichtigt werden sollten.

Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse dieser Studie nicht nur auf Vermarktungsk Kooperationen im verbandsorganisierten Sport, sondern auch in anderen Bereichen des Dritten Sektors und ggf. auch mit staatlicher Beteiligung übertragen werden können. Es sollte nämlich grundsätzlich anzunehmen sein, dass überall dort, wo in solchen Kooperationen marktwirtschaftliche Maximen auf einen gemeinwohlorientierten

Selbstzweck treffen, ähnliche Konflikte entstehen können, die ggf. in ähnlicher Form gelöst werden könnten. Beispiele hierfür könnten Kunst und Kultur oder der Bildungsbereich (Schulen und Hochschulen) sein.

Quellen

- Altmann, A. (2010). Analyse von Sponsoringbeziehungen. Konzeptualisierung und empirische Überprüfung eines Sponsorenbindungsmodells (Schriftenreihe Sportökonomie in Forschung und Praxis, 11). Hamburg: Kovač.
- Berding, K. (2011). Controlling in Sportverbänden (Schriftenreihe Sportökonomie in Forschung und Praxis, Bd. 13). Hamburg: Kovač.
- Berner, W. (2008). Cultural Due Diligence: über die Unverträglichkeit von Unternehmenskulturen und ihre Gründe. *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 27 (1), 83–91.
- Bruhn, M. (2011). Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen – Konzepte – Instrumente (Kohlhammer-Edition Marketing) (2., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- DOSB. (2015). Bestandserhebung 2015. Zugriff am 01. Januar 2016 unter http://www.dosb.de/fileadmin/sharepoint/Materialien%20%7B82A97D74-2687-4A29-9C16-4232BAC7DC73%7D/Bestandserhebung_2015.pdf.
- Eschweiler, M. & Möllenhoff, A. (2004). Das Abtreten von Vereinsrechten an Sportrechtshändler im Profifußball – eine Analyse unter Principal-Agent-Geschichtspunkten. In M. Bieling, M. Eschweiler & J. Hardenacke (Hrsg.), *Business-to-business-Marketing im Profifußball* (Gabler Edition Wissenschaft, S. 115–131). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Erlei, M. & Szczutkowski, M. (o. J.a). Informationsasymmetrie. In Springer Gabler Verlag (Hrsg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Informationsasymmetrie. Zugriff am 10. Oktober 2017 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/923/informationsasymmetrie-v9.html>.
- Erlei, M. & Szczutkowski, M. (o. J.b). Adverse Selection. In Springer Gabler Verlag (Hrsg.), *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Adverse Selection. Zugriff am 10. Oktober 2017 unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/922/adverse-selection-v8.html>.
- Finger, T. & Lüking, N. (2009). Zur Kooperation von Fußballvereinen und Sportrechteagenturen. Diskussionspapier Nr. 577. Bielefeld: Univ. Bielefeld.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (Lehrbuch) (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss.
- Hansmann, H.B. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89 (5), 835–901.
- Heinemann, K. (2004). Sportorganisationen. Verstehen und gestalten (Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Bd. 145). Schorndorf: K. Hofmann.
- Hermanns, A. (2001). Entwicklung und Perspektiven des Sportsponsoring. In A. Hermanns & F. Riedmüller (Hrsg.), *Management-Handbuch Sport-Marketing*. München: Vahlen.

- Huber, F., Dreckmeier, L., Matthes, I. & Schunk, H. (2008). Erfolgsfaktoren des Sportsponsorings bei Großereignissen. Eine empirische Untersuchung. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305–360.
- Kaiser, S. & Horch, H.-D. (2008). Organisation im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie* (S. 145–176). Berlin: Erich Schmidt.
- Mellewigt, T. (2003). Management von strategischen Kooperationen. Eine ressourcenorientierte Untersuchung in der Telekommunikationsbranche (Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, 109) (1. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl.
- Meuthen, D. (1997). Neue Institutionenökonomik und strategische Unternehmensführung (Berichte aus der Volkswirtschaft) (Als Ms. gedr). Aachen: Shaker.
- Meyer, M. & Simsa, R. (2013). NPOs: Abgernezung, Definitionen, Forschungszugänge. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management* (S. 3–14). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mitreuter, M. (2011). Erfolgsfaktoren der Verbandsvermarktung. Beispielhafte Analyse der 21 Fußball-Landesverbände in Deutschland (neue Ausg). Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Mohr, S. & Bohl, M. (2002). Markenbildung als Kernelement der Wettbewerbsstrategie von Sportverbänden. In G. Trosien & M. Dinkel (Hrsg.), *Sport und neue Märkte. Innovation – Expansion – Investition* (S. 96–106). Butzbach-Griedel: Afra-Verl.
- Nufer, G. & Bühler, A. (2013). Sponsoring im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing* (Sportmanagement, 2, S. 264–291). Berlin: Schmidt.
- Parsen, A. (2004). Der Fußballmarkt in Deutschland und seine Bearbeitung durch Agenturen. In P. Hammann, L. Schmidt & Welling Michael (Hrsg.), *Ökonomie des Fußballs. Grundlegungen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive* (Gabler Edition Wissenschaft, S. 308–328). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Pratt, J.W. & Zeckhauser, R.J. (1985). Principals and Agents: An Overview. In J.W. Pratt & R.J. Zeckhauser (Hrsg.), *Principals and agents. The structure of business*. Boston.
- Richter, H.A. (2013). Rechte und Rechtevermarktung im Sport. In G. Nufer & A. Bühler (Hrsg.), *Marketing im Sport. Grundlagen und Trends des modernen Sportmarketing* (Sportmanagement, 2, S. 529–558). Berlin: Schmidt.
- Richter, R. & Furubotn, E.G. (2003). Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung (Neue ökonomische Grundrisse) (3., überarb. und erw. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Saborofski, U. (1995). Bestimmung existenzrelevanter Bedingungen für

Vermarktungsagenturen im Sport. Leipzig.

Spremann, K. (1990). Asymmetrische Information. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (60), 561-586.

Stafflage, E. (2005). Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor. Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions (SpringerLink: Bücher). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Strob, B. (1999). Der Vereins- und verbandsorganisierte Sport. Ein Zusammenschluss von (Wahl) Gemeinschaften?: ein Analysemodell auf der Grundlage des Dritter-Sektor-Ansatzes (Edition Globallokale Sportkultur, Bd. 2). Münster, New York: Waxmann.

Trosien, G. (1999). Zur Ökonomie der Sportverbände in Deutschland. Ausdifferenzierung als Strukturmerkmal direkter Marktbeteiligung. In G. Trosien (Hrsg.), Die Sportbranche. Wachstum, Wettbewerb, Wirtschaftlichkeit (S. 62–83). Frankfurt am Main: Campus.

Wex, T. (2004). Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft (Gabler-Edition-Wissenschaft) (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Winkler, J., Karhausen, R.-R. & Meier, R. (1985). Verbände im Sport. Eine empirische Analyse des Deutschen Sportbundes und ausgewählter Mitgliedsorganisationen (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, 43). Schorndorf: Hofmann.

Woratschek, H. & Roth, S. (2003). Kooperationen: Erklärungsperspektiven der Neuen Institutionenökonomik. In J. Zentes, B. Swoboda & D. Morschett (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven (S. 141–166). Wiesbaden: Gabler.

Zentes, J. (1992). Kooperative Wettbewerbsstrategien im internationalen Konsumgütermarketing. In J. Zentes (Hrsg.), Strategische Partnerschaften im Handel. Stuttgart: Poeschel. Wüterich, C. & Breucker, M. (2006). Das Arbeitsrecht im Sport. München.