

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA FILOZOFICKÁ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Komparation von zwei ausgewählten
Handballmannschaften aus Westböhmen und
Bayern anhand der Wirtschafts-, Marketing-
und Sportkriterien**

Ondřej Šafránek

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA FILOZOFICKÁ

Katedra germanistiky a slavistiky

Studijní program - Filologie

Cizí jazyky pro komerční praxi

Kombinace angličtina - němčina

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Komparation von zwei ausgewählten
Handballmannschaften aus Westböhmen und Bayern
anhand der Wirtschafts-, Marketing- und Sportkriterien**

Ondřej Šafránek

Vedoucí práce:

Ing. Zdeněk Vávra, Ph.D.

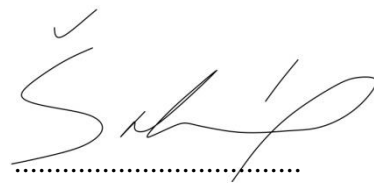
Katedra germanistiky a slavistiky

Fakulta filozofická Západočeské univerzity v Plzni

Plzeň 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem *Komparation von zwei ausgewählten Handballmannschaften aus Westböhmen und Bayern anhand der Wirtschafts-, Marketing- und Sportkriterien* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Zdeňka Vávry, Ph.D. a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v seznamu použitých zdrojů.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Šafránek', written over a horizontal dotted line.

Plzeň, květen 2020

Ondřej Šafránek

Poděkování

V první řadě bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Zdeňku Vávrovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, vstřícnost při konzultacích a cenné rady při zpracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat za pomoc při získání potřebných informací a podkladů bývalým i současným zástupcům klubu Talentu M.A.T. Plzeň a rovněž zástupcům klubu HC Erlangen. V neposlední řadě mé velké poděkování patří celé mojí rodině za podporu a trpělivost nejen při zpracování této práce, ale i během celého studia.

Anotace

Autor: Ondřej Šafránek

Název: Komparation von zwei ausgewählten Handballmannschaften aus Westböhmen und Bayern anhand der Wirtschafts-, Marketing- und Sportkriterien

Škola: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta filozofická

Rok: 2020

Klíčová slova: Sport, Handball, Talent M.A.T. Plzeň, HC Erlangen, Finanzen, Marketing, Verein

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	8
I. Theoretischer Teil	10
1. Handball und seine Terminologie.....	10
2. Besonderheiten der tschechischen Handballliga und der Handball-Bundesliga.....	13
3. Bewertungskriterien für eine Handballmannschaft.....	15
3.1 Sportmanagement.....	15
3.2 Sportmarketing.....	17
3.3 Ökonomische Aspekte.....	18
3.3.1 Einnahmen der Clubs.....	19
3.3.2 SWOT - Analyse.....	20
II. Praktischer Teil	23
4. Talent M.A.T. Plzeň.....	23
4.1 Allgemeine Charakteristik des Clubs.....	23
4.2 Ökonomische Analyse.....	25
5. HC Erlangen.....	27
5.1 Allgemeine Charakteristik des Clubs.....	27
5.2 Ökonomische Analyse.....	28
6. Vergleich der beiden Handballmannschaften.....	30
6.1 Sportkriterien.....	30
6.2 Finanzen.....	32

6.3 Marketing.....	33
6.4 SWOT - Analyse.....	35
6.4.1 SWOT-Analyse von Talent M.A.T. Plzeň.....	36
6.4.2 SWOT-Analyse von HC Erlangen.....	38
6.4.3 Fazit beider SWOT-Analysen.....	40
III. Zusammenfassung.....	41
Resumé.....	43
Résumé.....	43
Literaturverzeichnis.....	44
Gedruckte Quellen.....	44
Internetquellen.....	45
Anlagenverzeichnis.....	48

Einleitung

Der Autor dieser Bachelorarbeit hat sich für das Thema „Komparation von zwei ausgewählten Handballmannschaften aus Westböhmen und Bayern anhand der Wirtschafts-, Marketing- und Sportkriterien“ entschieden. Der Vergleich betrifft die Handballmannschaften Talent M.A.T. Plzeň und HC Erlangen. Das tschechische Team nimmt an der höchsten Handball-Liga unter der Bezeichnung Strabag Rail Extraliga teil. Das deutsche Team spielt in der höchsten Handball-Bundesliga, die nach dem Hauptsponsor Liqui Moly als Liqui Moly HBL bezeichnet wird. Ziel der Arbeit ist es, alle im Titel der Bachelorarbeit genannten Aspekte zu beurteilen, d.h. zwei ausgewählte Handballmannschaften aus Westböhmen und Bayern anhand der Wirtschafts-, Marketing- und Sportkriterien zu vergleichen. Der Autor bemüht sich, alle Kommentare, Vergleiche, Unterschiede, Kritiken, Fakten usw. durch die belegten Informationen zu untermauern.

Der Autor hat dieses Thema passend gefunden, weil er seit 2015 selbst ein aktiver Spieler von Talent M.A.T. Plzeň ist. Er ist seit fünf Jahren ein Mitglied der "A" Auswahlmannschaft und währenddessen ist er mit seinen Teamkollegen auf viele Gegner (hauptsächlich aus dem Ausland) gestoßen, die auf einem professionellen Niveau arbeiten. Die Gelegenheiten, auf solche Gegner zu treffen, waren vor allem in den Vorrunden des EHF-Pokal¹, die beispielsweise mit dem UEFA-Pokal-Fußballwettbewerb verglichen werden können, oder in Vorbereitungsspielen. Die Stärke der Profimannschaften war in diesen Spielen fast immer zu sehen. In all diesen Wirtschafts-, Marketing- und Sportaspekten gibt es Unterschiede. Die Teams waren finanzkräftiger, hatten ein besseres Marketing und die Sportqualität war im Endergebnis nach dem Spiel immer sichtbar. Die Motivation für die Wahl dieses Themas war daher klar. Der Autor ist an den Unterschieden zwischen westböhmischen und bayerischen Handballmannschaften interessiert. Dank sehr guter Beziehungen der Vertreter zwischen Talent M.A.T. Plzeň und HC Erlangen und dank der Tatsache, dass die beiden Clubs ein paar Vorbereitungsspiele miteinander spielten, hat der Autor eine Möglichkeit diese beiden Vereine zu vergleichen.

Der theoretische Teil besteht aus drei Kapiteln. Im ersten Kapitel möchte sich der Autor auf die Vorstellung des Handballs und seiner Terminologie konzentrieren. Das zweite Kapitel erklärt die Besonderheiten der tschechischen Handballliga und der Handball-Bundesliga. Im dritten Kapitel beschäftigt er sich mit den Bewertungskriterien für eine Handballmannschaft.

¹ EHF = European Handball Federation

Unter Bewertungskriterien werden das Sportmanagement, das Sportmarketing und die ökonomischen Aspekte verstanden, die noch in zwei Gruppen unterteilt sind - und zwar in die Einnahmen der Clubs und in die SWOT Analyse.

Der praktische Teil besteht aus zwei Kapiteln. Das Kapitel 4. umfasst die allgemeine Charakteristik des Clubs Talent M.A.T Plzeň (Kap. 4.1) und seine ökonomische Analyse (Kap. 4.2). Dann folgen die entsprechenden Kapitel für den Club HC Erlangen (Kap. 5.1 und Kap. 5.2). In Kapitel 6. werden die beiden Mannschaften verglichen. Zu der Bachelorarbeit gehören auch die Anlagen, in denen die Fotos und Werbematerialien von beiden Clubs enthalten sind.

Die Hauptmethode für Erstellung der Bachelorarbeit ist die Recherche und das Sammeln von verschiedenen Materialien, wie zum Beispiel Magazinen, Jahresberichten, Artikeln, Internetnachrichten und Flugblättern, deren Schnittpunkt Handball in Pilsen und in Erlangen ist. Der Autor hat vor, mit Vertretern von beiden Clubs zu kommunizieren bzw. auch den bayerischen Club zu besuchen. Der Autor möchte insbesondere auf die Merkmale der bayerischen Mannschaft hinweisen, die für tschechischen Handball im Allgemeinen inspirierend sein könnten. In seiner Arbeit versucht er herauszufinden, ob Talent M.A.T. Plzeň in Zukunft solche Zahlen und Werte wie HC Erlangen erreichen könnte.

I. Theoretischer Teil

1. Handball und seine Terminologie

Handball ist eine Sportart, deren gegenwärtige Form durch die schrittweise Vermischung von Spielen, die auf dem Werfen von Bällen basieren, entstanden ist. Diese Spiele erschienen zu Beginn des 20. Jahrhunderts an verschiedenen Orten in Europa. Die Basis ist *Haandbol*, das aus Dänemark stammt. In Dänemark wurden auch erste Handballvereine und erste Wettbewerbe organisiert. Das Spiel wurde auf die gleich großen Tore und mit der gleichen Anzahl von Spielern auf dem Spielfeld wie der heutige Handball gespielt. In Deutschland gab es ein ähnliches Spiel namens *Handball*. Es wurde auf einem Fußballfeld mit Fußballtoren und von 11 Spielern gespielt. Im deutschsprachigen Raum wird diese Form des Handballs bis heute im Rahmen von Freizeitaktivitäten oder als Trainingsmethode eingesetzt. Eine der Handballformen ist auch in der Tschechischen Republik entstanden. Es heißt auf Tschechisch „*národní házená*“ (*Nationaler Handball*, wobei vielleicht eine sinngemäße Übersetzung ins Deutsche eher *Volkshandball* wäre) und wird hier bis heute gespielt. Nationaler Handball hat andere Regeln und wird eher in Dörfern gespielt. Als Spieler und ganze Vereine in den 1960er Jahren in der Tschechischen Republik vom nationalen zum heutigen Handball wechselten, brachten sie eine Reihe von Handballwurftechnik- und Taktikelementen ein, die bis heute gebräuchlich sind. Handball entwickelt sich weiter. Die zunehmende Beliebtheit des Beachhandballs zeugt davon. Es wird heute in Ländern gespielt, die keinen Zugang zum Meer haben. Beachhandball wird auf einem kleineren Platz mit weicher Sandoberfläche gespielt. Auch hier sind die Regeln sehr unterschiedlich und den Gegebenheiten angepasst.^{2 3}

Zunächst möchte der Autor einen kurzen Überblick über die Handballregeln geben. Er hängt ein Mini-Handballfeld an (siehe Anlage 1), auf dem alle wichtigen Maße und Linien markiert sind. Der Handballplatz ist 40 Meter lang und 20 Meter breit, begrenzt und durch Linien unterteilt. Die Miniatur zeigt den Torraum, der 6 Meter von der Torlinie entfernt ist. Nur Torhüter dürfen sich im Torraum bewegen. Die einzige Ausnahme ist, wenn der Spieler vor der Torraumlinie abspringt, in die Luft über die Torraumlinie schießt und auf die Torraumlinie trifft. Wenn der Spieler die Torraumlinie dann so schnell und so kurz wie möglich verlässt, bricht er keine Regeln. Die Spieler können sich beliebig außerhalb des

² *Handball*. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Handball#Spielzeit> [Stand: 28.11.2019]

³ Tůma/Tkadlec 2002: 9

Torraums bewegen. Torhüter dürfen sich außerhalb des Torraums bewegen, aber für sie gelten dieselben Regeln wie für andere Feldspieler. Wenn die angreifende Mannschaft einen Freiwurf ausführt, darf sich kein Stürmer zwischen dem Torraum und der Freiwurflinie bewegen. Es gilt für alle Spieler bei einem 7-Meter-Wurf, mit Ausnahme des Spielers, der den Wurf macht. Während eines „Siebenmeters“ darf sich der Torhüter des Gegners, einer maximalen Entfernung nähern, um die Torlinie nicht zu überschreiten. Die Torwartgrenzlinie ist 4 Meter von der Torlinie entfernt.

Die Kaderliste für ein Spiel kann 16 Spieler umfassen. Es können sechs Feldspieler und ein Torhüter gleichzeitig auf dem Spielplatz sein. Die anderen sind bereit auf der Auswechselbank und können jederzeit jeden Spieler ersetzen. Der Wechsel kann nur in der Auswechselzone erfolgen. Die Spielzeit beträgt 2x 30 Minuten mit 10 Minuten Pause. Bei internationalen Wettbewerben (Champions League, EHF Cup, Weltmeisterschaft, Europameisterschaft etc.) gibt es eine 15-minütige Pause. Für Jugendmannschaften ist die Spielzeit reduziert. Halbzeit und Spielende werden vom Zeitnehmer durch ein akustisches Signal angezeigt. Freiwürfe, auf die das Signal zu Halbzeit bzw. Spielende folgt, müssen allerdings noch ausgeführt werden. Die Schiedsrichter können das Spiel während des Spiels unterbrechen. Dies geschieht normalerweise während einer Zeitüberschreitung und wegen verschiedener Probleme (Verletzung, Schweiß vom Spielfeld abwischen usw.). Jedes Team kann dreimal pro Spiel eine Auszeit beantragen, jedoch nicht zweimal in den letzten 5 Minuten des Spiels. Die Auszeit dauert eine Minute.

Ein Handballspiel wird von zwei gleichberechtigten Schiedsrichtern geleitet. Feldspieler dürfen den Ball mit allen Körperteilen über dem Knie berühren. Nur der Torwart im Torraum kann den Ball mit den Füßen schlagen. Ein Spieler kann mit dem Ball in der Hand nur drei Schritte machen. Wenn der Spieler den Ball länger kontrollieren will, muss er das Dribbling verwenden. Eines der kompliziertesten Dinge im Handball ist es, erlaubte Abwehrkräfte und Fouls zu verstehen. Manchmal ist eine saubere Abwehraktion klar und leicht erkennbar. Es kommt jedoch häufig vor, dass die Grenze zwischen einem Foul, einem offensiven Foul und einer sauberen Abwehraktion sehr eng ist. Es ist erlaubt, den Ball wegzuspielen oder zu blocken sowie den Gegenspieler zu sperren. Der Körperkontakt ist grundsätzlich ebenfalls erlaubt. Es ist nicht erlaubt, den Ball wegzureißen, den Gegenspieler festzuhalten, zu klammern, zu stoßen, anzuspringen, wegzudrängen u. ä. Handball ist damit bewusst als körperbetontes Spiel angelegt.

Wenn der Handballspieler gegen diese Regeln verstößt, wird er bestraft, und zwar mit der Verwarnung (Gelbe Karte), Zwei-Minuten-Strafe oder 2+2-Minuten-Strafe (wenn ein Spieler nach Erhalt einer Zwei-Minuten-Strafe noch immer mündlich oder mit seiner Gestik protestiert). Zu weiteren Strafen gehören Zwei-Minuten-Strafe mit der Disqualifikation und Roter Karte (nach der dritten Zwei-Minuten-Strafe folgt eine rote Karte) oder direkte Disqualifikation mit einer blauen Karte (das bedeutet, dass es sich um eine Abwehraktion oder eine Handlung handelt, der ein schriftlicher Bericht und eine Disziplinarmaßnahme gegen den Täter folgen). Die Strafen sind von der mildesten bis zur strengsten aufgeführt.⁴

Wie in jedem Mannschafts- und Ballsport haben Handballspieler ihre Positionen. Die Positionen sind in der Offensivphase (oder Angriff) etwas anders als in der Defensivphase (oder Abwehr). Im Angriff spielen von links: linker Flügel, linker Rückraum (in der Tschechischen Republik wird diese Position „Königposition“ genannt), zentraler Rückraum (dieser Spieler kann als „Spielmacher“ bezeichnet werden, denn er gestaltet den Angriff seiner Mannschaft), rechter Rückraum, rechter Flügel. Im Angriff spielt noch ein Kreisläufer, der sich unter anderen Gegenspielern bewegt und vor der Torlinie agiert. In der Abwehr verteidigen das eigene Tor von links: linker Flügel, linker Rückraum, zwei zentrale Deckungsspieler bzw. in dem anderem System ein zentraler und ein vorgezogener Deckungsspieler, rechter Rückraum, rechter Flügel. Ein wesentlicher Bestandteil der Abwehr ist der Torhüter, der von hinten das Spiel sichert und versucht das Kassieren des Tores zu verhindern.

Die Handballregeln sind für einen Laien eine schwierige Angelegenheit; man könnte sich noch mit weiteren Themen wie Wurftechniken, Fouls, Auswechselungen, Zeichen im Angriff oder mit der Rolle des Schiedsrichters beschäftigen. Das Ziel der Bachelorarbeit besteht jedoch nicht in detaillierten sportlichen Aspekten, sondern in der Komparation von zwei ausgewählten Handballmannschaften aus Westböhmen und Bayern. Deswegen wird im Kapitel 3 Bewertungskriterien für eine Handballmannschaft Aufmerksamkeit geschenkt.

⁴ *Handballschiedsrichter*. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Handballschiedsrichte> [Stand: 28.11.2019]

2. Besonderheiten der tschechischen Handballliga und der Handball-Bundesliga

Die tschechische Handballliga wird nach dem Hauptsponsor Strabag Rail als Strabag Rail Extraliga bezeichnet. Strabag Rail ist nicht das erste Unternehmen, nach dem der höchste Handballwettbewerb benannt wurde. Der Sponsor war zum Beispiel Zubr und Tipgames (Tipgames ist eine Tochtergesellschaft von Tipsport Bookmaker). Die tschechische Handballliga wurde 1993 gegründet. In den Spielzeiten 2001/02 - 2004/05 wurde die tschechisch-slowakische Interliga mit fünf bis acht tschechischen Mannschaften gespielt, die nach dem gemeinsamen Grundteil um den tschechischen Titel spielten. Derzeit spielen in der Strabag Rail Extraliga zwölf Mannschaften. Die Strabag Rail Extraliga wird in zwei Runden gegeneinander gespielt. Nach dem Grundteil ziehen die acht bestplatzierten Mannschaften in die Play-off und die restlichen vier Teams spielen um die Beibehaltung in der Liga. Die Spiele finden meistens am Wochenende statt. Ausnahmen sind gelegentliche Spiele in der Woche aufgrund der Fernsehübertragung. Die Spiele können auch in der Woche gespielt werden, weil sie wegen der Europapokale terminlich früher als Vorspiele eingeplant werden.⁵

Das erfolgreichste Team der tschechischen Handballliga ist HBC Karviná, das seit 1993 elf Mal den Meistertitel gefeiert hat und zuletzt den Wettbewerb in der Saison 2018/18 gewonnen hat. Der zweiterfolgreichste Verein ist Talent M.A.T. Plzeň, der sechsmal die tschechische Handballliga gewann und zuletzt den Meistertitel in der Saison 2018/19 feierte.⁶

Tschechische Handballmannschaften nehmen jedes Jahr an Europapokalen teil. Es gibt drei europäische Handballwettbewerbe. Am bekanntesten und renommiertesten ist die Champions League, dann der EHF-Pokal (siehe Vergleich mit dem UEFA-Fußballpokal in der Einleitung) und der am wenigsten bekannte Challenge Cup. Zuletzt spielte in der Champions League in der Saison 2006/07 HBC Karviná. Seitdem haben die Teams aus der tschechischen Handballliga die Vertretung nur noch in den beiden anderen europäischen Wettbewerben. Jedes Jahr nehmen ca. drei oder vier tschechische Mannschaften an europäischen Wettbewerben teil.⁷

⁵ Průcha 2004: 43-92

⁶ *Přehled mistrů České republiky*. URL: <http://www.svaz.chf.cz/content.aspx?contentid=3450> [Stand: 15.1.2020]

⁷ *Archiv*. URL: <https://hcb-karvina.cz/archiv.asp?kde=clanky&zobraz=kategorie&kategorie=12&mesic=7&rok=2018&anotace=true&razeni=0> [Stand: 15.1.2020]

Die Handball-Bundesliga wird nach dem Hauptsponsor Liqui Moly als Liqui Moly HBL bezeichnet. In der Vergangenheit wurde die Bundesliga auch nach Toyota und der Deutschen Kreditbank (DKB) benannt. Die Handball-Bundesliga wurde 1966 gegründet. 18 Mannschaften spielen die deutsche Handball-Bundesliga. In der Handball-Bundesliga erfolgen jeweils ein Hin- und ein Rückspiel zweier Mannschaften gegeneinander. Die ersten fünf Mannschaften steigen in die Europapokale auf. Die ersten zwei Teams steigen direkt in die Champions League auf. Die Teams vom 3. bis 5. Platz qualifizieren sich für die dritte Runde des EHF-Pokals.⁸ Diese Vorgehensweise gilt auch umgekehrt, wenn wir die Tabelle der Handball-Bundesliga aus der entgegengesetzten Perspektive betrachten. Die zwei Teams mit der geringsten Punktzahl steigen direkt in die 2. Bundesliga ab. Handball-Bundesliga-Spiele werden meist in der Woche am Donnerstag gespielt. Dies liegt hauptsächlich daran, dass die Spiele im Fernsehen ausgestrahlt werden. Grund sind auch die Europapokalspiele, bei denen die deutschen Handballvereine stark vertreten sind und die am Wochenende gespielt werden.

In der Liqui Moly HBL gibt es ein Phänomen - THW Kiel. Die Zebras, der Spitzname dieses Vereins, ist einer der erfolgreichsten Handballvereine der Geschichte. Zwanzigmal gewannen sie den deutschen Titel (zuletzt im Jahr 2015) sowie einige andere Trophäen aus Wettbewerben wie dem Deutschen Pokal und der Champions League und sie spielen jährlich um die beste Platzierung in allen Wettbewerben sowohl auf der nationalen als auch auf der internationalen Ebene. Der zweiterfolgreichste Verein ist der VfL Gummersbach, der eher als eine "Mannschaft der Vergangenheit" gilt. Der Verein VfL Gummersbach hat zwölf deutsche Titel (zuletzt im Jahr 1991), mehrmals den Deutschen Pokal und den damaligen Europapokal der Landesmeister gewonnen. Leider ist sein Ruhm im Moment nicht mehr so wie früher und in der Saison 2018/19 stieg er sogar in die 2. Bundesliga ab.^{9 10}

Handball spielt in Deutschland eine ganz andere Rolle als in der Tschechischen Republik. Handball ist in Deutschland nach Fußball die zweitbeliebteste Mannschaftssportart. Als der Autor in tschechischen Umfragen suchte, fand er in keiner der Top-10-Charts Handball. Das erklärt, warum es in Deutschland so viele Mannschaften gibt; warum es im deutschen Handball mehr Geld gibt und warum die deutschen Mannschaften bei den Europapokalen viel

⁸Handball-Bundesliga erhält sechsten Europapokal-Platz. In: *Der Tagesspiegel* (2019). URL: <https://www.tagesspiegel.de/sport/chancen-der-fuechse-berlin-steigen-handball-bundesliga-erhaelt-sechsten-europapokal-platz/24365180.html> [Stand: 15.1.2020]

⁹ *Geschichte*. URL: <https://www.thw-handball.de/de/thw-kiel/historie/geschichte/> [Stand: 29.1.2020]

¹⁰ *Historie*. URL: <https://www.vfl-gummersbach.de/mein-vfl/historie/> [Stand: 29.1.2020]

besser sind als die tschechischen. Die Handball-Position in Deutschland zeigt sich darin, dass die Europameisterschaft 2020 in der Hauptsendezeit auf dem öffentlich-rechtlichen Kanal lief.¹¹

3. Bewertungskriterien für eine Handballmannschaft

3.1 Sportmanagement

Was ist Management im Allgemeinen? Jedes Jahr widmen sich viele Themen und Zeilen in Büchern, Artikeln usw. diesem Thema. Die richtigen Prinzipien der Unternehmensführung sind auch für das Ziel dieser Bachelorarbeit von Bedeutung. Dabei wird untersucht, ob das Unternehmen das anstrebt, was es sich zum Ziel gesetzt hat. Im Falle des Sportmanagements stellt man fest, ob Mitarbeiter oder Spieler nach festgelegten Regeln behandelt werden oder ob Mitarbeiter und Spieler Funktionen aus Sicht des Managements so ausführen, wie sie sollten. Der Sportler, der über einen neuen Vertrag verhandelt, ist daran interessiert, auf welche Art und Weise das Management des jeweiligen Clubs arbeitet.

Die Rolle des Managements charakterisiert Drucker wie folgt: *„Die grundlegende Aufgabe des Managements besteht darin, Menschen durch gemeinsame Ziele, gemeinsame Werte, die richtige Struktur und die Schulung und Entwicklung, die sie benötigen, zu gemeinsamer Leistung zu befähigen und auf Veränderungen zu reagieren“*.¹²

Management oder *Führung* ist eine Reihe von Aktivitäten, deren Hauptaufgabe darin besteht, Menschen zu verwalten, zu führen und zu koordinieren. Management umfasst Managementfunktionen wie - den Prozess der Organisation, Verwaltung und Kontrolle, die darauf ausgerichtet sind, die Ziele der Organisation zu erreichen, und diese Funktionen werden von autorisierten Mitarbeitern ausgeführt. Das Sportmanagement ist in 2 Grundgruppen unterteilt. Die erste Gruppe ist Sport und die zweite ist Management und Handel. Der Begriff Sport ist in diesem Zusammenhang gemeint als eine Unterhaltung oder eine kulturelle Komponente, die sich an Fans und Zuschauer richtet. Die Hauptrolle spielt ein

¹¹ *Die 10 beliebtesten Sportarten der Deutschen*. URL: <https://www.printplanet.de/wissenswertes/themen/sport/die-10-beliebtesten-sportarten-der-deutschen> [Stand: 15.1.2020]

¹² DRUCKER, Peter F. *The Essential Drucker*. URL: <https://www.goodreads.com/work/quotes/2086954-the-essential-drucker-the-best-of-sixty-years-of-peter-drucker-s-essent> [Stand: 15.1.2020]

Sportverein, der an sportlichen Aktivitäten teilnimmt. Das Sportmanagement im betriebswirtschaftlichen Sinne umfasst nicht nur Planung, Organisation, Verwaltung und Kontrolle (s. o.), sondern auch Rechnungswesen, Finanzen, Recht, Wirtschaft und Marketing.¹³

Die Managementfunktion ist fest mit dem Sportmanagement verbunden. Die Anzahl der Manager pro Sportverein ist sehr unterschiedlich. Es hängt davon ab, wie prestigeträchtig der Verein ist, wie hoch das Budget und der Wettbewerb sind. In einem kleineren Club gibt es Manager, die mehrere Funktionen gleichzeitig ausüben, während es in Weltklasseclubs mehrere Manager gibt, die ihre Aufgaben haben und Spezialisten sind. Egal, ob es sich um einen großen oder einen kleinen Verein handelt, oder wie produktiv bestimmte Manager bei ihrer Arbeit sind, sind ihre Funktionen im Prinzip entweder kontinuierlich (durchgehend) oder sequenziell (aufeinanderfolgend). Der Autor zeigt dies vereinfacht in Tabelle 1. Die Tabelle 1 zeigt die Unterschiede zwischen den kontinuierlichen und sequenziellen Funktionen.

kontinuierliche Funktionen	sequenzielle Funktionen
Analyse	Planung
Entwicklung	Organisierung
Entscheidung	Personalwirtschaft und -leitung
Umsetzung	Kontrolle

Tabelle 1: Unterschiede zwischen den kontinuierlichen und sequenziellen Funktionen (in Anlehnung an ¹⁴)

Das Sportmanagement ist ein umfassendes Thema, dem sich viele Texte und Publikationen widmen. Zum Beispiel Managementhistorie, Managementtechniken oder Rollen der Manager sind interessante Themen, die von Thommen et al. in der *Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre* (2017) erklärt sind. Diese Themen stellen nicht das eigentliche Ziel dieser Arbeit dar, deswegen wird auf sie im Folgenden nicht eingegangen. Im nächsten Kapitel konzentriert sich der Autor auf das Sportmarketing.

¹³ *Sportovní management a sportovní manažer*. URL: <https://www.fsps.muni.cz> [Stand: 23.1.2020]

¹⁴ Ebd.

3.2 Sportmarketing

Das Marketing konzentriert sich in erster Linie auf Kunden und deren Bedürfnisse in allen Bereichen. Ein Kunde oder ein Sportfan sind die wichtigsten Zielgruppen in Sportmarketing. Wenn diese beiden Gruppen zufrieden sind, weiß der Verein, dass seine Strategie richtig ist.

Das Sportmarketing ist auf Public Relations und Kommunikation sowie auf Sportwerbung, Verkaufsförderung und Sponsoring für Sportvereine ausgerichtet. Die Bemühungen aller Unternehmen und Sportvereine im Bereich Marketing sollten auf Marktforschung ausgerichtet sein und sich auf Kundenwissen, Werbung und Nachfrageschaffung konzentrieren. Das Ziel ist eindeutig, eine maximale wirtschaftliche oder sportliche Wirkung zu erzielen.¹⁵

Das Sportmarketing wird manchmal nur als Sportsponsoring und Sportwerbung gesehen. Dies wird jedoch missverstanden, da diese Begriffe eher Teil des Sportmarketings sind, wie Merchandising, Lizenzen und Fernsehrechte.¹⁶

Zu den wichtigsten Bereichen des Sportmarketings gehören Public Relations, Verkaufsförderung und Sponsoring.

Public Relations (PR) sind Aktivitäten, die geplant und systematisch sind. Ihre Aufgabe ist es, Beziehungen zwischen der Organisation (Verein) und der Öffentlichkeit herzustellen und zu stärken. Die grundlegenden PR-Aktivitäten sind zum Beispiel Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, schriftliches und audiovisuelles Material, öffentliche Auftritte und Reden, Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen, Websites usw. Die PR enthält auch die Identität eines bestimmten Sportvereins oder einer bestimmten Sportorganisation. Zu der Identität zählen zum Beispiel der Name der Organisation, das Vereinslogo, Vereinsfarben, Merchandising-Produkte, gedruckte Materialien, Teamkleidung oder die Gestaltung des Äußeren und Inneren von Gebäuden, die mit dem Verein verbunden sind.¹⁷

Unter Verkaufsförderung (Sales Promotion) versteht man *„alle Maßnahmen, welche die Absatzbemühungen der Verkaufsorgane des Herstellers und/oder des Handels unterstützen,*

¹⁵ Suchy 2011: 34

¹⁶ BEDŘICH, Ladislav. *Marketing ve sportu.*

URL:<https://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/02.html> [Stand: 29.1.2020]

¹⁷ Voráček 2012: 6-15

*indem sie zusätzliche Kaufanreize auslösen“.*¹⁸ Es geht darum, die Öffentlichkeit mit einem interessanten Angebot durch Werbung oder einen ermäßigten Preis zu erreichen. Zu den Vorteilen der Verkaufsförderung zählen Hersteller-Coupons, Rabatte, Preispakete, Boni, Prämienprogramme usw. In der Sportbranche sind dies normalerweise günstige Preise für Eintrittskarten, Halbzeitwettbewerbe, Lotteriespiele usw. Sehr oft werden ähnliche Wettbewerbe in Zusammenarbeit mit einem der Sponsoren des Vereins organisiert.¹⁹

Sponsoring ist eine Form der Werbung im Sport. Es ist eine Möglichkeit, sich zu präsentieren. Es gibt verschiedene Arten von Sponsoring. Dazu gehört das Sponsoring einzelner Athleten. Diese Art des Sponsorings betrifft hauptsächlich Spitzensportler, die Werbeverträge mit Unternehmen abschließen, um für ihre Produkte zu werben. Als Beispiel kann der Autor die Zusammenarbeit von Cristiano Ronaldo mit Nike erwähnen, das hauptsächlich Sportbekleidung herstellt. Der Verein und die Mannschaft können dann gesponsert werden. In diesem Fall handelt es sich entweder um eine Geldanlage oder eine materielle Investition. In beiden Fällen handelt es sich um eine Vereinbarung, in der dem Club etwas gespendet wird. Der Club muss demnach in Übereinstimmung mit den festgelegten Regeln das Firmenlogo in den vom Club organisierten Veranstaltungen bewerben. Es ist auch möglich, einzelne Sportveranstaltungen zu sponsern. Als Beispiele werden Liganamen erwähnt, die nach dem Hauptsponsor benannt sind. Gleiches gilt für Turniere, Galaabende und dergleichen. Programmsponsoring ist eine Möglichkeit, eine Veranstaltung oder ein Unternehmen zu unterstützen. Ein Beispiel dafür ist das EU-Projekt zur Bekämpfung von Drogen.²⁰

3.3 Ökonomische Aspekte

Sport als solcher ist nicht nur ein Spaß für die Welt, den die Menschen in ihrer Freizeit suchen. Sport hat globale Auswirkungen auf das menschliche Potenzial, verändert die Art und Weise, wie wir heute leben, aber vor allem hat er erhebliche Auswirkungen auf die Weltwirtschaft.²¹

¹⁸ Thommen 2017: 126

¹⁹ Ebd.

²⁰ Voráček 2012: 6-15

²¹ Hobza 2014: 5

3.3.1 Einnahmen der Clubs

Die Hauptaufgabe des Sportmanagements in allen Sportorganisationen besteht darin, genügend Geld zu beschaffen, um einen ordnungsgemäß verwalteten und finanziell abgesicherten Verein zu leiten. Bei der Finanzierung von Sportorganisationen kommt es darauf an, welche Arten von Organisationen es gibt. Sie sind in gemeinnützige und gewinnorientierte unterteilt. Der Autor möchte nur am Rande erwähnen, zu welcher Gruppe von Organisationen einzelne Institutionen und Vereine im Sportbereich gehören. Zu den gemeinnützigen Organisationen zählen beispielsweise Bürgerverbände, Haushalts- oder beitragsorientierte Organisationen, Interessenverbände juristischer Personen, Stiftungen und Stiftungsfonds sowie gemeinnützige Unternehmen. Zu den gewinnorientierten Unternehmen zählen solche, die auf Handelsunternehmen beruhen, zum Beispiel in der Rechtsform einer GmbH oder einer AG.²²

Nach Angaben des Sportmanagers des Handballclubs Talent M.A.T. Plzeň Jan Štochl, die er dem Autor der Bachelorarbeit übermittelt hat, können professionelle Vereine in Deutschland und Tschechien sowohl gemeinnützige als auch gewinnorientierte Organisationen sein. Wenn diese Tatsache in die Praxis umgesetzt werden soll, ist dies etwas komplizierter. Die gemeinnützige Organisation wird nicht für geschäftliche Zwecke gegründet. Die Einnahmen, die der Verein erzielt, werden hauptsächlich in Form von Zuschüssen gezahlt. Der Verein ist verpflichtet, einen Überblick über die Verwendung der ihm zur Verfügung gestellten Mittel zu geben. Daher gründen Vereine in der Regel ein gewinnorientiertes Unternehmen, um auch eine unternehmerische Tätigkeit zu betreiben. Es ist fast eine Regel, dass jeder gewinnorientierte Verein gleichzeitig auch eine gemeinnützige Tätigkeit ausübt, wie Jugendarbeit und Förderung des Kinder- und Jugendsports.

Clubs können auf verschiedene Art und Weise einen bestimmten Zuschuss oder eine Subvention erhalten. Es gibt manche Einnahmequellen, die für Vereine europaweit als relativ gleich gelten.

- unternehmerische Tätigkeit des Vereins,
- Sponsoring,
- Mitgliedsbeiträge,
- Eintrittsgelder, Werbemittelverkauf und Platzierungserlöse,

²² Voráček 2012: 9

- Abfindung, Ausbildungs- und Transfergebühren (Verkauf oder Leihen von Spielern),
- Fördermittel der Europäischen Union,
- Bankdarlehen.²³

Es gibt Unterschiede zwischen den finanziellen Ressourcen der öffentlichen Hand (Ministerien, Kreise, Gemeinden) und Finanzmitteln von anderen Strukturen (Sportverbänden und sonstigen Einrichtungen) in Tschechien und Deutschland. Beide Länder haben ihr eigenes System, das der Autor im praktischen Teil diskutieren möchte.²⁴

3.3.2 SWOT - Analyse

Für eine erfolgreiche Führung eines Geschäfts- oder Sportvereins ist es wichtig, eine strategische Analyse durchzuführen und auszuwerten. Eine der passenden Möglichkeiten ist die SWOT-Analyse, die man wie folgt definieren kann: *„Die SWOT-Analyse ist eine universelle Analysetechnik, mit der interne und externe Faktoren bewertet werden, die den Erfolg einer Organisation oder eines bestimmten Zwecks (z. B. eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung) beeinflussen. Am häufigsten wird die SWOT-Analyse als Situationsanalyse innerhalb des strategischen Managements und Marketings verwendet“.*²⁵

Die Bezeichnung SWOT ist ein Akronym, das sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter zusammensetzt: Strengths - Stärken (man versucht, seine Stärken zu maximieren); Weaknesses - Schwächen (man versucht, seine Schwächen zu minimieren); Opportunities - Gelegenheiten (man versucht, die Gelegenheiten auszunutzen, um sich von der Konkurrenz abzuheben); Threats - Bedrohungen (man versucht den Bedrohungen entgegenzuwirken).²⁶ Diese Einteilung findet auch im Sportbereich Anwendung, was der Autor mit Beispielen von Kriterien belegen möchte.

Mögliche Stärken eines Sportvereins:

- klangvoller Name
- gutes Image nach außen und seine Vermarktung
- Zuschauerkapazität der Halle

²³ *Příjmy sportovních organizací.* URL:

https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/fsps/js06/t019/Sponzoring_a_reklama.pdf [Stand: 6.2.2020]

²⁴ Bulíčková 2018: 29

²⁵ *SWOT analýza.* URL: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza> [Stand: 7.2.2020]. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzt der Autor der Bachelorarbeit.

²⁶ Ebd.

- Rekrutierung der besten Talente für die Jugendakademie
- nachhaltige Sicherung der finanziellen Ressourcen
- erstklassige Betreuung der Spieler (Trainingsbedingungen, Regeneration nach dem Sport u.a.)
- starkes Interesse an Professionalität und Innovationen

Mögliche Schwächen eines Sportvereins:

- schlechter Service für Fans und Sponsoren
- unbefriedigende Trainingsbedingungen
- der Verein hat keine lange Geschichte und Tradition
- der Verein spielt keine Heimspiele in der Stadt, aus der er stammt
- Konkurrenz zu anderen Sportarten, die eine größere Fangemeinde in dem Gebiet haben
- nicht-konzeptionelle Arbeit des Clubs
- der Verein ist finanziell nicht abgesichert

Beispiele von Gelegenheiten im Sportbereich:

- Erreichen von neuen Partnern
- Entwicklung von Beziehungen und Bedingungen zu bestehenden Partnern
- Zusammenarbeit mit anderen Sportvereinen in der Region
 - nicht nur in Bezug auf Sport, sondern auch übergreifend auf Marketing- und Vertriebsaktivitäten
- Verbreitung des Handballbewusstseins
 - zum Beispiel Handball Promotion = Spiele in anderen Städten der Region
- zunehmende Rekrutierung von Jugendspielern
 - als Feedback zu Erfolgen des Vereins
- Schwächung der Konkurrenten
- Einführen neuer Trainingstrends

Beispiele von Bedrohungen im Sportbereich:

- Konkurrenz
 - finanzielle und sportliche Entwicklung eines anderen Teams

- ungünstige Änderung der finanziellen Ressourcen von der öffentlichen Hand und Finanzmitteln von anderen Strukturen
- Verlust guter Beziehungen zu Sponsoren und Finanzpartnern
- Mangel an Qualitätsspielern auf dem Markt
- aufgrund schlechter Teamleistung Verlust des Interesses von Fans
- ungünstige Änderung der Vorschriften für die Ermittlung von bestimmten Koeffizienten
 - schwierigere Bedingungen für die Qualifikation für Europapokale^{27 28}

Somit kann die allgemeine Beschreibung der SWOT-Analyse für Sportvereine vervollständigt werden. Eine weitere SWOT-Analyse erfolgt im praktischen Teil, wo der Autor die SWOT-Analyse von Clubs Talent M.A.T. Plzeň und HC Erlangen durchführt und die Ergebnisse dann vergleicht.

²⁷ *Swot analýza*. URL: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59> [Stand: 29.1.2020]

²⁸ *Barcelona Football Club SWOT Analysis, Competitors & USP*. URL: <https://www.mbaskool.com/brandguide/sports-teams-and-events/644-barcelona-football-club.html> [Stand: 17.2.2020]

II. Praktischer Teil

4. Talent M.A.T. Plzeň

4.1 Allgemeine Charakteristik des Clubs

Die Geschichte des Handballs in Pilsen geht erstmals auf das Jahr 1920 zurück. Damals war es natürlich kein klassischer Handball, wie wir diese Sportart heutzutage kennen. Es handelte sich um *Volkshandball*, der auf Tschechisch *národní házená* heißt (siehe Kapitel 1). Die Popularität von Volkshandball war in der Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg am größten. Es wurde fast in jedem Dorf gespielt. Nach dem Zweiten Weltkrieg gewann mehr internationaler Handball an Popularität und 1953 begann der erste Handballwettbewerb in der Tschechoslowakei, einschließlich Pilsen.²⁹

Seit 1953 wurden in Pilsen mehrere Handballteams gegründet, die in allen Leistungsgruppen von den niedrigsten bis zu den prestigeträchtigsten Ligen vertreten waren. Die Namen der Pilsener Vereine, die den höchsten Handballwettbewerb in der Tschechoslowakei und dann seit 1993 in der Tschechischen Republik spielten, waren in der Vergangenheit: TJ Spartak Škoda Plzeň, TJ Škoda Plzeň, JATAS Plzeň, HC Kovopetrol Plzeň, TJ Lokomotiva Plzeň. Der Pilsener Handballverein war schon immer eine der besten Mannschaften in der ehemaligen Tschechoslowakei und jetzt in der Tschechischen Republik. Erwähnenswert ist beispielsweise der erste historische Titel, der in der Saison 1973/74 das Team von TJ Škoda Plzeň gewann. In den Spielzeiten 1997/1998 und 1998/1999 gelang es mit Hilfe eines sehr starken Sponsors (Kovopetrol), eine starke Mannschaft mit mehreren Nationalspielern aufzubauen. HC Kovopetrol Plzeň gewann zwei Meistertitel in Folge. Dann gab es wegen des Ausscheidens des Sponsors einen langsamen Rückzug vom Ruhm.³⁰

Die Rückkehr des verblassten Ruhms geht auf das Jahr 2007 zurück. Der damalige Verein TJ Lokomotiva Plzeň hat sich rapide verändert. Es kamen eine neue Führung, ein neuer Trainer und einige ehemalige Spieler aus dem Ausland mit einem klaren Ziel – Pilsener Handball wieder an die Spitze zu bringen. Mit aufeinanderfolgenden Schritten stieg TJ Lokomotiva Plzeň vom Ende der Tabelle auf und platzierte sich über Jahre hinweg regelmäßig in ihrer Mitte. Eine weitere Änderung erfolgte im Jahr 2010, als einzelne Teams von U17 (B-Junioren), U19 (A-Junioren) und erste Männermannschaft zum Talent M.A.T. Plzeň

²⁹ Florian 2011: 18

³⁰ Florian 2011: 62

übergangen. Nach dieser organisatorischen Änderung gewann das Team allmählich an Stärke, was 2014 zum Meistertitel führte. Seitdem hat es diese Handballmannschaft geschafft, dreimal einen weiteren Meistertitel zu gewinnen (in den Jahren 2015, 2016 und 2019) und zweimal hat es den zweiten Platz belegt (in den Jahren 2017 und 2018).³¹

Dank hervorragender Ergebnisse konnte Talent M.A.T. Plzeň mehrmals um Europapokale spielen. Im EHF-Pokal erreichte dieser Verein mehrmals die 3. Vorrunde. Diese Phase ist die letzte vor dem Aufstieg in die Hauptrunde. Es sei darauf hingewiesen, dass die Pilsener Mannschaft in der 3. Runde des EHF-Pokals immer mit Vereinen spielte, die zumindest zur breiteren europäischen Spitze gehörten.

Handball in der Tschechischen Republik wird derzeit in den meisten Vereinen auf Amateurbasis betrieben, d.h. die meisten Spieler der Mannschaft sind gleichzeitig beschäftigt oder Studenten. In Pilsen ist dies keine Ausnahme, aber der Anteil der Profispieler steigt von Jahr zu Jahr. Talent M.A.T. Plzeň ist derzeit ein Verein, der jedes Jahr hohe Ambitionen hat. Es ist eine der größten Handballorganisationen in der Tschechischen Republik und mit Sicherheit die größte Handballorganisation in der Pilsener Region. Talent hat ungefähr 175 Mitglieder, zu denen die Spieler, Trainer und Funktionäre zählen.³²

Der Geschäftsführer definierte die gesamte Organisation wie folgt:

*„Talent M.A.T. Plzeň ist heute ein echtes und positiv energiegeladenes Subjekt, das dazu dient, die Bewohner der Region zu unterhalten und ihnen ein Gefühl des Stolzes zu übermitteln. Auf hochwertige Weise füllt es die Freizeit junger Menschen, schafft hochwertige Trainingsbedingungen und liefert ihnen die dringend benötigten Vorbilder. Zu guter Letzt bringt es auf der Handball-Plattform sowohl regionale als auch überregionale Unternehmen zusammen und trägt zu ihrer Entwicklung und Sichtbarkeit bei.“*³³

Nachdem in diesem Kapitel die allgemeine Charakteristik des Vereines Talent M.A.T. Plzeň gegeben worden ist, wird im Kapitel 4.2 den ökonomischen Aspekten Aufmerksamkeit geschenkt.

³¹ *Historie a vize klubu*. URL: <https://talentplzen.cz/historie-klubu> [Stand: 17.2.2020]

³² mündliche Mitteilung des Vereinsmanagers Jan Štochl am 25.2.2020

³³ mündliche Mitteilung des Geschäftsführers Pavel Drobil am 25.2.2020. Aus dem Tschechischen übersetzte der Autor der Bachelorarbeit.

4.2 Ökonomische Analyse

Zu Beginn dieses Themas möchte der Autor kurz die Entwicklung der Budgets von Teams HC Kovopetrol Plzeň, TJ Lokomotiva Plzeň und den aktuellen Stand von Talent M.A.T. Plzeň behandeln.

Saison	Mannschaft	Budget (in Kronen)
1998/1999	HC Kovopetrol Plzeň	25 000 000
2007/2008	TJ Lokomotiva Plzeň	2 500 000
2019/2020	Talent M.A.T. Plzeň	12 500 000

Tabelle 2: Unterschiede zwischen den Budgets der Pilsener Vereine in verschiedenen Jahrzehnten (in Anlehnung an³⁴)

Die Tabelle 2 macht deutlich wie sich die finanzielle Seite des Vereins innerhalb von 22 Jahren veränderte. Wie im Kapitel 4.1 erwähnt wurde, war der Verein Ende der 90-er Jahre finanzstärker als danach. HC Kovopetrol Plzeň verfügte über ein personell stark besetztes Team, das sogar Champions League spielte. Es ist schade, dass dieser Ruhm nur zwei Jahre lang dauerte. Nach dem Wechsel von Management und Funktionären im Jahr 2007 begann der Verein de facto mit einem Mindestbudget bei "Null". Die Daten aus der Saison 2019/2020 zeigen, wie stark Talent M.A.T. Plzeň war und wie sich dieser Verein innerhalb von zwölf Jahren entwickelte.³⁵

Die Einnahmen des Clubs Talent M.A.T. Plzeň bestehen in der Saison 2019/2020 aus mehreren Quellen. Ein Teil davon sind Subventionen aus der Region Pilsen, die sich auf vier Millionen Kronen belaufen. Ein weiterer Teil der Einnahmen sind Subventionen der Stadt Pilsen in Höhe von 1,5 Millionen Kronen. Diesen Betrag teilt Talent M.A.T. Plzeň mit dem Mädchenhandballverein DHC Plzeň. Der Verein hat ca. 40 Sponsoren. Auch kleinere Sponsoren, die beispielsweise Getränke für VIP-Räume zur Verfügung stellen, werden begrüßt. Zu den größten Sponsoren zählen Unternehmen wie M.A.T. Gruppe s.r.o., Drobil stavitelství, Vodárna Plzeň oder ARC Robotics, die dem Club Summen in Höhe von 500 000 bis 1 000 000 Kronen beisteuern. Die Mitgliedsbeiträge der Eltern registrierter Spieler sind ebenfalls eine wichtige Art des Einkommens. In der Tschechischen Republik ist die

³⁴ mündliche Mitteilung des ehemaligen Geschäftsführer Martin Šafránek am 27.2.2020

³⁵Ebd.

finanzielle Beteiligung der Eltern verbreitet. Nur die Höhe des Beitrags der Eltern unterscheidet sich von anderen Vereinen. In Talent M.A.T. Plzeň wird jährlich an Mitgliedsbeiträgen bis zu 600 000 Kronen erhoben.³⁶

Danach gibt es weitere Beiträge vom Tschechischen Handballbund (Český svaz házené) an das "A"-Team für die Teilnahme an den Europapokalen, für Fernsehsendungen und nach der Platzierung im Tschechischen Pokal. Insgesamt können diese Beiträge sogar über Hunderttausend Kronen pro Jahr betragen. Das Eintrittsgeld der Zuschauer bringt dem Club auch einen interessanten Betrag. Dies ist eine sehr variable Summe, abhängig von der Anzahl der Spiele und auch davon, welches Handballerlebnis von der Mannschaft "erzeugt" wird.³⁷

In Bezug auf die Ausgaben ist zu erwähnen, dass von dem Gesamtbudget von 12,5 Millionen Kronen etwa 7,5 Millionen für das "A"-Team und die restlichen 5 Millionen für Jugendteams ausgegliedert sind. Handball in der Tschechischen Republik ist kein Gewinnsport, daher ist das Management des Vereins nach einer abgeschlossenen Saison zufrieden, wenn man eine schwarze Null schreibt.³⁸

Die Ausgaben für Jugendmannschaften bestehen hauptsächlich aus der Anmietung von Trainings- und Spielräumen. Reisekosten - zum Beispiel die Reisen der Teams U17 und U19 kosten rund 500 000 Kronen pro Jahr. Zu den sonstigen Aufwendungen zählen beispielsweise die Bezahlung von Trainern, die Bezahlung von Trainingslagern und die erforderlichen Trainingsgeräte. Die Kosten für die Männermannschaft haben eine ähnliche Struktur, wobei die Reisekosten wesentlich höher sind (für eine Runde des EHF-Pokals wird bis zu 400.000 Kronen ausgegeben). Was in der Männerkategorie völlig anders ist als in der Jugendkategorie, sind die Gehälter. Hierfür sind über 3 Millionen Kronen vorgesehen.³⁹

³⁶ mündliche Mitteilung des ehemaligen Geschäftsführer Martin Šafránek am 27.2.2020

³⁷ Ebd.

³⁸ mündliche Mitteilung des Geschäftsführers Pavel Drobil am 27.2.2020

³⁹ Ebd.

5. HC Erlangen

5.1 Allgemeine Charakteristik des Clubs

Die Stadt Erlangen liegt in Mittelfranken. Mit mehr als 110 000 Einwohnern gehört sie eher zu kleineren Großstädten in Bayern. Die Stadt steht häufig im Schatten des größeren Nürnbergs; als Universitätsstadt sowie als Handballstadt findet sie jedoch Anerkennung.⁴⁰

Handball in Mittelfranken hat eine lange Geschichte. Seit den 1950er und 1960er Jahren traten zwei Teams aus Erlangen (TV48 Erlangen und TB 88 Erlangen) gegeneinander an und spielten im bayerischen Wettbewerb. Aufgrund der weiteren sportlichen und finanziellen Entwicklung schlossen sich die beiden Mannschaften im Juni 1983 zu einem neuen Verein namens HG Erlangen zusammen. Das Ziel war klar - Aufstieg in die zweite Handball-Bundesliga. Paradoxerweise näherte sich ein anderer Erlanger Verein diesem Ziel. 1989 stieg CSG Erlangen in die zweite Handball-Bundesliga auf. CSG Erlangen hat es dank einer hervorragenden Zusammenarbeit mit den erfolgreichen Jugendmannschaften erreicht. Im Laufe der Zeit spiegelte sich diese Arbeit in den Ergebnissen der Männermannschaft wider. HG Erlangen erreichte dieses Ziel erst um sieben Jahre später als CSG.⁴¹

Sowohl HG als auch CSG Erlangen spielten bis zum Beginn des 21. Jahrhunderts in der zweiten Handball-Bundesliga. Für beide Teams war die Teilnahme an diesem Wettbewerb jedoch finanziell sehr anspruchsvoll, was zu Schwierigkeiten führte. Deswegen versuchten beide Vereine, Handball in Erlangen zu retten, indem sie sich 2001 zusammenschlossen. Anfangs hatte diese Fusion keinen großen Effekt: Der Zusammenschluss brachte weder sportlichen noch finanziellen Nutzen mit sich. Erst 2008 kam eine sehr starke Generation von Spielern und schaffte es, in die zweite Handball-Bundesliga aufzusteigen. Die sportliche Seite war zu der Zeit in Ordnung, aber es gab immer noch finanzielle Probleme. Ein Durchbruch gelang im Jahr 2010. Bei HC Erlangen wechselte sich die Führung. Der Club wurde von einer Gruppe von Unternehmern unter der Leitung eines Rechtsanwalts Dr. Carsten Bissel übernommen. Der Verein, der dank des neuen Managements kurz vor dem Zerfall stand, wurde zu einem Club, der in der Region Nürnberg viel Aufsehen erregte. Die neuen Vertreter der Organisation haben dies aufgrund sehr guter Beziehungen zu Geschäftspartnern, seriöser Verhandlungen und auch aufgrund einer fachlichen Kompetenz im Bereich des Profisports

⁴⁰ *Daten & Fakten*. URL: <https://www.erlangen.de/desktopdefault.aspx/tabid-1587/> [Stand: 9.3.2020]

⁴¹ *Chronik*. URL: <https://www.hc-erlangen.de/der-hce.html#!chronik> [Stand: 9.3.2020]

erreicht. Im Laufe der Zeit hat sich eine starke Gruppe von Handball-Enthusiasten gebildet, zu der Politiker, Geschäftsleute und Sportler gehören, wobei dieses Zusammenwirken in Bayern ganz einzigartig ist.⁴²

Ein weiteres Durchbruchjahr in der Geschichte des HC Erlangen war 2014. In diesem Jahr stieg der Mittelfränkische Verein erstmals in die erste Handball-Bundesliga auf. Dem Weg in die deutsche Sportelite folgte beispielsweise die Verlegung des Veranstaltungsortes. Die kleinere Halle (Karl-Heinz-Hiersemann Halle), in der maximal 1.700 Zuschauer Platz finden, wurde durch die Nürnberger Arena (siehe Anlage 2) für mehr als 8.000 Zuschauer ersetzt. (Hier ist der HC Erlangen einem leichten Interessenkonflikt ausgesetzt, denn der Erlanger Verein spielt die Heimspiele in Nürnberg, also eigentlich auswärts). Im Jahr 2015 stieg der HC Erlangen wieder in die zweite Handball-Bundesliga ab, aber die Begeisterung der Fans und aller Beteiligten ließ nicht nach. In der nächsten Saison gelang dem Team der Weg zurück in die deutsche Handball-Elite. In der Saison 2018/19 verzeichnete der HC Erlangen die bisher beste Saison in der ersten Handballliga. Der Club belegte mit 30 Punkten den 9. Platz. Der Autor muss die sehr effektive Arbeit mit Jugendmannschaften erwähnen, die in ihren Kategorien die höchsten Wettbewerbe spielen.⁴³

5.2 Ökonomische Analyse

In diesem Kapitel behandelt der Autor die finanzielle Situation des HC Erlangen. Informationen zu Finanzdaten wurden von einem Vertreter von HC per E-Mail-Kommunikation (er wollte nicht offiziell genannt werden) in Zusammenarbeit mit dem Sportmanager der Handballmannschaft von Pilsen Jan Štochl, der früher in diesem mittelfränkischen Team spielte.

Das vor der Saison 2019/20 vorgelegte Gesamtbudget des Handballvereins aus Bayern betrug weniger als 5 Millionen Euro. Nach einer Schätzung des CFO verteilt sich die Budgetquote von 80% auf das erste männliche Team, 20% auf die anderen Teams. (d.h. B-Team; Jugend- und Frauenteam). In der ersten Bundesliga-Saison (2014/2015) betrug das Budget des Vereins 1,7 Millionen Euro. Dies zeigt, wie das Management von HC Erlangen funktioniert und wie die Mannschaft in fünf Jahren Fortschritte gemacht hat. Die Spitze der Handball-Bundesliga ist noch weit entfernt von den Finanzen des Erlanger Vereins. Der reichste Verein ist das THW Kiel mit einem Budget von rund 10 Millionen Euro. Die SG Flensburg-

⁴² *Chronik*. URL: <https://www.hc-erlangen.de/der-hce.html#!chronik> [Stand: 9.3.2020]

⁴³ Ebd.

Handewitt, die die letzten zwei Jahre der HBL gewonnen hat, verfügt über ein Budget von 8 Millionen Euro. Dies sind aber die Vereine, die jede Saison spielen, um sich für die VELUX EHF FINAL4⁴⁴ zu qualifizieren.⁴⁵

Wenn es darum geht, Budgets zu veröffentlichen und zu vergleichen, ist Vorsicht geboten. Es hängt von der Methodik ab, was Clubs offiziell über Budgets sagen können. Dies ist die Art von Informationen, die die Mitglieder des Clubs der Öffentlichkeit mitteilen können, aber die Details können etwas anders sein. Die Unterschiede zwischen den Vereinen zeigen sich beispielsweise in der Anmietung von Hallen, in denen Spiele gespielt werden. Wenn einige Clubs zum Beispiel Hallen der Stadt (umsonst oder für symbolische Miete) nutzen, stellt die Miete keinen so großen Budgetposten dar. HC spielt in der Arena in Nürnberg, wo die Kosten in einer Saison auf etwa eine dreiviertel Million Euro geschätzt werden.⁴⁶

Die Einnahmen des Clubs stammen im Wesentlichen aus folgenden Quellen. Eine Quelle sind Einnahmen von Sponsoren. Erlangen folgt dem Weg mehrerer Hauptsponsoren anstelle eines Hauptsponsors. Der Grund ist klar: Sie möchten verhindern, dass der Club abstürzt, wenn einer der unten aufgeführten Sponsoren zurücktritt. Derzeit sind die wichtigsten Unternehmen Heitec, Fackelmann und Bionorica (die genauen Beiträge sind von Unternehmen schwer festzustellen, liegen aber in der Größenordnung von Hunderttausenden von Euro pro Saison).⁴⁷

Die zweite Quelle sind die Einnahmen aus Subventionen von selbstverwalteten Einheiten. Dies sind Zuschüsse aus Erlangen, dem Bundesland Bayern und dem Bayerischen Handball-Verband. Die Einnahmen aus diesen Quellen gehen nur an Jugendmannschaften. Die Höhe der Beiträge der Stadt Erlangen und des Bundeslandes Bayern ergibt sich aus der Anzahl der Vereinsmitglieder. (Das sind derzeit schätzungsweise 250-300 aktive Mitglieder. Es sind immer ein paar mehr registriert; einige Mitglieder sind zwar nicht aktiv, aber der Club erfasst sie nach wie vor, weil er für die registrierten Mitglieder Subventionen erhält.) Die Beiträge des Bayerischen Handballverbandes richten sich hauptsächlich an die Aktivitäten zertifizierter

⁴⁴ VELUX EHF FINAL4 ist die letzte Etappe der Champions League. Die Teams werden durch die Auslosung für das Halbfinale gepaart und spielen die letzten beiden Spiele der Saison an einem einzigen Wochenende an einem Ort. Dies ist der prestigeträchtigste Wettbewerb auf Vereinsebene.

⁴⁵ E-Mail-Mitteilung eines Vertreters des HC Erlangen (möchte nicht aufgeführt werden) und eines Vertreters von Talent M.A.T. Pilsen Jan Štochl (ehemaliger Spieler des HC Erlangen) am 1.4. 2020

⁴⁶ Ebd.

⁴⁷ Ebd.

Trainer. Dies ist eine Anstrengung des DHB⁴⁸, damit die Trainingseinheiten nicht von Vätern von Kindern geleitet werden, sondern von zertifizierten Trainern. Der Club HC Erlangen gibt an, dass diese Einnahmen weniger als zehn Prozent des Gesamtbudgets ausmachen. Dies sind die Einnahmen, die im Allgemeinen an den Rest des Clubs außerhalb des A-Teams gehen müssen.⁴⁹

Eine weitere Einnahmequelle sind Mitgliedsbeiträge, die für aktive Mitglieder zwischen 100 und 330 EUR pro Jahr liegen sollen. Ein anderer Fall sind sozial schwache Familien, für die HC Erlangen Beiträge aus dem deutschen Sozialsystem erhalten kann. Die erwartete Höhe der gesammelten Beiträge wird in dieser Saison voraussichtlich rund 70.000 € betragen. Die Offiziellen des HC wollten sich nicht zu den relativen Einnahmen des Vereins aus Marketing- und Fernsehrechten für die Bundesliga äußern. Das Gleiche galt für Eintrittsgelder, aber es gibt Schätzungen, dass sie knapp unter der Million Euro pro Jahr liegen.⁵⁰

In Bezug auf die Ausgaben konnten die Vertreter des bayerischen Teams nur dies mitteilen, dass die Arbeitskosten des A-Teams und des professionellen Personals des Clubs fast die Hälfte des Budgets betragen und keiner der anderen Subbudgetposten (außer bei der Arena-Vermietung) 15% des Budgets übersteigt.⁵¹

6. Vergleich der beiden Handballmannschaften

6.1 Sportkriterien

Zuerst werden in diesem Kapitel die Sportkriterien behandelt; der Autor konzentriert sich dabei auf männliche Mannschaften, die man als Flaggschiffe der Clubs betrachten kann. Ein anschaulicher Weg besteht darin, mit den Fakten der letzten Saison (d.h. 2018/2019) zu beginnen, denn – wie im Sport oft gesagt wird: „Die Leute erinnern sich hauptsächlich daran, was das letzte Mal passiert ist.“

Talent M.A.T. Plzeň erreichte im Wettbewerb 2018/2019 die zweite Runde des EHF-Pokals. Dort schied er im Kampf gegen den rumänischen Verein HC Dobrogea Sud Constanta aus. Im tschechischen Pokal erreichte das Pilsener Team bereits das Achtelfinale, wo es gegen HBC Ronal Jičín ausschied. Pilsener Handballspieler haben ihren Ruf bei Strabag Rail Extraliga

⁴⁸ Deutscher Handballbund

⁴⁹ E-Mail-Mitteilung eines Vertreters des HC Erlangen (möchte nicht aufgeführt werden) und eines Vertreters von Talent M.A.T. Pilsen Jan Štochl (ehemaliger Spieler des HC Erlangen) am 1.4. 2020

⁵⁰ Ebd.

⁵¹ Ebd.

verbessert. Nach einem spannenden Finale gewann Talent den Meistertitel nach zwei Jahren gegen HCB Karviná in der ausverkauften Stadtsporthalle (ca. 1400 Zuschauer) von Lokomotiva Plzeň (siehe Anlage 3).⁵²

Nun wird dem bayerischen Verein Aufmerksamkeit geschenkt. In der Saison 2018/2019 schied HC Erlangen im Viertelfinale des DHB Pokals gegen den TSV Hannover-Burgdorf aus. Das DHB-Pokal-Viertelfinale ist die letzte Etappe dieses Wettbewerbs vor dem REWE Final4, wo die vier besten Handballmannschaften Deutschlands aufeinandertreffen. Das REWE Final4 findet traditionell in der Barclaycard Arena in Hamburg statt und hat ein großes Prestige. Wie der Autor bereits im Kapitel 5.1 erwähnt hat, verzeichneten die Erlanger Handballspieler im Wettbewerb (Handball-Bundesliga) 2018/2019 die beste Platzierung aller Zeiten. Sie belegten in Liqui Moly HBL⁵³ mit 30 Punkten den 9. Platz. Dennoch platzierte sich die Mannschaft HC Erlangen infolge einer großen Konkurrenz nicht so vorne, um an einem der europäischen Wettbewerbe teilnehmen zu können.⁵⁴

Pilsener Handballer haben eine gute historische Beziehung zu denen aus Bayern. Die gegenseitige Konfrontation findet sowohl zwischen den männlichen als auch zwischen den Jugendmannschaften statt. Beim Vergleich männlicher Teams kann man von den eigenen Erfahrungen des Autors ausgehen. Der Autor ist seit der Saison 2015/2016 Mitglied des Pilsener Teams. Bis 2019/2020 spielten Talent M.A.T. Plzeň und HC Erlangen dreimal gegeneinander. Es waren immer klare Ergebnisse zugunsten der deutschen Mannschaft. Das Ergebnis des letzten Spiels in der Winterpause der Saison 2018/2019 war 43:21 für den HC Erlangen. Es ist ein haushohes Ergebnis. Der Grund für so ein eindeutiges Ergebnis ist vor allem ein großer Leistungsunterschied zwischen diesen Vereinen. Diese Unterschiede ergeben sich aus der Finanz-, Marketing- und Managementsituation des Erlanger Clubs, die der Autor im nächsten Teil vom Kapitel 6 erörtert.⁵⁵

Die letzte Konfrontation zwischen den Jugendmannschaften fand vor den Weihnachtsferien 2019 statt. Die Pilsener Mannschaften C-Jugend und D-Jugend kämpften gegen gleichaltrigen Spieler aus Erlangen. In diesen Spielen geht es nicht so sehr um die Ergebnisse, sondern um die Spielentwicklung. Die Spiele deuteten darauf hin, dass Talent-Spieler besser organisiert

⁵² *Archiv 2018/2019*. URL: <http://muzi.2018.archiv.chf.cz/index.aspx> [Stand: 13.3.2020]

⁵³ HBL = Handball-Bundesliga

⁵⁴ *HC Erlangen*. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/HC_Erlangen [Stand: 13.3.2020]

⁵⁵ KRIEG, Jocki. *Handball: HC Erlangen überzeugt im Test gegen Pilsen*. URL: https://www.marktspiegel.de/erlangen/c-freizeit-und-sport/handball-hc-erlangen-ueberzeugt-im-test-gegen-pilsen_a28390 [Stand: 14.3.2020]

wurden und HC-Spieler hingegen bessere individuelle Fähigkeiten besaßen. Die Ergebnisse der Spiele waren ausgeglichen.⁵⁶

6.2 Finanzen

In wirtschaftlicher Hinsicht ist es ähnlich wie beim Sport. Aus Gründen der Klarheit hat der Autor eine Tabelle erstellt, in der die wichtigsten finanziellen Beiträge beider Clubs aufgeführt sind. Da es nicht immer möglich war, die ganz genauen Zahlen zu ermitteln, handelt es sich um ungefähre und abgerundete Angaben.

Team	Talent M.A.T. Plzeň	HC Erlangen
Gesamtbudget	12,5 Millionen Kronen	5 Millionen Euro
Subventionen aus der Region Pilsen/ dem Bundesland Bayern; der Stadt; von CHF ⁵⁷ / DHB ⁵⁸	4 Millionen Kronen; 1,5 Millionen Kronen; sogar über Hunderttausend Kronen	10% des Gesamtbudgets
Beiträge der größten Sponsoren	500 000 bis 1 000 000 Kronen	Hunderttausende von Euro
Mitgliedsbeiträge	600 000 Kronen	70 000 Euro
Einnahmen-Ausgaben-Rechnung	ausgeglichen	ausgeglichen

Tabelle 3: Die wichtigsten und größten finanziellen Beiträge beider Vereine. (in Anlehnung an)⁵⁹

Die Zahlen in der ersten Zeile der Tabelle zeigen eigentlich vieles. Auf der Höhe des Gesamtbudgets beruhen die realen Möglichkeiten des Vereins. Es ist nicht selbstverständlich, dass der beste Verein derjenige mit dem höchsten Budget ist. Es gibt zwar Fälle, wo ein Outsider einen Wettbewerb gewonnen hat, doch die finanzielle Seite bildet einen Rahmen, wie ein Verein mit Finanzen umgehen kann. Mit größeren finanziellen Mitteln kann es sich HC Erlangen leisten, mehr in verschiedene Bereiche zu investieren; beispielsweise in die Auszahlungen von Spielern, Trainern und Vereinsmitarbeitern, in Trainingsräume und Trainingsausrüstung, in Reisekosten, Marketing sowie in PR usw.

⁵⁶ *Mladší a starší žáci v Erlangenu*. URL: <https://talentplzen.cz/novinky/mladsi-a-stars-i-zaci-v-erlangenu> a28390 [Stand: 14.3.2020]

⁵⁷ Czech Handball Federation

⁵⁸ Deutscher Handballbund

⁵⁹ Daten aus den Kapiteln 4.2 und 5.2 (Ökonomische Analyse von Talent M.A.T. Plzeň und HC Erlangen)

Bei Gesprächen sowohl mit Talent M.A.T. Plzeň als auch mit HC Erlangen konnte der Autor eine logische Unsicherheit darüber feststellen, wie sich die finanzielle Situation der Vereine nach der Coronavirus-Krise entwickeln wird. Coronavirus brach Anfang 2020 in Europa ein und stellte buchstäblich alle sportlichen Aktivitäten in allen Sportarten ein. Es ist zu vermuten, dass mehrere Unternehmen in folgenden Monaten unter den Folgen der Krise leiden werden, was bedeutet, dass es das weitere Sponsoring beider Clubs sehr stark beeinflussen kann.

6.3 Marketing

Was das Marketing betrifft, ist es ein sehr umfangreiches Thema und jedes Team hat seine eigenen Werbemethoden, aber die meisten basieren auf einigen Grundlagen. Der Autor möchte zunächst Marketing des Clubs Talent M.A.T. Plzeň vorstellen, das einfach und nicht so ausgefeilt ist wie das Marketing des Teams von Erlangen. Danach wird sich der Autor beim HC Erlangen auf dieses Thema konzentrieren, indem er Aspekte auflistet, für die das Pilsener Team noch keine Kapazitäten hat.

Talent hat keine Mitarbeiter, die direkt in Marketing und PR-Management involviert sind. Das Personal, das diese Aufgaben erledigt, sind Leiharbeiter, die nach der Anzahl ihrer Arbeitsstunden bezahlt werden. Das Pilsener Handballteam nutzt Websites und soziale Netzwerke wie Facebook und Instagram als Kommunikationsmittel für Fans. Auf den Kommunikationsplattformen werden vorwiegend folgende Inhalte kommuniziert: der Zeitpunkt der Spiele, die Vorbereitung auf den nächsten Gegner und die Bewertung der gespielten Spiele. Talent nutzt weiterhin Websites und soziale Netzwerke, um seine Sponsoren zu fördern. Das Sponsoring wird jedoch am meisten von Talent direkt während der Spiele propagiert. Rund um den Spielplatz befinden sich LED-Werbeflächen, auf denen die Logos aller Partner angebracht sind. Die Namen der größten Sponsoren werden direkt auf die Trikots der Spieler gedruckt. Es ist auch eine gute Praxis für den Verein, gelegentlich für seine Partner ein gemeinsames Treffen (feierlichen Empfang, Bankett usw.) zu veranstalten oder eine Reise zu einem interessanten Spiel innerhalb des Europapokals zu organisieren.

Das Pilsener Team lässt zwei Arten von Magazinen produzieren. (Übersicht der Magazintypen siehe Anlage 4 und Anlage 5). Eines ist ein Jahrbuch namens Talent'ák, das eine vollständige Aufführung des Clubs enthält und sich eher an aktuelle und potenzielle Sponsoren richtet. Der zweite Typ ist der klassische Newsletter, der vor jedem Heimspiel

erstellt wird. Er enthält die Leistung eines Gegners mit Feedback von Spielern und Trainern und dann eine Liste der Spieler beider Mannschaften. Für Fans organisiert Talent jedes Jahr einen Handballball und für die treuesten bereitet es auch Ermäßigungen auf den Eintritt vor. Seit 2014 sind Spieler von Talent häufiger in Zeitungen und anderen Medien aufgetreten.

Dies sind Dinge, die jeder Verein zumindest auf semiprofessioneller Ebene tun sollte. Aber wie sieht es mit der Marketing-Situation in einem professionellen Team wie HC Erlangen aus?

- Erstens werden all diese wesentlichen Aspekte intensiver und in größerer Qualität und Quantität erfüllt.
- Was das Marketing angeht, muss man sich darüber im Klaren sein, dass der Club acht Vollzeitkräfte beschäftigt, die sich um den Normalbetrieb des Clubs kümmern. Von diesen haben drei in der Stellenbeschreibung Dinge im Zusammenhang mit Marketing und verwandten Themen, d. h. ihre Hauptaufgabe besteht ausschließlich in den Marketingaktivitäten. Ihre Hauptaufgabe besteht jedoch nicht darin, Geld zu sammeln, sondern den Club seinen Partnern und die Gesamtdarstellung des Clubs nach außen zu präsentieren.
- Von den regelmäßig organisierten Marketingveranstaltungen sind regelmäßige Treffen mit der Öffentlichkeit (Fans) wie Aktionen zu Beginn und Ende der Saison am wichtigsten. Sie finden immer an einem bekannten Ort in der Region unter Beteiligung eines kompletten A-Teams statt. Es gibt dabei unterschiedliche Rahmenbedingungen, so dass jede Aktion immer ein bisschen anders aussieht.
- Das wichtigste Ereignis des Jahres ist jedoch die sogenannte BLACK NIGHT (siehe Anlage 6). Es ist immer mit dem letzten Heimspiel in der Bundesliga vor Weihnachten verbunden. Der Erlös geht immer an die Jugend im Verein. Das Spiel ist oft ausverkauft (über 8000 Zuschauer) und jeder hat die Aufgabe, sich so schwarz wie möglich zu kleiden, um die Wirkung in der Halle zu maximieren (Ende 2019 wurde gegen Füchse Berlin, einem der bekanntesten Vereine der Bundesliga gespielt. Es war also nicht allzu schwer, die Halle auszuverkaufen.). Hauptsache ist dabei, dass die Heimspieler in speziellen schwarzen Trikots mit goldenen Sponsorenlogos spielen. Alle Trikots werden dann im VIP-Bereich zwischen den anwesenden Sponsoren und anderen VIPs versteigert. Der Erlös ist in der Regel riesig und hat in den letzten Jahren

nie eine halbe Million Euro unterschritten. Dies ist tatsächlich fast der gleiche Betrag wie das gesamte Budget von Talent M.A.T. Plzeň.⁶⁰

Diese Unterschiede sind jedoch nicht die einzigen, die HC im Vergleich zu Talent aufweist. Ein wichtiger Unterschied betrifft die Art der Clubverwaltung, die der Autor erwähnen möchte.

Die eigentliche Geldversorgung des Vereins durch die Partner übernimmt jedoch der Wirtschaftsvorstand des Vereins (offiziell der Vorstand für Top-Handball in Erlangen - Karl-Heinz-Hiersemann-Gesellschaft). Neben den Partnern des Clubs bringt es weitere prominente Persönlichkeiten aus Politik, Kultur und Sport zusammen, einfach diejenigen, die etwas in der Region bedeuten. Die Bedeutung des Vereins spricht sicherlich dafür, dass der Vorsitzende dieses Gremiums der bayerische Innenminister Joachim Herrmann ist. Er ist nicht nur als Ehrenmitglied anwesend, sondern er ist auch tatsächlich engagiert und nimmt als Zuschauer an Spielen teil. Jan Štochl traf ihn während seiner Zeit in Erlangen (von 2013/2014 bis 2015/2016) bei verschiedenen Veranstaltungen mindestens zehnmal. Diese Gruppe rekrutiert auch eine Gruppe der wichtigsten Clubpartner in den sogenannten Aufsichtsrat des Clubs. Dies ist bereits wieder eine Gruppe der wichtigsten Sponsoren mit Herrn Herrmann. Sein Vorsitzender, einer der besten bayerischen Anwälte Dr. Carsten Bissel, hat diese Hierarchie in den letzten Jahren aufgebaut. Übrigens spielt sein Sohn den linken Flügel in der A-Mannschaft und seine Frau ist für das Ticketing im Club verantwortlich.⁶¹

6.4 SWOT - Analyse

In diesem Kapitel möchte der Autor eine SWOT-Analyse von zwei professionellen Handballvereinen veranschaulichen, die in Westböhmen (Talent M.A.T. Plzeň) bzw. in Bayern (HC Erlangen) die besten auf ihrem Gebiet sind. Die Daten wurden an die Bedingungen der Clubs in ihrer Region angepasst. Der Autor erhielt die Angaben vom Sportmanager von Talent M.A.T. Plzeň Jan Štochl, der zuvor im Verein HC Erlangen als aktiver Spieler tätig war.

⁶⁰ E-Mail-Mitteilung eines Vertreters des HC Erlangen (möchte nicht aufgeführt werden) und eines Vertreters von Talent M.A.T. Pilsen Jan Štochl (ehemaliger Spieler des HC Erlangen) am 14.4. 2020

⁶¹ Ebd.

6.4.1 SWOT-Analyse von Talent M.A.T. Plzeň

Mögliche Stärken von Talent M.A.T. Plzeň:

- klangvoller Name
- starke Vertreter in der Clubleitung
- gutes Image nach außen und seine Vermarktung
- Zuschauerkapazität der Halle
- nachhaltige Sicherung der finanziellen Ressourcen
- erstklassige Betreuung der Spieler (Trainingsbedingungen, Regeneration nach dem Sport u.a.)
- starkes Interesse an Professionalität und Innovationen

Diese Stärken werden aus Sicht der Handballgemeinschaft in der Tschechischen Republik und aus Sicht der Sportfans der Stadt Pilsen beurteilt. In Bezug auf die Spotbedingungen usw. erfolgt diese Beurteilung im Vergleich zu anderen Handballteams der Strabag Rail Extraliga.

Mögliche Schwächen für Talent M.A.T. Plzeň:

- Service für Fans und Sponsoren könnte besser sein
- Konkurrenz zu anderen Sportarten, die eine größere Fangemeinde in dem Gebiet haben (FC Viktoria Plzeň - Fußball, HC Škoda Plzeň - Eishockey)
- Handball ist in der Tschechischen Republik im Allgemeinen eine weniger beobachtete Sportart
- Talent hat eine Standard-Mietbeziehung mit dem Stadtsporthallenverwalter (TJ Lokomotiva). Grundsätzlich zahlen Mieter in der Stadtsporthalle einen Betrag, der den Stadtzuschüssen entspricht.

Beispiele von Gelegenheiten für Talent M.A.T. Plzeň:

- Erreichen von neuen Partnern, vor allem aus der Region Pilsen
- Entwicklung von Beziehungen und Bedingungen zu bestehenden Partnern
- Zusammenarbeit mit anderen Sportvereinen in der Region
 - Zum Beispiel die Zusammenarbeit mit kleineren Handballclubs oder Marketing- und Geschäftsaktivitäten mit Clubs von anderen Sportarten

(wiederum zum Beispiel FC Viktoria Plzeň - Fußball, HC Škoda Plzeň - Eishockey).

- Verbreitung des Handballbewusstseins
 - zum Beispiel Handball Promotion = Spiele in anderen Städten der Region Pilsen
- Gelegenheit, einen außerordentlich guten Spieler dank verbesserter finanzieller Möglichkeiten in das Team des Talent M.A.T. zu bringen
- zunehmende Rekrutierung von Jugendspielern
 - als Feedback zu Erfolgen des Vereins in den letzten Jahren
- Schwächung der Konkurrenten aus der Strabag Rail Extraliga oder bei europäischen Wettbewerben
- Einführen neuer Trainings- und ausländischer Trends
- Pilsen als komfortable Stadt fürs Leben = Vorteil bei der Rekrutierung neuer Verstärkungen

Beispiele von Bedrohungen für Talent M.A.T. Plzeň:

- Konkurrenz
 - finanzielle und sportliche Entwicklung eines anderen Teams
- ungünstige Änderung der finanziellen Ressourcen von der öffentlichen Hand und Finanzmitteln von anderen Strukturen
- Verlust guter Beziehungen zu Sponsoren und Finanzpartnern
- Mangel an Qualitätsspielern auf dem Markt in der Strabag Rail Extraliga
- Abgang der besten Spieler zu ausländischen Wettbewerben höherer Qualität
- Konfrontation mit minderwertigen Rivalen vom Ende der Tabelle
- aufgrund schlechter Teamleistung Verlust des Interesses von Fans
- Corona-Krise
- ungünstige Änderung der Vorschriften für die Ermittlung von bestimmten Koeffizienten
 - schwierigere Bedingungen für die Qualifikation für Europapokale⁶²

⁶² E-Mail-Mitteilung eines Vertreters von Talent M.A.T. Plzeň Jan Štochl am 18.4. 2020

6.4.2 SWOT-Analyse von HC Erlangen

Mögliche Stärken von HC Erlangen:

- klangvoller Name auf der Sportszene in Bayern
- starke Vertreter in der Clubleitung
- gutes Image nach außen und seine Vermarktung
- Zuschauerkapazität der Arena
- Rekrutierung der besten Talente für die Jugendakademie aus Bayern und Umgebung
- nachhaltige Sicherung der finanziellen Ressourcen
- erstklassige Betreuung der Spieler (Trainingsbedingungen, Regeneration nach dem Sport u.a.)
- starkes Interesse an Professionalität und Innovationen

Mögliche Schwächen von HC Erlangen:

- Top-Handball hat in Bayern keine lange Tradition, de facto wurde er vom HC Erlangen ins Leben gerufen
- HC Erlangen ist gezwungen, in Nürnberg Spiele zu spielen, da es in Erlangen keine große Halle / Arena gibt.
- In Bayern bleibt der Handball zurück, da das Fußballphänomen des FC Bayern München oder 1. FC Nürnberg viele Fans und Aufmerksamkeit auf sich zieht.
- Aufgrund der Konkurrenz und im Vergleich zu den Mannschaften in der Handball-Bundesliga gehört HC eher zum Durchschnitt.

Was den zweiten Punkt betrifft, so ist dies einerseits eine Schwäche aufgrund der Identifikation des Clubs mit der Stadt Erlangen, aber der Autor möchte die Situation aus einer anderen Perspektive betrachten. Es besteht die Gefahr einer Namensänderung, obwohl dies andererseits bedeuten könnte, dass der Verein für die gesamte Region wichtiger wäre. Inoffiziellen Berichten zufolge wäre der Name HC Metropolregion Nürnberg möglich. Dies könnte wiederum neue Partner anziehen, so dass es nicht völlig angemessen ist, über die Schwäche zu sprechen, sondern man kann eher auf eine weitere Entwicklung hinweisen. Andere Handball-Bundesliga-Vereine sind in der Vergangenheit jedoch einen ähnlichen Weg gegangen (aus Bittenfeld wurde TVB Stuttgart, aus Solingen wurde Bergischer HC), und es war ein Vorteil für sie. Dies ist aber wahrscheinlich das größte Problem, das der Verein HC

Erlangen derzeit löst (die Notwendigkeit, in der Arena in Nürnberg zu spielen, wo es auch eine hohe Miete gibt).

Beispiele von Gelegenheiten für HC Erlangen:

- Erreichen von neuen Partnern hauptsächlich aus dem Bundesland Bayern
- Entwicklung von Beziehungen und Bedingungen zu bestehenden Partnern
- Zusammenarbeit mit anderen Sportvereinen in der Region
 - Zum Beispiel die Zusammenarbeit mit kleineren Handballclubs oder Marketing- und Geschäftsaktivitäten mit Clubs aus anderen Sportarten (wiederum zum Beispiel FC Bayern München oder 1. FC Nürnberg - Fußball).
- Gelegenheit, einen außerordentlich guten Spieler dank verbesserter finanzieller Möglichkeiten in das Team des HC Erlangen zu bringen
- zunehmende Rekrutierung von Jugendspielern
 - als Feedback zu Erfolgen des Vereins
- Schwächung der Konkurrenten
- Einführen neuer Trainingstrends

Beispiele von Bedrohungen für HC Erlangen:

- Konkurrenz
 - finanzielle und sportliche Entwicklung eines anderen Teams aus Bayern
- ungünstige Änderung der finanziellen Ressourcen von der öffentlichen Hand und Finanzmitteln von anderen Strukturen
- Verlust guter Beziehungen zu Sponsoren und Finanzpartnern
- Abgang der besten Spieler zu besseren Teams der Handball-Bundesliga oder anderen ausländischen und besseren Mannschaften
- aufgrund schlechter Teamleistung Verlust des Interesses von Fans
- Aufgrund des großen Wettbewerbs in der Handball-Bundesliga ist es für HC schwierig, sich für die Europapokale zu qualifizieren⁶³
- Corona-Krise

⁶³ E-Mail-Mitteilung eines Vertreters von Talent M.A.T. Plzeň Jan Štochl am 18.4. 2020

6.4.3 Fazit beider SWOT-Analysen

Der Autor hatte Ratschläge von Jan Štochl in bestimmten Angelegenheiten befolgt. Aus seiner Sicht hätten die SWOT-Analysen beider Vereine keine vergleichbaren Informationen geliefert. Sie könnten jedoch einzeln besprochen werden. Beide Analysen zeigen, in welcher Hinsicht die Vereine den richtigen Weg gehen und in welcher Weise es umgekehrt ist. Um beide SWOT-Analysen zu erstellen, verwendete der Autor eine allgemeine Definition, über die er in Kapitel 3.3.2 schreibt, und setzt nützliche Informationen dafür ein. Einige Punkte aus der allgemeinen Definition der SWOT-Analyse (Kapitel 3.3.2) wurden vom Autor ausgelassen, da sie beide Clubs betreffen und nicht weiter formuliert werden müssen. (z.B. Einführen neuer Trainings- und ausländischer Trends). Die Erstellung der SWOT-Analyse von HC Erlangen erfolgte aus Sicht des Autors etwas komplizierter, da er keinen so guten Zugang zu Informationen hatte, wie zu denen von Talent M.A.T. Plzeň.

III. Zusammenfassung

Im theoretischen Teil dieser Bachelorarbeit wollte der Autor den Leser mit den darin diskutierten Themen vertraut machen. Der Autor wollte das Konzept des Handballs und alle damit verbundenen Aspekte der breiten Öffentlichkeit näher bringen, die sich nicht vorrangig für Sport interessiert.

Im praktischen Teil der Bachelorarbeit konzentriert sich der Autor darauf, Informationen aus dem theoretischen Teil auf beide Teams anzuwenden. Wichtige Aspekte sind insbesondere allgemeine und wirtschaftliche Informationen über beide Teams, die nicht leicht zu finden waren. Trotz guter Kontakte und Beziehungen war es schwierig, Informationen vom HC Erlangen zu erhalten. Es war sicherlich auf das schlechte Timing der Fragen des Autors zurückzuführen, der sich erst Anfang 2020 an HC wandte, als die Probleme im Zusammenhang mit dem Ausbruch von Coronavirus begannen. Sportvereine mussten sich weltweit mit der Lösung der aktuellen Situation auseinandersetzen. Der aussagekräftigste Teil der gesamten Bachelorarbeit, auf den einzelne Schritte des Autors ausgerichtet waren, ist jedoch das 6. Kapitel, in dem beide Teams (Talent M.A.T. Plzeň und HC Erlangen) verglichen werden.

Generell lassen sich die Unterschiede der meisten in der Bachelorarbeit diskutierten Aspekte als groß bezeichnen. Paradoxerweise glaubt der Autor, dass Talent M.A.T. Plzeň solche Fortschritte gemacht hat, dass der geringste Unterschied in den Sportkriterien bestehen könnte. Aufgrund der Leistungssteigerung der westböhmisches Mannschaft glaubt er, dass das Ergebnis des Vorbereitungsspiels dieser Teams am 19.1. 2018 nicht mehr relevant ist und dass Talent im nächsten potenziellen Spiel eine würdigere Rolle spielen könnte.

Bei der Finanzierung und Vermarktung der beiden Clubs sind große Unterschiede festzustellen. Unglücklicherweise für die Mannschaft aus Pilsen glaubt der Autor, dass sie niemals solche Ergebnisse erzielen wird, wie der Verein aus Mittelfranken. Dabei spielt der Unterschied in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit in Bezug auf Handball eine große Rolle. Während in Deutschland Handball im Bereich der Mannschaftssportarten hinter Fußball als Nummer zwei hoch angesehen wird, genießt tschechischer Handball eine kleinere Popularität.

Wie die Redewendung besagt: "Gibt es immer Raum für Verbesserungen". Der Autor ist der Meinung, dass sich der Verein aus Erlangen in der Öffentlichkeitsarbeit, die auf einem sehr

guten Niveau liegt, nicht so sehr verbessern muss. Für HC wird in den kommenden Jahren das große Thema sein, wie das Budget erhöht werden kann, um mit den Teams an der Spitze der Tabelle mithalten zu können. Dies könnte durch eine Änderung des Clubnamens unterstützt werden, der in Kapitel 6.4.2 erwähnt wird und für neue potenzielle Partner von Interesse sein könnte.

Talent fehlt eine größere Medienberichterstattung. Handball wurde bisher nicht ins allgemeine Bewusstsein der Pilsner gebracht. Dabei gibt es viele Möglichkeiten, die keine zusätzliche Finanzierung benötigen. Eine gute Lösung könnte beispielsweise darin bestehen, ehemalige wichtige Spieler des Pilsener Handballs (Filip Jícha, Petr Štochl, Karel Nocar, Martin Šetlík) anzusprechen und ein interessantes Programm mit ihnen zu organisieren, das die breite Öffentlichkeit ansprechen würde. Eine weitere interessante und kostengünstige Idee könnte darin bestehen, sich an Schulen in der Region Pilsen zu wenden und eine Präsentation zum Thema Handball oder die Organisation eines Handballtrainings im Sportunterricht für Schüler zu organisieren, um neue junge Spieler zu gewinnen. Diese Ideen könnten sicherlich das Interesse der Öffentlichkeit an Handball und auch das Interesse potenzieller Partner an einer bestimmten Zusammenarbeit mit Talent erhöhen.

Es ist davon auszugehen, dass das Niveau beider Vereine steigen wird, wenn ihre derzeitigen Vertreter im Management verbleiben. Der Autor ist überzeugt, dass sowohl Talent als auch HC das Potenzial dazu haben. Es ist kein Geheimnis, dass das Ziel des Talent M.A.T. Plzeň in den kommenden Jahren sein wird, in die Gruppenphase eines der Europapokale einzusteigen. Talent hat bisher immer in den Vorrunden geendet. Die Ziele für die nächsten Jahre beim HC Erlangen wurden von niemandem bestätigt, aber es kann davon ausgegangen werden, dass die Mannschaft auch um höhere Tabellenplätze kämpfen will, die ihr die Möglichkeit garantieren, Europapokale zu spielen.

Resumé

Autor se v této bakalářské práci zaměřuje na „*Komparaci dvou vybraných házenkářských týmů ze západních Čech a Bavorska na základě ekonomických, marketingových a sportovních kritérií.*“ Hlavním cílem práce je posoudit všechny aspekty uvedené v názvu, tzn. porovnat dva vybrané házenkářské týmy ze západních Čech a Bavorska na základě ekonomických, marketingových a sportovních kritérií. V teoretické části se pojednává obecně o házené a o posuzování činnosti házenkářských klubů. Předložená hlediska jsou v praktické části zaměřena na kluby Talent M.A.T. Plzeň a HC Erlangen a jejich komparaci. Autor ilustruje shody, rozdíly, hodnocení a fakta. Na základě informací, které získal jak rešerší odborné literatury a internetových zdrojů, tak prostřednictvím ústních a písemných sdělení od odborníků v oblasti házené a od zástupců vedení obou klubů.

Résumé

In this bachelor's thesis, the author focuses on „*Comparison of two selected handball teams from western Bohemia and Bavaria on the basis of economic, marketing and sports criterions*“. The main goal of the thesis is to assess all aspects mentioned in the title, i.e. to compare two selected handball teams from western Bohemia and Bavaria based on economic, marketing and sports criterions. The theoretical part deals with handball in general and the assessment of the activities of handball clubs. The presented aspects are in the practical part focused on clubs Talent M.A.T. Plzeň and HC Erlangen and their comparison. The author illustrates similarities, differences, evaluations and facts. On the basis of information obtained both through a search of professional literature and Internet resources, as well as through oral and written communications from experts in the field of handball and from representatives of the management of both clubs.

Literaturverzeichnis

Gedruckte Quellen

BULÍČKOVÁ, Aneta (2018): *Analýza dotací do sportu na místní úrovni v ČR, Německu a Rakousku*. Brno: Bakalářská práce, Masarykova univerzita v Brně.

DAUMAN, Frank (2015). *Grundlagen der Sportökonomie*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft.

FLORIAN, Jakub (2011): *Historie házenkářských klubů v Plzni*. Plzeň: Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni.

FREYER, Walter (2018). *Sport - Marketing: Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft*. Berlin: Erich Smidt Verlag.

HOBZA, Vladimír (2014): *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

PRŮCHA, Lukáš (2004): *Historie házené v Československu a českých zemích*. Praha: Diplomová práce, Univerzita Karlova v Praze.

SUCHY, Günther (2011). *Public Relations im Sport: Basiswissen - Arbeitsfelder - Sport PR und Social Media*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

THOMMEN, Jean-Paul et al. (2017). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Springer Gabler.

TŮMA, Martin/ TKADLEC, Jiří (2002): *Házená: herní trénink, přípravná a herní cvičení, kondiční trénink, plážová házená*. Praha: Grada Publishing.

VORÁČEK, Josef (2012): *Public Relations ve sportovních organizacích*. Praha: Karolinum

Internetquellen

Archiv 2018/2019. URL: <http://muzi.2018.archiv.chf.cz/index.aspx> [Stand: 13.3.2020]

Archiv HCB Karviná. URL: <https://hcb-karvina.cz/archiv.asp?kde=clanky&zobraz=kategorie&kategorie=12&mesic=7&rok=2018&a-notace=true&razeni=0> [Stand: 15.1.2020]

Barcelona Football Club SWOT Analysis, Competitors & USP. URL: <https://www.mbaskool.com/brandguide/sports-teams-and-events/644-barcelona-football-club.html> [Stand: 17.2.2020]

BEDŘICH, Ladislav. *Marketing ve sportu.* URL: <https://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/ps07/mark/pages/02.html> [Stand: 29.1.2020]

Daten & Fakten. URL: <https://www.erlangen.de/desktopdefault.aspx/tabid-1587/> [Stand: 9.3.2020]

Die 10 beliebtesten Sportarten der Deutschen. URL: <https://www.printplanet.de/wissenswertes/themen/sport/die-10-beliebtesten-sportarten-der-deutschen> [Stand: 15.1.2020]

DRUCKER, Peter F. *The Essential Drucker.* URL: <https://www.goodreads.com/work/quotes/2086954-the-essential-drucker-the-best-of-sixty-years-of-peter-drucker-s-essent> [Stand: 15.1.2020]

Geschichte. URL: <https://www.thw-handball.de/de/thw-kiel/historie/geschichte/> [Stand: 29.1.2020]

Hallenhandball. URL: <https://www.habapix.ch/menue/handball/hallenhandball.php> [Stand: 14.12.2019]

Handball. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Handball#Spielzeit> [Stand: 28.11.2019]

Handball-Bundesliga erhält sechsten Europapokal-Platz. In: *Der Tagesspiegel* (2019). URL: <https://www.tagesspiegel.de/sport/chancen-der-fuechse-berlin-steigen-handball-bundesliga-erhaelt-sechsten-europapokal-platz/24365180.html> [Stand: 15.1.2020]

Handballschiedsrichter. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Handballschiedsrichter> [Stand: 28.11.2019]

HC Erlangen. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/HC_Erlangen [Stand: 13.3.2020]

HC gewinnt gegen die Berliner Füchse. URL: <https://www.bhv-online.de/news/2019/12/23/hc-gewinnt-gegen-die-berliner-f%C3%BChse/> [Stand: 3.5.2020]

Historie a vize klubu. URL: <https://talentplzen.cz/historie-klubu> [Stand: 17.2.2020]

Historie. URL: <https://www.vfl-gummersbach.de/mein-vfl/historie/> [Stand: 29.1.2020]

Chronik. URL: <https://www.hc-erlangen.de/der-hce.html#!chronik> [Stand: 9.3.2020]

Krieg, Jocki (2017): *HC Erlangen: Family-Day in der Arena Nürnberger Versicherung*. URL: https://www.marktspiegel.de/nuernberg/c-freizeit-und-sport/hc-erlangen-family-day-in-der-arena-nuernberger-versicherung_a24374 [Stand: 3.5.2020]

KRIEG, Jocki. *Handball: HC Erlangen überzeugt im Test gegen Pilsen*. URL: https://www.marktspiegel.de/erlangen/c-freizeit-und-sport/handball-hc-erlangen-ueberzeugt-im-test-gegen-pilsen_a28390 [Stand: 14.3.2020]

Media-Download. URL: <https://www.hc-erlangen.de/presse.html#!medien-download> [Stand: 3.5.2020]

Mladší a starší žáci v Erlangenu. URL: https://talentplzen.cz/novinky/mladsi-a-starsi-zaci-v-erlangenu_a28390 [Stand: 14.3.2020]

Pro média. URL: <https://talentplzen.cz/media> [Stand: 3.5.2020]

Přehled mistrů České republiky. URL: <http://www.svaz.chf.cz/content.aspx?contentid=3450> [Stand: 15.1.2020]

Příjmy sportovních organizací. URL: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/fsps/js06/t019/Sponzoring_a_reklama.pdf [Stand: 6.2.2020]

Sportovní hala města Plzně (Sportovní hala 1). URL: <https://www.tjloko-plzen.cz/cz/sportovni-areal/mestska-sportovni-hala/> [Stand: 3.5.2020]

Sportovní management a sportovní manažer. URL: <https://www.fsps.muni.cz> [Stand: 23.1.2020]

Swot analýza. URL: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59> [Stand: 29.1.2020]

SWOT analýza. URL: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza> [Stand: 7.2.2020]. Aus dem Tschechischen ins Deutsche übersetzte der Autor der Bachelorarbeit.

Anlage 2: Innenansicht der ausverkauften Arena der Nürnberger Versicherung



Quelle: Krieg, Jocki (2017): *HC Erlangen: Family-Day in der Arena Nürnberger Versicherung*. URL: https://www.marktspiegel.de/nuernberg/c-freizeit-und-sport/hc-erlangen-family-day-in-der-arena-nuernberger-versicherung_a24374 [Stand: 3.5.2020]

Anlage 3: Sporthalle der Stadt Pilsen, wo Talent M.A.T. Plzeň Heimspiele spielt



Quelle: *Sportovní hala města Plzně (Sportovní hala 1)*. URL: <https://www.tjloko-plzen.cz/cz/sportovni-areal/mestska-sportovni-hala/> [Stand: 3.5.2020]

Anlage 4: Die Titelseite des Talent-Magazins, das für jedes Heimspiel gedruckt wird



Quelle: E-Mail-Mitteilung eines Grafikers von Talent M.A.T. Plzeň Josef Kadlec am 14.4. 2020

Anlage 5: Titelseite des Saisonmagazins „Talenták“



Quelle: E-Mail-Mitteilung eines Grafikers von Talent M.A.T. Plzeň Josef Kadlec am 14.4. 2020

Anlage 6: Foto nach dem letzten Heimspiel von HC Erlangen in der Bundesliga vor Weihnachten im Jahr 2019 als Teil des BLACK NIGHT Events



Quelle: *HC gewinnt gegen die Berliner Füchse*. URL: <https://www.bhv-online.de/news/2019/12/23/hc-gewinnt-gegen-die-berliner-f%C3%BCchse/> [Stand: 3.5.2020]

Anlage 7: Logos beider Vereine, die in der Bachelorarbeit behandelt werden. Das erste Logo ist vom Team Talent M.A.T. Plzeň, das zweite von HC Erlangen



Quellen: *Pro média*. URL: <https://talentplzen.cz/media> [Stand: 3.5.2020]

Media-Download. URL: <https://www.hc-erlangen.de/presse.html#!medien-download>

[Stand: 3.5.2020]