

Steuerung von Fußballunternehmen

**Finanziellen und sportlichen Erfolg
langfristig gestalten**

Von
Dr. Christian Keller

Erich Schmidt Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 11040 7](http://ESV.info/978_3_503_11040_7)

ISBN: 978 3 503 11040 7

ISSN: 0944-4351

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2008

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck: Difo-Druck, Bamberg

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1. Problemstellung	
– Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen.....	1
1.1 Zur Beziehung von Sport und Wirtschaft.....	1
1.2 Der Profifußball im Spannungsfeld der Kommerzialisierung.....	3
1.3 Zielsetzung der Arbeit.....	11
1.4 Aufbau und Gang der Arbeit.....	13
2. Forschungsstand – Die Steuerung von Fußballunternehmen	
im Fokus der Sportökonomie.....	19
2.1 Einordnung der Forschungsfrage.....	19
2.2 Problemrelevante Professionalisierungsansätze	23
2.2.1 Arbeiten zur Organisation der Fußballunternehmen.....	23
2.2.2 Arbeiten zum Personalwesen der Fußballunternehmen ...	27
2.2.3 Arbeiten zum Marketing der Fußballunternehmen	28
2.2.4 Arbeiten zur Finanzierung der Fußballunternehmen	31
2.2.5 Arbeiten zum Controlling der Fußballunternehmen	33
2.2.6 Sonstige Arbeiten zur Steuerung der	
Fußballunternehmen	35
2.3 Integrierte Evaluation bestehender Professionalisierungsansätze...	37
3. Grundkonzeption eines Steuerungsmodells für	
Fußballunternehmen.....	43
3.1 Grundlagen zur Zieltheorie	44
3.2 Das Zielsystem von Fußballunternehmen.....	49
3.2.1 Zielbildung.....	49
3.2.2 Zielbeziehungen – Kausallogischer Diskurs	52
3.2.2.1 Interdependenzbeziehungen im Zielsystem von	
Fußballunternehmen	52
	IX

3.2.2.2	Präferenzbeziehungen im Zielsystem von Fußballunternehmen	55
3.2.2.3	Instrumentalbeziehungen im Zielsystem von Fußballunternehmen	57
3.2.2.4	Zur Problematik von Überinvestitionen	59
3.2.3	Zielbeziehungen – Empirischer Diskurs	64
3.2.3.1	Umfragen.....	65
3.2.3.2	Statistische Erklärungsansätze.....	67
3.2.3.2.1	Die Untersuchung von Lehmann und Weigand.....	67
3.2.3.2.2	Die Untersuchung von Ziebs.....	69
3.2.3.2.3	Die Untersuchung von Frick	71
3.2.3.2.4	Die Untersuchung von Fritz	71
3.2.3.2.5	Integrierte Evaluation der statistischen Erklärungsansätze	75
3.2.4	Zielplanung	76
3.2.5	Integrierte Evaluation der Zielanalyse.....	78
3.3	Orientierungsrahmen einer integralen Steuerung von Fußballunternehmen.....	81
3.3.1	Grundlagen zum Ansatz des systemorientierten Managements	81
3.3.2	Integrale Steuerung von Fußballunternehmen	86
3.3.3	Präzisierung der zentralen Fragestellung	91
4.	Normative Steuerung von Fußballunternehmen	93
4.1	Rahmenbedingungen der Zielkoordination	94
4.1.1	Clubverfassung	94
4.1.1.1	Theoretische Grundlagen.....	94
4.1.1.2	Zielkoordination in der Rechtsform des eingetragenen Vereins	96
4.1.1.3	Zielkoordination in der Rechtsform der Fußballkapitalgesellschaft	97
4.1.2	Clubkultur	105
4.1.2.1	Theoretische Grundlagen.....	105
4.1.2.2	Zielkoordination im Lichte der Clubkultur	107
4.2	Konkretisierung der Zielkoordination	113
4.2.1	Erfolg und Relativität	113
4.2.2	Konkretisierung des Oberziels „Sportlicher Erfolg“.....	116
4.2.3	Konkretisierung des Oberziels „Wirtschaftlicher Erfolg“	122
4.2.3.1	Wirtschaftlicher Erfolg in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre	123

4.2.3.2	Wirtschaftlicher Erfolg im Lizenzierungsverfahren.....	129
4.2.3.3	Wirtschaftlicher Erfolg im Modell der integralen Clubsteuerung	135
4.2.3.4	Unternehmenswertberechnung von Fußballunternehmen.	139
4.2.4	Koordination der Oberziele „Sportlicher und Wirtschaftlicher Erfolg“	144
4.3	Reflexion der normativen Clubsteuerung.....	146
4.3.1	Reduktion von Zielkoordinationsbarrieren der Clubverfassung	146
4.3.2	Reduktion von Zielkoordinationsbarrieren der Clubkultur	151
5.	Strategische Steuerung von Fußballunternehmen	157
5.1	Strategische Analyse des Außenverhältnisses.....	158
5.1.1	Analyse der globalen Umwelt.....	158
5.1.1.1	Makroökonomische Umwelt.....	159
5.1.1.2	Politisch-rechtliche Umwelt	159
5.1.1.3	Soziokulturelle Umwelt	164
5.1.1.4	Technologische Umwelt	165
5.1.2	Analyse der Aufgabenumwelt	166
5.1.2.1	Internationale und nationale Dachverbände.....	166
5.1.2.2	Kommune.....	172
5.1.2.3	Fans und Fußballinteressierte	174
5.1.2.4	Firmenkunden	180
5.1.2.5	Medien	182
5.1.2.6	Sponsoren.....	186
5.1.2.7	Vermarktungsagenturen.....	190
5.1.2.8	Kapitalgeber.....	194
5.1.2.9	Wettbewerber	199
5.1.2.10	Integrierte Evaluation der Aufgabenumwelt	202
5.2	Strategische Analyse des Innenverhältnisses	204
5.2.1	Wertschöpfungsmodell des Profifußballs	205
5.2.2	Ressourcen	211
5.2.2.1	Physische Ressourcen	213
5.2.2.2	Human-Ressourcen	216
5.2.2.2.1	Clubführung.....	216
5.2.2.2.2	Sportliche Mitarbeiter	218
5.2.2.2.3	Sonstige	220
5.2.2.3	Reputations-Ressourcen	221
5.2.2.4	Strukturelle Ressourcen	224

5.2.2.5	Kulturelle Ressourcen.....	228
5.2.3	Integrierte Evaluation von Außen- und Innenverhältnis...	229
5.3	Gestaltung der Strategischen Koordinationsfelder (SKF).....	232
5.3.1	Das SKF „Humankapital“.....	232
5.3.1.1	Strategische Gestaltung der Spielerbeschaffung.....	233
5.3.1.1.1	Handlungsoptionen der Spielerrekrutierung.....	233
5.3.1.1.2	Struktur des Spielerkaders.....	236
5.3.1.1.3	Organisation der Spielerrekrutierung.....	238
5.3.1.2	Strategische Gestaltung der Spielerbeurteilung	239
5.3.1.3	Strategische Gestaltung der Spielerentwicklung.....	242
5.3.2	Das SKF „Marktauftritt“.....	244
5.3.2.1	Strategische Gestaltung der Clubmarke	244
5.3.2.1.1	Markenpositionierung	245
5.3.2.1.2	Markenarchitektur und organisatorische Verankerung .	247
5.3.2.2	Strategische Gestaltung des Marktareals.....	249
5.3.2.3	Strategische Gestaltung der Wertschöpfungstiefe.....	253
5.3.2.4	Strategische Gestaltung der Diversifikation.....	256
5.3.3	Das SKF „Finanzierung“	259
5.3.3.1	Strategische Gestaltung der Clubfinanzierung.....	259
5.3.3.2	Strategische Evaluation ausgewählter Außenfinanzierungsoptionen.....	261
5.3.3.2.1	Börsengang	261
5.3.3.2.2	Private Equity	264
5.3.3.2.3	Fan-Anleihe.....	265
5.3.3.2.4	Asset Backed Securities	266
5.3.3.2.5	Genussscheine	269
5.3.3.2.6	Sonstige Mezzanine-Instrumente	271
5.3.3.2.7	Integrierte Evaluation alternativer Außenfinanzierungsformen	272
5.3.4	Das SKF „Infrastruktur“	273
5.3.4.1	Strategische Gestaltung der Projektvorbereitung.....	274
5.3.4.2	Strategische Gestaltung des Projektfinanzierungsmodells	277
5.3.4.3	Strategische Gestaltung der Projektvermarktung.....	279
5.4	Auswahl eines Geschäftsmodells.....	280
5.4.1	Konkurrentenanalyse	281
5.4.2	Idealtypische Geschäftsmodelle	284
5.4.2.1	Geschäftsmodell für „Under-Performer“.....	286
5.4.2.2	Geschäftsmodell für „Middle-Performer“	288
5.4.2.3	Geschäftsmodell(e) für „Top-Performer“.....	290

5.4.2.4	Integrierte Evaluation der idealtypischen Geschäftsmodelle	294
5.4.3	Übergang in ein potentialkonformes Geschäftsmodell	294
5.5	Reflexion der strategischen Clubsteuerung	299
6.	Operative Steuerung von Fußballunternehmen	303
6.1	Implementierung des gewählten Geschäftsmodells	304
6.1.1	Funktional-monetäre Operationalisierung der strategischen Vorgaben.....	304
6.1.2	Prozessuale Integration der strategischen Vorgaben.....	307
6.1.3	Personale Durchsetzung der strategischen Vorgaben	308
6.2	Reflexion der operativen Clubsteuerung	309
6.2.1	Grundlagen zur Balanced Scorecard	310
6.2.2	Gestaltung der Fußball-Scorecard	313
6.2.3	Fallbeispiel: BalPlan beim VfB Stuttgart	317
7.	Schlussbetrachtung	321
7.1	Zusammenfassung der Arbeitserkenntnisse	321
7.1	Kritische Reflexion der Arbeitserkenntnisse.....	327
7.3	Ausblick	331
	Anhang.....	335
	Literaturverzeichnis	343
	Stichwortverzeichnis	377