
KULTURKOMMERZ **BAND 20**

Führungssysteme für Sportvereine

**Die Managementpraxis im
deutschen Profisport**

Von
Stefan Göke und Thorsten Wirkes

Erich Schmidt Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:

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

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[ESV.info/978 3 503 12429 9](http://ESV.info/978_3_503_12429_9)

ISBN 978 3 503 12429 9

ISSN 0944-4351

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2010

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

Vorwort von Willi Lemke	9
Vorwort von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber	11
Vorwort der Autoren mit Hinweisen für die Leser	13
Abkürzungsverzeichnis	19
Abbildungsverzeichnis	21
1 Einführung	23
1.1 Unternehmensführung als Herausforderung von Profisportunternehmen	23
1.2 Dreigeteilte Gliederung des Buches	26
2 Theoretische Grundlagen der Unternehmensführung	29
2.1 Die Unternehmung als umweltbezogenes, produktives und soziales System	29
2.2 Verständnis von Unternehmensführung	31
2.2.1 Die Unternehmensführung als Gestaltungshandlung	31
2.2.2 Der Führungszyklus bei eingeschränkter Rationalität	33
2.2.3 Die Unternehmensführung in Abgrenzung zu anderen Begriffen	34
2.3 Systemtheorie mit Bestandteilen der Kontingenztheorie als Ansatzpunkt	35
3 Branchenumfeld und Geschäftsmodell von Profisportunternehmen	37
3.1 Definitiorik: Professioneller Mannschaftssport und Profisportunternehmen	37
3.2 Charakteristika der Branche des professionellen Mannschaftssports	38
3.2.1 Kooperenz, Unsicherheit und Hyperaktivität im Positionswettbewerb	38
3.2.2 Regulierung durch Sportbund, Ligaveranstalter und staatliche Stellen	40
3.3 Geschäftsmodell der Profisportunternehmen	43
3.3.1 Rechtsformen und Ziele der Profisportunternehmen	43

3.3.2	Profisportunternehmen als Anbieter eines multidimensionalen Produkts	45
3.4	Zwischenergebnis und Bedeutung für die Forschung	49
4	Profile der professionellen Ligen im deutschen Mannschaftssport	51
4.1	Profil der ersten und zweiten Fußball-Bundesliga	52
4.2	Profil der Deutschen Eishockey Liga	57
4.3	Profil der Toyota Handball-Bundesliga	61
4.4	Profil der Basketball Bundesliga	65
4.5	Zwischenergebnis und Bedeutung für die Forschung	68
5	Stand der Forschung zur Unternehmensführung in Profisportunternehmen	71
5.1	Planung als Ausgangspunkt des Führungszyklus	71
5.2	Kontrolle als Zwillingsfunktion der Planung	75
5.3	Berichtswesen im Fokus des Informationssystems	78
5.4	Sportlicher und kaufmännischer Bereich als zwei Teile des Personalsystems	80
5.5	Gemeinsamer Ursprung von Werten und Tradition	83
5.6	Aufbauorganisation als Kern des Organisationssystems	85
5.7	Zwischenergebnis und Bedeutung für die Forschung	86
6	Erläuterungen zum Forschungsansatz	89
6.1	Zu den Zielen dieses Forschungsvorhabens	89
6.2	Befragung als geeignete Methode explorativer Forschung	90
6.3	Vier Schritte zur Realisierung des Forschungsvorhabens	90
6.3.1	Auswahl der Stichprobe als erste Vorbereitungsstufe	91
6.3.2	Fragebogengenerierung als zweiter Vorbereitungsschritt	92
6.3.3	Interviewführung als Kernbestandteil der Befragung	95
6.3.4	Cluster- und Faktoranalyse als Instrumente der Auswertung	96
6.4	Zwischenergebnis	98
7	Beschreibung der Gestaltung der Führungssysteme	101
7.1	Planung im Mittelpunkt der Führung in Profisportunternehmen	101
7.1.1	Operative Planung als Kern des Planungssystems	101
7.1.2	Taktische und strategische Planung als Ergänzung der Jahresplanung	112
7.1.3	Zwischenergebnis	119

7.2	Operative Kontrolle als Ausgangspunkt des Lernens	120
7.2.1	Der SITUATIV LERNENDE	121
7.2.2	Der BEWUSST LERNENDE	124
7.2.3	Der SYSTEMATISCH LERNENDE	127
7.2.4	Zwischenergebnis	130
7.3	Dominanz des Rechnungswesens im Berichtswesen	130
7.3.1	Der SITUATIV BERICHTENDE	131
7.3.2	Der STANDARDISIERT BERICHTENDE	133
7.3.3	Der BERICHTSPROFI	135
7.3.4	Zwischenergebnis	137
7.4	Personalbewirtschaftung und -führung im Zentrum des Personalsystems	137
7.4.1	Gemeinsamkeiten in kaufmännischer Personalplanung ...	139
7.4.2	Der ITERATIVE MOTIVATOR	140
7.4.3	Der ITERATIVE ABSICHERER	142
7.4.4	Der SPORTLICHE MOTIVATOR	144
7.4.5	Der SPORTLICHE ABSICHERER	145
7.4.6	Der WIRTSCHAFTLICHE MOTIVATOR	146
7.4.7	Der WIRTSCHAFTLICHE ABSICHERER	147
7.4.8	Zwischenergebnis	148
7.5	Werte und Tradition als Basis von Marketing und Personalführung	149
7.5.1	Der WERTE-BASIERTE	150
7.5.2	Der TRADITIONS-BASIERTE	151
7.5.3	Der MARKETING-BASIERTE	152
7.5.4	Der VERTRIEBS-BASIERTE	154
7.5.5	Zwischenergebnis	156
7.6	Heterogene Breite der funktionalen Gliederung im Organisationssystem	156
7.6.1	Funktionale Gliederung als Standard	157
7.6.2	Der GEWERBETREIBENDE	158
7.6.3	Der KLEINUNTERNEHMER	159
7.6.4	Der SPORTUNTERNEHMER	160
7.6.5	Der ENTERTAINER	162
7.6.6	Der ABHÄNGIGE	164
7.6.7	Zwischenergebnis	165
8	Typische Gestaltungsweisen des ganzheitlichen Führungssystems	167
8.1	Die Typen der Unternehmensführung	167
8.1.1	Der FÜHRUNGS-TYP 1	167

8.1.2	Der FÜHRUNGS-TYP 2	168
8.1.3	Der FÜHRUNGS-TYP 3	169
8.1.4	Der FÜHRUNGS-TYP 4	169
8.1.5	Der FÜHRUNGS-TYP 5	170
8.1.6	Der FÜHRUNGS-TYP 6	171
8.1.7	Der FÜHRUNGS-TYP 7	171
8.1.8	Der FÜHRUNGS-TYP 8	172
8.1.9	Der FÜHRUNGS-TYP Z	172
8.2	Beobachtete Entwicklungspfade der Unternehmensführung	173
8.3	Zwischenergebnis	176
9	Empfehlungen zur Gestaltung der Führungssysteme	177
9.1	Einfluss der Kontextfaktoren auf die Führungssysteme	177
9.1.1	Kontextfaktoren zum Thema Unternehmensgröße	178
9.1.2	Kontextfaktoren zum Thema Liga	181
9.1.3	Kontextfaktoren zum Thema Organisation	186
9.1.4	Die Krise als Kontextfaktor	191
9.2	Die Erfolgswirkung der Gestaltung von Führungssysteme	192
9.2.1	Die Erfolgswirkung der Gestaltung eines Planungssystems	193
9.2.2	Die Erfolgswirkung der Gestaltung eines Kontrollsystems	195
9.2.3	Die Erfolgswirkung der Gestaltung eines Informationssystems	196
9.2.4	Die Erfolgswirkung der Gestaltung eines Personalsystems	198
9.2.5	Die Erfolgswirkung der Gestaltung eines Wertesystems .	199
9.2.6	Die Erfolgswirkung der Gestaltung eines Organisationssystems	200
9.3	Zwischenergebnis	201
10	Fazit	203
	Anhang	207
	Literaturverzeichnis	209
	Die Autoren.....	219