

# Zusammenfassung des Dissertationsprojektes

(Stand: September 2003)

## Fußballunternehmen: Strategie und Erfolg

Bearbeiter: Dipl.-Hdl. Dipl.-Kfm. Kai Teichmann

Betreuer: Prof. Dr. Joachim Wolf

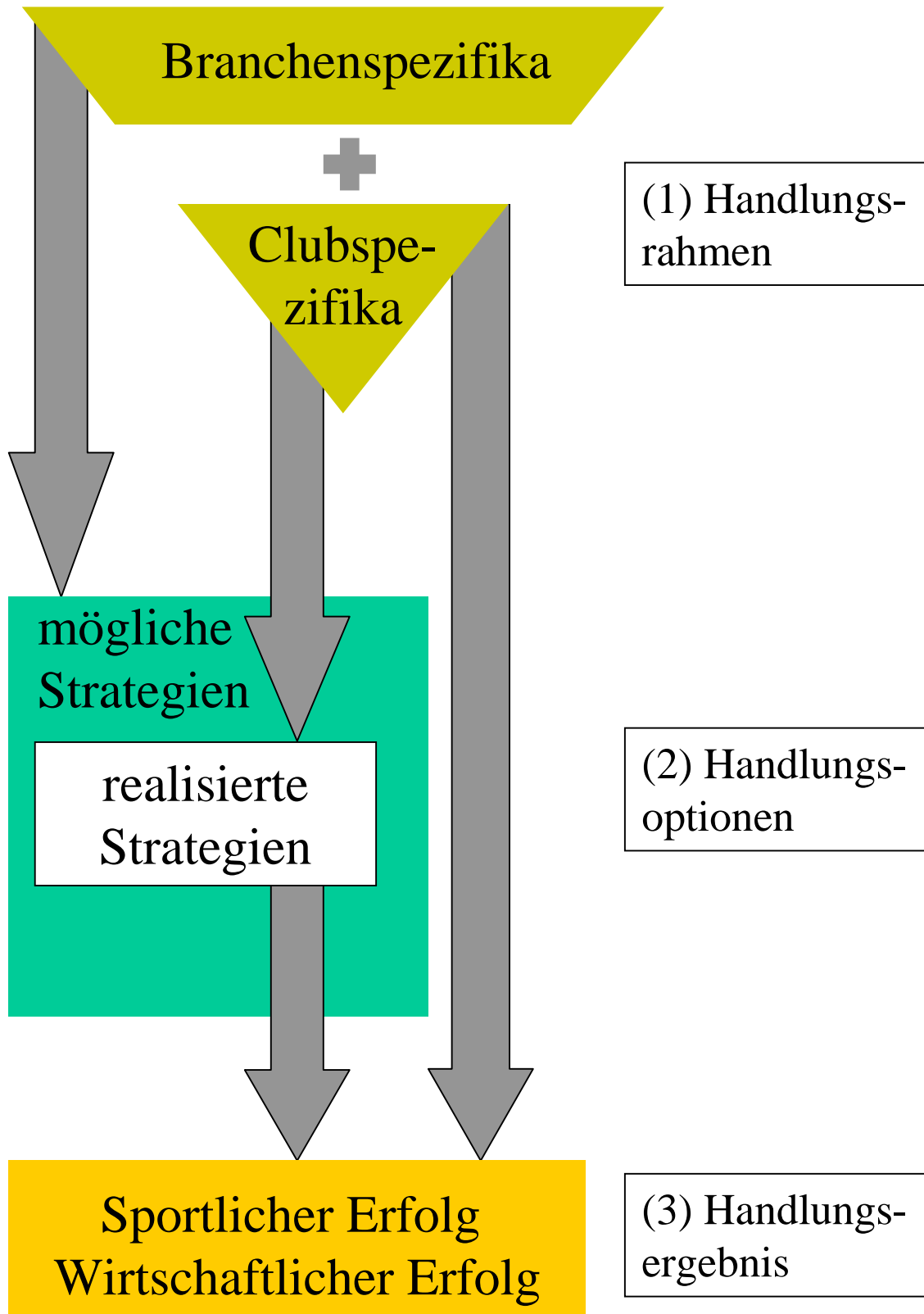
Kai Teichmann  
Lehrstuhl für Organisation  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel  
Westring 425  
24118 Kiel

Telefon 0431 / 880 - 4696  
Mobil 0177 / 2481969  
Fax 0431 / 880 - 3963  
teichmann@bwl.uni-kiel.de

# 1 Forschungsfragen

1. Worin unterscheiden sich Fußballunternehmen (früher: Vereine) von normalen Unternehmen?
2. Welche strategischen Entscheidungen sind für Fußballunternehmen charakteristisch?
3. Welche Wirkungszusammenhänge bestehen in der Branche?
  - Hängen die strategischen Entscheidungen der Fußballunternehmen von clubspezifischen Faktoren ab? Wenn ja, von welchen?
  - Lässt sich der Erfolg von Fußballunternehmen durch die strategischen Entscheidungen und/oder die clubspezifischen Faktoren erklären?

## 2 Grundmodell



## 2.1 Handlungsrahmen

### **Die wichtigsten branchenspezifischen Merkmale von Fußballunternehmen**

- Herausragende Bedeutung der Spieler bei hohem Risiko, dynamischer und globalisierter Spielermarkt
- Einbettung in Ligasystem → Abgabe von Kompetenzen an eine übergeordnete Instanz
- Hohe Öffentlichkeit der Leistungserstellung
- Ungewissheit → hohe Planungsunsicherheit
- Starke Abhängigkeit der Erlöse vom sportlichen Erfolg
- Fußballzuschauer sind keine normalen Kunden (höhere Loyalität, Mitproduzentenfunktion)
- Starker Einfluss der öffentlichen Hand
- Ursprung der Fußballunternehmen aus Vereinen (Ehrenamtlichkeit, Führungsstil, geringer Professionalisierungsgrad, begrenztes Finanzierungspotential)
- Mehrdimensionales Zielsystem (Sportliche Ziele, wirtschaftliche Ziele)

## 2.1 Handlungsrahmen

### **Clubspezifische Merkmale von Fußballunternehmen**

#### **Externe Merkmale (Standortmerkmale)**

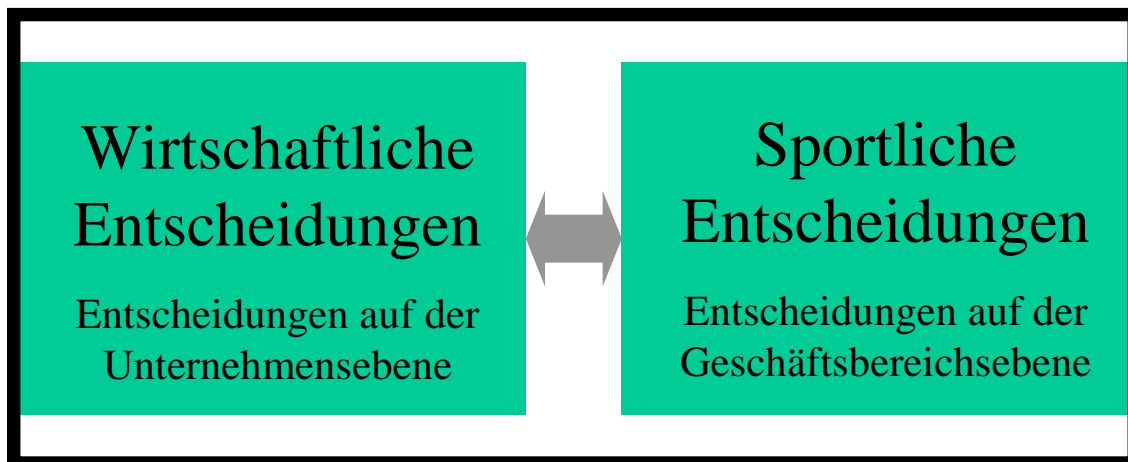
- Marktpotenzial des Standortes  
(Größe und Kaufkraft)
- Konkurrenz am Standort  
(durch andere professionelle Teamsportunternehmen)
- Politischer Status des Standortes  
(Landes-/Bundeshauptstadt)

#### **Interne Merkmale (Unternehmensmerkmale)**

- Art der Gründung  
(Normalvereine/Werksvereine)
- Leistungsangebot  
(Zahl der Sportarten)
- Tradition / Bekanntheit

## 2.2 Handlungsoptionen

### Entscheidungsebenen von Fußballunternehmen



## 2.2 Handlungsoptionen

### **Strategische Handlungsoptionen von Fußballunternehmen**

#### **Personalentscheidungen**

1. Zusammenstellung des Top Management Teams
2. Besetzung der Trainerposition
3. Zusammenstellung der Mannschaft

#### **Sachentscheidungen**

4. Rechtsformwechsel  
(Verein → Kapitalgesellschaft)
5. Outsourcing von Vermarktungsrechten
6. Sportstätteninvestition
7. Diversifikation: Aufbau weiterer Geschäftsbereiche

#### **Finanzentscheidungen**

8. Finanzierungsstrategie

## 2.2 Handlungsoptionen

### Strategische Handlungsoptionen von Fußballunternehmen

#### 1. Zusammenstellung des Top Management Teams (Vorstand / Geschäftsführung)

##### Größe

- 2 Personen  6 Personen 

##### Besetzung

- **Fußballer-dominiert**



- **Nicht-Fußballer-dominiert**



## 2.2 Handlungsoptionen

### Strategische Handlungsoptionen von Fußballunternehmen

#### 2. Besetzung der Trainerposition

Reputation (z. B. zu Saisonbeginn 02/03)

1.



2.

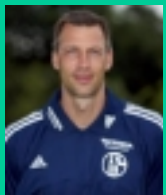


...

17.



18.



## 2.2 Handlungsoptionen

### Strategische Handlungsoptionen von Fußballunternehmen

### 3. Zusammenstellung der Mannschaft

<u>Verteilung 2002/03</u>	<u>Min.</u>	<u>Max.</u>
• Größe des Kaders		
• Kulturelle Vielfalt		
• Altersstruktur		
• Fluktuation		
• Selbst ausgebildet		
• Lohnniveau		
• Lohnverteilung		

## 2.2 Handlungsoptionen

### Strategische Handlungsoptionen von Fußballunternehmen

#### 4. Rechtsformwechsel (Verein → Kapitalgesellschaft)

- Seit Oktober 1998 in Deutschland möglich
- Ziele
  - Voraussetzung für weitere strategische Maßnahmen
  - Professionalisierungseffekt
- Unterschiedliches Vorgehen

- Sachlich



- Zeitlich



## 2.2 Handlungsoptionen

### Strategische Handlungsoptionen von Fußballunternehmen

#### 5. Outsourcing Vermarktungsrechte

- **Ziele**
  - **Nutzung von Know-how der Vermarktungsagenturen**
  - **Finanzierungsziele**
- **Varianten**
  - **Eigenvermarktung**
  - **Gemischte Vermarktung**
  - **Fremdvermarktung**



## 2.2 Handlungsoptionen

### Strategische Handlungsoptionen von Fußballunternehmen

#### 6. Sportstätteninvestition

- **Ziele**
  - Sportliche Ziele
  - Wirtschaftliche Ziele

- **Varianten**

- **Aus-/Umbau**



- **Neubau  
am alten  
Standort**



- **Neubau  
am neuen  
Standort**



## 2.2 Handlungsoptionen

### Strategische Handlungsoptionen von Fußballunternehmen

#### 7. Diversifikation

- Ziel

- Reduzierung der Abhängigkeit des wirtschaftlichen Erfolges vom sportlichen Erfolg → Minimierung von Risiko

- Varianten

- Horizontal

- Reisen & Catering



- Vertikal

- Stadion



- Sportartikel



- Lateral

- Finanzdienstleistungen



## 2.2 Handlungsoptionen

### Strategische Handlungsoptionen von Fußballunternehmen

#### 8. Finanzierungsstrategie

(neuartige Finanzierungsinstrumente)

- **Varianten**

- **Börsengang**



- **Strategischer Partner**



- **Anleihe**



## 2.3 Handlungsergebnisse

### **Erfolgskategorien von Fußballunternehmen**

#### **Sportlicher Erfolg**

- Bundesliga
  - Objektiver Erfolg (Tabellenplatz)
  - Subjektiver Erfolg (Tabellenplatz im Verhältnis zum Saisonziel)
- (DFB-Pokal)
- (Europapokal)

#### **Wirtschaftlicher Erfolg**

- Umsatz
- Umsatzentwicklung

### 3 Wirkungszusammenhänge

Hypothesen zum Zusammenhang der clubspezifischen Merkmale mit den realisierten Strategien (Auswahl)

- Je höher das **Marktpotenzial des Standortes**, desto höher sind die **Investitionen im Stadionbau**.
- Die **Investitionen im Stadionbau** sind bei Fußballunternehmen aus Landes- und Bundeshauptstädten (**Politischer Status**) höher als bei anderen Fußballunternehmen.
- **Konzernahe Vereine** machen früher von der Möglichkeit der **Umwandlung in Kapitalgesellschaften** Gebrauch als „Normalvereine“
- **Vereine mit mehreren Sportarten** machen früher von der Möglichkeit der **Umwandlung in Kapitalgesellschaften** Gebrauch als **reine Fußballvereine**.
- Je stärker die **Bekanntheit**, desto höher das **Ausmaß der Fremdvermarktung**.

### 3 Wirkungszusammenhänge

Hypothesen zum Zusammenhang der realisierten Strategien mit dem Erfolg von Fußballunternehmen (Auswahl)

- **Kapitalgesellschaften** weisen einen höheren **wirtschaftlichen Erfolg** auf als **Vereine**.
- Je größer die **Homogenität der Vermarktung**, desto größer ist der **wirtschaftliche Erfolg**.
- Je größer die **Qualität des Stadions**, desto größer ist der **wirtschaftliche Erfolg**.
- Je größer die **Qualität des Stadions**, desto größer ist der **sportliche Erfolg**.

### 3 Wirkungszusammenhänge

Hypothesen zum Zusammenhang der clubspezifischen Merkmale mit dem Erfolg von Fußballunternehmen (Auswahl)

- Je höher das **Marktpotenzial** des **Standortes**, desto höher der **wirtschaftlichen Erfolg**.
- Je geringer die Existenz **lokaler Konkurrenz**, desto höher der **wirtschaftliche Erfolg**.
- Je höher die **Bekanntheit/Tradition**, desto höher der **wirtschaftliche Erfolg**.

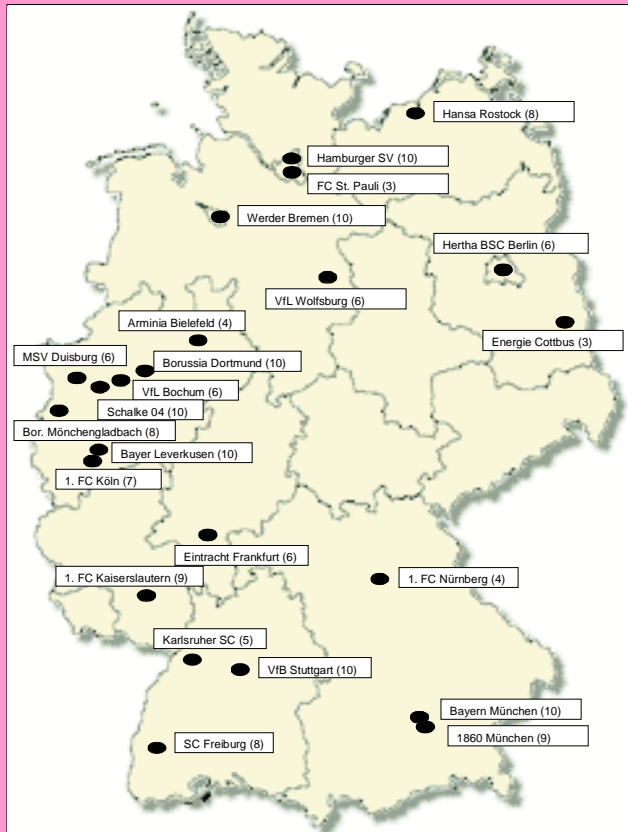
# 4 Empirische Analyse

Untersuchungszeitraum:

1993 – 2003 (10 Spielzeiten)

Sample:

- 23 Fußballunternehmen
- Mind. 3 Jahre 1. Bundesliga



Verfahren:

- verschiedene deskriptive, univariate und multivariate Analysemethoden

## 4 Empirische Analyse

### **Erste Befunde (Auswahl)**

#### Ad 3. Zusammenstellung der Mannschaft

Einzelnen wirken auf sportlichen Erfolg:

- Hohe kulturelle Vielfalt
- Hohes Niveau der Entlohnung
- Hohe Konzentration der Entlohnung

Insgesamt wirkt auf sportlichen Erfolg:

- Hohes Niveau der Entlohnung

#### Ad 4. Rechtsformwechsel

- **Hypothese: Konzernnahe Vereine** machen früher von der Möglichkeit der **Umwandlung in Kapitalgesellschaften** Gebrauch als „Normalvereine“
- **Befund:** Nr. 1 Bayer Leverkusen  
Nr. 4 VfL Wolfsburg

## 5 Weiteres Vorgehen

- Abschluss der Datenerhebung
- Weiterführung und Abschluss der Datenauswertung
- Abfassen der Arbeit
- Geplantes Projektende: Sommer 2004

# 6 Projektbearbeiter

Kai Teichmann

## **Beruf/Ausbildung**

- 1991 – 1994    Ausbildung zum Industriekaufmann  
                    Queisser Pharma, Flensburg
- 1995 – 2000    Studium der Betriebswirtschaftslehre  
                    Universität Kiel
- 2000 – heute    Wissenschaftlicher Mitarbeiter der  
                    Universität Kiel
- 2000 - heute    Promotion „Fußballunternehmen“

## **Nebenberufliche Tätigkeiten**

- 1993 – heute    Geschäftsführer Nordische Krankenhaus  
                    Software GmbH, Flensburg
- 1999 – heute    Dozent und Unternehmensberater

## **Verbindung zum Fußball**

- Seit 1977        Aktiver Fußballspieler
- Seit 1999        DFB-Trainerlizenz (B-Lizenz)
- Seit 2002        Mitglied Abteilungsvorstand,  
                    DGF Flensburg
- Seit 2003        Geschäftsführer Fußball,  
                    DGF Flensburg