

Zusammenfassung des Dissertationsprojektes

(Stand: September 2003)

Fußballunternehmen: Strategie und Erfolg

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

Betreuer: Prof. Dr. Joachim Wolf

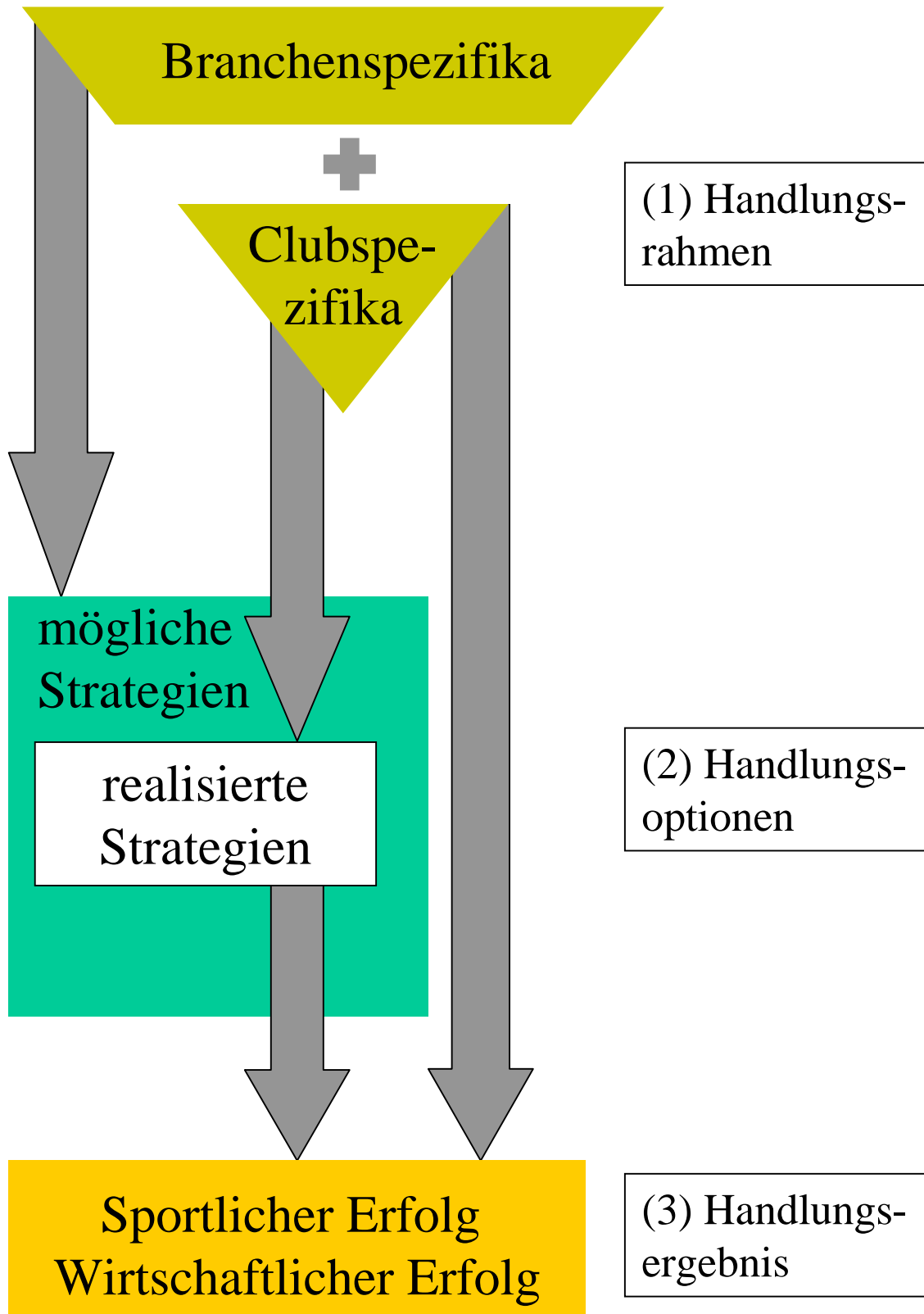
Kai Teichmann
Lehrstuhl für Organisation
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Westring 425
24118 Kiel

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)

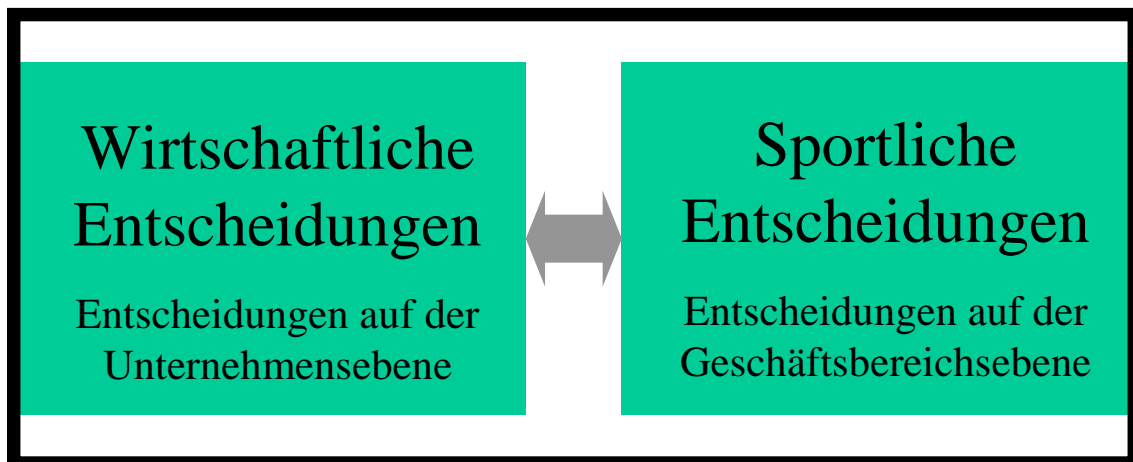
- Marktpotenzial des Standortes
(Größe und Kaufkraft)
- Konkurrenz am Standort
(durch andere professionelle Teamsportunternehmen)
- Politischer Status des Standortes
(Landes-/Bundeshauptstadt)

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.

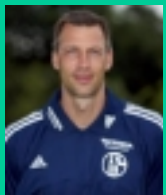


...

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**.

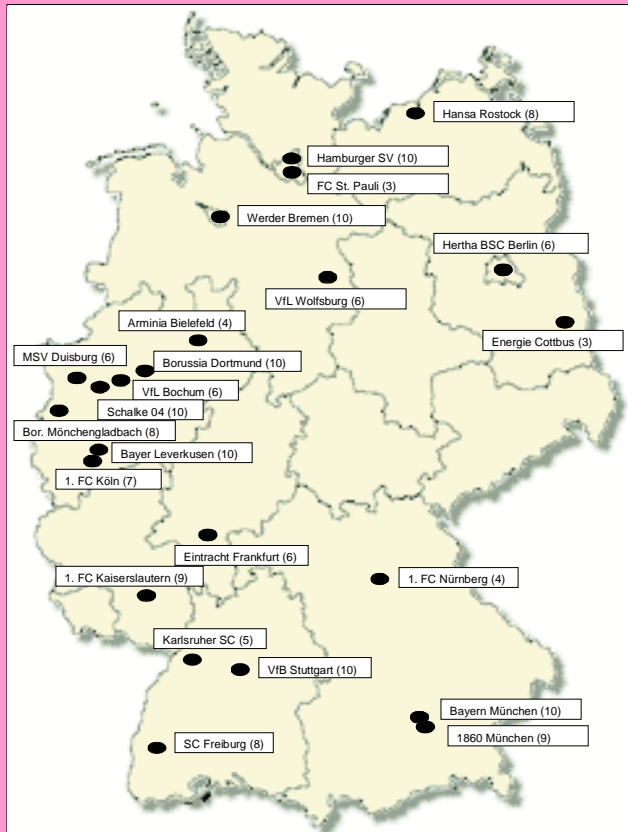
4 Empirische Analyse

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