

---

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](http://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