

# Controlling der Fußballunternehmen

**Management und Wirtschaft  
in Sportvereinen**

Von  
Dr. Oliver Haas

2., völlig neu bearbeitete  
und erweiterte Auflage

---

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/3 503 06398 6](http://ESV.info/3_503_06398_6)

1. Auflage 2002
2. Auflage 2006

ISBN-13: 978 3 503 06398 6

ISBN-10: 3 503 06398 7

ISSN: 0944-4351

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2006

[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

<i>Vorwort zur 2. Auflage</i> .....	<i>V</i>
<i>Geleitwort</i> .....	<i>VII</i>
<i>Vorwort zur 1. Auflage</i> .....	<i>IX</i>
<i>Inhaltsverzeichnis</i> .....	<i>XI</i>
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	<i>XVII</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	<i>XXI</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i> .....	<i>XXIII</i>

## **1. Problemstellung und Gang der Untersuchung** ..... 1

## **2. Neuartige Anforderungen an das Management von Fußball- unternehmen** ..... 5

2.1	Fußballunternehmen und Ligaverband/DFL.....	6
2.2	Fußballunternehmen und seine direkten und indirekten Nachfrager.	7
2.2.1	Fußballunternehmen und Zuschauer .....	8
2.2.2	Fußballunternehmen und Medien .....	17
2.2.3	Fußballunternehmen und Sponsoren.....	23
2.2.4	Fußballunternehmen und Stadt .....	27
2.3	Fußballunternehmen und seine Konkurrenten .....	28
2.4	Fußballunternehmen und Eigenkapitalgeber .....	36
2.5	Fußballunternehmen und Fremdkapitalgeber .....	38
2.6	Fußballunternehmen und Vermarkter .....	39
2.7	Fußballunternehmen und seine internen Stakeholder .....	39

## **3. Grundlagen einer Koordination im Führungssystem von Fußballunternehmen** ..... 41

3.1	Abgrenzung des heutigen Fußballunternehmens vom klassischen Dienstleistungsunternehmen innerhalb des Führungssystems.....	41
3.1.1	Das Leistungssystem als Grundlage einer Untersuchung des Führungssystems.....	42
3.1.1.1	Das Leistungssystem von Dienstleistungsunternehmen ...	42
3.1.1.1.1	Kennzeichnung von konstitutiven Merkmalen zur Definition von Dienstleistungsunternehmen.....	42
3.1.1.1.2	Auswirkungen der konstitutiven Merkmale auf die Wertschöpfungskette von Dienstleistungsunternehmen...	45

3.1.1.2	Das Leistungssystem von Fußballunternehmen.....	49
3.1.1.2.1	Kennzeichnung des Leistungssystems von Fußballunternehmen.....	49
3.1.1.2.2	Darstellung der konstitutiven Merkmale eines Fußball- Dienstleistungs-Unternehmens .....	51
3.1.1.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Dienst- leistungs- und Fußballunternehmen im Leistungssystem.	52
3.1.2	Besonderheiten im Führungssystem von Fußballunternehmen.....	56
3.1.3	Einflussgrößen auf die Gestaltung des Führungssystems von Fußballunternehmen.....	59
3.2	Koordination im Führungssystem von Fußballunternehmen.....	59
3.2.1	Konzeptionelle Fundierung der koordinationsorientierten Controllingkonzeption.....	59
3.2.1.1	Interdependenzen als Ursache für einen Koordinationsbedarf.....	59
3.2.1.2	Lösungsmöglichkeiten des Interdependenzproblems .....	61
3.2.1.2.1	Integrierte Optimierungs- und Simulationsmodelle zur Lösung von Sachinterdependenzen.....	61
3.2.1.2.2	Verhaltenswissenschaftliche und agency-theoretische Ansätze zur Lösung von Verhaltensinterdependenzen.....	62
3.2.2	Zwecksetzungen der koordinationsorientierten Controllingkonzeption.....	63
<b>4. Koordination zwischen und innerhalb der Führungsteilsysteme von Fußballunternehmen .....</b>		<b>67</b>
4.1	Koordination innerhalb der Planung von Fußballunternehmen.....	67
4.1.1	Abgrenzung der Planung innerhalb des Controlling.....	67
4.1.2	Koordinationsmöglichkeiten innerhalb der Planung .....	69
4.1.3	Ausgestaltung einer Planung von Fußballunternehmen ...	73
4.1.3.1	Interne und externe Einflussfaktoren auf die Planung.....	73
4.1.3.2	Entwicklung eines Zielsystems.....	75
4.1.3.3	Ausrichtung der Unternehmensbereiche auf das Zielsystem .....	81
4.1.3.4	Operative, integrierte Businessplanung' am Beispiel des Lizenzierungsverfahrens der DFL für die Fußball- Bundesliga.....	85
4.1.3.5	Entwicklung eines Risikomanagements zur Koordination zwischen sportlichem und finanziellem Erfolg.....	90

4.1.3.6	Möglichkeiten einer besseren Zielerreichung der Planung.....	94
4.1.3.7	Praktischer Nutzen durch die Planung für Fußballunternehmen.....	94
4.2	Koordination innerhalb des Informationssystems von Fußballunternehmen.....	96
4.2.1	Abgrenzung des Informationssystems innerhalb des Controlling .....	96
4.2.2	Koordinationsmöglichkeiten innerhalb des Informationssystems .....	97
4.2.3	Koordinationsmöglichkeiten zu anderen Führungsteilsystemen durch das Berichtswesen.....	100
4.2.4	Ausgestaltung eines Informationssystems von Fußballunternehmen.....	103
4.2.4.1	Interne und externe Einflussfaktoren auf das Informationssystem .....	103
4.2.4.2	Überblick über Informations- und Berichtssysteme .....	103
4.2.4.3	Informations- und Berichtssystem auf Präsidialebene.....	106
4.2.4.4	Informations- und Berichtssystem für das Management im sportlichen Bereich .....	112
4.2.4.5	Informations- und Berichtssystem für das Management im Verwaltungsbereich .....	113
4.2.4.5.1	Spieltagserfolgsrechnung .....	116
4.2.4.5.2	Spielererfolgsrechnung .....	124
4.2.4.5.3	Trainererfolgsrechnung.....	129
4.2.4.5.4	Erfolgsrechnung der Nachwuchsarbeit.....	130
4.2.4.5.5	Customer Relationship Management (CRM) .....	131
4.2.4.5.6	Interdependenzen zwischen den Rechnungen.....	138
4.2.4.6	Praktischer Nutzen durch das Informationssystem für Fußballunternehmen.....	139
4.3	Koordination innerhalb der Kontrolle von Fußballunternehmen .....	140
4.3.1	Abgrenzung der Kontrolle innerhalb des Controlling .....	140
4.3.2	Koordinationsmöglichkeiten innerhalb der Kontrolle .....	143
4.3.3	Koordinationsmöglichkeiten zwischen Kontrolle, Planung und dem Informationssystem.....	144
4.3.4	Ausgestaltung einer Kontrolle von Fußballunternehmen .	145
4.3.4.1	Interne und externe Einflussfaktoren auf die Kontrolle....	145
4.3.4.2	Kontrolle des finanziellen Haushaltsplans während des Geschäftsjahres.....	146

4.3.4.3	Kontrolle des finanziellen Haushaltsplans nach Abschluss des Geschäftsjahres .....	152
4.3.4.4	Möglichkeiten einer besseren Zielerreichung der Kontrolle.....	157
4.3.4.5	Praktischer Nutzen durch die Kontrolle für Fußballunternehmen.....	159
4.4	Koordination innerhalb der Personalführung von Fußballunternehmen.....	160
4.4.1	Abgrenzung der Personalführung innerhalb des Controlling .....	160
4.4.2	Koordinationsmöglichkeiten innerhalb der Personalführung .....	160
4.4.3	Koordinationsmöglichkeiten der Personalführung zum Informationssystem, der Planung und Kontrolle .....	162
4.4.4	Ausgestaltung einer Personalführung von Fußballunternehmen.....	163
4.4.4.1	Interne und externe Einflussfaktoren auf die Personalführung .....	163
4.4.4.2	Beurteilung der Instrumente der Personalführung bei Fußballunternehmen.....	164
4.4.4.3	Koordination zwischen Personalführung und Planung.....	166
4.4.4.4	Koordination zwischen Personalführung und Informationssystem .....	167
4.4.4.5	Koordination zwischen Personalführung und Kontrolle ..	170
4.4.4.6	Praktischer Nutzen durch die Personalführung für Fußballunternehmen.....	171
4.5	Koordination innerhalb der Organisation von Fußballunternehmen .	172
4.5.1	Abgrenzung der Organisation innerhalb des Controlling .	172
4.5.2	Koordinationsmöglichkeiten innerhalb der Organisation .	172
4.5.3	Koordinationsmöglichkeiten zwischen Organisation, Informationssystem, Planung, Kontrolle und Personalführung .....	173
4.5.4	Ausgestaltung der Organisation von Fußballunter- nehmen .....	178
4.5.4.1	Interne und externe Einflussfaktoren auf die Organi- sation von Fußballunternehmen .....	178
4.5.4.2	Koordination von Planungs- und Kontrollsystem .....	178
4.5.4.3	Koordination von Planungs- und Kontrollträgern .....	179
4.5.4.4	Koordination von Planungs- und Kontrollprozessen.....	181

4.5.4.5	Koordinationsprobleme ausgegliederter Organisations- einheiten am Beispiel des Fanartikelverkaufs.....	182
4.5.4.6	Praktischer Nutzen durch die Organisation für Fußballunternehmen.....	185
<b>5.</b>	<b>Koordination in Fußballunternehmen durch übergreifende Controllinginstrumente.....</b>	<b>187</b>
5.1	Koordination durch zentralistische Führungssysteme .....	188
5.1.1	Abgrenzung der zentralistischen Führungssysteme innerhalb des Controlling.....	188
5.1.2	Zentralistische Führungssysteme bei Fußball unternehmen.....	189
5.1.2.1	Interne und externe Einflussfaktoren auf zentralistische Führungssysteme.....	189
5.1.2.2	Bewertung zentralistischer Führungssysteme.....	189
5.2	Koordination durch Systeme der Budgetvorgabe .....	190
5.2.1	Abgrenzung der Systeme der Budgetvorgabe innerhalb des Controlling .....	190
5.2.2	Systeme der Budgetvorgabe bei Fußballunternehmen .....	196
5.2.2.1	Interne und externe Einflussfaktoren auf die Budgetierung von Fußballunternehmen.....	196
5.2.2.2	Periodische Verfahren der Budgetierung in Fußballunternehmen.....	199
5.2.2.2.1	Budgetierung durch den finanziellen Haushaltsplan .....	199
5.2.2.2.2	Verwendung des bedingten Budgets zur Berücksichtigung der Unsicherheit.....	199
5.2.2.3	Aperiodische Budgetierungsverfahren in Fußballunternehmen.....	200
5.2.2.3.1	Gemeinkostenwertanalyse.....	201
5.2.2.3.2	Zero-Base-Budgeting .....	201
5.2.2.4	Praktischer Nutzen durch die Budgetvergabe für Fußballunternehmen.....	204
5.3	Koordination durch Kennzahlen- und Zielsysteme .....	204
5.3.1	Abgrenzung der Kennzahlen- und Zielsysteme innerhalb des Controlling .....	205
5.3.2	Kennzahlen- und Zielsysteme bei Fußballunternehmen...	209
5.3.2.1	Interne und externe Einflussfaktoren auf Kennzahlen- und Zielsysteme in Fußballunternehmen .....	209
5.3.2.2	Aufbau eines Kennzahlensystems in Fußballunter- nehmen am Beispiel der Balanced Scorecard .....	210

5.3.2.3	Praktischer Nutzen durch Kennzahlensysteme für Fußballunternehmen.....	213
<b>6. Praxisorientierter Leitfaden für die Einführung eines softwaregestützten Controllingsystems in Fußballunternehmen ..... 215</b>		
6.1	Status Quo .....	215
6.2	Anforderungen an das softwaregestützte Controllingsystem.....	215
6.3	Organisatorische Voraussetzungen .....	217
6.4	Projektablauf .....	218
6.4.1	Erarbeitung der clubspezifischen Controllingkonzeption .....	218
6.4.2	Organisation der Finanzbuchhaltung .....	218
6.4.3	Organisation der Planung.....	218
<b>7. Zusammenfassung der Ergebnisse..... 221</b>		
<i>Anhang</i> .....		225
<i>Literaturverzeichnis</i> .....		233
<i>Stichwortverzeichnis</i> .....		241