

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXI
A Einleitung	1
A 1 Problemstellung	1
A 2 Begriffsdefinition und Forschungsziele.....	4
A 3 Inhaltliche Positionierung der Untersuchung	10
A 3.1 Untersuchungsobjekt Fußballunternehmen	11
A 3.2 Strategieinhaltsforschung.....	12
A 3.3 Orientierung an betriebswirtschaftlichen Theorien und Konzepten.....	12
A 3.4 Integrierte Analyse von Zusammenhängen	13
A 3.5 Dynamische Perspektive	14
A 3.6 Umfassende empirische Untersuchung.....	15
A 4 Aufbau der Untersuchung.....	15
B Betriebswirtschaftliche Verortung der Untersuchung	21
B 1 Strategie- und Erfolgsforschung als Gegenstandsbereich der Betriebswirtschaftslehre.....	21
B 1.1 Strategieforschung	21
B 1.2 Erfolgsforschung.....	24
B 1.2.1 Probleme bei Erfolgsanalysen.....	25
B 1.2.2 Erfolgsfaktorenforschung	27
B 2 Theoretischer Hintergrund.....	31
B 2.1 Ressourcenbasierter Ansatz	31
B 2.1.1 Konzeptioneller Grundgedanke	31
B 2.1.2 Anschlussfähigkeit zur vorliegenden Untersuchung	33
B 2.2 Institutionalistische Theorie.....	34
B 2.2.1 Konzeptioneller Grundgedanke	34
B 2.2.2 Anschlussfähigkeit zur vorliegenden Untersuchung	35
B 2.3 Transaktionskostentheorie	38
B 2.3.1 Konzeptioneller Grundgedanke	38
B 2.3.2 Anschlussfähigkeit zur vorliegenden Untersuchung	41

C Ziele und strategische Entscheidungen von Fußballunternehmen.....	43
C 1 Ziele von Fußballunternehmen	45
C 1.1 Sportliche Ziele	46
C 1.2 Wirtschaftliche Ziele.....	48
C 1.3 Zielbeziehungen	50
C 2 Leistungsprozessbezogene Merkmale von Fußballunternehmen	56
C 2.1 Beschaffung in Fußballunternehmen	57
C 2.1.1 Beschaffung von Sachanlagen	58
C 2.1.2 Beschaffung von Personal.....	66
C 2.1.2.1 Spieler	67
C 2.1.2.2 Trainer.....	74
C 2.1.2.3 Top-Management-Team	77
C 2.1.3 Weitere Beschaffungsobjekte	81
C 2.2 Fertigung in Fußballunternehmen.....	83
C 2.2.1 Fertigungsstufe des Meisterschaftsspiels.....	84
C 2.2.2 Fertigungsstufe des Ligawettbewerbes	84
C 2.3 Absatz in Fußballunternehmen	88
C 2.3.1 Produkt und Produkteigenschaften	88
C 2.3.2 Traditionelle Erlösquellen.....	90
C 2.3.2.1 Erlöse aus dem Verkauf von Eintrittskarten („Ticketing“)	96
C 2.3.2.2 Erlöse aus dem Verkauf von medialen Verwertungsrechten.....	100
C 2.3.2.3 Erlöse aus dem Verkauf von Nutzungsrechten von Sponsoren („Sponsoring“).....	102
C 2.3.2.4 Erlöse aus dem Verkauf von Fan-Artikeln („Merchandising“)...	105
C 2.3.3 Gestaltung der Vermarktungsaktivitäten	106
C 2.3.4 Diversifikationsaktivitäten von Fußballunternehmen.....	111
C 3 Führungssystembezogene Merkmale von Fußballunternehmen	116
C 3.1 Rechtsform von Fußballunternehmen.....	116
C 3.1.1 Argumente für die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung.....	117
C 3.1.1.1 Rechtsformverfehlung und Haftungsproblematik	117
C 3.1.1.2 Betriebswirtschaftliche Ineffizienzen von Vereinen	118
C 3.1.1.3 Finanzierungsaspekte.....	120
C 3.1.2 Argumente gegen die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung.....	121
C 3.1.3 Praktische Konsequenzen der Möglichkeit der Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung	122

C 3.2	Finanzierung von Fußballunternehmen	126
C 3.2.1	Innenfinanzierung	127
C 3.2.1.1	Überschussfinanzierung.....	127
C 3.2.1.2	Finanzierung aus Vermögensumschichtung.....	128
C 3.2.2	Außenfinanzierung.....	130
C 3.2.2.1	Kreditfinanzierung	130
C 3.2.2.2	Beteiligungsfinanzierung.....	131
C 3.2.2.3	Subventionsfinanzierung	132
C 3.2.3	Für deutsche Fußballunternehmen neuartige Finanzierungsoptionen.....	133
C 3.2.3.1	Asset Backed Securities.....	133
C 3.2.3.2	Aufnahme eines strategischen Investors.....	134
C 3.2.3.3	Börsengang	135
C 3.2.3.4	Strategischer Charakter der neuartigen Finanzierungsoptionen..	139
C 4	Zwischenergebnis: Strategische Entscheidungsfelder von Fußballunternehmen	141
C 4.1	Zusammenfassung und Systematik der strategischen Entscheidungsfelder	141
C 4.2	Fußballunternehmen und konventionelle Unternehmen: Übereinstimmende strategische Entscheidungsfelder	144
C 4.2.1	Personalentscheidungen.....	144
C 4.2.2	Sach- und Finanzentscheidungen.....	147
C 4.3	Fußballunternehmen und konventionelle Unternehmen: Abweichende strategische Entscheidungsfelder	149
C 5	Inhaltliche Spezifikation der strategischen Entscheidungsfelder	154
C 5.1	Besetzung des Spielerkaders.....	154
C 5.2	Besetzung der Trainerposition	156
C 5.3	Besetzung des Top-Management-Teams	158
C 5.4	Stadion	159
C 5.5	Gestaltung der Vermarktungsaktivitäten	159
C 5.6	Diversifikation	160
C 5.7	Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung	160
C 5.8	Neuartige Finanzierungsoptionen	161
C 6	Zusammenhang zwischen den realisierten strategischen Entscheidungsoptionen und dem Erfolg von Fußballunternehmen.....	161
C 6.1	Erfolgswirkungen der Besetzung des Spielerkaders.....	162

C 6.2	Erfolgswirkungen der Besetzung der Trainerposition	173
C 6.3	Erfolgswirkungen der Besetzung des Top-Management-Teams.....	175
C 6.4	Erfolgswirkungen der Merkmale des Stadions	179
C 6.5	Erfolgswirkungen der Gestaltung der Vermarktungsaktivitäten	181
C 6.6	Erfolgswirkungen der Diversifikation	184
C 6.7	Erfolgswirkungen der Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung	184
C 6.8	Erfolgswirkungen des Einsatzes neuartiger Finanzierungsoptionen	185
C 6.9	Zusammenfassung.....	186

D	Unternehmensspezifische Rahmenbedingungen und ihr Einfluss auf strategische Entscheidungen und Erfolg von Fußballunternehmen	189
D 1	Unternehmensspezifische Merkmale.....	190
D 1.1	Standortspezifische Merkmale.....	190
D 1.1.1	Größe.....	190
D 1.1.2	Wirtschaftskraft.....	191
D 1.1.3	Ausmaß der lokalen Konkurrenz	191
D 1.2	Unternehmensspezifische Merkmale im engeren Sinn.....	191
D 1.2.1	Konzernnähe	191
D 1.2.2	Leistungsangebot	192
D 1.2.3	Markenstärke.....	192
D 1.2.4	Merkmale des kurzfristigen Erfolgs der Vergangenheit.....	193
D 2	Zusammenhang zwischen den unternehmensspezifischen Merkmalen und den realisierten strategischen Entscheidungsoptionen.....	194
D 2.1	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren der Besetzung des Spielerkaders	195
D 2.2	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren der Besetzung der Trainerposition	197
D 2.3	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren der Besetzung des Top-Management-Teams.....	198
D 2.4	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren der Gestaltung des Stadions	202
D 2.5	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren der Gestaltung der Vermarktungsaktivitäten	203
D 2.6	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren der Diversifikation.....	205
D 2.7	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren der Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung	205

D 2.8	Unternehmensspezifische Einflussfaktoren des Einsatzes neuartiger Finanzierungsoptionen.....	207
D 2.9	Zusammenfassung.....	209
D 3	Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Anpassung der strategischen Entscheidungen an die unternehmensspezifischen Merkmale und dem Erfolg	210
D 3.1	Anpassung der strategischen Entscheidungen bei der Besetzung des Spielerkaders an die unternehmensspezifischen Merkmale	212
D 3.2	Anpassung der strategischen Entscheidungen bei der Besetzung der Trainerposition an die unternehmensspezifischen Merkmale	213
D 3.3	Anpassung der strategischen Entscheidungen der Merkmale des Stadions an die unternehmensspezifischen Merkmale	215
D 3.4	Zusammenfassung.....	216
D 4	Zusammenhang zwischen den unternehmensspezifischen Merkmalen und dem Erfolg	217
D 4.1	Standortspezifische Merkmale als Einflussfaktoren des Umsatzes.....	218
D 4.2	Unternehmensspezifische Merkmale i. e. S. als Einflussfaktoren des Umsatzes	220
D 4.3	Zusammenfassung.....	221
E	Design der empirischen Untersuchung.....	223
E 1	Art der Datenerhebung.....	223
E 2	Untersuchungszeitraum	226
E 3	Untersuchungssample	228
E 4	Ablauf der Datenerhebung.....	233
E 5	Operationalisierung und deskriptive Analyse.....	234
E 5.1	Erfolgsmerkmale	235
E 5.1.1	Sportlicher Erfolg.....	235
E 5.1.2	Finanzielle Stabilität	238
E 5.1.3	Umsatz	240
E 5.2	Merkmale der strategischen Entscheidungsfelder	243
E 5.2.1	Besetzung des Spielerkaders.....	243
E 5.2.2	Besetzung der Trainerposition	246
E 5.2.3	Besetzung des Top-Management-Teams.....	249
E 5.2.4	Stadion	254
E 5.2.5	Gestaltung der Vermarktungsaktivitäten	256
E 5.2.6	Diversifikation	258

E 5.2.7	Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung	258
E 5.2.8	Finanzierung.....	259
E 5.3	Unternehmensspezifische Merkmale	261
E 5.3.1	Standortspezifische Merkmale.....	261
E 5.3.2	Unternehmensspezifische Merkmale im engeren Sinn.....	266
E 5.4	Zusammenfassung.....	270
E 6	Eingesetzte Verfahren der Datenanalyse	272
F	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	273
F 1	Zusammenhang zwischen strategischen Entscheidungen und Erfolg	274
F 1.1	Erfolgswirkungen der Besetzung des Spielerkaders.....	274
F 1.2	Erfolgswirkungen der Besetzung der Trainerposition	282
F 1.3	Erfolgswirkungen der Besetzung des Top-Management-Teams.....	282
F 1.4	Erfolgswirkungen der Gestaltung des Stadions	286
F 1.5	Erfolgswirkungen der Gestaltung der Vermarktungsaktivitäten	288
F 1.6	Erfolgswirkungen der Diversifikationsaktivitäten.....	291
F 1.7	Erfolgswirkungen der Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung	291
F 1.8	Erfolgswirkungen des Einsatzes neuartiger Finanzierungsoptionen	293
F 1.9	Zusammenfassung.....	294
F 2	Zusammenhang zwischen unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen und strategischen Entscheidungen.....	299
F 2.1	Unternehmensspezifische Merkmale als Einflussfaktoren auf die Besetzung des Spielerkaders	300
F 2.2	Unternehmensspezifische Merkmale als Einflussfaktoren auf die Besetzung der Trainerposition	305
F 2.3	Unternehmensspezifische Merkmale als Einflussfaktoren auf die Besetzung des Top-Management-Teams	307
F 2.4	Unternehmensspezifische Merkmale als Einflussfaktoren auf die Gestaltung des Stadions	309
F 2.5	Unternehmensspezifische Merkmale als Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Vermarktungsaktivitäten	311
F 2.6	Unternehmensspezifische Merkmale als Einflussfaktoren auf die Aufnahme von Diversifikationsaktivitäten	312
F 2.7	Unternehmensspezifische Merkmale als Einflussfaktoren auf die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung	313
F 2.8	Unternehmensspezifische Merkmale als Einflussfaktoren auf den Gebrauch neuartiger Finanzierungsoptionen	316

F 2.9	Zusammenfassung.....	318
F 3	Zusammenhang zwischen Ausmaß der Anpassung der strategischen Entscheidungen an die unternehmensspezifischen Merkmale und Erfolg von Fußballunternehmen	320
F 3.1	Erfolgswirkungen der Anpassung der strategischen Entscheidungen bei der Besetzung des Spielerkaders an die unternehmensspezifischen Merkmale.....	321
F 3.2	Erfolgswirkungen der Anpassung der strategischen Entscheidung der Besetzung der Trainerposition an die unternehmensspezifischen Merkmale	323
F 3.3	Erfolgswirkungen der Anpassung der strategischen Entscheidungen der Gestaltung des Stadions an die unternehmensspezifischen Merkmale	326
F 3.4	Zusammenfassung.....	327
F 4	Zusammenhang zwischen unternehmensspezifischen Merkmalen und Erfolg	329
F 5	Zusammenhang zwischen unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen, strategischen Entscheidungen und Erfolg.....	334
F 5.1	Einflussfaktoren des sportlichen Erfolgs von Fußballunternehmen	334
F 5.2	Einflussfaktoren des Umsatzes von Fußballunternehmen	338
F 5.3	Zusammenfassung.....	342
G	Zusammenfassung und Implikationen	347
G 1	Zusammenfassung: 11 Thesen.....	347
G 2	Implikationen für die Wissenschaft	354
G 3	Implikationen für die Unternehmenspraxis	356
Anhang		365
Literaturverzeichnis		369