

Die strategische Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Vorstand professioneller Fußballvereine in Deutschland

DISSERTATION
der Universität St. Gallen
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Daniel Neubauer

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren:

Prof. Dr. Martin Hilb

und

Prof. Dr. Thomas Gutzwiller

Dissertation Nr. 3697

Books on Demand GmbH, Norderstedt 2009

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 19. Oktober 2009

Der Rektor

Prof. Ernst Mohr, PhD

Danksagung

Ich möchte mich an dieser Stelle bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Martin Hilb bedanken, der mich stets zu dieser Arbeit motiviert und mich geduldig an das Thema der Dissertation herangeführt hat. Unvergessen bleibt mir seine sofortige Begeisterung für das Thema Fußball und seine Leidenschaft, eine Verbindung zur Corporate Governance herzustellen. Gleichwohl gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Thomas Gutzwiller, der mir durch seine wichtigen Hinweise in der Vorstudie sehr geholfen hat.

Ein ganz besonderer Dank gilt meinen Eltern. Meinem Vater, Dr. Joachim Neubauer, der mich stets auf neueste Trends aufmerksam machte und durch seinen Scharfblick und seiner Erfahrung wichtige wissenschaftliche Erkenntnisse mit mir teilte. Meiner Mutter, Irith Neubauer, danke ich ebenso: Durch sie habe ich immer die Ruhe behalten und war stets motiviert, mich auch nach der Arbeit an die Dissertation zu setzen. Ebenso danke ich meiner Schwester, Daphna Neubauer: Sie war stets mein Wegbereiter und mit ihr teile ich die Leidenschaft für Human Resources. Auch durch ihre kritischen Einwände konnte ich einige Facetten erkennen, die mir zuvor entgangen waren.

Ich danke auch den Herren Dr. Ralf Lanwehr, Prof. Sven Völpel, Bastian Reinhardt, Rainer Holzschuh, Jürgen Born und Steven Jedlicki: Ihr Expertenwissen und ihre Offenheit führte mich letztlich bei der Rollenwahrnehmung auf die richtige Spur. Es war mir eine große Freude, mit diesen Experten über die wohl schönste Nebensache der Welt zu reden.

Und schließlich danke ich allen anderen, die hier nicht unerwähnt bleiben sollen: Meiner Großmutter, der ich diese Arbeit besonders widme, aber auch allen Freunden, die mich mit klugen Hinweisen und aufmunternden Worten in den letzten vier Jahren unterstützt haben.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	IX
TABELLENVERZEICHNIS	XII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XV
ZUSAMMENFASSUNG.....	XVI
ABSTRACT	XVII
I EINFÜHRUNG	1
1 PROBLEMSTELLUNG UND FORSCHUNGSLÜCKE.....	2
2 RELEVANZ UND ZIELSETZUNG	9
2.1 Die Relevanz für die Wissenschaft	9
2.2 Die Relevanz für professionelle Fußballvereine in Deutschland	10
3 AUFBAU DIESER ARBEIT.....	16
3.1 Der strukturelle Aufbau.....	16
3.2 Der wissenschaftstheoretische Aufbau.....	19
4 LIMITATIONEN DIESER ARBEIT	22
5 DEFINITIONEN AUSGEWÄHLTER BEGRIFFE	25
5.1 Die professionellen Fußballvereine in Deutschland.....	25
5.2 Die Corporate Governance	29
5.3 Die New Corporate Governance	32
II ALLGEMEINER THEORETISCHER TEIL.....	35
1 CORPORATE GOVERNANCE UND NEW CORPORATE GOVERNANCE.....	36
1.1 Der Deutsche Corporate Governance Kodex	36
1.1.1 Geschichte und Entstehung der weltweiten Corporate Governance Kodizes	36
1.1.2 Entstehung und Ausgestaltung des deutschen Corporate Governance Kodex....	37
1.1.3 Two-Tier-System (dualistisches System) als Grundlage des Deutschen Corporate Governance Kodex	39
1.1.4 Kritik am dualistischen System.....	45

1.1.5 Adressaten des Deutschen Corporate Governance Kodex	47
1.1.6 Stärken und Schwächen des Deutschen Corporate Governance Kodex	49
1.2 Die New Corporate Governance	51
1.2.1 Entstehung und Ausgestaltung der New Corporate Governance	51
1.2.2 Die situative Board-Dimension der New Corporate Governance	52
1.2.3 Die strategische Board-Dimension der New Corporate Governance	54
1.2.4 Exkurs: Die integrative Board-Dimension der New Corporate Governance	58
1.2.5 Exkurs: Die evaluierte Board Dimension der New Corporate Governance	61
1.2.6 Stärken und Schwächen der New Corporate Governance	64
1.3 Fazit	65
2 DIVERSITÄT	67
2.1 Die Upper Echelon-Theorie von Hambrick und Mason (1984)	67
2.2 Die Bedeutung von Diversität und der Zusammenhang mit Performanz	68
2.3 Diversität: die Dimension soziodemografische Daten	70
2.3.1 Ausprägungen	70
2.3.2 Messbarkeit und Einordnung	72
2.4 Diversität: die Dimension Fachkompetenz	74
2.4.1 Ausprägungen	74
2.4.2 Messbarkeit und Einordnung	78
2.5 Diversität: die Dimension Rollenwahrnehmung	79
2.5.1 Ausprägungen	79
2.5.2 Messbarkeit und Einordnung	82
2.6 Fazit	87
3 PROFESSIONELLER FUßBALL IN DEUTSCHLAND	89
3.1 Die Organisationsstrukturen von professionellen Fußballvereinen in Deutschland	89
3.2 Die Board-Machtverhältnisse von professionellen Fußballvereinen in Deutschland	95
3.3 Die Messung von Performanz von professionellen Fußballvereinen	96
3.3.1 Die Sportliche Performanz	97
3.3.2 Die wirtschaftliche Performanz	99

3.3.3 Die wechselseitige Wirkung zwischen sportlicher und wirtschaftlicher Performanz	101
3.4 Die wirtschaftliche Tätigkeit von professionellen Fußballvereinen in Deutschland unter Berücksichtigung der Punktemaximierung	103
3.5 Die Branchendaten von professionellen Fußballvereine in Deutschland.....	105
3.5.1 Bilanzübersicht.....	105
3.5.2 Zuschaueraufkommen und Zuschauerinteresse	106
3.5.3 Transfersummen.....	110
3.5.4 Medienrechte und Sponsoring.....	111
3.5.5 Spielergehälter.....	113
3.5.6 Schulden und Verbindlichkeiten	114
3.5.7 Die Gesamtübersicht der Branchendaten	118
3.6 Die Stakeholder von professionellen Fußballverein	119
3.6.1 Interne Stakeholder	120
3.6.2 Externe Stakeholder	121
3.7 Die bisherige Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Vorstand professioneller Fußballvereine in Deutschland	125
3.8 Fazit	127
III BESONDERER EMPIRISCHER TEIL	130
1 ZIELSETZUNG	131
2 HYPOTHESEN.....	133
2.1 Die soziodemografischen Daten.....	133
2.1.1 Geschlecht	134
2.1.2 Alter.....	134
2.1.3 Herkunft	135
2.1.4 Abhängigkeit	136
2.2 Die Fachkompetenz.....	137
2.2.1 Einkauf/Logistik.....	137
2.2.2 Informatik – EDV.....	138
2.2.3 Rechtsabteilung	139
2.2.4 Marketing	139
2.2.5 Merchandising.....	140

2.2.6 Personalwesen	140
2.2.7 Öffentlichkeitsarbeit.....	141
2.2.8 Rechnungswesen und Finanzen	141
2.2.9 Professioneller Fußball.....	142
2.3 Die Rollenwahrnehmung.....	142
2.4 Fazit	143
3 STICHPROBENAUSWAHL UND DATENERHEBUNG	146
4 OPERATIONALISIERUNG DER VARIABLEN.....	151
4.1 Die Operationalisierung der Variablen soziodemografische Daten	151
4.2 Die Operationalisierung der Variablen Fachkompetenz	152
4.3 Die Operationalisierung der Variablen Rollenwahrnehmung	153
4.4 Die Operationalisierung der Variable sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg	153
5 EMPIRISCHE ERGEBNISSE: DIE SOZIODEMOGRAFISCHEN DATEN UND DIE FACHKOMPETENZ.....	156
5.1 Die Methodik.....	156
5.2 Die deskriptive Auswertung.....	160
5.2.1 Die soziodemografischen Daten.....	161
5.2.2 Die Fachkompetenzen	168
5.3 Die Hypothesentests	171
5.4 Die Interpretation der Ergebnisse.....	187
6 EMPIRISCHE ERGEBNISSE: DIE ROLLENWAHRNEHMUNG	193
6.1 Die Methodik.....	193
6.2 Die deskriptive Auswertung.....	199
6.2.1 Das Experten-Interview mit Dr. Ralf Lanwehr.....	199
6.2.2 Das Experten-Interview mit Rainer Holzschuh	203
6.2.3 Das Experten-Interview mit Bastian Reinhardt	206
6.2.4 Das Experten-Interview mit Jürgen Born.....	210
6.2.5 Das Experten-Interview mit Steven Jedlicki.....	214
6.3 Der Hypothesentest	217
6.4 Die Interpretation der Ergebnisse.....	221

7 EMPIRISCHE ERGEBNISSE: WEITERE ERKENNTNISSE	224
IV KONKLUSION	226
1 EMPFEHLUNG FÜR DIE PRAXIS.....	227
1.1 Die Ergebnisse für Vorstand und Aufsichtsrat – die strategische Zusammensetzung der beiden Gremien	227
1.2 Weitere Schlussfolgerungen aus der Empirie bezüglich der Struktur und der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat.....	230
1.3 Das neue Modell für professionelle Fußballvereine in Deutschland	232
2 EMPFEHLUNG FÜR DIE WISSENSCHAFT.....	235
LITERATURVERZEICHNIS	237
ANHANG.....	259
A1: EXPERTENINTERVIEW DR. RALF LANWEHR	260
B1: EXPERTENINTERVIEW RAINER HOLZSCHUH	269
C1: EXPERTENINTERVIEW BASTIAN REINHARDT	280
D1: EXPERTENINTERVIEW JÜRGEN BORN	289
E1: EXPERTENINTERVIEW STEVEN JEDLICKI.....	301
ÜBERSICHT VORSTAND.....	308
ÜBERSICHT AUFSICHTSRAT.....	310

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Grafischer Aufbau der Arbeit. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	19
<i>Abbildung 2: Aufbau des Deutschen Fußball Bundes (DFB). Quelle: DFB – Homepage.</i>	27
<i>Abbildung 3: Corporate Governance-Begriffsgerüst. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilb (2005).</i>	34
<i>Abbildung 4: Das Duale Board-System. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	39
<i>Abbildung 5: Ansätze von Board-Systemen. Quelle: Hilb (2005)</i>	44
<i>Abbildung 6: Voraussetzungen des integrierten Board-Managements. Hilb, (S.79, 2005).</i>	55
<i>Abbildung 7: Fokus der Arbeit: Vorbildliches Board-Team. Quelle: Hilb (S.13, 2005).</i>	57
<i>Abbildung 8: Integrative Board-Management-Dimension. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilb (2005).</i>	59
<i>Abbildung 9: Evaluierete Board-Dimension. Quelle: Eigene Darstellung nach Hilb (2005).</i>	61
<i>Abbildung 10: Modell der überlappenden Arbeitsgruppen. Quelle: Liepmann (2003).</i>	63
<i>Abbildung 11: Die soziodemografischen Daten. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	70
<i>Abbildung 12: Einteilung der soziodemografischen Daten nach Visibility und Job- relatedness. Quelle: In Anlehnung an Pelled (1996).</i>	73
<i>Abbildung 13: Die Fachkompetenz. Quelle: Eigene Darstellung</i>	77
<i>Abbildung 14: Einteilung der Fachkompetenz nach Visibility und Job-relatedness. Quelle: In Anlehnung an Pelled (1996).</i>	79
<i>Abbildung 15: Team Competencies Model. Quelle: nach Margerison (2001).</i>	84
<i>Abbildung 16: Team Competencies Model. Quelle: nach Rushmer (1996).</i>	85
<i>Abbildung 17: Einteilung der Fachkompetenz nach Visibility und Job-relatedness. Quelle: In Anlehnung an Pelled (1996).</i>	87
<i>Abbildung 18: Board-Machtverhältnisse bei professionellen Fußballvereinen in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	95

<i>Abbildung 19: Preisentwicklung der Übertragungsrechte im Lizenzfußball.</i>	
<i>Quelle: DFL Bundesliga Report (2007).</i>	103
<i>Abbildung 20: Sponsoring in der Fußball-Bundesliga. Quelle: DFL Bundesliga Report (2007).</i>	104
<i>Abbildung 21: Durchschnittliche Zuschauerzahlen im europäischen Vergleich: Topnationen. Quelle: DFL Bundesliga Report (2007).</i>	107
<i>Abbildung 22: Transfereinnahmen und -ausgaben der 1. Bundesliga vor der Saison 2007/2008. Quelle: www.transfermarkt.de (2007).</i>	111
<i>Abbildung 23: Verteilung der Medieneinnahmen Saison 2006/2007 der 1. Bundesliga (Auszug). Quelle: Ernst und Young (2007).</i>	112
<i>Abbildung 24: Vergleich Vergütungsstrukturen Branchen und professioneller Fußball. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	114
<i>Abbildung 25: Ergebnis nach Steuern der Bundesligisten. Quelle: Ernst und Young (2007).</i>	116
<i>Abbildung 26: Wichtige Finanzierungsformen für die Vereine und Kapitalgesellschaften der Ersten und Zweiten Fußball-Bundesliga. Quelle: Ernst und Young (2007).</i>	117
<i>Abbildung 27: Einnahmen und Ausgaben (gesamt) der Ersten Bundesliga in der Saison 2006/2007. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	118
<i>Abbildung 28: Stakeholder von professionellen Fußballvereinen. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	125
<i>Abbildung 29: Die drei zu bestimmenden Determinanten des Vorstandes und Aufsichtsrates. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	133
<i>Abbildung 30: Anforderungsprofil des Vorstandes von professionellen Fußballvereinen in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	144
<i>Abbildung 31: Anforderungsprofil des Aufsichtsrates von professionellen Fußballvereinen in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	145
<i>Abbildung 32: Einteilung der soziodemografischen Daten und der Fachkompetenz nach Visibility und Job-relatedness. Quelle: In Anlehnung an Pelled (1996).</i>	147
<i>Abbildung 33: Experteninterviews mit Stakeholdern von professionellen Fußballvereinen. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	148

<i>Abbildung 34: Einteilung der Rollenwahrnehmung nach Visibility und Job-relatedness. Quelle: In Anlehnung an Pelled (1996).</i>	149
<i>Abbildung 35: Messmodell für den „Erfolg“ eines Vereins. Eigene Darstellung.</i>	157
<i>Abbildung 36: Altersdurchschnitt (Vorstand). Eigene Darstellung.</i>	161
<i>Abbildung 37: Altersdurchschnitt (Aufsichtsrat). Eigene Darstellung.</i>	162
<i>Abbildung 38: Standardabweichung Alter (Vorstand). Eigene Darstellung.</i>	164
<i>Abbildung 39: Standardabweichung Alter (Aufsichtsrat). Quelle: Eigene Darstellung.</i>	165
<i>Abbildung 40: Geschlechterverteilung. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	166
<i>Abbildung 41: Besetzung des Vorstandes vs. des Aufsichtsrates. Eigene Darstellung.</i>	167
<i>Abbildung 42: Verteilung der Kompetenzen. Eigene Darstellung.</i>	169
<i>Abbildung 43: Verteilung der Kompetenzen, Vorstand. Eigene Darstellung.</i>	170
<i>Abbildung 44: Verteilung der Kompetenzen, Aufsichtsrat. Eigene Darstellung.</i>	170
<i>Abbildung 45: Vergleich Arbeitsfunktionen Experteninterview vs. TMS Modell. Quelle: eigene Darstellung und TMS.</i>	219
<i>Abbildung 46: Rollenwahrnehmung/Teamrollen des TMS. Quelle: TMS.</i>	220
<i>Abbildung 47: Die drei Variablen im Zusammenspiel. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	227
<i>Abbildung 48: Modell Vorstand und Aufsichtsrat von professionellen Fußballvereinen in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	234

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Übersicht Qualifikation Champions League und UEFA Cup.</i>	
<i>Quelle: DFL (2007).</i>	11
<i>Tabelle 2: Abschlusstabelle der 1. Fußball-Bundesliga in den Jahren 2003 – 2007 unter Berücksichtigung der besten fünf Mannschaften. Quelle: Kicker (2007).</i>	13
<i>Tabelle 3: Überblick der Gesellschaftsformen in der ersten Fußball-Bundesliga. Stand: Saison 2001/2002 – 2007/2008. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	90
<i>Tabelle 4: Tabellenplatz (Median) der Fußballvereine unter Berücksichtigung der Saisons 2000/2001 bis 2006/2007. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	99
<i>Tabelle 5: Bonitätsindex der Fußballbundesligisten (1. und 2. Bundesliga). Stand: Saison 2006/2007. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an creditreform.</i>	101
<i>Tabelle 6: Zuschauer der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2006/2007. Quelle: www.weltfussball.de.</i>	108
<i>Tabelle 7: Zuschauer der 2. Fußball-Bundesliga in der Saison 2006/2007. Quelle: www.weltfussball.de.</i>	109
<i>Tabelle 8: Transfereinnahmen und -ausgaben in der Saison 2007/2008 im internationalen Vergleich. Quelle: www.transfermarkt.de.</i>	110
<i>Tabelle 9: Die 10 größten Städte Deutschlands. Quelle: www.wikipedia.de.</i>	129
<i>Tabelle 10: Der Median-Tabellenplatz der Fußballvereine unter Berücksichtigung der Saisons 2001/2002 bis 2006/2007. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	154
<i>Tabelle 11: Der Bonitätsindex der Fußballvereine unter Berücksichtigung der Saisons 2001/2002 bis 2006/2007. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	155
<i>Tabelle 12: Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest unter Berücksichtigung Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg. Eigene Darstellung.</i>	158
<i>Tabelle 13: Alter (Vorstand und Aufsichtsrat). Eigene Darstellung.</i>	163
<i>Tabelle 14: Geschlechterübersicht. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	165
<i>Tabelle 15: Gremiumverteilung. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	167
<i>Tabelle 16: Abhängigkeit der Gremiumsmitglieder. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	167
<i>Tabelle 17: Nationalität vs. Internationalität. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	168
<i>Tabelle 18: t-Test, Einfluss des Geschlechts der Vorstandsmitglieder auf Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	171

<i>Tabelle 19: t-Test, Einfluss des Geschlechts der Aufsichtsratsmitglieder auf Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	172
<i>Tabelle 20: Regressionsanalyse mit abhängiger Variable Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg, Vorstand. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	173
<i>Tabelle 21: Regressionsanalyse mit abhängiger Variable Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg, Aufsichtsrat. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	175
<i>Tabelle 22: t-Test; Einfluss internationaler Mitglieder im Aufsichtsrat auf den Erfolg eines Vereins. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	175
<i>Tabelle 23: t-Test; Einfluss abhängiger Mitglieder im Vorstand auf den Erfolg eines Vereins. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	176
<i>Tabelle 24: Gruppenstatistik. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	177
<i>Tabelle 25: Test bei einer Stichprobe mit abhängiger Variable Platzierung. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	177
<i>Tabelle 26: Test bei einer Stichprobe mit abhängiger Variable Bonitätsindex. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	177
<i>Tabelle 27: Test bei einer Stichprobe mit abhängiger Variable Erfolg. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	178
<i>Tabelle 28: t-Test; Kompetenzen (Vorstand). Quelle: Eigene Darstellung.</i>	180
<i>Tabelle 29: t-Test; Kompetenzen (Aufsichtsrat). Quelle: Eigene Darstellung.</i>	181
<i>Tabelle 30: Univariate Varianzanalyse (Vorstand); Abhängige Variable: Platzierung. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	183
<i>Tabelle 31: Univariate Varianzanalyse (Vorstand); Abhängige Variable: Erfolg. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	184
<i>Tabelle 32: Univariate Varianzanalyse (Aufsichtsrat); Abhängige Variable: Platzierung. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	185
<i>Tabelle 33: Univariate Varianzanalyse (Aufsichtsrat); Abhängige Variable: Erfolg. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	186
<i>Tabelle 34: Regressionsanalyse; Einfluss des Anteils der Kompetenzen (Vorstand) und (Aufsichtsrat). Quelle: Eigene Darstellung.</i>	187
<i>Tabelle 35: Analyse des Experteninterviews nach Mayring (2002). Quelle: Eigene Darstellung.</i>	196

<i>Tabelle 36: Rolle und Anker(-beispiel). Quelle: Eigene Darstellung.</i>	<i>199</i>
<i>Tabelle 37: Paraphrasen und Kodierung des Experteninterviews mit Dr. Ralf Lanwehr. Quelle: eigene Darstellung.</i>	<i>202</i>
<i>Tabelle 38: Paraphrasen und Kodierung des Experteninterviews mit Rainer Holzschuh. Quelle: eigene Darstellung.</i>	<i>206</i>
<i>Tabelle 39: Paraphrasen und Kodierung des Experteninterviews mit Bastian Reinhardt. Quelle: eigene Darstellung.</i>	<i>209</i>
<i>Tabelle 40: Paraphrasen und Kodierung des Experteninterviews mit Jürgen Born. Quelle: eigene Darstellung.</i>	<i>214</i>
<i>Tabelle 41: Paraphrasen und Kodierung des Experteninterviews mit Steven Jedlicki. Quelle: eigene Darstellung.</i>	<i>217</i>
<i>Tabelle 42: Gesamtübersicht der Arbeitsfunktionen. Quelle: eigene Darstellung</i>	<i>218</i>
<i>Tabelle 43: Übersicht Anforderungsprofil Vorstand. Quelle: Eigene Darstellung. ...</i>	<i>228</i>
<i>Tabelle 44: Übersicht Anforderungsprofil Aufsichtsrat. Quelle: Eigene Darstellung.</i>	<i>228</i>
<i>Tabelle 45: Übersicht Vorstand Teil 1 und 2: Quelle: Interviews und Homepages. .</i>	<i>308</i>
<i>Tabelle 46: Übersicht Aufsichtsrat Teil 1, 2, 3 und 4: Quelle: Interviews und Homepages.</i>	<i>310</i>

Abkürzungsverzeichnis

aA	auf Aktien
AC	Associazione Calcio
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
CEO	Chief Executive Officer – Vorstandsvorsitzender
DAX	Deutscher Aktienindex
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DFB	Deutscher Fußball Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
EUR	Euro
e.V.	eingetragener Verein
EVA	Economic-Value-Added
FC	Fußball-Club
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resources
IARMK	Integriertes Audit und Risk Management Komitee
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KG mbH aA	Kommanditgl. mit beschränkter Haftung auf Aktien
SC	Sport Club
SG	Spielgemeinschaft
SV	Sportverein
TSG	Turn- und Sportgemeinschaft
TuS	Turn- und Sportverein
USD	US-Dollar
VfB	Verein für Bewegung oder Verein für Ballspiele

Zusammenfassung

Diese Arbeit untersucht – im Rahmen des besonderen situativen Charakters des professionellen Fußballs in Deutschland – siebenundzwanzig Fußballvereine, die in den Saisons 2000/2001 bis 2008/2009 in der Bundesliga spielten. Die Forschungsfrage hierzu lautet: Welche Ausprägungen der Rollenwahrnehmung, Fachkompetenz und soziodemografischen Daten müssen im Vorstand und Aufsichtsrat vorherrschen, um ein Fußballunternehmen in Deutschland erfolgreich zu führen? Dabei definiert sich der Erfolg von Fußballunternehmen in Deutschland über den sportlichen und wirtschaftlichen Aspekt der Vereine und Kapitalgesellschaften.

Die Empirie zeigt, dass auf Vorstandsebene die Fachkompetenzen Finanz-Expertise und Marketing-Expertise signifikanten Einfluss auf den Erfolg von Fußballvereinen haben. Zudem wirken sich Geschlechterdiversität und Unabhängigkeit (Tendenz) der Mitglieder des Vorstandes positiv auf den Erfolg aus. Außerdem weist ein hoher Kompetenzindex auf den Erfolg von Fußballvereinen hin.

Im Aufsichtsrat haben die Fachkompetenzen EDV, Logistik und Personal signifikanten Einfluss auf den Erfolg, während bei den soziodemografischen Daten keine Hinweise auf einen Zusammenhang zum Erfolg festgestellt werden konnten.

Des Weiteren benötigen beide Gremien eine Vielzahl an Rollen, die ebenso mit dem Erfolg positiv korrelieren. Die Teams müssen hier versuchen, eine richtige Balance zu finden, um langfristig erfolgreich zu sein.

Ergänzend wird angeregt, den Trainer direkt in den Vorstand zu berufen. Damit ist er allein verantwortlich für den sportlichen Erfolg, der bisher von den Managern verantwortet wurde. Zudem muss die Zusammenstellung der Aufsichtsräte überprüft werden, da hier massive Schwachstellen beobachtet wurden. Schließlich muss eine vertrauensvolle Basis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat geschaffen werden.

Abstract

This paper examines – in the frame of the specific situative character of professional football in Germany – twenty-seven football clubs, which played during 2000/2001 and 2006/2007 in the Bundesliga the following: which values regarding role perception, professional competence and socio-demographic data have to be existent within the board of directors and the supervisory board that these two bodies can direct and control a football club in Germany successfully. The success of football corporations in Germany is defined by the variables sport and business.

It is shown that finance expertise and marketing expertise have to be present within the board of directors as they have significant influence on the performance of football clubs. Additionally diversity in sex and independency (tendency) have influence on the success of football clubs. Furthermore a high competence index is linked to the performance as well.

On the supervisory board level IT-, Logistics and HR competency have significant effect on success, while there is no positive correlation between socio-demographic data and performance.

Furthermore, both boards need diversity regarding the role perception, as they are positive related to success. The boards have to find a balance between the different roles to be successful on the long run.

Additionally it is recommended that the coach should be nominated in the board of directors. In this role he alone is responsible for the sportive success of the team, which was until now represented by the manager. Last but not least the team composition of all supervisory boards have to be examined and a trustful working atmosphere between supervisory board and board of directors has to be established.

I Einführung

1 Problemstellung und Forschungslücke

Der professionelle Fußball hat sich seit der Gründung der Fußball-Bundesliga im Jahre 1963 sukzessive vom Altruismus zur marktorientierten Unternehmensführung entwickelt (Backhaus, 2004). Die DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL), die das operative Geschäft des „Die Liga – Fußballverband e.V.“, des Zusammenschlusses der lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der Fußballligen Erste Bundesliga und Zweite Bundesliga führt (Satzung DFL, 2007), belegt diesen Paradigmenwechsel in ihrem jährlichen Report.

- In Deutschland interessieren sich im Jahr 2007 über 32 Millionen Menschen für die Fußball-Bundesliga.
- Die Bundesligisten der Ersten und Zweiten Liga beschäftigen weit mehr als 34.000 Mitarbeiter und weisen einen Gesamtertrag von über 1,5 Milliarden EUR auf.
- Dabei hatten die Vereine in der Saison 2005/2006 eine Steuerlast von 460 Millionen EUR zu tragen.
- Diese Branche gilt als bedeutender Wirtschaftsfaktor in der Bundesrepublik Deutschland (Bundesliga Report 2007, 2007).

Als Konsequenz dieser wirtschaftlichen Entwicklung hat der Deutsche Fußball Bund (DFB) im Jahre 1998 das sogenannte Eckwertpapier verabschiedet, welches den Fußballvereinen erlaubt, die Lizenzspielerabteilungen in Kapital- oder Personengesellschaften auszugliedern, sofern die Eigentums-Mehrheit beim Stammverein bleibt. Infolgedessen haben über 60% aller Bundesligisten¹ ihre Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft oder Personengesellschaft ausgegliedert. Dies ist insbesondere dadurch begründet, dass durch eine derartige Ausgliederung eine geregelte Außenfinanzierung gewährleistet werden kann. Ein

¹ Lediglich elf Vereine konstituieren sich in der Saison 2006/2007 weiterhin als eingetragene Vereine (e.V.) und haben ihre Lizenzspielerabteilung nicht in eine Kapitalgesellschaft ausgegliedert.

einzigster Verein² hat sich seit diesem Beschluss als börsennotierte Aktiengesellschaft firmiert und ist damit dem Beispiel vieler anderer Vereine aus dem Ausland gefolgt, die an den lokalen Standorten an den Börsen gehandelt werden.

Diese Zahlen belegen eine rasante Entwicklung des professionellen Fußballs in Deutschland, bei der die heutigen Fußballunternehmen großen sportlichen aber auch besonders großen wirtschaftlichen Herausforderungen gegenüberstehen. Wurden Vereine früher von einigen ehrenamtlichen Helfern geführt, professionalisiert und globalisiert sich die Branche zunehmend, was wahrscheinlich auch durch das Anspruchsverhalten der Stakeholder von diesen Fußballunternehmen bedingt ist³. Diese notwendige Professionalisierung wirkt sich verlangsamt auf die Infrastruktur der Vereine aus: Dementsprechend wurden neue Organisationsdivisionen wie Vermarktung, Stadion oder Jugendarbeit gegründet, gleichzeitig investierten die Vereine auch in die Lizenzabteilung unter dem Motto „Beine statt Steine“. Diese letztgenannte Professionalisierung zeigt sich unter anderem bei der Betrachtung der Betreuerstäbe: Hier werden unterschiedliche Experten⁴ beschäftigt, in der Hoffnung, langfristig Erfolg zu erzielen.

Die Vorstands- und Aufsichtsratsebene⁵ dagegen erfährt nur langsam eine spürbare Veränderung. In einigen Vereinen der Ersten und Zweiten Bundesligisten führen weiterhin ehrenamtliche Kräfte die Geschicke des Vereins. In Anbetracht der Tatsache, dass die Vereine sich nun als mittelständische Unternehmen konstituieren, scheint dieses ein gewagter Ansatz zu sein, und etliche Vereine mussten hier schon die

² Die BVB Borussia Dortmund initiierte ihren IPO am 31. Oktober 2000 und wird seitdem an allen deutschen Börsenplätzen gehandelt.

³ Wie die Branchendaten im späteren Kapitel zeigen werden, gehören insbesondere Merchandising- und Sponsoring-Aktivitäten zu den neuen Geschäftsfeldern des professionellen Fußballs.

⁴ In der Bundesliga erweiterte sich der für die Mannschaft zuständige Betreuerstab. Während in den sechziger Jahren Trainer und Co-Trainer das Training leiteten, stehen diesen beiden heute unter anderem Konditions- und Fitnesstrainer, Leistungsdiagnostiker, Ernährungsberater und Psychologen zur Seite.

⁵ Im Folgenden sei bemerkt, dass der Begriff Vorstand auch als Synonym für die Geschäftsführung angeführt wird. Der Gesellschafterausschuss ist im Begriff Aufsichtsrat inkludiert.

Konsequenzen dafür tragen: Viele Traditionsvereine – wie Braunschweig, Oberhausen, Homburg, die Berliner Vereine mit Ausnahme von Hertha BSC, Düsseldorf, Dresden, Leipzig oder Mannheim – finden sich heute nicht mehr in der Belletage des deutschen Fußballs wieder. Andere Vereine hingegen wie der FC Bayern München, FC Schalke 04, VfB Stuttgart, SV Werder Bremen oder Bayer 04 Leverkusen zeichnen sich durch langfristigen sportlichen Erfolg, Kontinuität und zunehmende Professionalisierung aus.

Doch warum gewährleiten gerade diese Fußballunternehmen eine zunehmende Professionalisierung? Es bedarf wohl Menschen im Vorstand und im Aufsichtsrat, die diesen neuen Ansprüchen gewachsen und insbesondere in der Lage sind, diese mittelständischen Unternehmen zu führen und zu kontrollieren (Dörnemann, 1999). Die jüngste Vergangenheit der Fußball-Bundesliga hat gezeigt, dass mangelnde Kompetenzausprägungen in den beiden Führungsorganen wohl dazu führten, dass ehemals etablierte Vereine im professionellen Fußball nicht mehr vertreten sind. Um dieser Misere entgegenzuwirken, bedarf die ganze Branche einer Analyse, inwiefern und von wem diese neuen Fußballunternehmen geführt und kontrolliert werden sollten, wobei im Zusammenhang damit sicher eine Best-Practice-Analyse wichtige Aufschlüsse geben kann.

Dabei soll unter anderem auch auf die Corporate Governance-Forschung, die sich mit dem Führen und Kontrollieren von Unternehmen beschäftigt und die in den letzten Jahren vermehrt für Aufsehen gesorgt hat, zurückgegriffen werden. Mehrere größere Skandale in den Vereinigten Staaten von Amerika⁶, aber auch in Deutschland⁷, führten dazu, dass sich weltweit Forscher damit auseinandersetzten, wie ein Ordnungsrahmen geschaffen werden kann, welcher das Leiten und Kontrollieren von Unternehmen unter Berücksichtigung von Shareholdern und Stakeholdern sicherstellt (Ringleb et al.,

⁶ Dazu zählen beispielsweise die Bilanzierungsskandale von Enron und Worldcom.

⁷ Der Zusammenbruch der Philip Holzmann AG basierte insbesondere auf dem Missmanagement des Vorstandes. Im Jahr 2002 verkündete das Unternehmen nach einem Verlust von über 2,4 Milliarden DM die Insolvenz.

2005). Entsprechend wurden weltweit Kodizes entwickelt, die sich diesem Thema unter nationalen Gesichtspunkten näherten.

Gemein sind diesen Kodizes, dass sie derart ausgefüllt werden, dass eine transparente Unternehmensführung unter Berücksichtigung von ethischen und moralischen Regeln sowie der Interessen von Stakeholdern ausgeübt werden kann⁸. In der Folge wurde im Jahr 2002 erstmalig auch ein Deutscher Corporate Governance Kodex konzipiert (DCGK), der jedoch lediglich für Aktiengesellschaften Gültigkeit besitzt. Somit dient er nicht als Konzept und Ordnungsrahmen für alle in Deutschland agierenden Rechtsformen.

Der Anspruch, dass eine Corporate Governance für alle Unternehmen unabhängig von ihrer Rechtsform Gültigkeit besitzen soll, scheint jedoch unmöglich, da die Organisationsstrukturen der einzelnen Rechtsformen unterschiedlicher nicht sein könnten. Und selbst wenn eine einheitliche Rechtsform vorhanden wäre, so unterscheiden sich die Branchen in besonders starkem Maße voneinander. Aufgrund dieser Schwäche des DCGK hat sich eine Forschergemeinschaft – die New Corporate Governance – gebildet, die branchenspezifische freiwillige Corporate Governance Kodizes für verschiedene Bereiche und Branchen konzipiert und die auch Empfehlungen gibt, wie eine entsprechende Corporate Governance gelebt werden sollte⁹.

⁸ Weltweit wurden entsprechend dieser Zielsetzungen seit den neunziger Jahren des vorherigen Jahrhunderts Kodizes erstellt, die länderspezifisch unter Berücksichtigung des rechtlichen Rahmens ausgestaltet wurden. Deutschland verfügt seit 2001 über einen eigenen Corporate Governance Kodex, der mittlerweile zum vierten Mal überarbeitet wurde. In Deutschland hat Corporate Governance als zentrale Idee, „Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften [zu] fördern“ (Deutscher Corporate Governance Kodex, 2006).

⁹ Prof. Hilb fördert seit fast zehn Jahren seine Doktoranden in der Erforschung von neuen Corporate Governance Themenfelder (beispielsweise Hospital Governance, Public Governance).

Die Gründe für die Etablierung von branchenspezifischen Corporate Governance Kodizes sind mannigfaltig, der wichtigste Grund ist aber wahrscheinlich dieser: Unternehmen, die nicht gesetzlich zur Einhaltung des DCGK verpflichtet sind, werden zur Einhaltung einer guten Corporate Governance ermutigt, mit dem Hinweis, am Markt Wettbewerbsvorteile erzielen zu können (Miozzo und Dewick, 2002).

Doch bevor Kodizes konzipiert werden, sollten die Basics einer guten Corporate Governance gelegt werden: Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Be- und Zusammensetzung der Vorstands- und Aufsichtsratspositionen. Dabei hat sich die Literatur schon mit den unterschiedlichsten Branchen auseinandergesetzt. Entsprechend besteht eine Hospital Governance (u.a. Shortell, 1989, Johnson, 1995), Bank Governance (u.a. Lybek und Morris, 2004) oder Public Governance (u.a. Döhler und Jann, 2002; Klenk und Nullmeier, 2003). Die Analyse und Berücksichtigung von Vorstand und Aufsichtsrat von Sportvereinen oder -verbänden wurde bislang in der Literatur nicht beachtet und stellt somit eine riesige Forschungslücke dar.

Um diese Forschungslücke schließen zu können, wird auf Grundlage der New Corporate Governance von Hilb (2005) verwiesen: Er verfechtet diesen oben aufgeführten neuen Ansatz der New Corporate Governance mit dem Verweis, dass eben nicht ein *One-size-fits-all*-Corporate-Governance-Modell gewählt werden kann, sondern Rücksicht auf die originären Eigenschaften und die Rechtsformen, und somit auf den situativen Kontext, einer Branche genommen werden muss¹⁰. Diesem Ansatz entsprechend wird vorliegende Arbeit versuchen, die Fußballbranche in Deutschland

¹⁰ Der professionelle Sport und damit auch der professionelle Fußball hingegen blieben bisher in dieser New Corporate Governance Forschung jedoch vollkommen unberücksichtigt. Lediglich eine Studie von Hungenberg und Wulf (2001) versuchte, zumindest den Beitrag von Trainer, Spieler und Manager auf die Performanz von professionellen Fußballvereinen zu legen. Dieser Ansatz scheint der richtige zu sein, doch fokussiert er sich nicht auf die strategischen Implikationen, die vom Top Management Team ausgehen. Entsprechend liegt das Hauptaugenmerk dieser Arbeit auf dem Vorstand und dem Aufsichtsrat, die ein Unternehmen nach ethischen und moralischen Werten in enger Zusammenarbeit führen sollen. Dabei müssen diese beiden Organe bestimmte branchenspezifische Anforderungen erfüllen, um das „Fußball-Unternehmen“ erfolgreich zu führen.

zu explorieren, ohne jedoch den Anspruch zu erheben, einen Corporate Governance Kodex für Fußballvereine in Deutschland zu entwickeln. Vielmehr ist es das Anliegen, die strategische Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat – und damit die HR-Perspektive der Corporate Governance – in den Fokus zu stellen und einen Lösungsvorschlag zu entwickeln.

Wie zuvor beschrieben wird dabei die New Corporate Governance von Hilb (2005) helfen. Er hat eine integrative Corporate Governance mit den vier Dimensionen situative Board-Dimension, strategische Board-Dimension, integrative Board-Dimension und kontrollierte Board-Dimension entwickelt, wobei die situative Board-Dimension genau jene einzelnen Branchen berücksichtigt, die den besonderen Charakter der Branche ausmachen. Für diese Arbeit ist es daher sinnvoll, die Fußballbranche zu explorieren, um die Einzigartigkeit dieser Branche zu definieren.

Auf der strategischen Board-Dimension der New Corporate Governance-Forschung stehen der Vorstand und der Aufsichtsrat im Mittelpunkt. Diese werden hierbei, als primäre Organe, mit der Leitung und Kontrolle des Unternehmens betraut. Dabei fokussiert sich die Literatur insbesondere auf die strategisch gezielte Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrates und der Auswirkung auf die Performanz des Unternehmens, wobei viele Autoren einen signifikanten Zusammenhang erforschten (Zenger und Lawrence 1988; Eisenhardt, Bird und Schoonhoven, 1990; Bantel, 1993; Glick, Miller und Huber, 1993; Wiersema und Bird, 1993; Hambrick, Cho und Chen, 1996; Harrison, Price und Bell, 1998; Jehn, Northcraft und Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt und Xin, 1999). Die Autoren versuchen dabei, einzelne Dimensionen zu ermitteln, die positiv mit der Performanz von Unternehmen korrelieren. Mehrere Autoren kommen zu der Konklusion, dass die Variablen Rollenwahrnehmung, Fachkompetenz und soziodemografische Daten als erklärende Dimensionen herangezogen werden können. Damit werden diese Dimensionen ausgewählt, um dem professionellen Fußball in Deutschland

Empfehlungen zu geben, in welcher Weise die beiden Führungsorgane ausgestaltet werden müssen, um langfristig sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg zu generieren¹¹.

Unklarheit besteht jedoch bezüglich der unterschiedlichen Variablen dieser drei Dimensionen. In der Forschung werden die möglichen Ausprägungen der soziodemografischen Daten, der Fachkompetenz und der Rollenwahrnehmung kontrovers diskutiert, da sie jeweils im situativen Kontext berücksichtigt werden müssen. Demnach gelten für die jeweiligen Branchen unterschiedliche Anforderungsprofile, die nun situativ überprüft werden müssen. Daraus resultierend ergibt sich die Forschungsfrage für die vorliegende Arbeit:

Welche unterschiedlichen Ausprägungen der Determinanten Rollenwahrnehmung, Fachkompetenz und soziodemografischen Daten müssen auf der Ebene des Vorstandes und des Aufsichtsrates professioneller Fußballvereine in Deutschland gegeben sein, um Fußballunternehmen sowohl sportlich als auch wirtschaftlich erfolgreich führen zu können?

¹¹ Auf die Dimensionen integrative Board-Dimension und kontrollierte Dimension wird bewusst verzichtet, da das Ziel dieser Arbeit auf die Entwicklung eines Profils für Vorstand und Aufsichtsrat ausgerichtet ist. Ein zukünftiger Governance of Sport Kodex müsste jedoch diese beiden Dimensionen mit einbeziehen.

2 Relevanz und Zielsetzung

2.1 Die Relevanz für die Wissenschaft

Corporate Governance, als multi-disziplinäres Themengebiet, hat sich in den letzten Jahren, insbesondere aufgrund der weltweiten Manipulationskandale, als ein zentrales Forschungsfeld für Betriebswirtschaftler, Volkswirtschaftler, Soziologen, Juristen und Wirtschaftsprüfer entwickelt. Wurde zunächst, aufgrund des Aufsatzes von Berle und Means (1932), die Forderung nach Trennung von Kapital und Management laut, fokussiert sich die Forschung heute auf alle Facetten einer guten Corporate Governance. Dabei wurde dementsprechend zuerst ein großer Schwerpunkt auf die Prinzipal-Agenten-Theorie gelegt (Shleifer und Vishny, 1997; Daily, Dalton und Rajagopalan, 2003; Denis und McConnell, 2003).

Im Laufe der Zeit sind neue Theoriestränge hinzugekommen und die Forschergemeinschaft fokussiert sich heute zunehmend auf Audit- und Compliance-Themen sowie den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und Effizienz bzw. Performanz von Unternehmen. Demzufolge beschäftigen sich zum einen Wirtschaftsprüfer und Juristen mit der Erforschung von Audit- und Risk-Komitees, welche die Einhaltung von Corporate Governance gewährleisten sollen (Cohen et al., 2001; Abbaut und Parker, 2000; Cohen und Hanno, 2000)¹². Zum anderen liegt der Schwerpunkt auf der Erforschung der Organisation und der Gestaltung des Managements (Sprüngli, 1990; Wunderer, 1995). Hier beschäftigen sich Betriebswirte, mit Schwerpunkt Personal, mit der Ausgestaltung von Corporate Governance und ihrer Auswirkung auf die Leistung und Effizienz eines Unternehmens (Baums, 2001). Dabei werden die agierenden Organe – Vorstand, Aufsichtsrat und Aktionäre – in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt und erforscht.

Dementsprechend hat sich ein besonderer Fokus auf die Zusammensetzung, insbesondere unter dem Hauptaugenmerk der Kompetenzen, Diversität von Top

¹² Gerade in diesem Bereich dienen betriebliche Kennzahlen als hervorragende Prädiktoren für den Erfolg eines Unternehmens.

Management Teams (TMT), gebildet (Haleblian und Finkelstein, 1993; Sanders und Carpenter, 1998; Forbes und Miliken, 1999), der auch in dieser Arbeit verfolgt wird.

Neben dem Diversität-Aspekt leistet diese Arbeit in Zusammenhang mit Corporate Governance noch einen wichtigen Beitrag für den professionellen Fußball. Der professionelle Fußballsport in der Corporate Governance-Forschung ist bisher nur teilweise erforscht¹³. Dabei fokussieren sich die Autoren zumeist nur auf Auditing- und Compliance-Probleme, insbesondere bei deutschen und englischen Fußballvereinen (Lehmann und Weigandt, 2002; Hamil, Michie und Oughton, 2001; Michie und Vermack, 1999; Stadtmann, Weigand und Wissmann, 2004). Die Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrates bleibt jedoch in der Literatur völlig unberücksichtigt. Folglich gilt diese Branche als unzureichend erforscht und bietet ein breites Feld, um nach wissenschaftlichen Lösungen zu suchen.

Damit hat diese Arbeit das Ziel, sowohl die New Corporate Governance-Forschung um eine weitere Branche, die einen wichtigen Wirtschaftsfaktor in Deutschland ausmacht, als auch das Diversity Management, deren Forschung sich in Deutschland als eklektisch darstellt, zu bereichern. Schließlich kann diese Arbeit eventuell als Grundlage für die Etablierung eines Corporate Governance Kodex für professionelle Fußball- oder Sportvereine herangezogen werden.

2.2 Die Relevanz für professionelle Fußballvereine in Deutschland

Der deutsche Fußball gehört, trotz des Manipulationsskandals im Jahr 2005¹⁴, zu den erfolgreichsten Fußballnationen der Welt¹⁵. Auf internationaler Ebene konnten die

¹³ Zu den Ländern, die sich am intensivsten in der Forschung mit Corporate Governance und dem professionellen Fußball beschäftigen, zählen Deutschland und Großbritannien. Besonders in England, begründet durch den Einstieg mehrerer großer Finanzinvestoren wie Roman Abramowitsch beim FC Chelsea, wurden unter Berücksichtigung von Audit und Risiko mehrere Studien durchgeführt. In Deutschland lag der bisherige Fokus auf dem IPO von BVB Borussia Dortmund.

¹⁴ Der Fußballskandal im Jahr 2005 war einer der folgenreichsten Skandale in der 45-jährigen Historie der Fußball Bundesliga. In Zusammenarbeit mit Wettpaten wurden mehrere Spiele der Bundesliga der zweiten Liga,

deutschen Mannschaften in den letzten zehn Jahren einige Erfolge feiern (Bundesligareport, 2007)¹⁶. Auffallend ist jedoch, dass sich oftmals die gleichen Vereine für internationale Turniere qualifizierten. Doch auch in der Meisterschaft und dem DFB-Pokal konnten häufig dieselben Mannschaften Erfolge verbuchen, wie auch diese Tabelle aufzeigt.

Club	1996/ 1997	1997/ 1998	1998/ 1999	1999/ 2000	2000/ 2001	2001/ 2002	2002/ 2003	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006	Teilnahme UCL	Teilnahme UCUP
FC Bayern München											9 x	1 x
Borussia Dortmund											5 x	1 x
Bayer 04 Leverkusen											6 x	2 x
FC Schalke 04											2 x	6 x
Werder Bremen											2 x	4 x
1. FC Kaiserslautern											1 x	4 x
VfB Stuttgart											1 x	6 x
Hertha BSC											1 x	5 x
Hamburger SV											1 x	3 x
VfL Bochum												2 x
SC Freiburg												1 x

Tabelle 1: Übersicht Qualifikation Champions League und UEFA Cup. Quelle: DFL (2007).

Obwohl über fünfundzwanzig unterschiedliche Mannschaften in den letzten zehn Jahren in der Bundesliga vertreten waren, qualifizierte sich lediglich ein Drittel all dieser Vereine für internationale Wettbewerbe.

der dritten Liga und des DFB Pokals manipuliert. Einer der involvierten Drahtzieher war Robert Hoyzer, DFB Schiedsrichter, der gegen Entgelt mehrere Spiele als Schiedsrichter bewusst manipuliert hat.

¹⁵ Die FIFA listet die Deutsche Fußball Herrennationalmannschaft auf Platz 5. In der UEFA-Jahreswertung, ein kompliziertes Punktesystem, welches von der UEFA als 5-Jahres-Wertung geführt wird, liegen die deutschen Bundesligen ebenso auf Platz 5. Stand: 31.12.2007

¹⁶ Der FC Bayern München und FC Schalke 04 gewannen den UEFA-Cup, FC Bayern München und BVB Borussia Dortmund die UEFA Champions League.

Dementsprechend ist innerhalb der Ersten Bundesliga ein deutlicher sportlicher Erfolgsunterschied wahrnehmbar. Es kämpfen seit nun fast zehn Jahren dieselben fünf Mannschaften – FC Bayern München, SV Werder Bremen, FC Schalke 04, VfB Stuttgart und Bayer 04 Leverkusen – um die Meisterschaft in Deutschland, wie die unten aufgeführt Grafik verdeutlicht

Saison 2006/2007

1	VfB Stuttgart	34		21	7	6		61:37	24		70
2	FC Schalke 04	34		21	5	8		53:32	21		68
3	Werder Bremen	34		20	6	8		76:40	36		66
4	Bayern München	34		18	6	10		55:40	15		60
5	Bayer Leverkusen	34		15	6	13		54:49	5		51

Saison 2005/2006

1	Bayern München	34		22	9	3		67:32	35		75
2	Werder Bremen	34		21	7	6		79:37	42		70
3	Hamburger SV	34		21	5	8		53:30	23		68
4	FC Schalke 04	34		16	13	5		47:31	16		61
5	Bayer Leverkusen	34		14	10	10		64:49	15		52

Saison 2004/2005

1	Bayern München	34		24	5	5		75:33	42		77
2	FC Schalke 04	34		20	3	11		56:46	10		63
3	Werder Bremen	34		18	5	11		68:37	31		59
4	Hertha BSC	34		15	13	6		59:31	28		58
5	VfB Stuttgart	34		17	7	10		54:40	14		58

Saison 2003/2004

1	Werder Bremen	34		22	8	4		79:38	41		74
2	Bayern München	34		20	8	6		70:39	31		68
3	Bayer Leverkusen	34		19	8	7		73:39	34		65
4	VfB Stuttgart	34		18	10	6		52:24	28		64
5	VfL Bochum	34		15	11	8		57:39	18		56

Tabelle 2: Abschlusstabelle der 1. Fußball-Bundesliga in den Jahren 2003 – 2007 unter Berücksichtigung der besten fünf Mannschaften. Quelle: Kicker (2007).

Wie die Tabellen aus den Saisons 2003/2004 bis 2006/2007 zeigen, dringen einige wenige Mannschaften für eine Spielzeit in diesen Favoritenkreis ein. Doch dies bedeutete bisher in der Regel einen kurzfristigen sportlichen Erfolg, der dazu führt, dass die Vereine nach einer einzigen erfolgreichen sportlichen Saison in der darauffolgenden Saison nicht an die sportlichen Erfolge anknüpfen können¹⁷. Zudem, so zeigt es die Abbildung 1, nehmen einige Mannschaften wie Dortmund oder Kaiserslautern nun schon seit drei Spielzeiten nicht mehr an internationalen Wettbewerben wie dem UEFA-Cup oder der Champions League teil. Dementsprechend drängt sich die Frage auf, aus welchen Gründen sportlicher Erfolg unter Berücksichtigung finanzieller Einschränkungen langfristig nicht erzielt werden konnte. Beides, sowohl der sportliche als auch der finanzielle Erfolg, sind Ziele von professionellen Fußballvereinen (Rösen, 1990), auf die später noch genauer eingegangen wird.

Der Grund dafür scheint – in Anbetracht der Upper Echelon-Theorie, auf die später genauer eingegangen wird, in großem Maße in der Zusammensetzung des Vorstandes und des Aufsichtsrates sowie in der Zusammenarbeit dieser beiden Organe zu liegen (Haleblian und Finkelstein, 1993; Sanders und Carpenter, 1998; Forbes und Miliken, 1999). Der Vorstand und der Aufsichtsrat, verantwortlich für den sportlichen und

¹⁷ Unter anderem auch, weil Schlüsselspieler verkauft werden müssen und es dem Management nicht gelingt, gleichwertige Spieler zu verpflichten. Dieses Handeln zeigt auf, dass in den meisten Vereinen keine Struktur in Bezug auf Transfers zu erkennen ist.

finanziellen Erfolg, können hierfür aufgrund ihrer Fachkompetenz, der Rollenwahrnehmung und der soziodemografischen Daten die Voraussetzungen schaffen. So sind unter anderem folgende strategische Initiativen und Projekte ausschlaggebend für den sportlichen Erfolg, die seitens des Vorstandes und des Aufsichtsrates initiiert werden:

- Hervorragendes Scouting-System
- Ausbau des Betreuerstabs mit Experten
- Entwicklungsmöglichkeiten für eigene junge Spieler im Rahmen eines Leistungszentrums
- Verpflichtungen von Spielern oder der Ausbau der Betreuung der Spieler können beispielhaft als Hilfsmittel für den sportlichen Erfolg angesehen werden (Gaede et al., 2003; Stadtmann, 2004).

Für den finanziellen Erfolg können unter anderem folgende Initiativen den Grundstein bilden:

- Die Akquisition von neuen Sponsoren
- Kooperationen mit ausländischen Partnervereinen
- Marketingstrategien in Asien
- Investitionen in das Stadion

Ein auf nur eines dieser beiden Ziele gelegte Fokus führt dazu, dass langfristiger Erfolg nicht geplant werden kann. Die Geschichte der Bundesliga zeigt, dass Vereine¹⁸, die den Erfolg „erkaufen“ wollten, indem für hohe Ablösesummen Spieler verpflichtet wurden, aufgrund finanzieller Engpässe fast die Insolvenz anmelden

¹⁸ Dabei stellt besonders Borussia Dortmund ein hervorragendes Beispiel dar. Der Verein investierte vor der letzten Meisterschaft 2003 über 50 Millionen EUR, die mit Hilfe des Börsenganges erwirtschaftet wurden. Mit dem Fall der Aktie wurde auf weitere Spielerkäufe insbesondere aus dem Ausland verzichtet. Der Verein selbst stand aufgrund hoher Verbindlichkeiten kurz vor der Insolvenz und musste 2004 eine ad hoc-Meldung herausgeben.

mussten. Daher ist zu untersuchen, ob die fünf zuvor genannten Mannschaften davon profitieren, dass Vorstand und Aufsichtsrat beide Ziele – die wirtschaftlichen und die sportlichen – in Einklang bringen können¹⁹.

Einige Vereine haben mittlerweile die Notwendigkeit erkannt, Anpassungen auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene vorzunehmen, und haben diese zu Beginn des Inkrafttretens des Eckwertpapiers des DFB im Jahr 1998 umgesetzt. Dennoch ist festzuhalten, dass gerade bei den weniger erfolgreichen Vereinen seit Ende der neunziger Jahre eine ähnliche Vereinsstruktur vorherrscht, bei der nur punktuell Veränderungen vorgenommen wurden. Dass aber Vereine von einer zunehmenden Professionalisierung der beiden Gremien profitieren, zeigen die Beispiele aus Wolfsburg und Köln.

Demzufolge soll es professionellen Fußballvereinen in Deutschland mit Hilfe dieser Arbeit möglich sein, einen Vorstand und Aufsichtsrat derart strategisch zusammenzustellen, dass der sportliche und wirtschaftliche (finanzielle) Erfolg des Fußballvereins sichergestellt werden kann. Entsprechend können Vorstand und Aufsichtsrat des Fußballvereins anhand dieser Arbeit feststellen, in welchen Bereichen im Vorstand und Aufsichtsrat strategische Kompetenzdefizite und fehlende Rollenprofile auftreten. Dadurch besteht die Option, ein bestimmtes Profil am Markt zu suchen und die Vakanz zu besetzen.

¹⁹ Besonders in den Medien werden die oben aufgeführten fünf Vereine wegen ihres hervorragenden Managements als Vorreiter beschrieben und als Best-Case vorgestellt.

3 Aufbau dieser Arbeit

3.1 Der strukturelle Aufbau

Die Einführung: Die Dissertation ist folgendermaßen aufgebaut. Der Abschnitt „I Einführung“ erörtert zu Beginn die Problemstellung und Forschungslücke, definiert die Forschungsfrage und zeigt darauffolgend die Relevanz für die Praxis (professionelle Fußballvereine in Deutschland) und die Forschungsgemeinde auf. Diese wird um den Bereich des Diversity Managements und der New Corporate Governance-Forschung bereichert und fokussiert sich erstmalig auf die Fußballbranche mit dem Schwerpunkt des Personalmanagements. Zudem wird im dritten Kapitel der wissenschaftstheoretische Aufbau aufgezeigt.

Das vierte Kapitel dieses Abschnittes gibt die Limitationen wieder. Dabei wird insbesondere auf den lokalen Aspekt, den situativen Kontext, die strategische Dimension und die Auswahl der Variablen eingegangen.

Die Einführung beschließt mit den definatorischen Grundlagen. Hierbei werden zum einen die professionellen Fußballvereine als Untersuchungsobjekt vorgestellt. Dabei werden professionelle Fußballvereine von anderen Vereinen abgegrenzt und charakteristisch definiert. Zum anderen wird der Ordnungsrahmen der Corporate Governance beschrieben, in die der professionelle Fußball eingebettet wird. Die Entstehung der Corporate Governance wird skizziert und Implikationen beschrieben, die hin zu einer Konzeption eines nationalen Kodex führten²⁰.

Der allgemeine theoretische Teil: Der Abschnitt „II Allgemeiner theoretischer Teil“ beschreibt im Kapitel 1 Corporate Governance und New Corporate Governance ausführlich, in welchem Rahmen das Top Management agiert und wie ein

²⁰ Der Deutsche Corporate Governance Kodex wird deswegen beschrieben, da er die klassischen Human Resources (HR)-Themen wie die Zusammensetzung des Top Management-Teams oder Vergütung aufgreift. Zudem fokussiert er sich auf grundlegende Werte des Top Managements, wie Unternehmen ethisch geführt werden sollen.

Unternehmen geführt und kontrolliert werden kann. Dabei ist es das Ziel, die Historie der Corporate Governance zu verstehen und auch als Ordnungsrahmen²¹ zu definieren. Aufgrund einzelner Schwächen des Deutschen Corporate Governance Kodex – der jedoch eine hervorragende Basis zur Untersuchung dieser Arbeit stellt – wird die New Corporate Governance als Ergänzung und Fortführung beschrieben. Besonders die Dimensionen Situation und Strategie²² sind für diese Arbeit maßgeblich²³. Damit wird das erste Kapitel abgeschlossen.

Das zweite Kapitel widmet sich dem Thema Diversität. Dabei wird auf die Upper Echelon-Theorie von Hambrick und Mason (1984) zurückgegriffen. Beide Autoren beschreiben den Zusammenhang zwischen Zusammensetzung von Management Boards und der Performanz von Unternehmen. Auf dieser Theorie aufbauend bewegt sich diese Arbeit: Eine gezielte Zusammensetzung der beiden Gremien Vorstand und Aufsichtsrat führt zu langfristig planbarem Erfolg. Entsprechend wird der Zusammenhang zwischen Diversität und Performanz anhand der Metaanalyse von Jans (2003) aufgeführt. Daraus werden die Dimensionen Fachkompetenz, soziodemografische Daten und Rollenwahrnehmung als Variablen für die Untersuchung dieser Arbeit abgeleitet. Diese drei Variablen werden in der Folge näher beleuchtet, wobei insbesondere auf die Ausprägungen und die Messbarkeit eingegangen wird.

²¹ Hierin liegt die große Stärke des DCGK, der dem Vorstand und dem Aufsichtsrat einen Ordnungsrahmen vorgibt, indem diese Akteure handeln können. Diese Ausgestaltung wird daher in dieser Arbeit übernommen und dient später als Bestandteil des Modells.

²² Damit wird der Fokus deutlich auf die HR-Seite des Corporate Governance Kodex gelegt.

²³ Auf die Darstellung der anderen beiden Dimensionen, die integrative Board Dimension und die evaluierte Board Dimension, wird in dieser Arbeit bewusst verzichtet. Da diese Arbeit nicht die Erstellung eines Governance of Sports Kodex als Ziel hat, besteht die Möglichkeit, die New Corporate Governance am professionellen Fußball auszurichten. Da jedoch die strategische Dimension im professionellen Fußball unberücksichtigt ist, ist es nicht sinnvoll, die anderen Dimensionen weiterzuentwickeln. Dies soll anderen Autoren vergönnt sein.

Das dritte Kapitel des zweiten Abschnitts exploriert den professionellen Fußball in Deutschland, der sich als einmalige Branche präsentiert. Hier werden sowohl die bisherigen Organisationsstrukturen und deren Schwächen sowie die Board-Machtverhältnisse, die besonderen Charakter haben, untersucht. Dazu wird auch eine Verknüpfung zum Kapitel Diversität vorgenommen: Es wird definiert, wie sportliche und wirtschaftliche Performanz von Fußballunternehmen gemessen wird. Auch die wechselseitige Wirkung zwischen diesen beiden Variablen wird aufgezeigt und auch in der späteren Empirie berücksichtigt. Daran aufbauend wird gezeigt, wie professionelle Fußballvereine in Deutschland wirtschaften. Das Ergebnis ist eine Übersicht der Branchendaten von professionellen Fußballvereinen in Deutschland, die heute über eine Milliarde EUR umsetzen²⁴. Abschließend werden noch die Stakeholder von professionellen Fußballvereinen in Deutschland aufgezeigt. Dies hat den Hintergrund, dass sich der Fußball in Deutschland in einem besonderen Kontext wiederfindet, wo bis jetzt etliche Stakeholder ein Mitspracherecht haben, was es erschwert, einen Fußballverein einheitlich zu führen.

Mit diesen drei Kapiteln wird der theoretische Teil beschlossen und zum nächsten Abschnitt überleitet: „III Zielsetzung und Hypothesen“.

Der besonders empirische Teil: Dieser Abschnitt III definiert zu Beginn nochmals die Zielsetzung dieser Arbeit und erörtert bewusst noch einmal die Forschungsfrage. Zudem werden im Anschluss daran die Hypothesen für die soziodemografischen Daten, die Fachkompetenz und die Rollenwahrnehmung definiert, die später Grundlage für die Empirie sind.

Es folgt dann die Beschreibung der Stichprobenauswahl und die Datenerhebung. Im Anschluss daran findet sich die Operationalisierung der Variablen wieder. Darauf folgend werden die empirischen Ergebnisse für die Variablen

²⁴ Ein Vergleich mit ausländischen Vereinen ist nicht oder kaum zulässig/möglich, da sich dort die Vereine rechtlich anders darstellen, daher wird auf einen Vergleich mit dem Ausland, insbesondere den Topligen Frankreich, Italien, Spanien und England, verzichtet.

soziodemografische Daten und Fachkompetenz dargelegt. Hintergrund hierbei ist, dass beide Variablen visibel sind und durch Beobachten, Informationsgewinnung und Stichprobeninterviews alle notwendigen Daten gewonnen werden konnten. Dabei wird auf die Methodik, die deskriptive Auswertung und auf die Hypothesentests eingegangen. Zudem werden daran anknüpfend die Experteninterviews, die Methodik und die Ergebnisse für die Variable Rollenwahrnehmung vorgestellt. Außerdem finden sich hier weitere wichtige Ergebnisse wieder.

Die Konklusion: Dieser letzte Abschnitt fasst abermals alle Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick für zukünftige Forschungsfragen.

Die nachfolgende Grafik bildet den Aufbau der Arbeit ab:

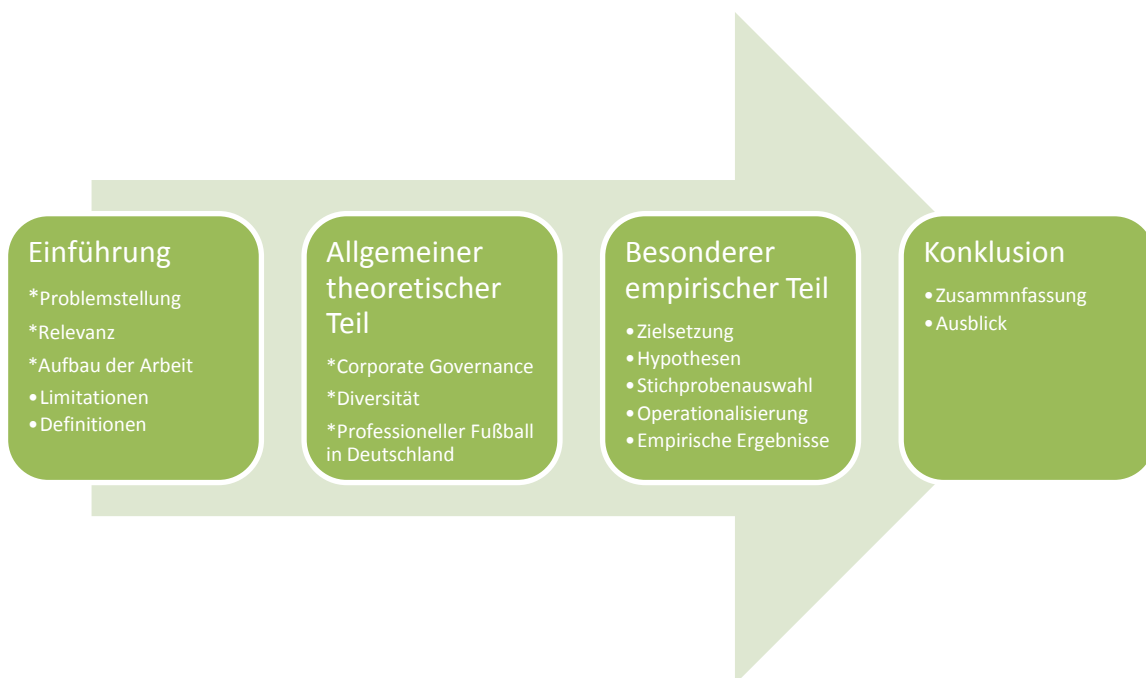


Abbildung 1: Grafischer Aufbau der Arbeit. Quelle: Eigene Darstellung.

3.2 Der wissenschaftstheoretische Aufbau

Wie zuvor skizziert, ist der professionelle Fußball in Deutschland kaum erforscht. Entsprechend besteht hier eine theoretisch-wissenschaftliche Lücke. Die Praxis selbst hat bisher ebenso noch kein Allerheilmittel für das Dissertationsthema gefunden; andernfalls würden wohl alle Fußballunternehmen der Ersten Fußball Bundesliga die

gleiche Organisations- und Rechtsform ausgewählt haben. Die Dissertation hat sich also zum Ziel gesetzt, diese beiden Lücken zu schließen.

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, muss im ersten Schritt eine geeignete Forschungsmethode ausgewählt werden. Es obliegt dem Forscher zu entscheiden, ob er sich für einen qualitativen oder einen quantitativen Ansatz entscheidet. Stier (1999) weist darauf hin, dass ein quantitativer Ansatz sich dafür eignet Hypothesen zu überprüfen, da die Daten statistisch ausgewertet werden können. Die quantitativen Ansätze, wie standardisierte Fragebogen, sind dem hypothetisch-deduktiven Paradigma zuzuordnen. Demgegenüber stehen die qualitativen Ansätze. Dabei ist es das Ziel, mit Hilfe beispielsweise von Experteninterviews, Einsichten in eine komplexe Struktur zu bekommen (Mayring, 1995). Im Gegensatz zum qualitativen Ansatz liegt hier eher ein induktiver Ansatz vor. In der Forschung wird dem quantitativen Ansatz oftmals attribuiert, dass dieser dem qualitativen Ansatz auf Grund der Auswertungs- und Durchführungsobjektivität überlegen sei (Fisseni, 1997).

Dennoch nutzt die vorliegende Arbeit sowohl den quantitativen als auch den qualitativen Ansatz, um der Forschungsfrage nachzugehen. Miles und Hubermann (1994) als auch Rossmann und Wilson (1985) sehen hier drei Vorteile in diesem kombinierten Verfahren:

- „To enable confirmation or corroboration of each other via triangulation“.
- „To elaborate or develop analysis, providing richer detail“.
- „To initiate new lines of thinking through attention to surprises or paradoxes, turning ideas around, providing fresh insight“

Die vorliegende Arbeit führt zu Beginn eine quantitative Studie durch - die Bestimmung der Fachkompetenz und der soziodemografischen Daten soll hier erreicht werden-, welche danach von einer qualitativen Studie - Ermittlung der Rollenwahrnehmung und Vertiefung der gewonnenen Ergebnisse - komplettiert wird. Damit wird gewährleistet, dass im ersten Schritt persönliche subjektive

Wahrnehmungen aus der Untersuchung herausgenommen werden, um dann im zweiten Schritt die gewonnenen Daten anhand einer qualitativen Studie anzureichern.

Nachdem zuerst die theoretischen Grundlagen geschaffen werden, können die Hypothesen mit Hilfe einer Datenanalyse überprüft werden. Daran anknüpfend folgen dann die Experteninterviews, der qualitative Ansatz, um die gewonnenen Daten zu ergänzen und zu festigen. Damit wird dann das Ziel verfolgt, Empfehlungen für die Praxis abzugeben.

4 Limitationen dieser Arbeit

Die vorliegende Arbeit stellt sowohl für die Praxis als auch für die Wissenschaft wichtige Ergebnisse vor, welche im Rahmen dieser Studie gewonnen wurden. Dennoch müssen die erzielten Resultate unter Berücksichtigung von Limitationen betrachtet werden:

Regulatorischer Aspekt: In Deutschland wird die sogenannte 50+1-Regel angewandt: Damit ist geregelt, dass ein Verein, der die Lizenzspielerbeteiligung in eine Kapitalgesellschaft ausgegliedert hat, als Gesellschaft mehrheitlich beteiligt sein muss (50% plus eine Stimme). Bei Kommanditgesellschaften auf Aktien muss der Mutterverein oder eine von ihm zu 100% beherrschte Tochter die Stellung des Komplementärs haben. Eine mehrheitliche Beteiligung eines Unternehmens wird nur seitens des DFB genehmigt, wenn dieses mindestens 20 Jahre vor dem 01.01.1999 intensiv den Fußballsport ununterbrochen und erheblich gefördert hat. Die 50+1-Regel ist weltweit wohl einzigartig. Mit dem gewählten System wird bewusst auf den Einstieg von Investoren verzichtet. Damit grenzt sich die Bundesliga unter anderem gegenüber den Spitzenligen in Spanien und besonders England ab, wo Privatinvestoren und -unternehmen einzelne Vereine übernommen haben.

Quantitativer/Qualitativer Aspekt: Während der Entstehung dieser Arbeit hat sich gezeigt, dass die Vertreter des Vorstandes und des Aufsichtsrates der Fußball-Bundesliga in den letzten Jahren eine Insider-Gruppe gebildet haben. Diese Gruppe zeichnet sich dadurch aus, dass außenstehenden Personen kaum Einblick in das System gewährt wird (Lindbeck und Snower, 2002). Damit wird zudem versucht, Macht zu sichern. Es wurden für diese Studie folgende Fußballunternehmen kontaktiert: FC Bayern München, SC Werder Bremen, VfB Stuttgart, VfL Wolfsburg, Bayer 04 Leverkusen, FC Schalke 04, BvB Borussia Dortmund, SG Eintracht Frankfurt und Hamburger SV²⁵. Obwohl viele Vereine zuvor mündlich eine Zusage

²⁵ Die Empirie wird später zeigen, dass kein Fußballunternehmen der Ersten Bundesliga einen entsprechend der Empirie strategisch optimalen zusammengesetzten Vorstand und Aufsichtsrat aufweist.

erteilten, verweigerten sich alle genannten Vereine als Teilnehmer für eine Fallstudie im Rahmen der Erhebung der Rollenwahrnehmung. Entsprechend wurde dann eine andere Vorgehensweise ausgewählt.

Es ist gelungen, für die soziodemografischen Daten und die Fachkompetenz die notwendigen Informationen aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder aus der Saison 2006/2007 zu gewinnen. Dabei wurden sowohl Gespräche mit einzelnen Vereinen geführt als auch Daten von der Homepage der Vereine oder im Internet gesammelt. Insgesamt wird den Vereinen unterstellt, dass die Zusammensetzung beider Gremien in den letzten sieben Jahren gleichbleibend war. Dies ist nur bedingt richtig; sicher gab es in den letzten Jahren vereinzelte Wechsel. Doch zumeist wurden fast identische Träger in die jeweiligen Gremien berufen.

Wie oben schon beschrieben hat sich kein Verein final bereit erklärt hat, an einer Untersuchung teilzunehmen. Leider war die Furcht der Insider, dass sich die Ergebnisse eventuell negativ darstellen könnten, zu groß. Daher haben vermutlich wohl alle Vereine abgelehnt. Um dennoch die Rollenwahrnehmung erheben zu können wurden Experteninterviews mit den unterschiedlichsten Stakeholdern von professionellen Fußballvereinen geführt, die in III 3.6 Stakeholder von professionellen Fußballvereinen aufgeführt sind. Entsprechend wurden Experteninterviews mit einem Spieler, einem Medienvertreter, einem Investor, einem ehemaligem Vorstandsmitglied und mit einem Akademiker geführt.

Branchen und Regionaler Aspekt: Die gesamte Arbeit bezieht sich lediglich auf die Teamzusammenstellung von Vorstand und Aufsichtsrat bei Fußballvereinen der Bundesrepublik Deutschland. Damit werden die Ergebnisse nur für diese Branche begründet. Eine gänzliche Übertragung auf andere Sportarten oder andere Branchen ist nicht zulässig und auch nicht Ziel dieser Arbeit.

Struktureller Aspekt: Eine letzte Einschränkung stellt der strukturelle Aspekt dar, der in dem Aufbau der Fußballmeisterschaft begründet ist. Auch wenn alle Vereine

dem Ansatz dieser Arbeit folgen und zukünftig entsprechend den Vorstand und Aufsichtsrat zusammenstellen, wird es auch in der Ersten und Zweiten Bundesliga weiterhin Absteiger geben. Der Fußballsport ist durch ein Leistungsprinzip gekennzeichnet, bei dem die weniger erfolgreichen Mannschaften aus der Liga absteigen. Die Bundesliga erreicht dadurch bei allen Stakeholdern eine enorme Spannung, die bis zum 34. Spieltag aufrechterhalten wird. Somit müssen am Ende der Saison – selbst wenn das TMT hervorragend zusammengesetzt ist – Mannschaften absteigen. In diesem Fall werden dann andere Faktoren neben der Zusammensetzung wirksam, wie Schlechtleistung der Spieler, aber auch der Faktor Zufall kann dann eine Rolle spielen.

5 Definitionen ausgewählter Begriffe

An dieser Stelle werden die drei wichtigsten zentralen Begriffe dieser Arbeit vorgestellt: professionelle Fußballvereine, Corporate Governance und New Corporate Governance.

5.1 Die professionellen Fußballvereine in Deutschland

Ein Verein ist ein auf Dauer angelegter Zusammenschluss von natürlichen oder juristischen Personen, der einen gemeinsamen Namen trägt, sich von hierzu bestimmten Mitgliedern vertreten lassen kann und in dem jeder im Rahmen der Satzung nach freien Stücken ein- und austreten kann (§21ff BGB). Das deutsche Grundgesetz (Artikel 9) gibt allen Deutschen das Recht, Vereine und Gesellschaften, zu bilden. Dementsprechend bedeutet die Gründung eines Vereins die Wahrnehmung eines bürgerlichen Grundrechts. Formell sind die Bestimmungen eines Vereins in den §§21 – 79 BGB geregelt. Die Vereinskultur ist in Deutschland stark ausgeprägt: nach Schätzungen der VundM Service GmbH (1999) existieren über 500.000 Vereine. Über 40% dieser Vereine sind als Sportvereine eingetragen.

Vereine können aus den unterschiedlichsten Motiven gegründet werden. So finden sich in Deutschland unter anderem Vereine, die folgende Ziele verfolgen:

- Soziale Absicht²⁶
- Moralische Absicht²⁷
- Kulturelle Absicht²⁸
- Religiöse Absicht²⁹
- Ökonomische Absicht³⁰
- Ökologische Absicht³¹

²⁶ Unter anderem: Wohlfahrtsverband

²⁷ Unter anderem: Tugendbund

²⁸ Unter anderem: Leseverein

²⁹ Unter anderem: Jüdischer Verein

³⁰ Unter anderem: Sparverein

- Wissenschaftliche Absicht³²
- Sportliche Absicht³³

Sportvereine bilden somit eine Untergruppierung der Vereinseinordnung. Ein Sportverein (oder Sportklub bzw. Sportclub) ist ein Verein, dessen Ziel es ist, am Sport begeisterten Menschen Zugang zu Flächen (z.B. Fußballfelder oder Sport- oder Turnhallen) und Sportgeräten (z.B. Barren und Reck im Turnen) zu ermöglichen. Sportvereine sind nicht selten in Ligen oder Turnieren organisiert. In diesen versuchen sich die Sportvereine gegen andere Sportvereine im Wettkampf zu behaupten.

Fußballvereine werden den Sportvereinen zugerechnet und werden in der Regel als Freizeit- oder Breitensport betrieben. Hierbei steht die Ausübung des Fußballsports im Mittelpunkt. In Deutschland sind über sechs Millionen Menschen Mitglied im Deutschen Fußball Bund (DFB), der als Dachverband aller Fußballvereine in Deutschland agiert. Dabei sind diese Mitglieder in über 25.000 Vereinen passiv oder aktiv involviert, die sich in 21 Landesverbänden wiederfinden.

Im Breitensport organisieren sich die Fußballvereine im Rahmen des Deutschen Fußball Bundes (DFB) in einzelnen Ligen. Dabei ist die Teilnahme derart strukturiert, dass die Ebenen Kreisliga, Landesliga, Regionalliga und Bundesliga abgedeckt sind. In der Kreisliga spielen die Mannschaften gegeneinander, die einem gemeinsamen Stadt-Kreis zugeordnet werden. Bei sportlichem Erfolg besteht dann die Möglichkeit sich auf der nächst-höheren Ebene, auf (Bundes-) Landesebene, sportlich zu messen. Durch eine weitere Qualifikation spielen dann die Mannschaften in mehreren Regionalligen, beispielsweise Süd oder Nord, gegeneinander. Die Bundesliga vereinigt dann alle qualifizierten Mannschaften und gibt die Möglichkeit, sich national sportlich zu messen.

³¹ Unter anderem: Börsenverein

³² Unter anderem: HSG Alumni

³³ Unter anderem: Sportverein

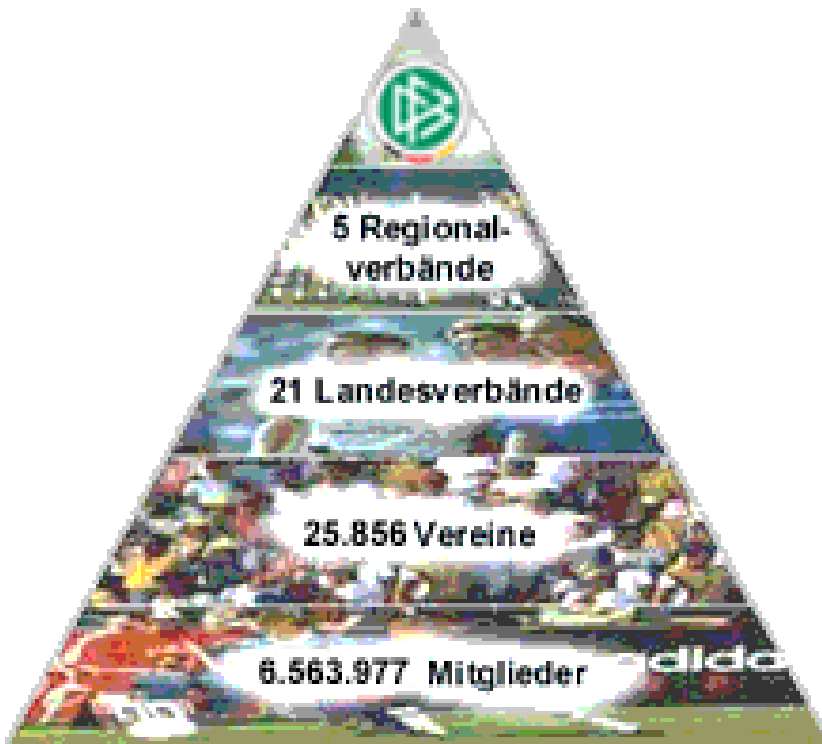


Abbildung 2: Aufbau des Deutschen Fußball Bundes (DFB). Quelle: DFB – Homepage.

Der DFB gründete 1963 erstmalig eine nationale Fußball-Liga, die seit ihrem Bestehen als Erste Fußball-Bundesliga bezeichnet wird. In dieser Liga spielen Fußball-Mannschaften um den Gewinn der Deutschen Fußball Meisterschaft. Hierbei treten die Vereine in Hin- und Rückspielen gegeneinander an, mit dem Ziel, Punkte durch Siege oder Unentschieden zu sammeln. Die Zahl der Erstligamannschaften hat sich seit der Gründung verändert und liegt heute bei achtzehn Mannschaften³⁴. Den Unterbau zur Ersten Bundesliga bildet die Zweite Bundesliga, die ebenso achtzehn Mannschaften umfasst. Beide Ligen werden im Allgemeinen als Deutsche Fußball Profiligen bezeichnet. Die eingleisige neue dritte Bundesliga wird ab der Saison 2008/2009 in Deutschland eingeführt.

Im Jahr 1998 verfasste der DFB per Beschluss des Bundestages ein Eckwertpapier, das die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung eines Fußballvereins in eine

³⁴ Seit der Saison 1992/1993 spielen nur noch achtzehn Vereine um die Deutsche Meisterschaft, nachdem zwei Jahr zuvor durch die Deutsche Einheit zwanzig Mannschaften in der Bundesliga vertreten waren.

Kapitalgesellschaft erlaubte (Segna, 1997)³⁵. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass mindestens 50% und eine Stimme der Anteile beim Mutterverein verbleiben³⁶. Diese Entscheidung wurde im Jahr 2001 mit der Gründung der Deutschen Fußball Liga (DFL) rechtskräftig.

Dieser Beschluss war richtungweisend für eine zunehmende Professionalisierung der Fußballbranche, da erstmals alternative Kapitalbeschaffungs-Konstrukte von den Vereinen, die sich nun als Kapital- oder Personengesellschaften konstituierten, entwickelt werden konnten. Damit grenzen sich professionelle Fußballunternehmen signifikant von gewöhnlichen Fußballvereinen ab. Mit dem Begriff „professionell“ soll hier kein Werturteil darüber gefällt werden, wie gut oder schlecht ein Fußballverein geführt wird (Niessen, 1998).

Der DFB hat in diesem Zusammenhang das operative Geschäft an die „Die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL)“ übergeben, die „Die Liga – Fußballverband e.V.“, den Zusammenschluss der lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der Fußballligen Erste Bundesliga und Zweite Bundesliga, führt (DFL, 2007). Dementsprechend werden in diesem Fußballverband alle professionellen Fußballvereine in Deutschland aufgeführt. Somit grenzen sich die professionellen Fußballvereine von den Amateurvereinen ab.

Ein professioneller Fußballverein wird in dieser Arbeit als solcher definiert, wenn

- 1. die erste Mannschaft bzw. die Lizenzspielerabteilung*
- 2. in der Ersten oder Zweiten Bundesliga*

³⁵ Es muss auch nach Umwandlung ein Altverein für die Tochterkapitalgesellschaft, die den Fußballsport betreibt, verbleiben. Die Kapitalgesellschaften sind in diesem Zusammenhang die Träger der Spiellizenz.

³⁶ Der DFB duldete 1998 den Antrag von *Bayer 04 Leverkusen*, die eine 100% Tochter der Bayer AG werden wollte. Dieses Gesetz, welches *lex Leverkusen* genannt wird, wurde nur wenig später auch vom *Vfl Wolfsburg* übernommen. Die VW AG hält seitdem 90% der *Vfl Wolfsburg GmbH*.

3. *am operativen Spielbetrieb der Deutschen Fußball Liga (DFL) teilnimmt,*
4. *unabhängig von der Rechtswahl der Lizenzspielerabteilung.*

Diese professionellen Fußballvereine, die einst als gemeinnützige Sportvereine gewirkt haben, wandeln sich somit zunehmend zu kommerzialisierten Dienstleistern, die damit gleichwohl als Fußballunternehmen definiert werden können (Haas, 2002). Dörnemann (1999) charakterisiert diese als mittelständische und gewinnmaximierende Unternehmen mit steigender ökonomischer und sozialer Bedeutung und Reichweite. Einige der 36 Fußballvereine der Ersten und Zweiten Bundesliga haben in diesem Zusammenhang ihre Unternehmens- bzw. Gesellschaftsformen geändert, um den Anforderungen des heutigen Sportgeschäfts gerecht zu werden.

5.2 Die Corporate Governance

Der Untersuchungsgegenstand *Corporate Governance* wurde schon 1932 von den zwei amerikanischen Forschern Berle und Means aufgegriffen, die sich damit beschäftigten, wie innerhalb eines Unternehmens Besitz und Kapital separiert werden können. Durch eine teilweise Auflösung von Familienbetrieben und das Zurückziehen des Staates hin zu modernen Kapitalgesellschaften, die nicht mehr von Kapitalgebern, sondern durch Managern geleitet werden, stellte sich die Frage, wie ein Unternehmen im Sinne der Anteilhaber (Shareholder) und der Umwelt (Stakeholder) geführt werden kann. Entsprechend hat sich die Literatur insbesondere auf die Prinzipal-Agenten-Theorie fokussiert. Dabei wird auf die asymmetrische Informationsverteilung hingewiesen. Für Aktiengesellschaften sind die Aktionäre der Prinzipal, der das Management zum Agenten macht. Dieses führt das Unternehmen nach bestem Gewissen und wird entsprechend der Leistung entlohnt. Gleichzeitig versucht das Management, hohe Gewinne zu erwirtschaften, um den Aktionären Dividenden zu ermöglichen. Um die asymmetrische Informationsverteilung zu beseitigen, ist daher ein ständiger Austausch zwischen diesen beiden Organen und auch dem Aufsichtsrat notwendig. Doch die Mechanismen des Marktes haben in den letzten Jahren nicht immer funktioniert.

Kurz nach der Jahrtausendwende, im Jahr 2001, wurde der erste große Corporate Governance-Manipulationsskandal in den USA publik (Becht et al., 2003). Enron, der größte Gashändler in den Vereinigten Staaten von Amerika und in Großbritannien, meldete im Jahr 2001 Insolvenz an. Zuvor wurden in einem nie dagewesenen Bilanzierungsskandal 1,2 Milliarden USD als Gewinn erhöht ausgewiesen. Im Zuge der angekündigten Insolvenz erhielten die 500 Top Manager stattliche Abfindungen. Kenneth Lay, ehemaliger CEO, erhielt in diesem Zusammenhang eine auf 205 Millionen USD dotierte Abfindungsprämie (Becht et al., 2003). Die Öffentlichkeit, insbesondere die Aktionäre, wurden durch dieses Gebaren aufgeschreckt und forderten stärkere Regulierungen bezüglich der Unternehmensführung und Kontrolle.

Nicht nur aufgrund dieses enormen Skandals, der nur die Spitze mehrerer Unternehmensskandale in der Folge darstellte³⁷, erhielt die Corporate Governance-Forschung eine stärkere Bedeutung. Mehrere internationale Forscher beschäftigten sich ab den achtziger Jahren des vorigen Jahrtausends mit der Entwicklung von Grundsätzen der Unternehmensführung. Zu den bedeutendsten Forschern gehört unter anderem Adrian Cadbury. Er definiert Corporate Governance als „the system by which business corporations are directed and controlled“ (Cadbury, 1992). Ähnlich definieren Ringleb et al. (2005) den Begriff Corporate Governance. Es handelt sich hierbei „um de[n] rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“. Demzufolge werden zwei Schwerpunkte in der klassischen Corporate Governance-Literatur gesetzt: Zum einen soll ein Unternehmen geführt und geleitet werden, zum anderen sollen die geplanten Entscheidungen überwacht und kontrolliert werden.

Diese Art des „Checks und Balances“ kommt besonders im deutschen Two-Tier-System zur Geltung³⁸. Durch das unabhängige Leiten und Kontrollieren von Unternehmen soll eine Transparenz geschaffen werden, die besonders das Vertrauen

³⁷ Weitere weltweite Manipulationsskandale: Mobilcom (USA), Holzmann (Deutschland), Parmalat (Italien), Tyco International (USA).

³⁸ Das Two-Tier-System wird auch dualistisches System genannt.

von Stakeholder zum Unternehmen stärken soll. Durch die neu gewonnene Transparenz haben die unterschiedlichen Anspruchsgruppen die Möglichkeit, Einblicke in Unternehmen zu erlangen, um sich dann entweder finanziell oder emotional stärker zu binden.

Die Corporate Governance-Forschung hat in Deutschland jedoch zwei besondere Schwachstellen. Zum einen fokussiert sich der Kodex nur auf Aktiengesellschaften. Dementsprechend haben andere Kapitalgesellschaften, die nicht gemäß dem Aktiengesetz den Corporate Governance Kodex veröffentlichen müssen, einen beträchtlichen Freiraum in der Ausgestaltung ihres Führungssystems. Zum anderen kann der Corporate Governance Kodex nicht definieren, welches Anforderungsprofil an Vorstand und Aufsichtsrat gestellt werden kann³⁹. Dieser sogenannte mangelnde One-size-fits-all-Ansatz führte in der Konsequenz dazu, dass eine New Corporate Governance entwickelt werden musste, die sich diesen beiden Schwachstellen annimmt.

Dementsprechend ist zu berücksichtigen, dass die Corporate Governance-Forschung einen wichtigen Weg eingeschlagen hat, um Unternehmen zukünftig besser zu führen und zu kontrollieren. Dennoch bedarf es Handlungsalternativen, da die Corporate Governance-Forschung bislang von einem einheitlichen Ansatz ausgegangen ist, der in der Praxis jedoch, auch aufgrund unterschiedlicher Gesellschaftsformen, nicht haltbar ist. Dennoch bietet sich die klassische Corporate Governance für diese Arbeit an: Es wird davon ausgegangen, ceteris paribus, dass sich die professionellen Fußballvereine in Bezug auf die *Corporate Governance* folgendermaßen aufstellen:

- *Es herrscht ein Two-Tier-System vor (Vorstand und Aufsichtsrat).*

³⁹ Der Deutsche Corporate Governance Kodex wird im zweiten Abschnitt genauer dargelegt und theoretisch beschrieben.

- *Die beiden Organe Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens zusammen.*
- *Die beiden Organe Vorstand und Aufsichtsrat teilen gemeinsame Werte.*

5.3 Die New Corporate Governance

Um den professionellen Fußball einbetten zu können, wird ein theoretischer Ordnungsrahmen benötigt. Leider kann dabei jedoch nur teilweise auf die eben vorgestellte und definierte Corporate Governance, die in Deutschland im DCGK verankert ist, zurückgegriffen werden. Der DCGK hat nämlich zwei schwerwiegende – im Folgenden nun aufgeführte – Schwächen. Zum einen bezieht sich der DCGK nur auf Aktiengesellschaften und ist nur für diese bindend. Zum anderen beschreibt er nur unzureichend, welche Kompetenzen, soziodemografischen Daten oder Rollenwahrnehmung die Gremien-Mitglieder einnehmen sollen.

Um diesen Mängeln entgegenzuwirken, hat Hilb (2005) eine New Corporate Governance herausgegeben, die sich im Besonderen mit dem situativen und strategischen Kontext von Branchen auseinandersetzt. Dementsprechend baut diese New Corporate Governance auf einer bestehenden Corporate Governance auf und erweitert diese sinnvoll. Daher wird dieser Ordnungsrahmen in folgendem Abschnitt definiert.

Die New Corporate Governance fokussiert sich auf die Beseitigung der Schwächen der Corporate Governance-Forschung und stellt insbesondere den situativen Ansatz in den Mittelpunkt. Dementsprechend weitet sich die New Corporate Governance-Forschung auf verschiedene Branchen aus. Die Gesundheitsbranche (Krankenhäuser) oder das Banken- und Versicherungsgewerbe wurden von mehreren Autoren untersucht und sind als Beginn einer branchenspezifischen Untersuchung der Corporate Governance zu verstehen.

Diesen Annahmen entsprechend hat Hilb (2005), aufgrund zahlreicher Forschungen, eine New Corporate Governance etabliert. Er und andere Forscher begründen dies

damit, dass die Praxis mit einer Vertrauenskrise zu kämpfen hat (Taylor, 2003). Die Forschung hat sich bisher auf einen *One-size-fits-all-Ansatz* fokussiert, der in dieser Form jedoch nicht haltbar ist. Zu sehr sind einzelne Branchen spezifisch und diese können den gut gemeinten Vorgaben einzelner nationalen Kodizes nicht entsprechen. Die neue Vorgehensweise der New Corporate Governance versucht, die Schwächen der bestehenden Corporate Governance zu eliminieren.

Die *New Corporate Governance* ist definiert als System „*by which companies are strategically directed, integratively managed and holistically controlled in an entrepreneurial and ethical way in accordance with a particular context*“ (Hilb, S.10, 2005). Die Betonung von Hilb liegt insbesondere in der Definition des *particular context*, der für diese Arbeit maßgebend ist.

Hilbs New Corporate Governance basiert auf einem umgekehrten KISS-Prinzip:

1. Situational
2. Strategic
3. Integrated
4. **Keep it controlled**

Da diese Arbeit den Anspruch erhebt, dem professionellen Fußball Hinweise zu geben, mit welchen Kompetenzen und Daten der Vorstand und Aufsichtsrat besetzt werden sollten, liegt der Fokus dieser Arbeit lediglich auf der situativen und der strategischen Board-Dimension. Erstgenannte richtet den Fokus auf den partikulären Kontext einer Branche. Letztgenannte analysiert die Zusammensetzung der Organe unter Berücksichtigung der Diversitäts-Forschung.

Schließlich soll an dieser Stelle noch die traditionelle Corporate Governance von der New Corporate Governance abgegrenzt werden.

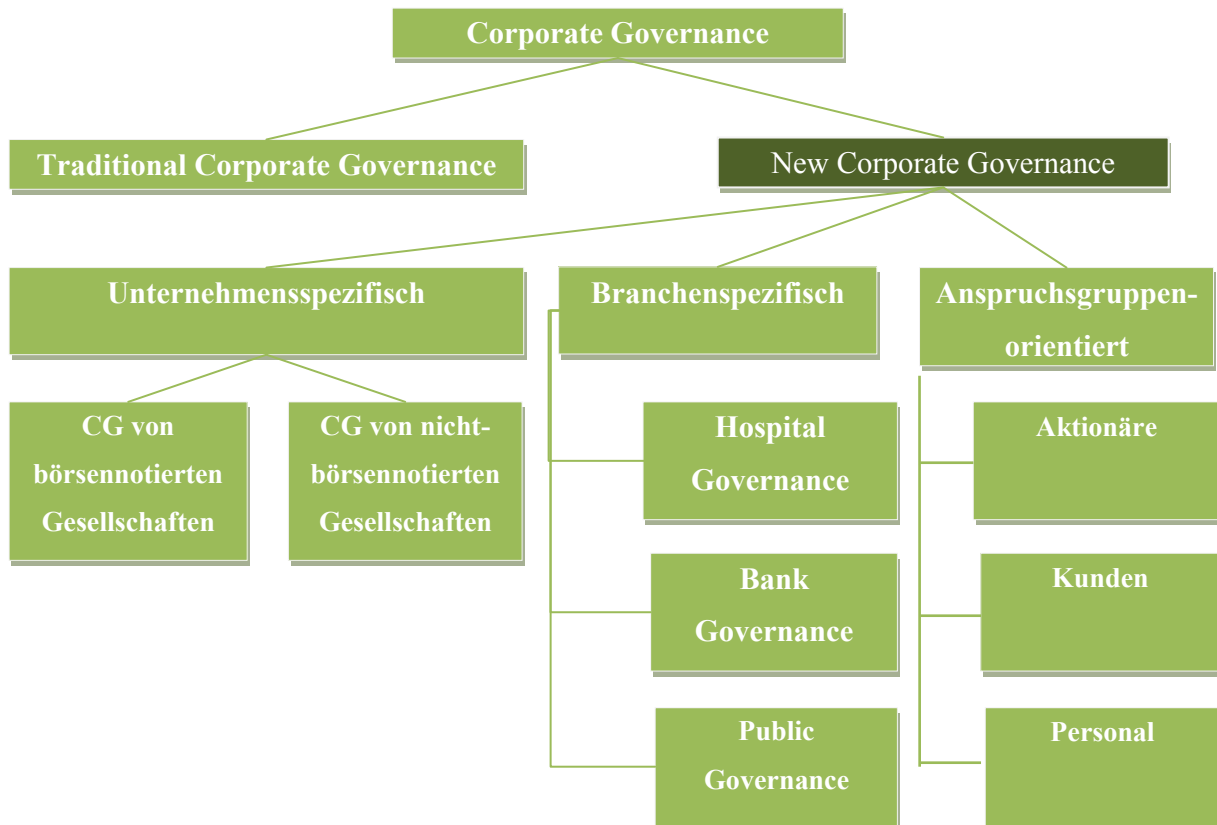


Abbildung 3: Corporate Governance-Begriffsgerüst. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilb (2005).

Diese Arbeit wird, wie schon in der Relevanz dieser Arbeit für die Wissenschaft und den Sport definiert, erstmalig die Fußballbranche untersuchen und hier Empfehlungen abgeben, wie die Boards zusammengestellt werden sollen.

II Allgemeiner theoretischer Teil

1 Corporate Governance und New Corporate Governance

Im Folgenden wird zuerst der Ordnungsrahmen, in dem sich diese Arbeit bewegt, vorgestellt. Daher ist es unerlässlich, zuerst die Anwendung der deutschen Corporate Governance – und hier insbesondere der Deutsche Corporate Governance Kodex – zu beschreiben, um den professionellen Fußball mitsamt seiner Strukturen einbetten zu können. Aufgrund der Schwächen des DCGK wird aber ebenso die New Corporate Governance von Hilb (2005) ergänzt, um einen ganzheitlichen Ordnungsrahmen zu haben, der dann vorgibt, wie ein Unternehmen geleitet und überwacht werden soll (Ringleb et al., 2005).

1.1 Der Deutsche Corporate Governance Kodex

Wie zu Beginn aufgezeigt wurde, hat sich die Corporate Governance-Forschung rasch ausgebreitet bzw. weiterentwickelt. Ziel war und ist es, einen bestmöglichen Ordnungsrahmen für Firmen zu schaffen, in dem die beiden Gremien vertrauensvoll miteinander arbeiten, um Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen und um Unternehmen erfolgreich zu führen.

1.1.1 Geschichte und Entstehung der weltweiten Corporate Governance Kodizes

Um das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen und um eine Rahmen zu schaffen, der das Führen und Kontrollieren von Unternehmen erlaubt, wurden seit den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts weltweit Kodizes aufgestellt, die national oder international ihre Geltung finden. In Großbritannien findet eine stetige Entwicklung des Kodex statt⁴⁰: 1992 wurde erstmalig der Cadbury Report veröffentlicht, in den Jahren 1995 der sogenannte Greenbury Report und im Jahr 1998 folgte der Hampel Report. Gemeinsam schufen diese mit dem Cadbury Report die Grundlage für den 2005 verabschiedeten Turnbull Report. Dieser ist heute Grundlage für eine gute Corporate Governance in Großbritannien, wo man sich in besonderem Maße mit dem

⁴⁰ Der Corporate Governance Report trägt jeweils den Namen des Begründers der Kommission, u.a. Cadbury oder Hampel Report.

Thema beschäftigt hat. Auch die Vereinigten Staaten von Amerika waren und sind an der sinnvollen Nutzung einer Corporate Governance interessiert. Dort ist auch heute noch der Sarbanes-Oxley-Act (SOX) von 2002 verbindlich für alle Unternehmen, die an einer US-Börse gelistet sind⁴¹.

1.1.2 Entstehung und Ausgestaltung des deutschen Corporate Governance Kodex

In Deutschland wurde der Corporate Governance Kodex im Jahr 2002 erstmalig verabschiedet⁴². Cromme (2002) hatte sich mit seinem Forscherteam gegen andere Forscher mit der Etablierung des DCGK durchgesetzt. Entsprechend sind heute alle gelisteten Aktienunternehmen dazu verpflichtet, den Kodex, der eine Entsprechungserklärung nach §161 AktG darstellt, einzuhalten.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex hat das Ziel, *„Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften [zu] fördern“* (Deutscher Corporate Governance Kodex, 2006). Der DCGK gibt somit in seiner Präambel Hinweise bezüglich seiner Adressaten: Der Kodex ist nicht nur für Shareholder angedacht, sondern umfasst vielmehr auch den Stakeholder-Value-Ansatz.

Der DCGK ist wie folgt aufgebaut. Die *Präambel* (1. Kapitel) umfasst Sinn und Zweck des Deutschen Corporate Governance Kodex. Zudem beschreibt dieses Kapitel das duale Führungssystem. Es folgt dann die Beschreibung der bestehenden Organe einer Aktiengesellschaft (Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung), wobei die jeweiligen Zuständigkeiten und Aufgaben beschrieben werden. Ergänzend beschreibt das erste Kapitel, dass die Rechnungslegung am *„True-and-Fair-Prinzip orientiert ist“* (DCGK, 2006). Die Präambel schließt mit den Adressaten, der Forderung nach

⁴¹ Weltweit führend in der Anwendung eines Corporate Governance Kodex ist Südafrika. King II (2002) ist wohl der modernste Kodex, der die prägnantesten Anforderungen an Unternehmen stellt.

⁴² Seither findet alle zwei Jahre eine Anpassung, beziehungsweise Veränderung statt.

jährlicher Überprüfung sowie Erklärungen, welche Inhalte des DCGK als Empfehlungen gesehen werden sollen.

Das zweite Kapitel *Aktionäre und Hauptversammlung* beschreibt die Rechte und Pflichten des Aktionärs, der sein Stimmrecht auf der Hauptversammlung einfordern kann. Zudem regelt dieses Kapitel die Durchführung der Hauptversammlung unter Berücksichtigung der Aktionärsinteressen.

Unter der Bezeichnung *Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat* wird in Kapitel 3 des DCGK postuliert, „dass Vorstand und Aufsichtsrat zum Wohle des Unternehmens eng zusammenarbeiten“. In diesem Kapitel werden die Zuständigkeiten und Aufgaben des Vorstandes (strategische Ausrichtung) beschrieben sowie die Zustimmungspflicht des Aufsichtsrates spezifiziert. Das Zusammenwirken umfasst eine transparente Kommunikation, in der der Informationsfluss sichergestellt wird.

Das Kapitel 4 *Vorstand* und Kapitel 5 *Aufsichtsrat* beschreibt die für die Amtsausführung nötigen Anforderungen an diese beiden Organe. Dabei werden unter anderem Zuständigkeitsgebiete definiert.

In Kapitel 6 *Transparenz* werden Normen und Werte von Vorstand und Aufsichtsrat eingefordert. Demnach sollen Insiderinformationen unverzüglich veröffentlicht sowie Informationen an alle Stakeholder in gleicher Weise verteilt werden. Ebenso wie im Kapitel 3 *Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat* wird somit ein Ordnungsrahmen vorgegeben, in dem sich Vorstand und Aufsichtsrat bewegen sollen. Dieser Ordnungsrahmen, der für alle Mitglieder entsprechend bindend ist, dient folglich als Grundlage für die Ausgestaltung des Kodex.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex endet mit dem Kapitel 7 *Rechnungslegung und Abschlussprüfung*. Dieses Kapitel hat seinen Ursprung wohl in den Bilanzierungsskandalen unter anderem in den Vereinigten Staaten von Amerika

und in Deutschland. Mit der Einbeziehung externer Abschlussprüfer soll somit zudem ein zweites Kontrollorgan installiert werden.

Zusammenfassend wird der DCGK derart beschrieben, dass die Ausgestaltung des Kodex von Normen und Werten (Zusammenwirken) sowie durch Transparenz eingerahmt wird. Damit besteht ein gewollter Ordnungsrahmen, in dem sich die einzelnen Organe bewegen müssen.

1.1.3 Two-Tier-System (dualistisches System) als Grundlage des Deutschen Corporate Governance Kodex

Der Deutsche Corporate Governance Kodex sieht, gemäß dem Aktiengesetz, eine Trennung von Vorstand und Aufsichtsrat vor. Das dualistische Führungssystem hat die Prämisse, dass Mitglieder des Vorstandes nicht im Aufsichtsrat vertreten sein dürfen. Der Hintergrund dafür ist das Bekenntnis zum „*Check and Balance*“-Ansatz. Damit soll gewährleistet werden, dass Entscheidungen unabhängig voneinander getroffen und gebilligt werden können. Die untere Grafik verdeutlicht diese strikte Trennung der beiden Rollen.

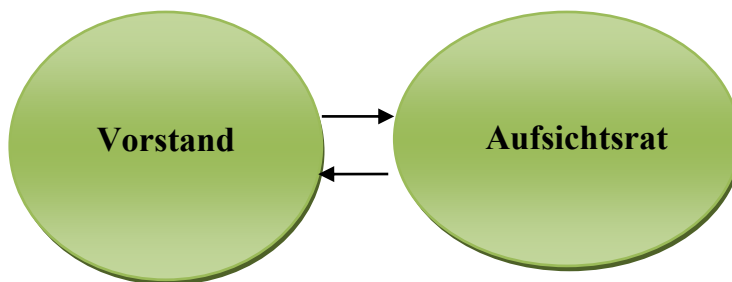


Abbildung 4: Das Duale Board-System. Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden wird auf die Aufgabe und die Rolle des Vorstandes und des Aufsichtsrates im Rahmen des Two-Tier-System eingegangen. Der deutsche Corporate Governance Kodex beschreibt die Aufgaben des Vorstandes wie folgt: „Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Die Mitglieder des Vorstands tragen gemeinsam die Verantwortung für die Unternehmensleitung. Der Vorstandsvorsitzende koordiniert die Arbeit der Vorstandsmitglieder“ (Deutscher

Corporate Governance Kodex, 2006). Das Kapitel 4 *Vorstand* des Deutschen Corporate Governance Kodex (2006) wird in drei Unterkapitel aufgeteilt:

- Aufgaben und Zuständigkeiten (4.1)
- Zusammensetzung und Vergütung (4.2)
- Interessenskonflikte (4.3)

Kapitel 4.1 des DCGK definiert die Aufgaben des Vorstandes: Demzufolge leitet der Vorstand das Unternehmen in eigener Verantwortung, ist dem Unternehmensinteresse verpflichtet und sorgt für eine stetige Unternehmenswertsteigerung (4.1.1). Hier ist besonders die Problematik des Unternehmensinteresses zu berücksichtigen. Dabei muss der Vorstand berücksichtigen, dass sich Teile der Stakeholder konfliktär gegenüberstehen, was eine Erfüllung des Unternehmensinteresses in erheblichem Maße erschwert.

„Die Vergütung der Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat unter Einbeziehung von etwaigen Konzernbezügen in angemessener Höhe auf der Grundlage einer Leistungsbeurteilung festgelegt. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden insbesondere die Aufgaben des jeweiligen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die Leistung des Vorstands sowie die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens unter Berücksichtigung seines Vergleichsumfelds“ (Deutscher Corporate Governance Kodex, Abschnitt 4.2.2, 2006)⁴³.

Der für diese Arbeit wesentliche Abschnitt *Zusammensetzung* im Kapitel 4.2.2 des DCGK wird dagegen fast völlig vernachlässigt. So wird im DCGK nur Folgendes zur Zusammensetzung des Vorstandes angegeben: „Der Vorstand soll aus mehreren Personen bestehen und einen Vorsitzenden oder Sprecher haben. Eine

⁴³ Diese schwammige Definition der Angemessenheit hat im Jahre 2006 in Deutschland während des Mannesmann-Prozesses für Aufsehen gesorgt. Dennoch obliegt es dem Aufsichtsrat, nach eigenem Ermessen, dem Vorstand ein adäquates Gehalt festzulegen.

Geschäftsordnung soll die Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit im Vorstand regeln.“ Es ist bemerkenswert, dass diese Formulierung derart vage aufgeführt ist, sodass wohl jedes Unternehmen dieser Forderung nachkommen kann. Die Qualität des Vorstandes in Anbetracht der Kompetenzen wird aber in diesem Zusammenhang nicht berücksichtigt.

Nicht nur der Interessenskonflikt der Stakeholder ist oftmals hinderlich zur Ausübung der Vorstandspflichten, auch die eigenen Interessenskonflikte des Vorstandes werden deutlich angesprochen. An dieser Stelle soll beispielhaft der Abschnitt 4.3.3 aufgeführt werden: „Die Vorstandsmitglieder sind dem Unternehmensinteresse verpflichtet. Kein Mitglied des Vorstands darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen und Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen“ (Deutscher Corporate Governance Kodex, 2006)⁴⁴. Das Management, in diesem Fall der Vorstand, ist verpflichtet die Interessen der Stakeholder zu erfüllen, auch wenn diese konträr zu den eigenen Interessen stehen.

In Deutschland steht der Aufsichtsrat gegenüber dem Vorstand. Der Deutsche Corporate Governance Kodex sieht hier sechs Unterkapitel vor, die in der Folge näher beschrieben werden:

- Aufgaben und Zuständigkeiten (5.1)
- Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsratsvorsitzenden (5.2)
- Bildung von Ausschüssen (5.3)
- Zusammensetzung und Vergütung (5.4)
- Interessenskonflikte (5.5)
- Effizienzprüfung (5.6)

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (2006) fordert in Kapitel 5.1, dass der Aufsichtsrat den Vorstand überwachen und beraten soll. Zudem soll er in alle grundlegenden Entscheidungen miteinbezogen werden. Der Kodex gibt dem

⁴⁴ Mit dieser Entscheidung soll die Trennung von Kapital und Management unterstrichen werden.

Aufsichtsrat in Deutschland somit eine noch stärkere Gewichtung, als es das Gesetz vorsieht: Wie die Bezeichnung Aufsichtsrat ausdrückt, handelt es sich bei der eigentlichen Idee bzw. Funktion um die Überwachung der Aktivitäten des Vorstandes. Der Kodex fordert aber ein, dass der Aufsichtsrat beratend tätig ist und dem Vorstand als gleichwertiger Partner gegenübersteht⁴⁵.

Gemeinsam mit dem Vorstand soll der Aufsichtsratsvorsitzende die Strategie und das Risikomanagement anstoßen und beratend tätig sein (Deutscher Corporate Governance Kodex 2006, 5.2) und gegebenenfalls außerordentliche Sitzungen unverzüglich einberufen⁴⁶.

Kapitel 5.3 fordert vom Aufsichtsrat die Bildung von Ausschüssen. Hommelhoff et al. (2003) fordern insbesondere in Deutschland die Bildung von mehreren kleinen Ausschüssen. Da in Deutschland bei börsennotierten Unternehmen auch aufgrund der Mitbestimmungspflicht bis zu 20 Personen im Aufsichtsrat sitzen, wird eine effektive Ausübung der Aufsichtsratsaufgaben sehr erschwert. Diese Bildung von Ausschüssen, ebenso von Baums (2001) eingefordert, soll dem Aufsichtsrat als Grundlage dienen, ausgearbeitete Strategien an den Vorstand weiterzugeben.

„Bei Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern soll darauf geachtet werden, dass dem Aufsichtsrat jederzeit Mitglieder angehören, die über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen“ (Deutscher Corporate Governance Kodex, 2006, 5.4). Wiederum fordert der Kodex vom Aufsichtsrat ein, nicht nur einen reinen Verwaltungsapparat darzustellen, der den Vorstand nicht kritisch hinterfragt. Im Gegenteil; durch Kompetenzen der Mitglieder sollen Entscheidungen des Vorstandes analysiert und diskutiert werden. Die schwammige Definition von „erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachliche Erfahrung“ lässt jedoch bei der Besetzung einer

⁴⁵ Diese Gestaltungsfunktion ist in dieser Art neuartig und scheint sich aus dem monistischen Ansatz, der in den USA, aber auch in der Schweiz praktiziert wird, entwickelt zu haben.

⁴⁶ Hiermit soll ebenso eine Gestaltungsfunktion des Aufsichtsrates betont werden.

vakanten Position freie Gestaltungswahl. Dennoch wird hier, im Gegensatz zum Vorstand, eine klare Kompetenzrichtlinie eingefordert. Es wird Ziel dieser Arbeit sein, diese Anforderungen sowohl für Vorstand als auch für den Aufsichtsrat zu operationalisieren⁴⁷.

Ebenso wie der Vorstand ist jedes Aufsichtsratsmitglied dem Unternehmensinteresse verpflichtet (5.5) und der Aufsichtsrat soll regelmäßig auf Effizienz überprüft werden (5.6). Damit sind die Anleitungen für den Aufsichtsrat in Deutschland klar und genau geregelt.

Mit diesen Vorschriften will der Kodex einen starken Partner und Gegenspieler zum Vorstand schaffen. Die ehemals ausgeübte Funktion des Beaufschlagten wird nun um die Gestaltungsfunktion erweitert. Hilb (2005) zeigt diesen Unterschied deutlich auf und favorisiert den Ansatz des Gestaltungs- und Controllingrats⁴⁸. Die folgende Grafik soll das Zusammenspiel von Gestaltung und Kontrolle aufzeigen.

⁴⁷ Insgesamt stellt das Kapitel 5.4 weitere interessante Empfehlungen vor. Demnach sollen Aufsichtsratsmitglieder einzeln auf der Hauptversammlung gewählt werden (5.4.3), ein ehemaliger Vorstand soll nicht Aufsichtsratsvorsitzender werden (5.4.4), Mitglieder sollten weniger als fünf Mandate inne haben (5.4.5) und Aufsichtsratsmitglieder sollen an der Performance des Unternehmens gemessen und vergütet werden (5.4.7).

⁴⁸ Durch die Übernahme eines Gestaltungs- und Controllingrats werden Repräsentationsaufsichtsräte vermieden. Mehr Transparenz und Nachhaltigkeit kann erreicht werden, wenn der ehemalige „reine Aufsichtsrat“ beide Rollen übernimmt (Gerum, 1991). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird für den Gestaltungs- und Controllingrat dennoch der Begriff Aufsichtsrat übernommen. Grund hierfür ist die Rollenwahrnehmung des faktischen und rechtlichen Aufsichtsrates.

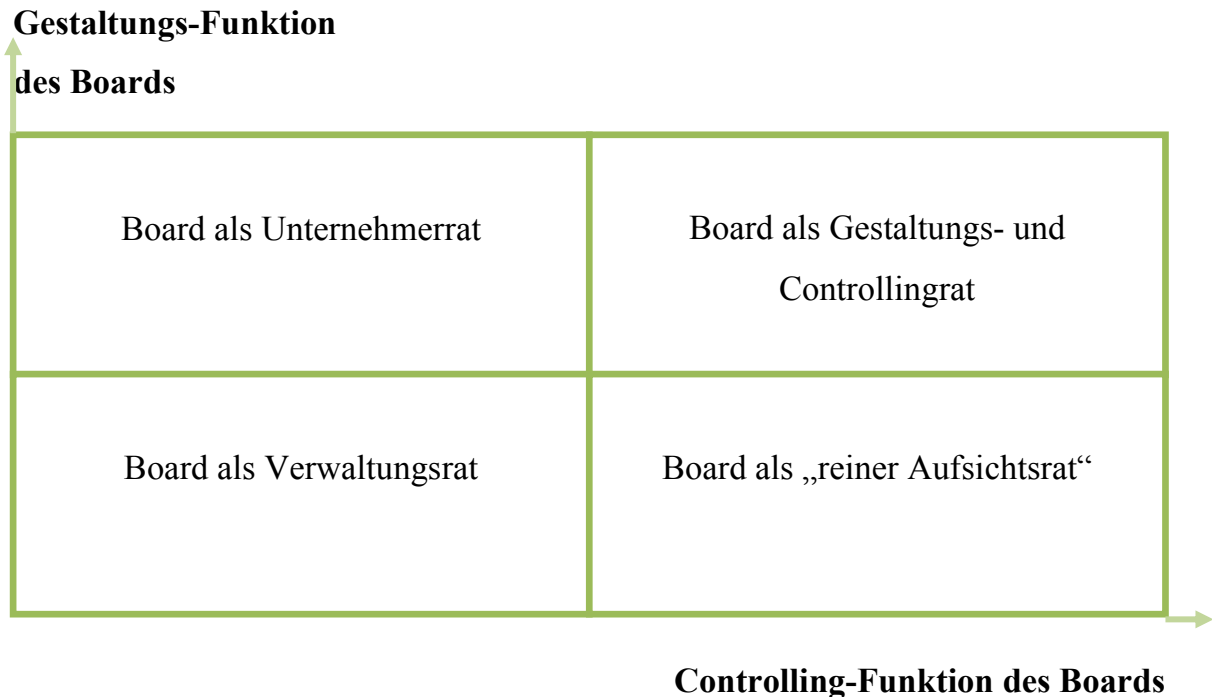


Abbildung 5: Ansätze von Board-Systemen. Quelle: Hilb (2005)

Durch das duale System, in dem Vorstand und Aufsichtsrat als Partner und Gegenspieler fungieren, ist ein Zusammenwirken beider Gruppen dringend und zwingend notwendig. Dementsprechend muss der Aufsichtsrat bei „Geschäften von grundlegender Bedeutung“ konsultiert werden (Deutscher Corporate Governance Kodex, 2006, 3.3). Zusätzlich fordert der Kodex in 3.6, dass eine offene Diskussion im Rahmen von Vertraulichkeit und Verschwiegenheit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat geführt wird. Des Weiteren können sowohl Vorstand als auch Aufsichtsrat gegenüber der Gesellschaft auf Schadensersatz haftbar gemacht werden. Damit soll erreicht werden, dass Vorstand und Aufsichtsrat ernsthaft zum Wohle des Unternehmens arbeiten (3.8). Letztlich verlangt der Kodex, dass jährlich der Corporate Governance Kodex im Geschäftsbericht ausgewiesen werden soll (3.10). Dabei soll insbesondere auf Abweichungen eingegangen werden.

Die geforderte Transparenz des Corporate Governance Kodex wird nur dann möglich sein, wenn die Mitglieder des Vorstandes und Aufsichtsrates zum einen gemäß ihrer Aufgaben agieren, zum anderen aber auch über Kompetenzen, Kenntnisse, Fähigkeiten

und fachliche Erfahrung verfügen (Deutscher Corporate Governance Kodex, 5.4.1, 2006). Damit erhält der Kodex eine ausgeprägte Personalmanagementperspektive.

1.1.4 Kritik am dualistischen System

Die Vorzüge des dualistischen Systems wurden eben aufgezeigt. Dabei ist insbesondere das Prinzip von *Checks und Balances* hervorzuheben. Vorstand und Aufsichtsrat ergänzen sich und eine sinnvolle Unternehmenskontrolle wird gewährleistet. Das dualistische System hat sich jedoch weltweit nicht durchsetzen können und findet heute nur in einigen zentraleuropäischen Ländern Anwendung. Diesem System steht der monistische Ansatz gegenüber, in welchem die Leitungs- und Kontrollfunktion in einem Gremium ausgeführt wird. Der monistische Ansatz wird insbesondere in den angelsächsischen Ländern angewandt, da das dualistische System einige Schwächen aufweist, auf die im Folgenden eingegangen wird (Berger, 2004).

Berger (2004) zeigt auf, dass der Aufsichtsrat auf Informationen aus dem Vorstand angewiesen ist. Auf Grund der Entscheidungsferne des Aufsichtsrates wird ein besonderes Defizit sichtbar: Dem Aufsichtsrat kommt dann nur die Rolle eines Kontrollgremiums zu, welches unter Umständen auf unvollständigen Informationen Entscheidungen treffen muss. Dies führt dazu, dass es sich dann hierbei um ein rein repräsentatives Board ohne jegliche Entscheidungsbefugnis handelt.

Ein weiterer Nachteil ist, dass der Aufsichtsrat den Vorstand bestellt. Demzufolge kann die Funktion als Aufsichtsratsmitglied missbraucht werden, indem Personen in den Vorstand bestellt werden, die in einem engen persönlichen Kontakt zu Aufsichtsratsmitgliedern stehen. Eine derartige Benennung von Vorstandsmitgliedern ist dann nicht auf Basis von Qualifikationen sondern lediglich auf Grundlage von persönlichen Beziehungen zu verstehen.

Drittens führt die Etablierung eines dualistischen Systems dazu, dass Entscheidungsprozesse länger andauern. Die Idee, dass Entscheidungen von beiden

Gremien abgeseget werden, ist durchaus sinnvoll; schnelle Entscheidungen werden aber oftmals auf Grund fehlender Informationen an den Aufsichtsrat nicht getroffen.

Viertens wechseln oftmals ehemalige Vorstandsmitglieder in den Aufsichtsrat des Unternehmens. Damit wird der Ansatz von *Checks und Balances* konterkariert. Dieses Untergraben der Organtrennung führt dazu, dass das dualistische System nicht seinen Ansprüchen gerecht wird.

Doch auch das monistische Modell hat seine Schwachstellen. Hierbei wird insbesondere die mangelnde Distanz von Entscheidung und Kontrolle angegriffen. Das Paradoxon, in dem Manager sich selber überwachen, scheint in der heutigen Zeit für die Öffentlichkeit nicht vermittelbar. Zudem ist das monistische Modell zu stark auf eine Person fokussiert. In den meisten Fällen ist der CEO auch der Chairman des Boards. Demnach gibt es auch hier bemerkenswerte Schwächen, die erwähnt werden müssen.

In der Praxis nähern sich diese beiden Systeme zunehmend immer mehr an. Entsprechend haben einige Unternehmen im Rahmen des monistischen Systems eine Arbeitsteilung im Board vorgenommen. Demnach finden sich dabei *Executive Officers* (Operative Leitung des Unternehmens) und *Non-Executive Officers* (Aufsichtsfunktion) wieder. Wichtige Entscheidungen werden dann von allen Mitgliedern gemeinsam getroffen. Dies ist deswegen möglich, weil alle Mitglieder den gleichen Informationsstand haben.

Alternativ wäre es anzudenken, dass der Vorsitzende des Vorstandes Mitglied des Aufsichtsrates wird. Dies ist zumindest bei Personengesellschaften und anderen Rechtsformen, die nicht der AG entsprechen möglich. Somit wird der Aufsichtsrat mit allen notwendigen Informationen versorgt; bei kritischen Themen bezüglich des Vorstandsmitglieds, wie beispielsweise das Salär, können Entscheidungen ohne dessen bei sein getroffen werden.

1.1.5 Adressaten des Deutschen Corporate Governance Kodex

Innerhalb der Corporate Governance-Forschergemeinde spalten sich seit mehreren Jahren zwei Lager auf, die in einem stetigen Spannungsfeld zueinander stehen. Auf der einen Seite stehen die Vertreter des Shareholder-Value-Ansatzes (Rappaport, 1986; Stewart, 1991). Rappaport (1999) vertritt die Position, „dass der Unternehmenswert aus Sicht der Anteilseigner der einzig gültige Maßstab für eine mittel- bis langfristig ausgerichtete Unternehmensführung ist“. Dieser wertorientierte Unternehmensführungsansatz stellt somit den Kapitalgeber – den Aktionär, der den Unternehmenswert zu maximieren versucht – in den Mittelpunkt. Dieser Ansatz wird besonders in den angloamerikanischen Ländern (Vereinigte Staaten, Australien) gefördert⁴⁹.

Dem gegenüber stehen die Vertreter des Stakeholder-Value-Ansatzes (Freeman, 1984). Im Gegensatz zum Shareholder-Value-Ansatz fokussiert sich dieser Ansatz nicht nur auf die Aktionäre (also die Kapitalgeber), sondern auf alle anderen Interessensgruppen, die in oder von betrieblichen Prozessen betroffen sind. Typische Vertretergruppen sind Lieferanten, Verbraucher, Zulieferer, Arbeitnehmer und Öffentlichkeit. Janisch (1992) definiert in seinem Werk Stakeholder, „die ihre Interessen in Form von konkreten Ansprüchen an die Unternehmung formulieren und entweder selbst oder durch Interessenvertreter auf die Unternehmungsziele, deren Erreichung sowie auf die Tätigkeit und das Verhalten der Unternehmung maßgeblichen Einfluss ausüben können, und selbst von den Unternehmungszielen, deren Gewichtung und Erreichung sowie von der Tätigkeit und dem Verhalten der Unternehmung beeinflusst werden“.

Aus diesem Ansatz heraus ergeben sich zwei Auffassungen zur Umsetzung des Stakeholder-Ansatzes (Lokales Cooperation-Modell). Zum einen kann der Ansatz

⁴⁹ In Deutschland orientieren sich nach Voggenreiter und Jochen (2002) etwa 40% aller DAX100-Unternehmen am Shareholder-Value-Ansatz (Globales Competition-Modell).

normativ-ethisch interpretiert werden (Jones und Wicks, 1999)⁵⁰. Die Autoren gehen davon aus, dass ein Unternehmen seinen moralischen Verpflichtungen gegenüber den Stakeholdern nachkommen muss. Dementsprechend finden sich unter anderem in allen 30 DAX-Unternehmen Programme, die die Corporate Social Responsibility adressieren⁵¹. Bei diesem Ansatz unterstützen die Befürworter, dass alle Interessensgruppen einen Eigenwert besitzen und der gleichen Aufmerksamkeit bedürfen (Evan und Freeman, 1988).

Die andere Auffassung innerhalb des Stakeholder-Value-Ansatzes negiert die Gleichstellung der Interessens- und Anspruchsgruppen. Da sich Gruppen konträr und konfliktär gegenüber anderen Gruppierungen und Unternehmen verhalten, macht eine Gleichbehandlung seitens des Unternehmens wenig Sinn (Madrian, 1998; Mitchell et al., 1997).

Besonders die letzte Auffassung des Stakeholder-Value-Ansatzes lässt auf eines schließen: Selbst innerhalb des Stakeholder-Value-Ansatzes herrscht ein Wettbewerbsdenken (Competition-Modell) vor, in dem einzelne Interessensgruppen ihre Ansprüche und Ziele vor die der anderen Gruppen stellen. Somit ist diese Auffassung äquivalent zum Shareholder-Value-Ansatz, in dem die Interessen der Kapitalgeber (Aktionäre) vor denen der anderen Stakeholder gestellt werden.

Als Ausweg aus diesem Dilemma bleibt die Möglichkeit, den normativ-ethischen Ansatz mit dem Shareholder-Value-Ansatz zu verknüpfen. Dieser integrierte Ansatz, globales Competition-Modell, fordert einen Sowohl-als-auch-Ansatz (Hilb, 2005).

⁵⁰ Für weiterführende Literatur siehe Vergleich von v. Werder und Talaulicar (2003)

⁵¹ Unter anderem weist die Deutsche Bank AG auf ihrer Homepage unter dem Link „Investor relations“ auf mehrere Engagements hin. So werden hier Programme aufgezeigt, die eine gesellschaftliche Verantwortung seitens der Bank demonstrieren. Dieses Unternehmen ist an dieser Stelle nur beispielhaft für alle 30 DAX-Unternehmen zu nennen.

Shareholder werden in diesem Ansatz als Stakeholder betrachtet, die ebenso befriedigt werden müssen. Um nicht rein auf die Unternehmenswertsteigerung zu zielen, fordert dieser Ansatz die Einbeziehung der Umwelt und Interessensgruppen. Das Spannungsfeld wird in diesem Sinne weiter Bestand haben, jedoch besteht die Möglichkeit, erfolgreich zu sein, indem gleichzeitig Mehrwert für Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft geschaffen wird. Demzufolge muss das Unternehmen einen Kompromiss finden und Erfolgsanteile unternehmensspezifisch festlegen.

1.1.6 Stärken und Schwächen des Deutschen Corporate Governance Kodex

Zahlreiche Unternehmensskandale, nicht nur in den USA, sondern insbesondere auch in Deutschland, führten dazu, dass Unternehmen anhand von Richtlinien zeigen sollen, dass sie Verantwortung für das Unternehmen und die Stakeholder übernehmen (Becht et al., 2003). Aus diesem Grunde wurden weltweit Kodizes geschaffen, die den Unternehmen als Richtlinie dienen sollen. Dementsprechend sind deutsche Aktienunternehmen gezwungen, dem Deutschen Corporate Governance Kodex zu erfüllen. Hier scheint jedoch das deutsche Sprichwort passend zu sein: „Papier ist geduldig!“

Weltweit herrscht trotz aller Kodizes immer noch eine Vertrauenskrise der Öffentlichkeit gegenüber der Wirtschaft (Taylor, 2003) vor⁵². Dem Top Management werden in diesem Zusammenhang immer häufiger fehlende Werte vorgeworfen. Durch Straf- oder Vergleichszahlungen⁵³ werden diese Top Manager freigesprochen, was jedoch den Vertrauensverlust der Öffentlichkeit nicht vermindert. Umso mehr stellt sich in diesem Rahmen die Frage nach der Eignung innerhalb einer Top Management-Position.

⁵² Die Schmiergeld-Affäre bei der Siemens AG im Jahr 2007, die Lustspielreisen der Mitglieder des Betriebsrates bei Volkswagen im Jahr 2006, der massive Stellenabbau von BenQ, ebenfalls im Jahr 2006, sowie der Mannesmann-Prozess aus dem Jahr 2006 tragen nicht dazu bei, dass diese Vertrauenskrise ein schnelles Ende findet.

⁵³ Josef Dr. Ackermann, Vorsitzender der Deutsche Bank AG, wurde durch die Vergleichszahlung von 3 Millionen EUR im Mannesmann Prozess freigesprochen.

Dieses Problem auf sozialer Ebene (Taylor, 2003) ist jedoch nicht nur bei Aktienunternehmen vorherrschend. Das anfängliche Zitat eines Fußballfans auf der Jahreshauptversammlung beim Hamburger Sport Verein zeigt, dass der Missbrauch der Führung und Leitung eines Unternehmens auch in anderen Rechtsformen gegeben ist und dort gegebenenfalls besonders stark ausgeprägt, die nicht an den DCGK gebunden sind. Personengesellschaften und Vereinen fehlen bisher rechtliche Vorschriften zur Einhaltung einer guten Governance. Um diesem Vorhaben näherzukommen, scheint es als Konsequenz des DCGK, die Zusammensetzung des Vorstandes und Aufsichtsrates zu beschreiben und zu analysieren.

Es kann daher festgehalten werden, dass der DCGK zwei gravierende Schwächen hat: Zum einen eignet er sich nur für Aktiengesellschaften; andere Rechtsformen werden durch den DCGK nicht abgedeckt. Zum anderen wird die Ausgestaltung der Organe Vorstand und Aufsichtsrat nur oberflächlich skizziert; eine genaue Anforderung an das Top Management Team und den Aufsichtsrat ist nicht existent.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex verfügt aber sicherlich auch über einige Stärken. Erstens deklariert der DCGK eine klare Trennung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Es herrscht hierbei keine Möglichkeit, in beiden Organen als Person vertreten zu sein. Somit wird eine formelle Unabhängigkeit gesichert, die jedoch durch Interessen außerhalb des Unternehmens eingeschränkt sein könnte. Zweitens sind die Zuständigkeiten sowohl für Vorstand als auch für den Aufsichtsrat klar definiert. Dabei wird explizit betont, dass der Vorstand im Sinne des Unternehmens – und damit im Sinne aller Stakeholder – agieren muss. Dem Aufsichtsrat hingegen obliegt es, Entscheidungen des Vorstandes zu beraten und zu kontrollieren. Drittens legt der DCGK fest, dass Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam zum Wohle des Unternehmens arbeiten sollen. Dabei wird besonders viel Wert auf offene Kommunikation und Einhaltung der Werte gelegt.

Diese drei Hauptargumente des DCGK werden für diese Arbeit auch in Anspruch genommen. Die Arbeit geht von einer Trennung zwischen Vorstand

und Aufsichtsrat aus, wobei die Zuständigkeiten und Aufgaben klar definiert sind und beide Organe versuchen, zum Wohle des Unternehmens zusammen zu arbeiten.

1.2 Die New Corporate Governance

1.2.1 Entstehung und Ausgestaltung der New Corporate Governance

Doch auch wenn der DCGK diese drei genannten Stärken vorweisen kann, überwiegen dennoch die Schwächen. Umso mehr wird der Ruf nach einer strategischen Leitung, die holistisch kontrolliert wird, laut. Dabei sollen zum einen unternehmerisches Denken als auch ethisches Agieren berücksichtigt werden, zum anderen muss dieses Handeln in einem entsprechenden Kontext erfolgen, da hier unterschiedliche Anforderungen und Ansprüche verlangt werden. Diesem Ansatz kommt der nun folgende Ansatz der New Corporate Governance gleich.

Die New Corporate Governance umfasst vier Dimensionen, die sich von der bisherigen Corporate Governance-Literatur unterscheiden:

- Situative Board-Dimension
- Strategische Board-Dimension
- Integrierte Board Management-Dimension
- Evaluative Board-Dimension

Die situative Board-Dimension fordert eine gezielte Anpassung an den Kontext des Unternehmens (Kontextdimension). Die strategische Board-Dimension fordert vom Aufsichtsrat eine Unternehmensgestaltungsrolle, die er als zentrale Funktion ausüben soll (Gestaltungsdimension). Die anderen beiden Dimensionen, die integrierte Board-Management-Dimension und die evaluierte Board-Dimension, werden hier ebenso als Exkurs genauer beschrieben⁵⁴. Diese Dimensionen sind miteinander und ineinander

⁵⁴ Die integrierte Board-Management-Dimension, die im Kapitel genauer beschrieben wurde, erwartet eine integrierte gezielte Selektion, Beurteilung, Honorierung und Förderung des Aufsichtsrates und des Vorstandes (Board-Management-Dimension). Schließlich wird auf der evaluativen Board-Dimension-Ebene eine

verknüpft und nur eine ganzheitliche Betrachtung lässt eine entsprechende Entwicklung eines Corporate Governance Kodex für eine bestimmte Branche zu.

1.2.2 Die situative Board-Dimension der New Corporate Governance

Die situative Board-Dimension stellt nach Hilb eine Kontextdimension dar. Dabei unterscheidet er zwischen dem unternehmensexternen und dem unternehmensinternen Kontext, in dem das Top Management und der Aufsichtsrat agieren soll.

Der unternehmensexterne Kontext umfasst die drei Bereiche Institutioneller-Landeskultur- und Normenkontext. Dabei berücksichtigt Hilb (S.21ff) die Umwelt, in der ein Unternehmen agiert. Demnach stellt er die Anspruchsgruppen vor, die auf das Unternehmen einwirken und unterscheidet hierbei den Shareholder-Value-Ansatz mit dem Stakeholder-Value-Ansatz. Dieses Einwirken der Stakeholder, die damit auch das Verhalten des Unternehmens beeinflussen, wird später explizit an professionellen Fußballvereinen erklärt.

Zudem unterscheidet Hilb (2005) auf der Normen-Kontext-Ebene zwischen Legalität und Legitimität des Board-Managements. Dabei weisen Pfitzer und Oser (2003) darauf hin, dass aufgrund der Mitbestimmung von Banken und Personal, sowie aufgrund der Verflechtung von Unternehmen, der Vorstand zum Teil aufgebläht wird. Dadurch wird eine konstruktive Zusammenarbeit besonders erschwert (Nötzli, 2004). Diese Legalität führt aber in Deutschland nicht dazu, dass Soft-Laws, wie beispielsweise Werte, berücksichtigt werden. Diese Dimension soll durch die Legitimität analysiert und abgedeckt werden. Dabei spielt die Integrität eine zentrale Rolle auf der Vorstandsebene und wird als Voraussetzung für jegliches Handeln herangezogen (Pralhad und Hamel in Hahn und Taylor, 2004)⁵⁵. Dementsprechend kann auf unternehmensexterner Kontext-Dimension davon ausgegangen werden, dass in Deutschland in der Regel ein

ganzheitliche Erfolgsevaluation aus Sicht der Shareholder und Stakeholder erwartet (Evaluationsdimension) (Hilb, 2005).

⁵⁵ Deutschland, als Untersuchungsgegenstand, findet sich unter den besten 20 Länder der weltweiten Unternehmensrangliste wieder (Garelli, 2007).

stabiles Umfeld besteht, in dem der Vorstand Spielraum zur Entfaltung hat und in dem sich der Vorstand integer verhalten kann.

Der unternehmensinterne Kontext umfasst die Eigentumsverhältnisse, Board-Machtverhältnisse, Entwicklungsphase des Unternehmens, Internationalisierungsgrad des Geschäfts, Organisationsgröße und Boardfunktionsmix (Hilb; S. 42, 2005). Hilb fordert für unterschiedliche Eigentumsverhältnisse unterschiedliche Governance Systeme. In diesem Zusammenhang sind in Deutschland nur Publikumsgesellschaften dazu verpflichtet, dem DCGK zu folgen. Zudem grenzt Hilb (2005) weitere Unternehmensformen oder -organisationen voneinander ab⁵⁶.

Die Board-Machtverhältnisse sollen die Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat aufzeigen. Aktiengesellschaften in Deutschland ist das duale System vorgeschrieben, andere Gesellschaftsformen müssen sich an jeweilige Gesetzesregeln halten. Dementsprechend obliegt es einer Unternehmung durch die Wahl der Rechtsform, wie die Board-Machtverhältnisse aussehen.

Die Organisationskomplexität fokussiert sich auf die Organisationsgröße, Entwicklungsstufe und Internationalisierungsgrad. Der Schwerpunkt dieser Arbeit hat einen nationalen Kontext, dessen Unternehmensgröße variiert.

Zudem werden auf der unternehmensinternen Kontext-Dimension die Board-Rollenträger (Aufsichtsrat) beschrieben. Dabei wird insbesondere auf den Board-Vorsitzenden und die unabhängigen Boardmitglieder eingegangen. Der Internationalisierungsgrad kann hierbei völlig vernachlässigt werden, da die Vereine

⁵⁶ Unter anderem: Familiengesellschaften, Non-Profit-Organisationen (Hilb, S.40f, 2005). Wurden Fußballvereine früher als Non-Profit-Organisationen geführt, so können sie dieser Gruppierung mit einem Gesamtertrag von über 1,5 Mrd. EUR kaum zugeordnet werden, sondern müssen eher den KMU zugeschrieben werden (DFL-Report, 2007).

nur national agieren. Schließlich beschreibt Hilb (S.72ff, 2005), welche Aufgaben ein Aufsichtsrat übernehmen soll⁵⁷.

Zusammenfassend kann diese situative Board-Dimension derart beschrieben werden, dass sie, aufgrund der Betrachtung des unternehmensexternen Kontextes, den Rahmen für das Handeln des Vorstands darlegt (Macharzina, 2003; Kutschker und Schmidt, 2005). Während der unternehmensexterne Kontext auf den Vorstand einwirkt und den Rahmen für das Verhalten vorgibt, beschreibt der unternehmensinterne Kontext die inhaltliche Ausgestaltung der Corporate Governance. Je nach Wahl von Rechtsform oder Eigentumsverhältnissen weichen diese Ausgestaltungen merklich voneinander ab. Zudem ist die Ausgestaltung dieses Rahmens von den handelnden Personen abhängig. Dabei nehmen die Rollen- und die Aufgabenwahrnehmung eine zentrale Bedeutung ein.

1.2.3 Die strategische Board-Dimension der New Corporate Governance

Auf der strategischen Board-Dimension unterscheidet Hilb (S.79ff, 2005) insgesamt vier zentrale Erfolgsvoraussetzungen. Diese bestehen aus:

1. Strategisch gezielt zusammengesetzte Board-Teams (Vorbild),
2. Konstruktiv-offene Board Kultur (Vertrauen),
3. Wirkungsvolle Board-Struktur (Vernetzung),
4. Anspruchsgruppenorientierte Board-Erfolgsmaßstäbe (Vision).

⁵⁷ Insgesamt liegen sechs zentrale Board-Funktionen vor: Coaching-Funktion, Gestaltungs-Funktion, Know-how-Funktion, Controlling-Funktion, Netzwerk-Funktion, Balancierungs-Funktion

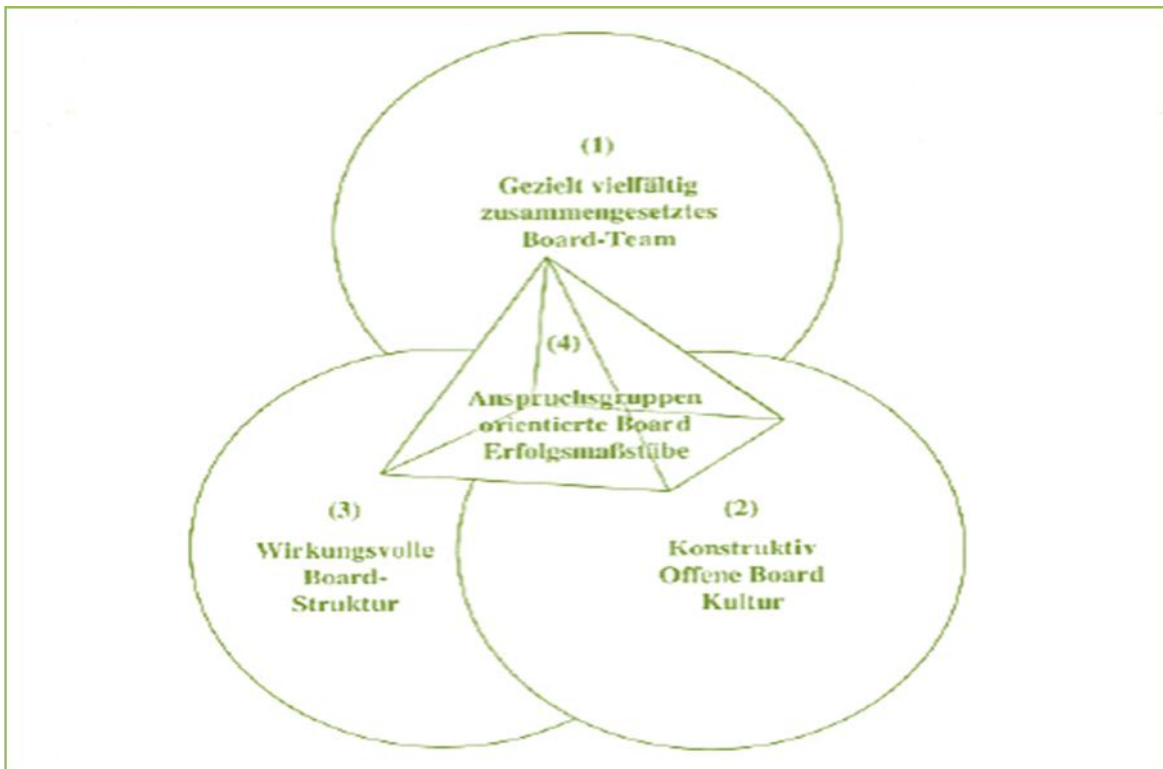


Abbildung 6: Voraussetzungen des integrierten Board-Managements. Hilb, (S.79, 2005).

Diese vier Komponenten sind miteinander verbunden und können wie folgt eingeteilt werden: Die Komponenten (1), (2) und (3) bilden gemeinsam die Board-Ebene. Dabei müssen diese drei Komponenten auf unterschiedlichen Ebenen eingeordnet werden. Auf der Organisationsebene findet sich die wirkungsvolle Board-Struktur wieder (3). Darauf aufbauend folgt die konstruktiv offene Board-Kultur, die die Gruppen-Ebene abbildet (2). Das gezielt vielfältig zusammengesetzte Board-Team schließt die Board-Ebene mit der Individual-Ebene ab (1). Diese drei Komponenten führen gemeinsam zu einer Unternehmensstrategie, die Erfolgsmaßstäbe für die unterschiedlichen Anspruchsgruppen bildet. Daraus resultierend wird ein Unternehmenserfolg erwartet. Dieser Zusammenhang zwischen der Board-Ebene und dem Unternehmenserfolg wird im Anschluss spezifiziert.

Baysinger und Butler (1985) weisen schon früh darauf hin, dass die Zusammensetzung des Boards maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens ausschlaggebend ist. Auch John und Senbet (1998) zeigen auf, dass viele Boards teils willkürlich zusammengesetzt sind, was die Performanz des Unternehmens negativ beeinflusst. Schließlich zeigen auch Marbrick und Mason (1984), dass das Top Management Team

und der Aufsichtsrat durch ihre vielfältige Zusammensetzung die Performanz des Unternehmens beeinflusst⁵⁸.

Für die Analyse der Zusammensetzung führt Hilb (2005) drei Kriterien an: Know-how, Team-Rollen und soziale Daten (Hilb, S.83, 2005). Auf der Ebene des Board-Know-how werden unterschiedliche Fach-Kompetenzbereiche analysiert. In Anlehnung an Margerison und McCann (1985) sowie Henley (2000) werden die unterschiedlichen Team-Rollen identifiziert. Schließlich werden die sozialen Daten gesammelt und als dritte Dimension festgehalten. **Diese drei Dimensionen dienen auch als Grundlage für diese Arbeit und werden an dieser Stelle als *Rollenwahrnehmung, Fachkompetenz und soziodemografische Daten*⁵⁹ definiert.**

Zudem fordert Hilb (2005) eine konstruktiv-kritische Board-Vertrauenskultur. Der Fokus hierbei liegt in der Ausgestaltung des Corporate Governance-Rahmens und insbesondere in der Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Diese Zusammenarbeit wird im Kapitel 3 des Deutschen Corporate Governance Kodex beschrieben und wird demnach als Soft-Law betrachtet.

Die wirkungsvolle Aufsichtsrats-Struktur soll derart gewählt werden, dass sie weder zu klein und dadurch zu intim (Malik, 2002) noch zu groß und dadurch uneffektiv (Baums, 2003) gestaltet wird. Hilb (2005) beschreibt die optimale Größe des Aufsichtsrates mit drei, fünf oder sieben Mitgliedern, je nach Komplexität und Größe des Unternehmens⁶⁰. Großfirmen jedoch wird geraten, einen zusätzlichen Board, der repräsentativ gestaltet ist, einzusetzen. Nicht nur Hilb (2005), sondern auch Rezaee et al. (2003) und Kleffner et al. (2003) fordern zudem sowohl ein Audit- und Risk-

⁵⁸ Dies begründet sich auf der Upper Echelon-Theory von Marbrick und Mason (1984).

⁵⁹ Die Betrachtung der soziodemografischen Daten, unter anderem die Herkunft oder das Geschlecht, werden teilweise kritisch betrachtet (Carroll und Harrison 1998; Milliken und Martins 1996; Tsui und Gutek 1999; Williams und O'Reilly 1998). Dennoch eignet sich die Wahl der soziodemografischen Daten, da die meisten Autoren einen positiven Zusammenhang zwischen dieser Diversitätsausprägung und Performanz erforschen konnten.

⁶⁰ Diese Forderung kann eine Aktiengesellschaft in Deutschland nur schwerlich erfüllen, da eine Mitbestimmungspflicht aus Arbeitnehmersicht vorliegt.

Management-Komitee als auch ein integriertes Board-Management-Komitee, welches sich mit der Entlohnung, Förderung, Selektion und Beurteilung des Vorstandes beschäftigt.

Die strategische Dimension, und insbesondere der Themenpunkt: *Vorbildliches Board-Team*, ist Kernstück der vorliegenden Arbeit. Auch hier wird diese Dimension eingehend beschrieben, um sie dann später in der Analyse zur Zusammensetzung des Vorstands und Aufsichtsrates im Rahmen einer empirischen Studie herzuführen.

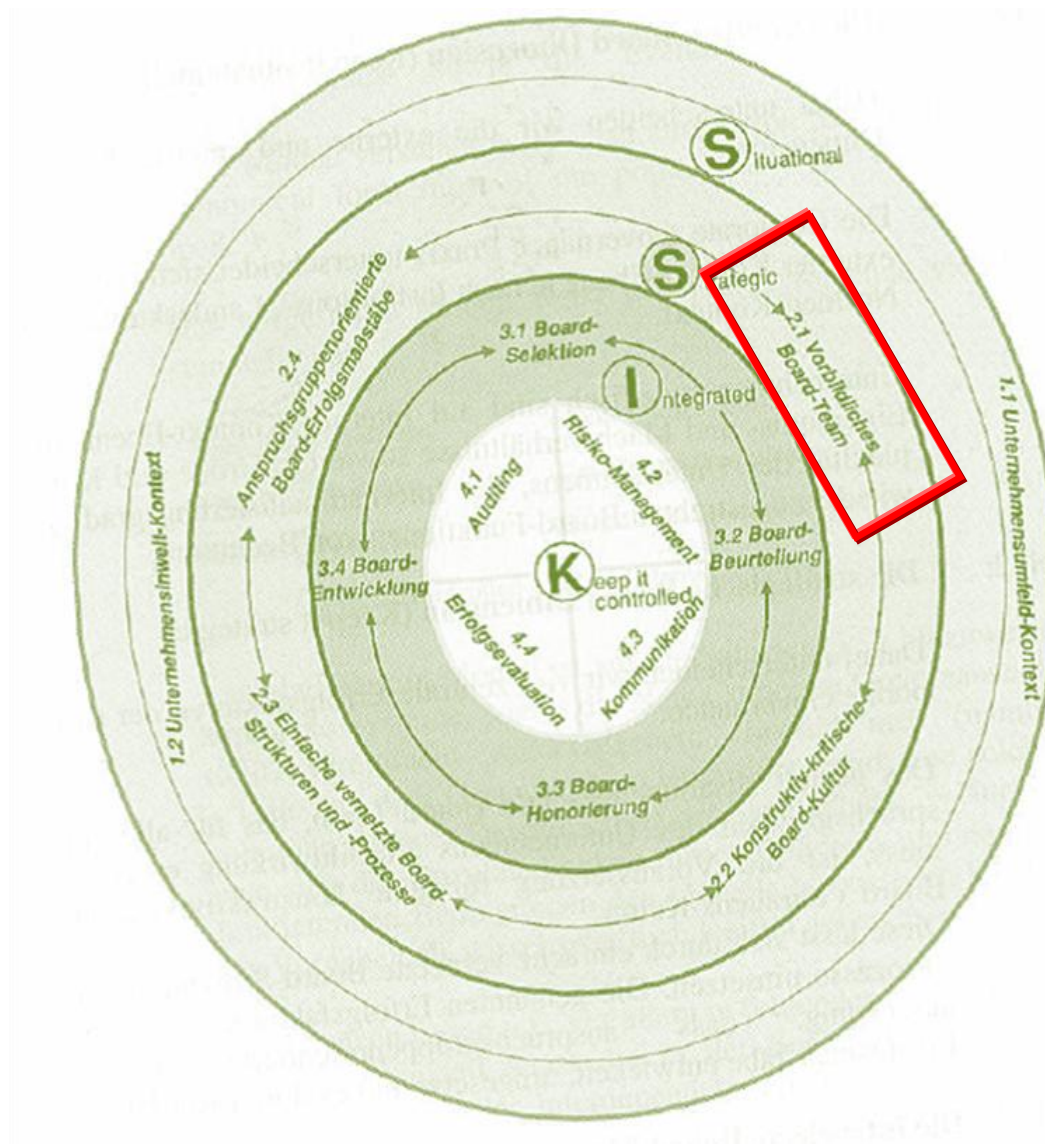


Abbildung 7: Fokus der Arbeit: Vorbildliches Board-Team. Quelle: Hilb (S.13, 2005).

Hilb (2005) führt bei seiner New Corporate Governance vier Dimensionen ein, die miteinander interagieren. Damit besteht für Forscher die Möglichkeit,

branchenspezifische Kodizes zu entwickeln. Diese Arbeit will jedoch nicht einen *Governance of Sports Kodex für professionelle Fußballvereine in Deutschland* etablieren⁶¹, sondern die strategische Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat untersuchen. Um diesem Anliegen gerecht zu werden, musste zuerst die Kontextdimension, die situative Board-Dimension, beschrieben und analysiert werden. Im zweiten Schritt wird dann die strategische Board-Dimension betrachtet: Aufgrund der ureigenen Charakteristik des professionellen Fußballs ist es möglich, ein Anforderungsprofil für die Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat für Fußballunternehmen in Deutschland zu bestimmen.

1.2.4 Exkurs: Die integrative Board-Dimension der New Corporate Governance

Der Vollständigkeit entsprechend werden an dieser Stelle die beiden weiteren Board-Dimensionen – die integrative und die evaluierte Board-Dimension – beschrieben. Beide haben aber in erster Linie keinen Einfluss auf die vorliegende Studie. Für weitere empirische Erhebungen müssen sie hier aber erwähnt werden.

Die integrative Board-Management-Dimension umrahmt die strategische Board-Management-Dimension und umfasst sowohl die strategische Elemente⁶² als auch die folgenden vier Teile des Kreislaufkonzepts:

1. Board-Gewinnung
2. Board-Feedback
3. Board-Honorierung
4. Board-Förderung (Hilb, S. 115ff., 2005).

⁶¹ Dies könnte durchaus in einer weiterführenden Arbeit als Thema aufgenommen werden.

⁶² Vgl. hierzu Kapitel Strategische Board-Management-Dimension

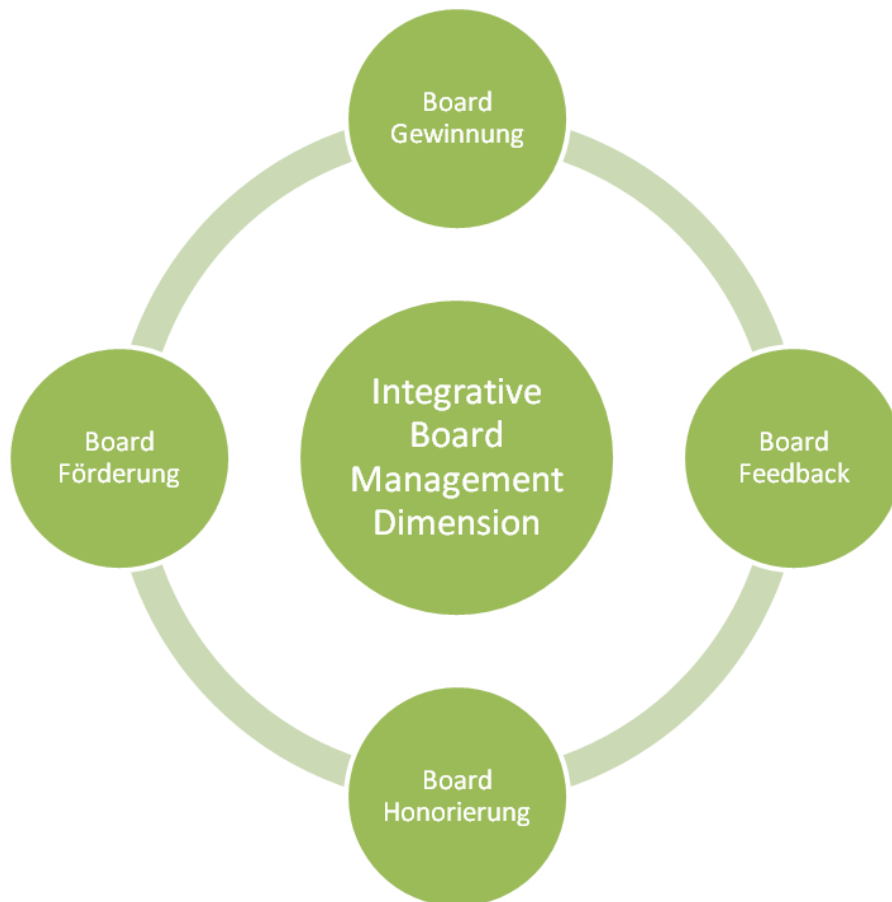


Abbildung 8: Integrative Board-Management-Dimension. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilb (2005).

In diesem Rahmen sollen Mitarbeiter für den Vorstand und den Aufsichtsrat gemäß ihrer Kompetenzen gewonnen werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die einzelnen Mitglieder die vorgeschriebenen Kompetenzarten erfüllen und das bisherige TMT sinnvoll ergänzen.

Zweitens soll dem Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig Feedback erteilt werden. Dabei soll insbesondere die Kompetenzentwicklung als auch die Erreichung von Zielen überprüft werden. Dieser Vorgang wird mittlerweile in mehreren Unternehmen zwecks Performanzsteigerung durchgeführt (London, 2003).

Drittens soll der Aufsichtsrat über die gezielte Honorierung des Vorstandes beratschlagen. In Zeiten, in denen immer öfter eine Transparenz des Vorstandes von den Stakeholdern eingefordert wird, ist dies ein schwieriges Unterfangen, zumal

Millionen Abfindungen für ehemalige CEOs in Deutschland im Rahmen des Mannesmann-Skandals öffentlich diskutiert werden⁶³. Der variable Anteil als Teil der Auszahlungsdimension (Hilb, 2005) hat seit den neunziger Jahren eine größere Beachtung gefunden und wird als Anreizmodell für Arbeitnehmer angewandt (Eyer und Haussmann, 2001)⁶⁴.

Schließlich und damit viertens ist es das Ziel, sowohl Aufsichtsrat als auch Vorstand zu fördern und weiterzuentwickeln. Dies kann insgesamt auf drei verschiedenen Ebenen geschehen. Erstens auf der Gesamtunternehmensebene, zweitens auf der Team-Ebene und drittens auf der Individualebene (Hilb, 2005). Damit soll sichergestellt werden, dass sich das Mitglied als „lernendes Individuum“ stetig weiterentwickelt und dementsprechend einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Aufsichtsrat in das Humankapital des Unternehmens investieren muss (Kosnik, 1987). Die gezielte Selektion, die Beurteilung, die Honorierung und Förderung sind typische Human Resources-Produkte, die in vielen Unternehmen unzureichend angewandt werden. Durch diese integrative Dimension sollte dann der strategisch zusammengesetzte Vorstand im Rahmen einer wirkungsvollen Unternehmenskultur und -umgebung erfolgreich arbeiten können.

⁶³ Aktuelle Zahlen zeigen auf, dass die Deutsche Bank AG für den Vorstandsvorsitzenden Hr. Dr. Ackermann über 13 Millionen EUR jährlich zahlt. Seine Kollegen der DAX 30-Unternehmen folgen entsprechend; und alle liegen deutlich über einem Jahressalär von 1 Millionen EUR (Focus, 2006). Damit bewegt sich die Deutsche Bank AG absolut im Trend (Kurdelbusch, 2003; Eyer und Haussmann, 2001). Interessanterweise verdient Hr. Dr. Ackermann nicht aufgrund eines fixen Jahresbetrags dieses Gehalts, sondern wegen des variablen Teils, der an den unternehmerischen Erfolg des Unternehmens gekoppelt ist. Demnach ist sein Fixum auf 1,2 Millionen EUR im Jahr festgeschrieben und damit weitaus weniger als einige Mitarbeiter des Konzerns

⁶⁴ Zudem betrachtet Hilb (2005) drei weitere Möglichkeiten der Vergütung: visionsorientierte Nutzen-Dimension, Bemessungsdimension und zeitliche Dimension.

1.2.5 Exkurs: Die evaluierte Board Dimension der New Corporate Governance

Die letzte Dimension stellt die evaluierte Board-Dimension dar, die auch als Kontrolldimension betrachtet wird. Entsprechend fordert Hilb (2005) vom Aufsichtsrat die Einrichtung folgender Komponenten:

(Integrierte Audit- und Risk-Management-Komitee für börsennotierte Unternehmen)

1. Auditing-Funktion des Boards
2. Risk-Management-Funktion des Boards
3. Kommunikationsfunktion des Boards und
4. Evaluationsfunktion des Boards (Hilb, S. 171 ff., 2005).



Abbildung 9: Evaluierte Board-Dimension. Quelle: Eigene Darstellung nach Hilb (2005).

Das integrierte Audit- und Risk-Management-Komitee (IARMK) konstituiert sich insbesondere aufgrund des fehlenden Fachwissens der Aufsichtsratsmitglieder⁶⁵. Das

⁶⁵ Damit das Auditing sowie das Risk-Management-Review professionell durchgeführt werden können, empfiehlt Hilb insbesondere den börsennotierten Aktiengesellschaften die Etablierung eines solchen Komitees.

IARMK, das auch als firmeninterne Untersuchungskommission oder Agenda-Setter nach Boeckli (2003) bezeichnet werden kann, steht demnach im Mittelpunkt einer Unternehmenskontrolle und umfasst die beiden Bereiche Auditing und Risk-Management, die nun beschrieben werden.

Die Auditing-Funktion hat vor allem aufgrund der massiven Bilanzmanipulationen, die zum Zusammenbruch mehrerer Unternehmen geführt hat, einen besonderen Stellenwert (Cadbury, 1992; Bushman und Smith, 2001). Hier ist es das Ziel, sowohl mit der internen als auch der externen Revision derart zusammen zu arbeiten, damit der Fortbestand des Unternehmens gewährleistet wird.

Die Risiko-Management-Funktion hat das Ziel, Risiken des Unternehmens entsprechend einzuschätzen und zu bewerten. Dadurch bietet sich dem Aufsichtsrat die Möglichkeit, Chancen des Unternehmens zu erkennen und diese zu nutzen.

Ein wichtiger Baustein im bisherigen Deutschen Corporate Governance Kodex (2006) ist die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Sie kann einen reibungslosen Informationsfluss und damit schnelle und effektive Entscheidungen zur Konsequenz haben. Dieser Informationsfluss kann auch als Kommunikationsfunktion zwischen den beiden Boards bezeichnet werden.

In Anlehnung an Likerts Ansatz der Unternehmensführung soll hier das Modell der überlappenden Arbeitsgruppen (Komitees) vorgestellt werden. Likert spricht hierbei von den *linking pins*. Damit meint er eine Pyramidenstruktur, in der jeweils der Vorsitzende eines Ausschusses die Belange im Board vorstellen soll (Holling und Liepmann, 2003). Demzufolge erhalten die Komitees weitaus mehr Macht, andererseits verkürzt sich der Gesprächsbedarf innerhalb des Boards, da Konzepte

bereits ausgearbeitet und nur noch bewertet werden müssen.⁶⁶ Grafisch sieht eine derartige Konstellation folgendermaßen aus.

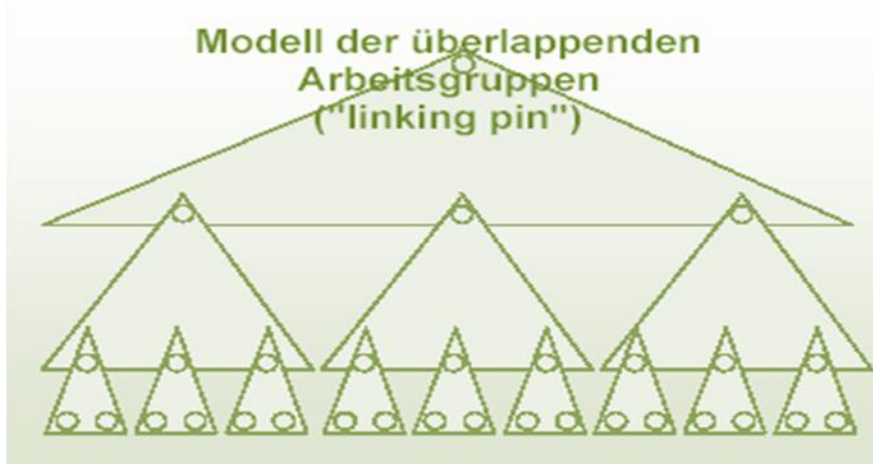


Abbildung 10: Modell der überlappenden Arbeitsgruppen. Quelle: Liepmann (2003).

Neben diesen überlappenden Arbeitsgruppen müssen bestimmte Regeln eingehalten werden. Demnach soll das informationspolitische Verhalten folgende vier Grundregeln einhalten: Vollständigkeit, Objektivität, Verständlichkeit und Rechtzeitigkeit.

Doch nicht nur die Kommunikation zwischen den Boards sollte berücksichtigt werden, sondern auch die externe Kommunikation. Die oben aufgeführten vier Regeln sollten auch gegenüber den Stakeholdern von Sportvereinen angewendet werden. Dabei ist zu beachten, dass einheitlich kommuniziert und nicht unterschiedliche Information herausgegeben wird. Demnach sollte nur eine Person aus dem Board Sprecher des Vereins sein⁶⁷.

Abschließend wird auf der Ebene der Erfolgsevaluation des Boards selbst untersucht. Zum einen soll überprüft werden, ob externe Interessen der Stakeholder erfüllt worden sind. Dies kann mit Hilfe der Balanced Score Card entwickelten Economic-Value-

⁶⁶ Die Idee hierbei ist, dass Vorschläge schon in den Komitees ausgearbeitet werden, die dann im Board vorgestellt und entweder abgezeichnet, zur Korrektur zurückgegeben oder abgelehnt werden.

⁶⁷ Dies muss nicht zwangsläufig der Vorsitzende sein. Es kann auch ein besonders kommunikationsstarkes Teammitglied die Denk- und Handlungsweise des Vereins nach außen vertreten.

Added (EVA)-Ansatz von Kaplan und Norton (2000) erreicht werden.⁶⁸ Zusätzlich sollte sich das Board jährlich selber evaluieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Erfolg eines Unternehmens besonders durch eine Evaluation der erbrachten Leistungen entsteht. Diese Ebene hat abschließend das Ziel, Geleistetes eingehend zu überprüfen und die Grundlage für eine erfolgreiche Zukunft sicherzustellen. Diese beiden Dimensionen bilden gemeinsam mit der situativen Management-Dimension und der strategischen Board-Management-Dimension die New Corporate Governance von Hilb (2005).

1.2.6 Stärken und Schwächen der New Corporate Governance

Im Mittelpunkt der New Corporate Governance steht das Top Management Team, welches strategisch führt, integrativ leitet und holistisch kontrolliert wird. Dabei wird auf denselben Ansatz der traditionellen Corporate Governance zurückgegriffen, denn dieses Ziel kann auch lediglich eine reine Floskel bedeuten. Damit grenzt sich die New Corporate Governance noch nicht von der Tradition ab.

Dies macht sie erst, indem sie vier Dimensionen benennt, die für das Agieren von Unternehmen in Zusammenhang mit ihrer Umwelt maßgeblich sind. Insbesondere die situative Ebene ist revolutionär und ermöglicht Forschern größtmöglichen Freiraum, um neue Konzepte zu entwickeln und unterschiedliche Branchen zu analysieren. Die zweite große Stärke der New Corporate Governance liegt in der Schaffung der strategischen Ebene. Mit dem Verweis auf die Nutzung von Diversität und den dazugehörigen unterschiedlichen Parametern ist es möglich, beide Organe nachweislich erfolgreich zusammenzustellen. Mehrere Forscher haben auch mit Hilfe der Upper Echelon-Theorie nachweislich gezeigt, dass die Zusammensetzung eine kausale Verbindung zur Performanz eines Unternehmens hat (Baysinger und Butler, 1985; Kosnik, 1987; Hermalin und Weisbach, 1988; Dalton et al. 1998).

⁶⁸ Eine genaue Beschreibung findet sich in Kaplan und Norton (2000) wieder.

Hierbei stellt sich jedoch die Frage nach dem Wie. Welche Fachkompetenzen müssen auf Vorstands- und Aufsichtsratsbene abgedeckt werden? Welche Rollenwahrnehmung und soziodemografischen Daten sollen vorliegen? Erst nach der Beantwortung dieser Fragen, können der Vorstand und Aufsichtsrat strategisch zusammengestellt werden.

1.3 Fazit

Die hier vorgestellte Corporate Governance und die New Corporate Governance dienen dieser Arbeit als wichtiger Ordnungsrahmen. Dabei werden aus beiden Modellen die wesentlichen Vorzüge als Grundelemente für diese Arbeit herangezogen.

Im DCGK werden die Aufgaben und Zuständigkeiten und damit auch die **Existenz von Vorstand und Aufsichtsrat** definiert. Der Vorstand hat die Aufgabe, das **Unternehmen im Sinne der Stakeholder zu führen**. Dabei ist es das Bestreben, maximalen Erfolg zu erzielen. Im Rahmen des *Checks and Balances-Ansatzes* steht der Aufsichtsrat diesem Organ gegenüber. Ergänzend ist der Ansatz vorherrschend, dass hier die Aufgabe nicht nur darin besteht, den Vorstand zu überwachen, sondern vielmehr steht die **Gestaltungs- und Kontrollmöglichkeit des Aufsichtsrates** im Vordergrund.

Die New Corporate Governance hingegen strebt an, den DCGK in der Tiefe und in der Breite zu verbessern. Nur das vorhandene Bewusstsein, dass die Organe Vorstand und Aufsichtsrat bei professionellen Fußballvereinen existieren sollen⁶⁹, legt noch nicht die Ausgestaltung der beiden Boards dar. Damit wird die **strategische Board-Dimension**, die die Besetzung von Vorstand und Aufsichtsrat zum Thema hat, zu einem entscheidenden Faktor für diese Arbeit. Die strategische Board-Dimension fokussiert sich ausnehmend mit dem Fakt, dass **Diversität** notwendig ist, um **Erfolg zu erzielen**.

⁶⁹ Im später folgenden Teil über den professionellen Fußball wird aufgezeigt, dass 24 der 27 Mannschaften, die in den letzten sieben Jahren in der ersten Fußball-Bundesliga präsent waren, über beide Organe verfügen. Selbst eingetragene Vereine (e.V.) und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) haben sich diese Organisationsform gegeben.

Dieser Zusammenhang zwischen Diversität und Performanz wird im nächsten Kapitel aufgezeigt. Die strategische Board Dimension – und damit auch das Thema Diversität – speist ihre Ergebnisse aus der **situativen Board-Dimension**. Dabei wird als situative Board-Dimension der professionelle Fußball festgelegt. Hier wird es wichtig sein, die **einzigartigen Charakteristika der Fußball-Branche** zu begreifen und aufzuzeigen.

Die Zusammenführung dieser beiden Konzepte mit ihren jeweiligen Vorteilen wird Grundlage für die spätere Empirie sein, die sich diese Definitionen zu Nutzen machen wird.

2 Diversität

Bevor festgelegt werden kann, in welcher Form die Organe Vorstand und Aufsichtsrat für professionelle Fußballvereine zusammengesetzt werden sollen, ist es notwendig, die Bedeutung von Diversität und ihren Einfluss auf Erfolg zu beschreiben. Entsprechend werden im Folgenden zuerst die Upper Echelon-Theorie von Hambrick und Mason (1984) und daraus ableitend der Zusammenhang zwischen Diversität und Performanz dargelegt. Im Anschluss daran finden sich dann die Ausprägungen der angegebenen drei Diversitätsvariablen soziodemografische Daten, Fachkompetenz und Rollenwahrnehmung.

2.1 Die Upper Echelon-Theorie von Hambrick und Mason (1984)

Hambrick und Mason (1984) haben einen Beitrag verfasst, der bei der Veröffentlichung weltweit für Aufsehen sorgte. Die Theorie der Upper Echelon setzte sich schnell in den HR-Bereichen der Unternehmen durch und ist heute noch Grundlage vieler HR-Abteilungen. Die Upper Echelon-Theorie lieferte zwei interagierende Bereiche:

1. Das Top Management agiert aufgrund ihrer personalisierten Interpretationen der strategischen Entscheidung, der sie gegenüberstehen und
2. diese personalisierten Konstrukte sind eine Funktion der Erfahrung, der Werte und der Persönlichkeit des Top Managements (Hambrick, 2007).

Aufgrund dieser Forschung haben sich drei Forschungszweige etabliert, wobei sich der erste Zweig mit der Rollenwahrnehmung des Top Management Teams beschäftigt. Bewusst wird hierbei das Team und nicht das Individuum in den Mittelpunkt gestellt, da dieses als Ganzes Unternehmensentscheidungen trifft. Mehrere Autoren, unter anderem Bantel und Jackson (1989) oder Carpenter und Frederickson (2001), haben sich dementsprechend damit beschäftigt, wie ein Top Management Team und der Aufsichtsrat zusammengestellt werden müssen, um Performanz zu erreichen. Der zweite Bereich der Upper Echelon-Theorie führte dazu, dass soziodemografische Daten des Top Management Teams und des Aufsichtsrates als Aussagekriterium für

Performanz herangezogen werden können. Zudem können drittens Forscher ebenso die Ausprägungen Fachkompetenzen oder individuelle Expertise als Prädiktoren für Erfolg heranziehen (Eisenhaart und Schoonhoven, 1990).

Damit leistet die Upper Echelon-Theorie einen wertvollen Beitrag für die Forschung und eröffnet einen Zweig, dem auch diese Arbeit folgen wird. Diese Theorie kann somit als Ursprung der Diversitäts-Forschung betrachtet werden, die besagt, dass die Komposition des Top Management Teams und des Aufsichtsrates ausschlaggebend für die Performanz eines Unternehmens ist (Hambrick, 2007). Da es endlich viele Determinanten gibt, die einen Zusammenhang zur Performanz darstellen wollen, fokussiert sich diese Arbeit auf diese drei Dimensionen, die als Resultat der Upper Echelon-Theorie zu verstehen sind: **Rollenwahrnehmung, Fachkompetenz und soziodemografische Daten. Diese drei Ausprägungen werden als Grundlage der Untersuchung dienen**⁷⁰.

2.2 Die Bedeutung von Diversität und der Zusammenhang mit Performanz

Diversität tritt in jeder Organisation auf. Verschiedene Persönlichkeiten mit unterschiedlichen soziodemografischen Daten treffen in ihr aufeinander, jeder Einzelne verfügt über einen unterschiedlichen Background, unterschiedliches Fachwissen und eine anderen Rolle. Entsprechend ist es von großer Bedeutung, welcher Mix an Diversitätsausprägungen innerhalb der drei Dimensionen – Rollenwahrnehmung, Fachkompetenz und soziodemografische Daten – geschaffen sein muss, damit die einzelnen Individuen als Team in ihrer Gesamtheit Performanz erreichen.

In den letzten Jahren wurden mehrere Feldstudien durchgeführt, die den Zusammenhang zwischen Diversität und Performance zu erklären versuchten (Pelled, 1996; O'Reilly, Williams und Barsade, 1998; Pelled, Eisenhardt und Xin, 1999; Jehn, Northcraft und Neale, 1999; Knight et al., 1999). Jans (2003) untersucht auf einer

⁷⁰ Alle drei Ausprägungen werden in der Folge vorgestellt und beschrieben.

Meta-Ebene verschiedene Diversitätsvariablen und teilt diese in vier Klassen anhand ihrer Charakteristika ein, welche an späterer Stelle genauer beschrieben werden:

1. Demografische Diversität
2. Kognitive Diversität
3. Individuelle und funktionaler Background Diversität und
4. Organisationale Diversität

Die Wirkung dieser Diversitätsmerkmale in Organisationen und Gruppen wird in der Literatur unterschiedlich begründet. Durch diese Einteilung sind zwei Sichtweisen unterscheidbar. Zum einen betrachtet die Literatur Diversität als eine wertvolle Ressource, da dadurch besonders die kognitive Vielfalt im Unternehmen erzeugt wird. Dadurch erhoffen sich Unternehmen, Entscheidungsprozesse zu verbessern und neue Innovationen zu erzeugen. Da dieser Ansatz Diversität als Ressource betrachtet, spricht die Literatur von Ressourcenperspektive.

Die zweite Perspektive betrachtet Diversität als den Ursprung dysfunktionaler Störungen der Gruppenprozesse und Organisationsabläufe und dementsprechend wird diese Betrachtung als Prozessperspektive bezeichnet.

Wie in der Einleitung schon beschrieben, können Diversitätsvariablen in vier Klassen eingeteilt werden: demografisch, funktional, kognitiv und organisational (Zenger und Lawrence; Eisenhardt, Bird und Schoonhoven, 1990; Bantel, 1993; Glick, Miller und Huber, 1993; Wiersema und Bird, 1993; Hambrick, Cho und Chen, 1996; Harrison, Price und Bell, 1998; Jehn, Northcraft und Neale, 1999; Pelled, Eisenhardt und Xin, 1999). In der Folge werden aber nur die demografischen Variablen (soziodemografische Daten), die funktionalen Variablen (Fachkompetenz) und die kognitiven Variablen (Rollenwahrnehmung) vorgestellt. Die organisationale Diversität weist keinen signifikanten Zusammenhang zur Performanz von Unternehmen auf (vgl. Hambrick und Mason, 1984). Daher wird diese Determinante nicht untersucht.

2.3 Diversität: die Dimension soziodemografische Daten

2.3.1 Ausprägungen

Die demografische Diversität, im Folgenden **soziodemografische Daten** genannt, fokussiert sich unter anderem auf den kulturellen Hintergrund, das Geschlecht oder Alter von Mitgliedern innerhalb einer Gruppe. Den soziodemografischen Daten werden zum Teil unveränderbare Eigenschaften zugeschrieben. Dazu gehören insbesondere das Alter, Hautfarbe oder Geburtsort, welche nicht veränderbar sind. Die Religion oder das Geschlecht sind – zumindest in der heutigen Zeit – dagegen relativ leicht veränderbar. In der Folge wird auf die Variablen Geschlecht, Alter, Herkunft und Abhängigkeit eingegangen.

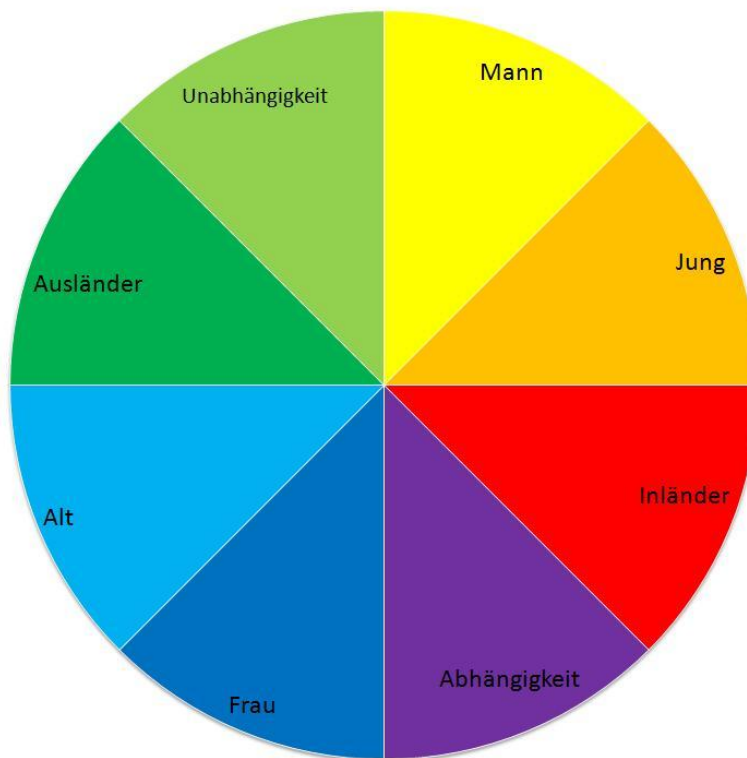


Abbildung 11: Die soziodemografischen Daten. Quelle: Eigene Darstellung.

Geschlechter - Diversität: Die Geschlechterdiversität hat in den letzten Jahren enormen Zuspruch gefunden (Rogelberg und Rumery, 1996; Pelled, Eisenhardt und Xin, 1999; Jehn, Northcraft und Neale, 1999; Kochan et al., 2003; Dwyer et al., 2003). Dies ist insbesondere dadurch begründet, dass zunehmend mehr Frauen in den

Arbeitsmarkt eintreten. Die Verfechter der Geschlechterdiversität fordern, unter Berücksichtigung der Liberalisierung und der Gleichstellung der westlich zivilisierten Gesellschaft, Chancengleichheit für Frauen ein. Viele Parlamente in Europa haben diese Forderung aufgenommen und unterstützen Unternehmen, die diesem Ansatz folgen. In einigen skandinavischen Ländern muss im Vorstand eine Frau präsent sein, um an der Börse gelistet zu sein. In Deutschland wurde in diesem Zusammenhang das AGG⁷¹ verabschiedet. Dieses Gesetz versucht, Diskriminierung jeglicher Art zu unterbinden.

Die häufigste Kritik an der Geschlechterdiversität ist darin begründet, dass bestimmte Attribute nur aufgrund des Geschlechts zugesprochen werden. Demnach gelten Frauen oftmals als besonders einfühlsam und empathisch, während Männer hingegen als strikt und rigoros bezeichnet werden. Diese Ableitung im Gender-Diversity macht dadurch diese Variable schwer greifbar.

Alter – Diversität: Das Alter wird oftmals als Untersuchungsvariable in der Diversitäts-Forschung herangezogen (Wiersema und Bird, 1993, Rentsch und Klimoski, 2001). Der Grund hierfür ist sicherlich in der leichten Operationalisierung zu sehen. Das Alter von Personen kann zweifelsfrei festgelegt werden. Interessant hierbei ist in der Diversitäts-Forschung jedoch die Ausprägung *Jung* und *Alt*; aufgrund der aktuellen Diskussion über Altersdiskriminierung wurden diese beiden Ausprägungen in der freien Wirtschaft in *Erfahren* und *Unerfahren* umbenannt. Diese neue Bezeichnung führt in erster Linie dazu, dass ältere Mitarbeiter als erfahrene Kräfte empfunden werden. Sie kennen die Strukturen des Unternehmens und die handelnden Personen. Gleichzeitig wird aber diesen Personen auch nachgesagt, eher zu Stabilität zu neigen. Dem gegenüber stehen die unerfahrenen Mitarbeiter, die zumeist den Drang verspüren, vieles anders zu machen. Damit kompensieren sie mit ihrer Innovationskraft ihre mangelnde Erfahrung.

⁷¹ Das Allgemeine Gleichstellungsgesetz (AGG) wurde in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 2007 verabschiedet, mit dem Ziel, Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt sicherzustellen.

Herkunft – Diversität: Ebenso wird die Ausprägung der kulturellen Diversität häufig in der Literatur untersucht (Richard et al. 2004, Cox et al., 1991; Richard, 2000). Dabei unterscheiden die meisten Autoren zwischen ethnischer Herkunft. Blau (1977) unterscheidet bei der ethnischen Herkunft die Ausprägungen Weiß, Schwarz, Hispanic, Asiate und Amerikaner. Andere Autoren unterscheiden zwischen Inländer und Ausländer, andere wiederum zwischen einer bestimmten Nationalität und allen anderen Nationalitäten (Chatman et al., 1998; Hitt et al., 2001)⁷².

Abhängigkeit – Diversität: Schließlich hat auf Ebene der soziodemografischen Daten die Erforschung der Abhängigkeit der Mitglieder Einzug erhalten. Dabei ist es von Interesse, in welchem Beziehungskonstrukt TMT-Mitglieder agieren. Die Praxis zeigt bisher auf, dass besonders in Deutschland viele starke Verflechtungen existent sind und die meisten TMT-Mitglieder nicht unabhängig sind⁷³. Der Vorteil der starken Vernetzung untereinander steht der objektiven Betrachtung eines unabhängigen TMT-Mitglieds gegenüber.

2.3.2 Messbarkeit und Einordnung

Wie anfangs aufgezeigt sind die soziodemografischen Daten in höchstem Maße visibel. Demnach genügen, um diese Diversitätsausprägung zu erforschen, Beobachtungen oder Befragungen. Es handelt sich hierbei also um eine sehr einfach erforschbare und empirisch belegbare Ausprägung.

Diese vier Ausprägungen – Geschlecht, Alter, Herkunft und Abhängigkeit – werden nun nach Pelled (1996) hinsichtlich der Dimensionen *high visibility* und *low job-relatedness* eingeordnet. Tsui et al. (1992) weisen darauf hin, dass die ersten drei

⁷² Richard (2000) kommt unter dem Blickwinkel der Ressourcenperspektive zu dem Ergebnis, dass kulturelle Diversität wahrhaftig dazu beiträgt, dass ein Wettbewerbsvorteil erzielt wird und sich diese zudem positiv auf die Performanz des Unternehmens auswirkt, da unterschiedliche Ethnien andere Erfahrungen mit sich tragen.

⁷³ Dies drückt sich besonders darin aus, dass CEOs von Unternehmen häufig im Aufsichtsrat anderer großer Unternehmen vertreten sind. Ein weiteres Beispiel ist die Vertretung von Stadträten im Aufsichtsrat regionaler Unternehmen.

Ausprägungen beobachtbar und ihre Charakteristika leicht zu greifen sind⁷⁴. Dagegen sind sie jedoch eher als *low job-related* einzuordnen, da beispielsweise die Fachkompetenz einen viel stärkeren Zusammenhang zur Tätigkeit aufweist. Entsprechend können die soziodemografischen Daten folgendermaßen grafisch eingeordnet werden.

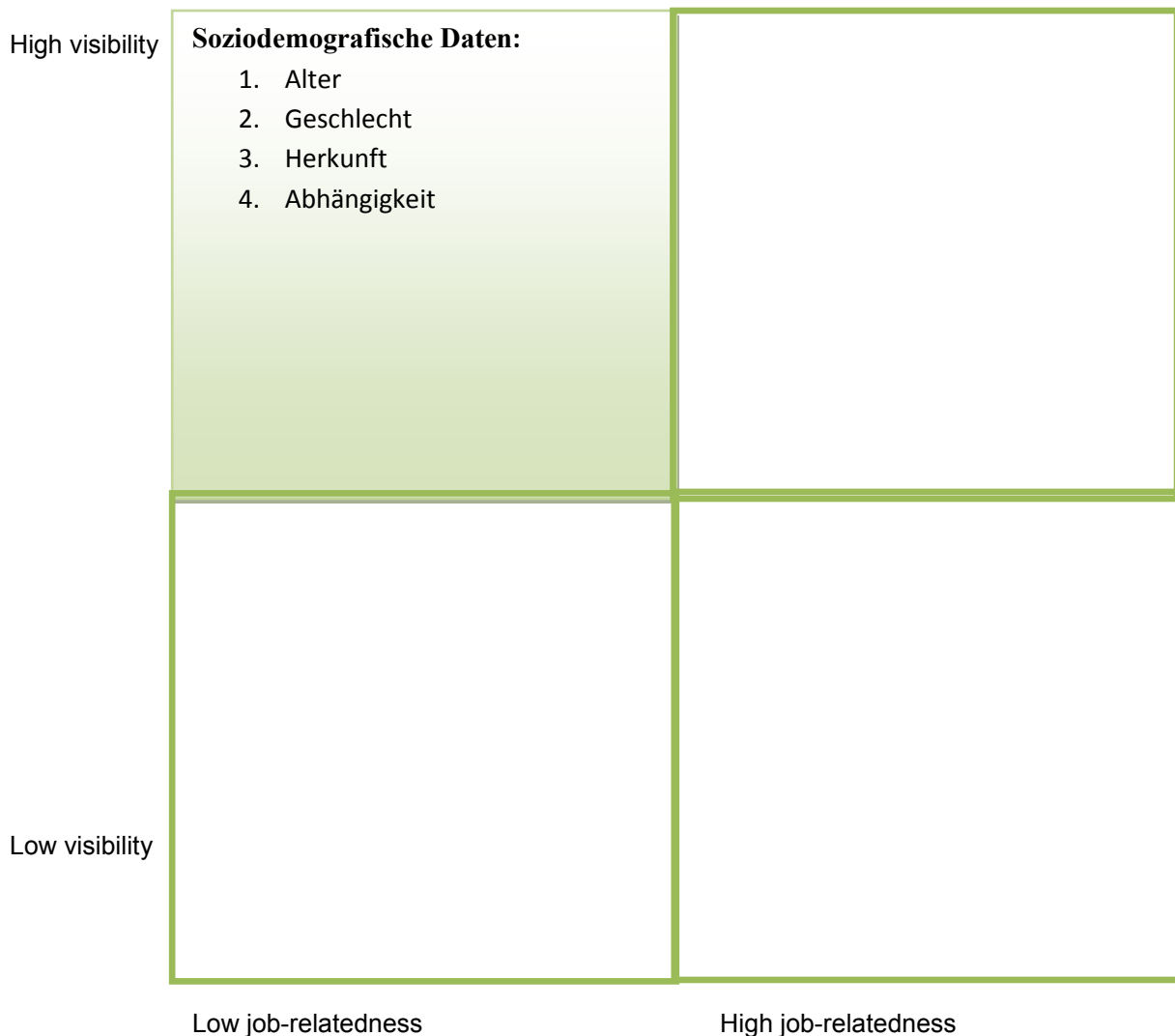


Abbildung 12: Einteilung der soziodemografischen Daten nach Visibility und Job-relatedness. Quelle: In Anlehnung an Pelled (1996).

⁷⁴ Die Abhängigkeit der Board-Mitglieder scheint im ersten Schritt nicht direkt visibel zu sein. Dennoch herrscht in der Regel eine weitläufige Bekanntheit, – auch hinsichtlich einer Veröffentlichungspflicht – in welcher Form Mitglieder für ein Unternehmen tätig sind.

2.4 Diversität: die Dimension Fachkompetenz

2.4.1 Ausprägungen

Der funktionale Background, im Folgenden Fachkompetenz oder individuelle Expertise genannt, beschreibt die zweite Ausprägung und Unterscheidungsart in der Diversitätsforschung. Hier müssen unter anderem die Ausbildung, Weiterbildung, bisherige berufliche Erfahrung, sowie langjährige Erfahrung und gezeigter Erfolg hinzugezählt werden. Diese Ausprägung ist ebenfalls als relativ starr zu bezeichnen, beruht sie doch meist auf der Vergangenheit einzelner Gruppenmitglieder. Die individuelle Expertise kann jedoch um weitere Facetten und Dimensionen ergänzt werden und eignet sich somit hervorragend als eine Diversitätsausprägung.

Die Fachkompetenz wird in der Regel als Hard Skills definiert. Demnach handelt es sich hierbei um operationalisierbares, kognitives und fachliches Wissen. Dies wird während der schulischen Ausbildung und der späteren Weiterbildung, durch Studium oder Ausbildung, vertieft. Zudem wird erwartet, dass die Fachkompetenz um die Ausübung und damit Erfahrung sowie um den gezeigten Erfolg ergänzt wird. Der Jurist, der Wirtschaftswissenschaftler oder der Sportmanager werden dieser Gruppe zugerechnet, wenn sie hier entsprechende Erfahrungswerte aufzeigen können. Daneben existiert im professionellen Sport aber auch die Fachkompetenz der individuellen Expertise, wie beispielsweise IT-Experte oder Marketing-Spezialist.

Zur anderweitig erlernten individueller Expertise zählt beispielsweise der professionelle Fußballer. Dieser Beruf wird in Deutschland bisher nicht als Ausbildungsberuf angeboten⁷⁵. Dies liegt wahrscheinlich darin begründet, dass bei den meisten Fußballern eine professionelle Zukunft nicht im Jugendalter vorhergesagt werden kann. Daneben findet sich zudem der Fan wieder, der seine Expertise aus der Beobachtung von Spielen und durch sein großes Interesse am Sport definiert. Dieser

⁷⁵ Im Gegensatz hierzu steht das Fußball-Mutterland England, welches den Beruf des professionellen Fußballers als Ausbildung, beziehungsweise Lehre, anbietet.

Leistungsabnehmer, wie in der Stakeholderbetrachtung erklärt wird, widmet sich dem Fußball aufgrund von Leidenschaft und Emotionen.

Insgesamt können in professionellen Fußballvereinen folgende Fachkompetenzen festgestellt werden:

- 1. Einkauf und Logistik - Experte**
- 2. Informatik - Experte**
- 3. Recht - Experte**
- 4. Marketing - Experte**
- 5. Merchandising – Experte**
- 6. Personal - Experte**
- 7. Öffentlichkeit - Experte**
- 8. Rechnungswesen und Finanzen - Experte**

Diese acht Ausprägungen, die sowohl für männliche als auch weibliche Personen gelten, ergeben sich als Konsequenz der Analyse des professionellen Fußballs, welche an späterer Stelle vorgestellt wird. Alle Bereiche sind gekennzeichnet als Schwerpunkte des professionellen Fußballs. Dies drückt sich insbesondere dadurch aus, dass viele Fußballunternehmen entsprechende Unternehmensbereiche oder Abteilungen bislang gebildet haben. Die Variable professioneller Fußball stellt eine letzte Ausprägung dar:

9. Fußball-Experte (professioneller Fußballer)

Einkauf und Logistik – Experte: Der Einkauf ist für die Materialbeschaffung zuständig, während die Logistik für die Planung, Steuerung und Kontrolle der Materialflüsse zuständig ist. Somit stellt der Einkauf eine wichtige Teilfunktion der Logistik dar. Für professionelle Fußballvereine ist insbesondere die Auslieferung von Merchandising-Artikeln und Eintrittskarten von großer Bedeutung.

Informatik – Experte: Die Informatik, oder EDV Abteilung, stellt einen wichtigen Beitrag für das Unternehmen dar. So werden Stakeholder auf der Homepage über Neuigkeiten informiert. Zudem gewährleistet eine gute EDV-Abteilung den Kauf von Eintrittskarten.

Recht – Experte: Die Rechtsabteilung ist für die Einhaltung und Abwicklung aller rechtlichen Grundsatzthemen verantwortlich. Schwerpunktmäßig ist hier das Arbeitsrecht (Einstellen von Mitarbeitern bzw. Spielern, Verhandlung bezüglich Gehalt, Auflösung von Arbeitsverträgen) von großer Bedeutung. Daneben obliegt es auch dieser Abteilung, gültige Rechtsverträge mit Stakeholdern (Medien, Kunden, Fans) zu schließen.

Marketing – Experte: Die Marketingabteilung hat die Hauptaufgabe, das Unternehmen und den Fußballverein gemäß der Ausrichtung am Markt zu positionieren. Damit ist sie ausschlaggebend für die Einbeziehung der Stakeholder in das Unternehmen.

Merchandising – Experte: Die Merchandising-Abteilung kann als Vertriebspartei des Fußballunternehmens definiert werden. Dabei wird versucht, die Marke des Fußballunternehmens national und international zu verbreiten und Stakeholder damit zu befriedigen. Besonders häufig spricht die Merchandising-Abteilung Fangruppen an.

Personal – Experte: Die Personalabteilung übernimmt die Aufgaben der Personalrekrutierung und Personalentwicklung. Zudem zeichnet sich diese Abteilung für Vergütungsmodelle aus. Weiterhin übernimmt die Personalabteilung die Aufgabe der Personalbetreuung der Mitarbeiter und wirkt von der Rekrutierung der Mitarbeiter bis hin zum Ausscheiden aus dem Unternehmen.

Öffentlichkeit – Experte: Die Presseabteilung stellt das Sprachrohr des Unternehmens dar. Es ist dementsprechend dafür verantwortlich, Informationen an die

Stakeholder weiterzugeben. Damit wird versucht, Stakeholder langfristig an das Unternehmen zu binden.

Rechnungswesen und Finanz – Experte: Aufgrund der zunehmenden Professionalisierung der Fußballbranche hat insbesondere die Rechnungswesen- und Finanzabteilung einen wichtigen Stellenwert innerhalb der Fußballunternehmen eingenommen. In dieser Abteilung werden alle Geld- und Leistungsströme abgebildet. Somit ist dieser Bereich zwingend notwendig, um die Lizenz von der DFL zu erhalten.

Fußball – Experte: Hierbei handelt es sich um die Fachkompetenz des professionellen Fußballspielens. Personen, die im professionellen Fußball tätig waren, verfügen über eine Praxiserfahrung, die von der theoretischen Ausbildung eines Sportmanagers in starkem Maße abweicht.

Diese neun Ausprägungen stellen damit die Determinanten für die Fachkompetenz dar, die später anhand empirischer Daten ausgewertet werden.



Abbildung 13: Die Fachkompetenz. Quelle: Eigene Darstellung

2.4.2 Messbarkeit und Einordnung

Die Fachkompetenz wird von Pelled (1996) den Dimensionen *high job-related* und *low-visibility* zugeordnet. Sie verweist darauf, dass die Fachkompetenz bzw. die Bildung und damit auch die fachlichen Fähigkeiten in stärkster Weise mit der Tätigkeit verbunden sind. Dagegen ist die Fachkompetenz nicht offensichtlich und kann dementsprechend nicht genau spezifiziert werden (Pelled, 1996).

Die vorliegende Arbeit folgt jedoch nicht diesem Ansatz: Im Gegensatz zu Pelled (1996) wird eine Ausbildung augenscheinlich wahrgenommen. Entsprechend ist diese beispielsweise beim Tragen eines akademischen Titels offensichtlich. Zudem eignen sich Zeugnisse und Zertifikate sowie der Ruf und die Reputation innerhalb einer Branche für eine klare Visibilität⁷⁶. Entsprechend wird die Fachkompetenz nun neu den Dimensionen *high job-related* und *high visibility* zugeordnet. Demnach kann die Fachkompetenz folgendermaßen grafisch eingeordnet werden.

⁷⁶ Franz Beckenbauer wird wohl immer als außergewöhnlicher Fußballspieler und Vertreter des deutschen Fußballs weltweit wahrgenommen. Staudt vom VfB Stuttgart wird in diesem Zusammenhang immer mit den Erfolgen von IBM in Verbindung gebracht.

High visibility	Soziodemografische Daten: <ol style="list-style-type: none"> 1. Alter 2. Geschlecht 3. Herkunft 4. Abhängigkeit 	Fachkompetenz: <ol style="list-style-type: none"> 1. Einkauf und Logistik – Experte 2. Informatik – Experte 3. Recht – Experte 4. Marketing – Experte 5. Merchandising – Experte 6. Personal – Experte 7. Öffentlichkeit – Experte 8. Rechnungswesen und Finanzen – Experte 9. Fußball – Experte
Low visibility		
	Low job-relatedness	High job-relatedness

Abbildung 14: Einteilung der Fachkompetenz nach Visibility und Job-relatedness. Quelle: In Anlehnung an Pelled (1996).

Wie die Grafik aufzeigt, finden sich auch innerhalb der Fachkompetenz unterschiedliche Ausprägungen. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der beruflichen Bildung, die sich entweder durch Ausbildung, Studium oder durch eine anderweitig erlernte individuelle Expertise definiert.

2.5 Diversität: die Dimension Rollenwahrnehmung

2.5.1 Ausprägungen

Zur Gruppe der kognitiven Diversität, im Folgenden **Rollenwahrnehmung** genannt, müssen Einstellungen, Wissen, Glauben, Werte und insbesondere das eigene Rollenverständnis und -verhalten hinzugerechnet werden. Zu der Rollenwahrnehmung

gehören alle personen-immanenten Eigenschaften (Thomas, 2001). Die Rollenwahrnehmung ist die Summe der angesammelten Erfahrungen, die im Austausch mit der Umwelt entstanden sind. Sie sind teilweise veränderbar, gelten aber in der Regel als stabil.

Die Erforschung der Persönlichkeit steht insbesondere im Mittelpunkt der Psychologie. Doch die meisten Forscher sind sich uneinig bezüglich einer einheitlichen Definition. Fromm definiert Persönlichkeit als „Totalität ererbter und erworbener psychischer Eigenschaften, die den Einzelnen charakterisieren und das Einmalige des Einzelnen ausmachen“ (Simon nach Fromm, 2007). Andere definieren sie als „einzigartige, relativ stabile und über den Zeitablauf überdauerndes Verhaltenskorrelat“ (Simon, 2007).

Die Persönlichkeit entsteht demnach zum einen durch den Austausch mit der Umwelt sowie der Möglichkeit, sich permanent an diese anzupassen. Dabei handelt es sich um einen lebenslangen Prozess. Hierbei spielen die Kultur, die soziale Schicht, das Elternhaus oder der Beruf eine entscheidende Rolle, die das Individuum nachhaltig formen und prägen. Zum anderen wird aber wiederholt der Fokus auf die genetischen Determinanten als elementares Merkmal gelegt. Hierzu gehören insbesondere die biologischen Grundlagen, das Erbgut und die genetischen Faktoren.

Um die Persönlichkeit von Menschen zu erklären, hat die Wissenschaft persönlichkeits-theoretische Grundmodelle entwickelt. Diese theoretischen Inhaltskonzepte liefern Persönlichkeitstests, die die Persönlichkeit von Menschen zu erklären versuchen. Die meisten dieser Tests basieren auf der Grundlage des Schweizer Psychiaters C.G. Jung.

Insgesamt unterscheidet Simon (2007) zwischen diesen folgenden Theorien und Lehren:

- Typenlehre
- Eigenschaftstheorie
- Dynamische Theorien
- Lerntheorie
- Sozialpsychologische Theorien
- Statistische Theorien

Die Typenlehre: Die Typenlehre verfolgt den Ansatz, die individuelle Vielfalt zu ordnen. Dabei wird angenommen, dass eine vorherrschende Disposition besteht, die die Persönlichkeit des Individuums ausmacht. Hierzu zählen die Werke von Eysenck, Spranger und Kretschmer. Weitverbreitet in diesem Zusammenhang ist die Typologie von C.G. Jung in *Introversion* und *Extraversion*. Dabei steht das Verhältnis des Menschen zu sich selbst und der Umwelt im Mittelpunkt. Zudem führt Jung die Dimensionen *rational* und *irrational* ein, die jeweils zwei Ausprägungen haben. Demnach ergeben sich acht Möglichkeiten der Typologieuordnung (Jung, 1934)⁷⁷.

Die Eigenschaftstheorie: Die Eigenschaftstheorie beschreibt, dass der Mensch eine begrenzte Zahl von Grundmerkmalen innehat. Diese Eigenschaften sind zeitlich stabil und erweisen sich in unterschiedlichen Situationen als konsistent. Simon (2007) beschreibt in diesem Zusammenhang drei Eigenschaften, die sich signifikant voneinander unterscheiden: Kardinal-eigenschaften⁷⁸, zentrale Eigenschaften⁷⁹ und sekundäre Eigenschaften⁸⁰ (Crisand, 2000).

Die dynamische Theorie: Die dynamischen Theorien beziehen sich in großen Teilen auf das Persönlichkeitsmodell von Sigmund Freud. Er unterteilt die menschliche

⁷⁷ C.G. Jung hat mit diesem Modell eine Grundlage vieler weiterer Persönlichkeitstests geschaffen, die in der Folge nur teilweise beschrieben werden.

⁷⁸ Kardinal-eigenschaften umfassen fundamentale Charakterzüge.

⁷⁹ Als die zentralen Eigenschaften werden Merkmale einer Person aufgeführt.

⁸⁰ Geschmack oder Vorlieben zählen zu den sekundären Eigenschaften.

Psyche in *Es*, *Ich* und *Über-Ich*. Diese drei Instanzen sind miteinander verbunden und stellen eine dynamische Verbindung dar (Oerter und Montada, 2002).

Die Lerntheorie: Die Lerntheorien fokussieren sich auf Umweltreize und die Persönlichkeitsentwicklung. Daher handelt es sich hier um eine kognitive Theorie. Zu den größten Vertretern zählt Maslow mit seinen bekannten Experimenten.

Die sozialpsychologische Theorie: Die sozialpsychologischen Ansätze gehen davon aus, dass das Verhalten eine Funktion des Verhaltens und der Umwelt darstellt. Dementsprechend wird davon ausgegangen, dass sich Personen in unterschiedlichen Gruppen jeweils situativ anpassen. Zu den bekanntesten Vertretern gehört insbesondere Kurt Lewin.

Statistische Theorie: Mit Hilfe von Fragebögen, Tests oder Korrelationsanalysen wird ebenso versucht, Persönlichkeit zu messen. Der Fokus hierbei liegt deutlich auf einer qualitativen Aussagen, die durch unterschiedliche Werkzeuge erzeugt werden. Diese statistischen Theorien, vor allem die Faktorenanalyse, gehören zu den bedeutendsten Ansätzen in der Erforschung von Persönlichkeiten und dienen auch hier als Grundlage für die nachfolgenden Persönlichkeitstests (Dorsch, 1994).

2.5.2 Messbarkeit und Einordnung

In der Praxis werden viele verschiedene analytische Persönlichkeitsmodelle oder -tests herangezogen, die jeweils unterschiedliche Ausprägungen auf der Individual- oder Gruppenebene messen. Für diese Arbeit ist entsprechend der Einzelne innerhalb eines Teams in einer Arbeitsumgebung von großer Bedeutung. Die Forschung stellt hierfür reichlich viele Instrumente zur Verfügung, die sich mit den Teamrollen in Unternehmen beschäftigen.

Die wohl bekannteste Typenindikation für den Arbeitsbereich stellt das Team Management Profil (TMP) dar, welches das bekannteste Team Management System (TMS) von Margerison und McCann (1985) darstellt. Dieses gibt den Teammitgliedern Feedback zu den Arbeitspräferenzen jedes Einzelnen.

Simon (2007) charakterisiert den Nutzen dahingehend, dass die Leistungsfähigkeit des Teams verbessert werden kann, Stärken erkannt werden können, um die Kommunikation innerhalb eines Teams zu verbessern. Der Test beschreibt etwa zwischen 85% und 95% des Arbeits- und des Teamverhaltens (Simon, 2007). Weiterhin untersucht dieser Test Präferenzen des Einzelnen, anstatt wirklich genannte Kompetenzen zu erforschen⁸¹.

Dieser Test steht dem Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) oder dem Hermann-Dominanz-Instrument (HDI), die zu den bekanntesten Persönlichkeitstests zählen, sehr nahe. Der Unterschied dabei ist, wie schon angedeutet, die Gruppen- bzw. Teamebene. Margerison und McCann (1985) definieren insgesamt acht Teamkompetenzen:

1. Beraten
2. Innovieren
3. Promoten
4. Entwickeln
5. Organisieren
6. Umsetzen
7. Überwachen
8. Stabilisieren

In einem seiner neuesten Artikel erweitert Margerison (2001) das Modell um eine weitere Rollenwahrnehmung: Verbinden. Diese Rollenwahrnehmung darf nicht isoliert verstanden werden, sondern ist die Verknüpfung mit allen anderen acht Rollen.

⁸¹ Dennoch wird dieser Test den Rollenwahrnehmungstests zugeordnet, was auch dazu beigetragen hat, die bisherige Überschrift beizubehalten.



Abbildung 15: Team Competencies Model. Quelle: nach Margerison (2001).

Diese acht Kompetenzprofile ergeben gemeinsam ein Team Management-Rad, welches für erfolgreiches Teamwork bzw. Projektmanagement nötig ist. Die außenstehenden acht Rollen können in vier große Blöcke unterteilt werden (Rushmer, 1996).

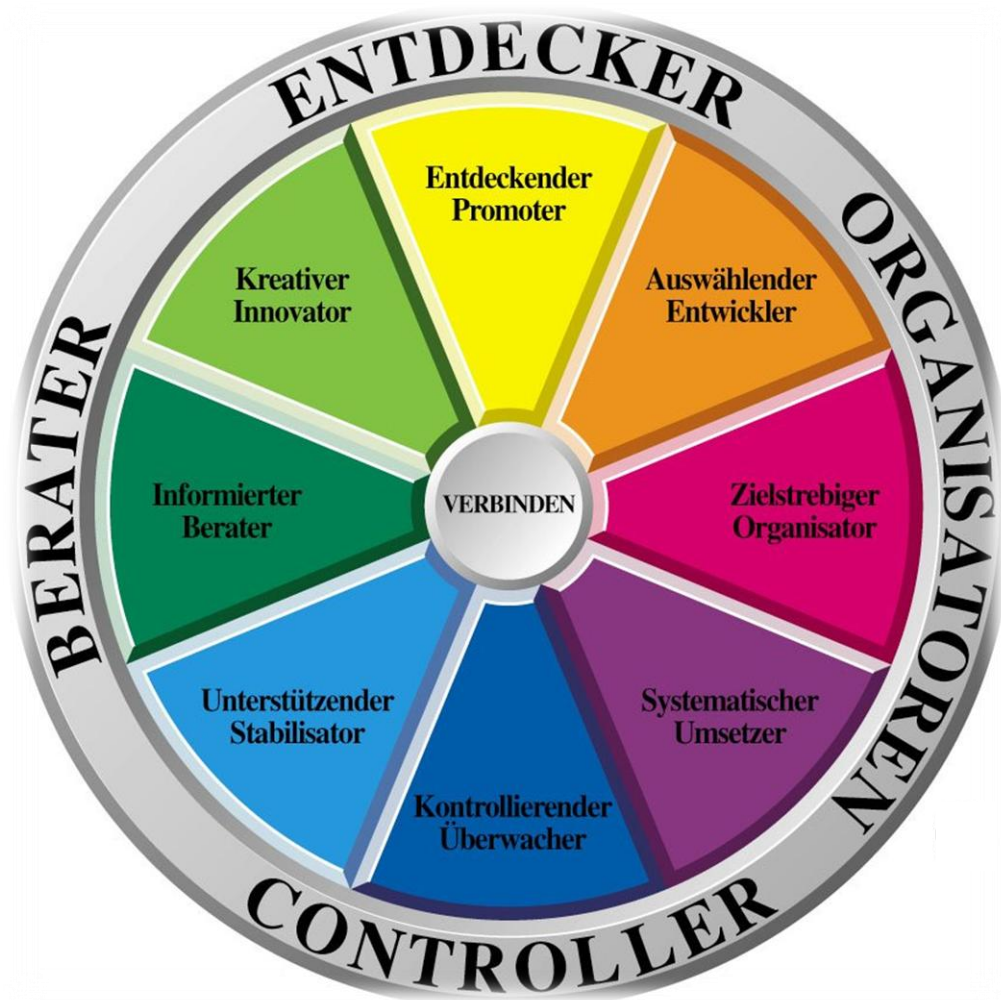


Abbildung 16: Team Competencies Model. Quelle: nach Rushmer (1996).

Dabei ist es von großer Bedeutung, dass alle Teammitglieder die einzelnen Rollen schätzen und akzeptieren; eine gute Zusammenarbeit kann dann auf dieser Basis erfolgen. Diese Einteilung in Zusammenhang mit der richtigen Fachkompetenz führt in der Folge dazu, erfolgreich zu arbeiten (Simon, 2007).

Wie zuvor schon beschrieben wurde, orientiert sich auch dieses Modell an der Theorie von C.G. Jung. Der TMP misst insgesamt vier verschiedene Ausprägungen:

1. Umgang mit Personen: *introvertiert vs. extrovertiert*
2. Beschaffung von Informationen: *praktisch vs. kreativ*
3. Treffen von Entscheidungen: *analytisch vs. begründet auf Überzeugungen*
4. Organisation der Arbeit: *strukturiert vs. flexibel.*

Jede dieser Arbeitssituationen wird mit 15 Fragenpaaren untersucht. Dabei werden jeweils zwei unterschiedliche Alternativen angegeben. Der Proband gewichtet dann die Richtung entsprechend einer 2-0, 2-1, 1-2 oder 0-2 Bewertung.

Im Gegensatz zu den sozialen Daten und der Fachkompetenz wird ein Testmodell benötigt, um die einzelnen Ausprägungen zu bewerten. Dem Modell von Pelled (1996) entsprechend muss hierbei davon ausgegangen werden, dass bei der Rollenwahrnehmung eine *low visibility*, jedoch eine *high job relatedness* vorherrscht.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein Experteninterview mit Herrn Dr. Lanwehr⁸² durchgeführt, um die einzelnen Rollen zum Vorschein zu bringen, da sich kein Verein bereiterklärt hat, an der Studie teilzunehmen.

Dementsprechend kann die Rollenwahrnehmung folgendermaßen in das Schaubild von Pelled (1996) eingetragen werden.

⁸² Sowohl Dr. Lanwehr als auch Prof. Völpel - die gemeinsam derzeit an einem neuen Buch über Fußball und Wirtschaft schreiben – beschäftigen sich seit Jahren mit dem professionellen Fußball. Im Interview mit Herrn Dr. Lanwehr wurden die Ergebnisse des Buches diskutiert und weiter entwickelt.

High visibility	Soziodemografische Daten: <ol style="list-style-type: none"> 1. Alter 2. Geschlecht 3. Herkunft 4. Abhängigkeit 	Fachkompetenz: <ol style="list-style-type: none"> 1. Einkauf und Logistik – Experte 2. Informatik – Experte 3. Recht – Experte 4. Marketing – Experte 5. Merchandising – Experte 6. Personal – Experte 7. Öffentlichkeit – Experte 8. Rechnungswesen und Finanzen - Experte 9. Fußball – Experte
Low visibility		Rollenwahrnehmung: <ol style="list-style-type: none"> 1. Beraten 2. Innovieren 3. Promoten 4. Entwickeln 5. Organisieren 6. Umsetzen 7. Überwachen 8. Stabilisieren
Low job-relatedness		High job-relatedness

Abbildung 17: Einteilung der Fachkompetenz nach Visibility und Job-relatedness. Quelle: In Anlehnung an Pelled (1996).

2.6 Fazit

Hambrick und Mason (1984) haben mit ihrer Upper Echelon-Theorie die Diversitätsforschung bereichert und weitere Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt. Insbesondere die Verknüpfung der **strategischen Diversität und der daraus resultierenden Performanz** hat mehrere Autoren dazu veranlasst, empirische Forschung zu betreiben.

Die Diversitäts-Forschung hat in der Öffentlichkeit eine breite Aufmerksamkeit erfahren. Demnach haben die meisten Unternehmen in ihrer Personalabteilung einen eigenen Bereich, der sich nur mit der Diversität von Mitarbeitern auseinandersetzt.

Diese Institution zielt genau darauf ab festzustellen, wie unterschiedliche Ausprägungen zu einem sinnvollen Ganzen genutzt werden können.

In diesem Rahmen haben mehrere Forscher versucht, die Wirkung von Diversität auf die Performanz aufzuzeigen. Trotz teilweiser widersprüchlicher Ergebnisse einzelner Studien kommt Jans (2003) in seiner Meta-Analyse zum Ergebnis, **dass die Ausprägungen soziodemografische Daten, Rollenwahrnehmung und Fachkompetenz positiv mit der Performanz korreliert sind**. Daher werden diese drei Ausprägungen als Prädiktoren für einen gezielt zusammengesetzten Vorstand und Aufsichtsrat herangezogen.

Dabei werden folgende Variablen für diese Arbeit als Erhebungs- und Untersuchungsvariablen definiert:

- **Soziodemografische Daten: Alter, Herkunft, Geschlecht, Abhängigkeit**
- **Fachkompetenz: Einkauf und Logistik – Experte, Informatik – Experte, Recht – Experte, Marketing – Experte, Merchandising – Experte, Personal – Experte, Öffentlichkeit – Experte, Rechnungswesen und Finanzen – Experte, Fußball – Experte**
- **Rollenwahrnehmung: Die 8 Teammanagement-Rollen von Margerison und McCann**

Die Forschung verdeutlichte, dass eine gezielt strategische Zusammensetzung des Top Management und des Aufsichtsrates dazu führen, die Performanz positiv zu beeinflussen. An diese Arbeiten knüpft auch diese Forschung an, die erstmalig unter Berücksichtigung des situativen Kontextes der Fußballbranche darstellt, in welcher Art diese beiden wichtigen Gremien in professionellen Fußballvereinen (aus-)gestaltet werden müssen.

3 Professioneller Fußball in Deutschland

Als neue Branche wird an dieser Stelle der professionelle Fußball dargestellt und analysiert. Dabei liegt der Fokus dieser Arbeit – besonders aufgrund der Organisationsstruktur, die erheblich von anderen Ländern abweicht – auf dem Standort Deutschland.

Im Folgenden werden daher zuerst die Organisationsstrukturen von professionellen Fußballvereinen in Deutschland vorgestellt. Im Anschluss daran werden die bisherigen Board-Machtverhältnisse analysiert. Danach findet sich das Organisationsziel der professionellen Fußballvereine wieder. Hierbei wird besonders auf die Messung der Leistung von professionellen Fußballvereinen eingegangen und im Anschluss wird die wirtschaftliche Tätigkeit der Fußballunternehmen beschrieben. Der Hintergrund hierfür liegt im Paradigmenwechsel begründet (Backhaus, 2004), der ausführlich beschrieben wurde. Schließlich werden Branchendaten und Kennzahlen herangezogen, die belegen, dass der professionelle Fußball eine an sich einzigartige Branche darstellt. Das Kapitel wird mit der Betrachtung der Stakeholder von professionellen Fußballvereinen in Deutschland und dem anschließenden Fazit beendet.

3.1 Die Organisationsstrukturen von professionellen Fußballvereinen in Deutschland

Die unternehmensinterne Dimension bei professionellen Fußballvereinen in Deutschland stellt sich wie folgt dar. Die Eigentumsverhältnisse sind nach dem DFB-Beschluss aus dem Jahr 1998 eindeutig geregelt. Dementsprechend muss beim Stammverein, bei einer Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft, über 50% und eine Stimme verbleiben. Dabei kann der Stammverein als Komplementär (in einer KG, GmbH und CoKG), als Gesellschafter (GmbH) oder Hauptaktionär (AG) die Mehrheit am Verein halten⁸³.

⁸³ Die Ausnahmen sind, wie bereits zuvor erwähnt, der VfL Wolfsburg und Bayer 04 Leverkusen.

Am 18. Dezember 2000 wurde der Ligaverband („Die Liga – Fußballverband e.V.“) gegründet, der die jeweiligen 36 Vereine und Kapitalgesellschaften der Ersten und Zweiten Fußball-Bundesliga als Mitglieder zählt. In diesem Ligaverband wird der Spielbetrieb sichergestellt und die Mannschaften spielen im Wettbewerb um unterschiedliche Ziele⁸⁴. Die 18 Vereine der jeweiligen Liga haben sich seit der Verabschiedung des Eckwertpapiers im Jahr 1998 in der Folge zu unterschiedlichen Rechtsformen konstituiert, um die eigenen Ziele bestmöglich zu verfolgen. Dabei stehen die Vereine im Spannungsfeld von Wirtschaftlichkeit, Abhängigkeit von Kapitalgebern und sportlichem Erfolg.

Name des Vereins/ Kapitalgesellschaft	Kürzel
Hertha BSC Berlin KG mbH aA	KG mbH aA
TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA	GmbH & Co.KGaA
DSC Arminia Bielefeld GmbH & Co.KGaA	GmbH & Co.KGaA
Werder Bremen GmbH & Co.KG aA	GmbH & Co.KGaA
Borussia Dortmund GmbH & Co.KG aA	GmbH & Co.KGaA
Hannover 96 GmbH & Co.KG aA	GmbH & Co.KGaA
1. FC Köln GmbH & Co. KGaA	GmbH & Co.KGaA
MSV Duisburg GmbH & Co. KGaA	GmbH & Co.KGaA
Vfl Wolfsburg Fußball GmbH	GmbH
Alemannia Aachen GmbH	GmbH
Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH	GmbH
Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH	GmbH
TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH	GmbH
Hamburger Sport Verein e.V.	e.V.
FC Schalke 04 e.V.	e.V.
Vfl Bochum e.V.	e.V.
1. FC Nürnberg e.V.	e.V.
Karlsruher Sport-Club Mühlburg-Phönix e.V.	e.V.
FC St. Pauli von 1910 e.V.	e.V.
1.FC Kaiserslautern e.V.	e.V.
VfB Stuttgart 1893 e.V.	e.V.
FC Hansa Rostock e.V.	e.V.
FC Energie Cottbus e.V.	e.V.
Sport-Club Freiburg e.V.	e.V.
1. FSV Mainz 05 e.V.	e.V.
FC Bayern München AG	AG
Eintracht Frankfurt Fußball AG	AG

Tabelle 3: Überblick der Gesellschaftsformen in der ersten Fußball-Bundesliga. Stand: Saison 2001/2002 – 2007/2008. Quelle: Eigene Darstellung.

⁸⁴ Als mögliche Zielvorgaben in der Bundesliga sind bekannt: Meisterschaft, Championsleague-Qualifikation, UEFA Cup, UI-Cup, gesichertes Mittelfeld, Klassenerhalt.

Diese Tabelle führt die Lizenzspielerabteilungen der Ersten Fußball-Bundesliga der Vereine auf, die seit der Saison 2000/2001 mindestens ein Jahr in der Ersten Bundesliga vertreten waren. Während die meisten Vereine ihre erste Mannschaft in eine eigenständige Gesellschaft ausgegliedert haben, führen doch immer noch einige Erstligisten ihre erste Mannschaft als eingetragenen Verein. Damit verzichten diese Vereine auf eine stärkere Marktorientierung und können dementsprechend auch schlechter auf neue wirtschaftliche Herausforderungen reagieren (Wilkesmann et al., 2002).

Neben den eingetragenen Vereinen (e.V.) finden sich noch folgende Rechtsformen in der Fußballbundesliga wieder: Aktiengesellschaft (AG), Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)⁸⁵. Um jedoch die ausgegliederte Lizenzspielerabteilung vor Übernahmen anderer Stakeholder, hier insbesondere Sponsoren und Investoren⁸⁶, die die Vereine als Spekulationsobjekt sehen, zu schützen, hat der DFB per Satzung aufnehmen lassen, dass mindestens 50% und eine Stimme der Anteile beim Stammverein bleiben müssen⁸⁷. Der Trend bei den Vereinen geht aber in den letzten Jahren dahingehend, die Lizenzspielerabteilung auszugliedern, um schließlich wettbewerbsfähig zu sein (Dörnemann, 1999).

⁸⁵ Ebenso besteht die Möglichkeit, eine Kombination aus GmbH und KGaA zu wählen. In diesem Fall fungiert eine GmbH als Komplementär einer GmbH und Co. KGaA, was es dem Verein ermöglicht, einerseits mehr als die Hälfte der Anteile veräußern zu können, ohne gleichzeitig an wirtschaftlichem Einfluss zu verlieren, und andererseits das Risiko einer unbeschränkten Haftung ausschließt (Wilkesmann et al. 2002).

⁸⁶ Im Gegensatz hierzu steht der englische Fußball, der es Sponsoren und Privatpersonen erlaubt, Fußballclubs zu erwerben. Hierbei müssen insbesondere die Übernahme von Abramowitsch bei FC Chelsea London und Malcolm Glazer, der 2003 durch den Kauf mehrere Aktien schließlich Eigentümer von Manchester United wurde.

⁸⁷ Eine Ausnahme bilden hier Bayer 04 Leverkusen und der VfL Wolfsburg, bei denen jeweils die Bayer AG und die Volkswagen AG 100% bzw. 90% der Anteile innehaben. Dieser Ausnahmeregelung wurde nur stattgegeben, da beide Unternehmen sich seit mehr als 20 Jahren bei den Vereinen engagieren und diese finanziell unterstützen. Im Rahmen der Globalisierung des professionellen Fußballs wenden sich einige Vereine wie Hannover 96 an die DFL mit der Aufforderung, den Weg für Investoren freizugeben.

Trotz der unterschiedlichen Rechtsformen weisen die Vereine jedoch durchaus ähnliche Management- und insbesondere Organisationsstrukturen auf. Dementsprechend verfügten in der Saison 2006/2007 alle 18 Bundesligisten über einen Vorstand und einen Aufsichtsrat, unabhängig von der gewählten formalen Rechtsform⁸⁸. Somit agieren unter anderem die eingetragenen Vereine und die GmbHs wie Aktiengesellschaften. Entsprechend agieren die Vereine und Kapitalgesellschaften wie vom DCGK mit den Organen Vorstand und Aufsichtsrat.

Neben dem organisatorischen Aufbau der beiden wird an dieser Stelle schon einmal der Blick auf die funktionale Ausgestaltung dieser beiden Organe gelegt. Hierbei identifizieren Gaede und Mahlstedt (2003) drei funktionale Bereiche auf der Management-Ebene:

- 1. Sportlicher Bereich**
- 2. Kaufmännischer Bereich**
- 3. Marketing-orientierter Bereich**

Diese drei Bereiche finden sich ebenso bei allen 27 Bundesligisten wieder⁸⁹. Im Folgenden werden die genannten neun Kompetenzen diesen drei Bereichen zugeordnet.

Sportlicher Bereich: Der sportliche Bereich umfasst die Aufgaben der **sportlichen Leitung**, unter anderem die Mannschaftszusammenstellung, Entwicklung von vorhandenem Spielerpotenzial und Bindung an den Verein. Damit soll der sportliche Erfolg sichergestellt werden. Der sportliche Bereich wird teilweise von ehemaligen **professionellen Fußballern** verantwortet. Diese ehemaligen Spieler haben in der

⁸⁸ Insgesamt spielten in den letzten sieben Spielzeiten nur drei Vereine in der ersten Bundesliga, die keinen Aufsichtsrat bestellt hatten.

⁸⁹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese drei Funktionen nicht immer im Vorstand vertreten sind. In einigen Vereinen sind derartige Rollen auf der zweiten Führungsebene zu finden.

Regel mehrjährige Erfahrungen im Fußball gesammelt und agieren nach Ablauf ihrer Karriere in dieser verantwortlichen Position.

Kaufmännischer Bereich: Der kaufmännische Bereich zeigt sich für die lizenzierungsrelevanten Anforderungen verantwortlich. Finanzplanung, Budgeterstellung und Bilanzen sind wichtige Hauptaufgaben dieses Bereichs. Wichtige Abteilungen in professionellen Fußballvereinen sind hierbei insbesondere der **Einkauf** bzw. die **Logistik**, die sich um die Bereitstellung von Gütern sorgen, damit ein ordnungsgemäßer Betrieb aufrechterhalten werden kann. Daneben findet sich auch die **Informatik-EDV**-Abteilung wieder. Diese Abteilung ist damit beauftragt, die technischen Anforderungen an die Vereine zu bewältigen. Dazu gehören unter anderem sowohl das Ticketing – also der Verkauf von Eintrittskarten der Fußballmannschaft – als auch die interne Bereitstellung einer IT-Infrastrukturplattform.

Die dritte und vierte Abteilung, die dem kaufmännischen Bereich zugerechnet werden müssen, sind die **Rechtsabteilung** und die **Personalabteilung**. Die Rechtsabteilung zeichnet sich dafür verantwortlich, dass sich die Vereine in einem Rechtsrahmen bewegen. Dazu gehören das Einhalten von Verträgen oder die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden. Gerade der Abschluss von Verträgen, die das Sponsoring oder den Fernsehvertrag betreffen, nimmt eine große Bedeutung für die Clubs ein, da dies zum größten Teil die Grundlage bildet, als Verein finanziell erfolgreich agieren zu können. Die Personalabteilung trägt die Verantwortung im Rahmen des Humankapitals. Die Einstellung und Kündigung von Spielern, das Aushandeln von Boni⁹⁰, aber auch die Betreuung des gesamten Personals, wobei hier auch die Verwaltung eingeschlossen ist, gehören zu den wichtigsten Aufgaben der HR-Mitarbeiter.

⁹⁰ Zu den Boni für Fußballer gehören besonders Tor-, Auflauf- und besonders Punktprämien. Zudem können Zielvereinbarungen abgeschlossen werden, die ebenfalls an einen Bonus geknüpft sind, wie beispielsweise Nicht-Abstiegs-Bonus oder Meisterschaftsbonus.

Als letzte und damit fünfte Abteilung muss das Rechnungswesen und die **Finanzabteilung** erwähnt werden. Hier laufen alle Kapitalströme des Unternehmens zusammen, Bilanzen werden erstellt und auch die Freigabe von Transfersummen wird in diesem Bereich sichergestellt. Dabei müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dieser Abteilung sicherstellen, dass der Verein ausreichend liquide Mittel zur Verfügung hat, um dem Spielbetrieb aufrecht zu erhalten.

Marketing-orientierter Bereich: Der marketing-orientierte Bereich hat sich besonders im letzten Jahrzehnt stark entwickelt. Immer mehr Vereine versuchen, sich global als Marke zu etablieren (Gaede und Mahlstedt, 2003). Dabei wird vermehrt Einfluss auf die öffentliche Wahrnehmung durch die Etablierung von Pressezentren, Merchandising oder Bindung von Sponsoren genommen. Der marketing-orientierte Bereich umfasst insgesamt drei Bereiche: **Marketingabteilung**, **Merchandising-Abteilung** und **Öffentlichkeitsabteilung**. Die Marketingabteilung zeichnet sich durch die aktive Vermarktung des Vereins und der Marke des Vereins aus. Dabei ist es das originäre Ziel, die Vereinsmarke zu vertreiben und damit auch Gewinne zu erzielen. In diesem Zusammenhang kommt die Merchandising-Abteilung ins Spiel. Ihr Hauptziel ist es, die geschaffene Nachfrage beim Kunden zu befriedigen. Durch den Verkauf von Vereinsprodukten werden nicht nur Gewinne erzielt, sondern es wird gleichzeitig eine Bindung zwischen Fans und dem Verein hergestellt. Diese beiden Bereiche werden zudem noch von der Öffentlichkeitsabteilung unterstützt. Presseerklärungen, die Auf- und Vorbereitung von Fußballspielen, aber auch die enge Zusammenarbeit mit lokalen und überregionalen Medienvertretern gehören zu den wichtigsten Aufgaben dieser Abteilung.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass alle oben aufgeführten Abteilungen eine Daseinsberechtigung haben. Sie arbeiten gemeinsam auf das Ziel hin, den Verein wirtschaftlich und sportlich zu Erfolgen zu führen. Einige dieser Abteilungen sind in vielen Vereinen im Vorstand vertreten, während andere lediglich auf der zweiten Ebene zu finden sind. Es wird Aufgabe und Ziel dieser Arbeit sein, **die Abteilungen zu identifizieren, welche den signifikantesten Einfluss auf den Erfolg von professionellen Fußballvereinen in Deutschland haben.**

3.2 Die Board-Machtverhältnisse von professionellen Fußballvereinen in Deutschland

Die Board-Machtverhältnisse stellen sich bei fast allen 36 professionellen Fußballvereinen gleich dar. Es existiert ein Vorstand oder ein Geschäftsführer (im Folgenden nur Vorstand genannt), der von einem Aufsichtsrat bzw. Gesellschafterausschuss (im Folgenden nur Aufsichtsrat genannt) kontrolliert wird. Der Aufsichtsrat wird auf der Mitgliederhauptversammlung gewählt oder bestätigt und benennt im Anschluss den Vorstand. Mittlerweile werden viele Vereine hauptamtlich vom Vorstand geführt. Im Aufsichtsrat finden sich zumeist hochrangige Manager aus der Wirtschaft. Unterstützend steht beiden Gremien oftmals ein Ehrenrat zur Seite. Dieser bildet sich zumeist aus ehemaligen Präsidenten, Geschäftsführern oder verdienten Spielern⁹¹.

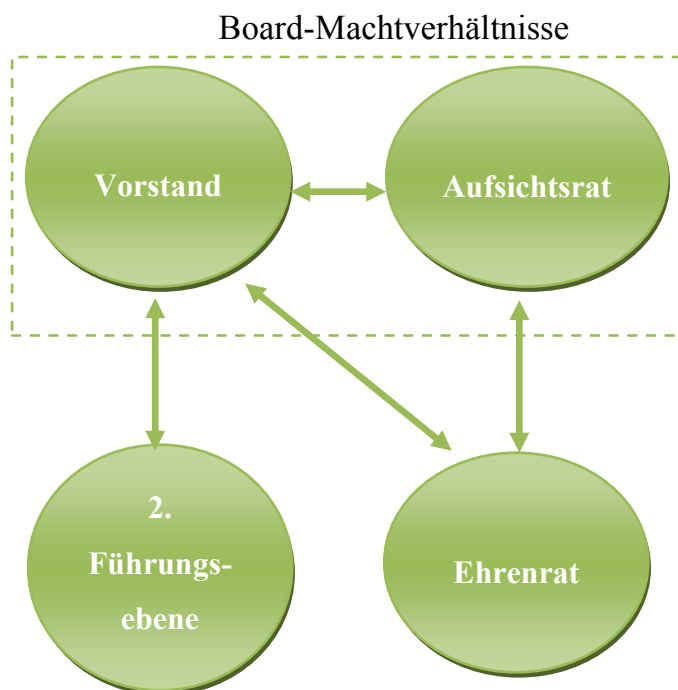


Abbildung 18: Board-Machtverhältnisse bei professionellen Fußballvereinen in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung.

⁹¹ Der VfB Stuttgart setzt sich beispielsweise folgendermaßen zusammen: Zwei Personen im Vorstand, acht Mitglieder im erweiterten Vorstand, fünf Personen im Aufsichtsrat (Geschäftsführer BDA, CEO DaimlerChrysler EMEA, Marketingleiter Porsche AG, Mitglied des Vorstandes der ENBW AG, Mitglied des Vorstandes der Landesbank Baden-Württemberg, Stand: Juni 2007), sechs Personen im Ehrenrat, ein Ehrenpräsident.

Zum Vorstand, Aufsichtsrat und Ehrenrat gesellt sich die zweite Führungsebene, die über einen besonderen Einfluss verfügt und damit auch Macht innehat.

Viele Vereine besitzen einen relativ kleinen Vorstand. Dieser verteilt Projektaufgaben an die zweite Führungsebene, die dann in Projektgruppen verschiedene Themen umsetzen. Dabei muss diese Ebene jedoch kritisch betrachtet werden⁹². Nichtsdestotrotz ist die zweite Führungsebene bei der Betrachtung von Macht und Einfluss von besonderem Interesse. Zudem muss angemerkt werden, dass oftmals das Trainerteam als zweite Führungsebene (Sport) definiert wird. Es wird sich zeigen, dass diese Konstellation nur suboptimal ist.

Entsprechend der Organisationsform, in der sowohl Vorstand als auch Aufsichtsrat existieren, kann diese Arbeit von allen professionellen Fußballvereinen herangezogen werden. Das deutsche Dual-System von Vorstand und Aufsichtsrat führt dazu, dass sowohl die Leitung als auch die Kontrolle von professionellen Fußballvereinen in Deutschland sichergestellt wird.

3.3 Die Messung von Performanz von professionellen Fußballvereinen

Die Frage nach den Gründen von Performanz in Unternehmen wird in der Managementforschung seit mehreren Jahren diskutiert (Hungenberg, 2004). In dieser Zeit haben sich zwei Theorieansätze herausgebildet, die versuchen, den Unternehmenserfolg zu erklären. Dabei handelt es sich zum einen um den marktorientierten Ansatz (MBV), zum anderen um den ressourcenorientierten Ansatz (RBV).

Porter (1992) beschreibt den MBV in der Art, dass ein Unternehmen die Triebkräfte des Wettbewerbs, das heißt die Analyse der Marktstruktur und die daraus resultierende Auswahl einer generischen Strategie, durchführen muss, um die eigene Position im Wettbewerb zu suchen. Dabei unterscheidet er folgende Strukturelemente der Branche:

⁹² Einige Funktionen, wie beispielsweise das Merchandising, haben signifikanten strategischen Einfluss, wohingegen andere Abteilungen einen Infrastrukturbereich darstellen.

derzeitige und potenzielle Konkurrenten, Abnehmer und Lieferanten, Ersatzprodukte und Outside-In-Perspektive.

Demgegenüber steht der RBV-Ansatz, der insbesondere von Hamel und Prahalad (1994) vertreten wird. Die Idee des RBV drückt aus, dass ein Unternehmen bestrebt sein muss, Ressourcen und Fähigkeiten derart geschickt und effizient zu kombinieren, damit ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann. Beide Ansätze werden heute als komplementär für den Unternehmenserfolg angesehen. Die Upper Echelon-Theorie greift diese Idee auf und stellt insbesondere das Top Management Team (RBV), welches im Markt strategische Entscheidungen treffen soll (MBV), und die Auswirkungen auf den Erfolg in den Mittelpunkt.

Entsprechend wird die Upper Echelon-Theorie oftmals benutzt, um den Einfluss des Top Management Teams und des Aufsichtsrates auf den Unternehmenserfolg zu erklären. Doch was sind die Erfolgskriterien von professionellen Fußballvereinen? Wulf und Hungenberg (2001) unterscheiden hierbei den sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg von Vereinen. Diese sind, insbesondere aufgrund der zunehmenden Professionalisierung des Sports, der Umsatzsteigerung, der Ausgliederung in Kapitalgesellschaften und der teilweise Besetzung des Top Management Teams und des Aufsichtsrates durch professionelle Führungskräfte (Kreis, 1998), immer enger miteinander verknüpft (Gaede et al., 2002; Stadtmann, 2004).

3.3.1 Die Sportliche Performanz

Der sportliche Erfolg von professionellen Fußballvereinen lässt sich einfach definieren. Der Fußballsport benutzt, um die Leistungsstärke der Vereine für die Ligaspiele zu ermitteln, eine Tabelle mit einem einfachen Punktesystem⁹³. Mit dieser Punktevergabe kann eine Tabelle generiert werden, die den momentanen Erfolgsstand

⁹³ Für einen Sieg erhält die Mannschaft drei Punkte, für ein Unentschieden wird dem Team ein Punkt gutgeschrieben. Bei einer Niederlage erhält die Mannschaft keinen Punkt.

der Mannschaft darstellt. Je höher ein Verein in der Ligatabelle gelistet ist, desto sportlich erfolgreicher ist dieser. Entscheidend hierbei ist die Abschlusstabelle, die die Qualifikation zu europäischen Ligen aber auch die Absteiger definiert. Entsprechend spielen zurzeit die ersten fünf Mannschaften der Abschlusstabelle in der Championsleague bzw. im UEFA-Cup, während hingegen die letzten drei Plätze einen Abstieg – Stand Juni 2007 – in die nächstuntere Liga bedeuten.

Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine Tabelle während der Saison, die 34 Spieltage beinhaltet, eine Momentaufnahme darstellt, die letztlich direkte oder indirekte Konsequenzen mit sich zieht. Demnach entlässt das Top Management Team Trainer oder Sportmanager während einer Saison, sofern der sportliche Erfolg ausbleibt. Ebenso verhält es sich mit den Stakeholdern, hier insbesondere die Zuschauer und Fans, die den Spielen der eigenen Mannschaft fernbleiben. Dadurch fehlen den Vereinen notwendige oder eingeplante Einnahmen. Hierbei drückt sich insbesondere die Verknüpfung von sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg aus.

Die folgende Tabelle zeigt die Vereine und den Tabellenplatz (Median) der letzten sieben Jahre auf.

Name des Vereins/ Kapitalgesellschaft	Medianer Tabellenplatz (y)
FC Bayern München AG	1
Werder Bremen GmbH & Co.KG aA	3
FC Schalke 04 e.V.	4
VfB Stuttgart 1893 e.V.	5
Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH	5
Hertha BSC Berlin KG mbH aA	6
Hamburger Sport Verein e.V.	7
Borussia Dortmund GmbH & Co.KG aA	7
Vfl Wolfsburg Fußball GmbH	10
Hannover 96 GmbH & Co.KG aA	11
Vfl Bochum e.V.	12
Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH	12
1. FC Nürnberg e.V.	15
DSC Arminia Bielefeld GmbH & Co.KG aA	15
1.FC Kaiserslautern e.V.	15
Eintracht Frankfurt Fußball AG	16
FC Hansa Rostock e.V.	17
FC Energie Cottbus e.V.	18
Sport-Club Freiburg e.V.	19
1. FC Köln GmbH & Co. KG aA	19
1. FSV Mainz 05 e.V.	21
MSV Duisburg GmbH & Co. KG aA	21
TSV München von 1860 GmbH & Co. KG aA	22
Alemannia Aachen GmbH	24
Karlsruher Sport-Club Mühlburg-Phönix e.V.	29
FC St. Pauli von 1910 e.V.	37
TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH	41

Tabelle 4: Tabellenplatz (Median) der Fußballvereine unter Berücksichtigung der Saisons 2000/2001 bis 2006/2007. Quelle: Eigene Darstellung.

3.3.2 Die wirtschaftliche Performanz

Der wirtschaftliche Erfolg von professionellen Fußballvereinen kann gemäß den Branchen Kennzahlen aus den folgenden Kapiteln bestimmt werden. Dabei nimmt die Bilanzübersicht eine entscheidende Rolle ein, wobei die langfristige Planung stets

betrachtet werden muss⁹⁴. Demnach wird der wirtschaftliche Erfolg dadurch festgelegt, dass genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um erstens die Lizenz der DFL zu erhalten sowie zweitens den Spielbetrieb zu erhalten.

Die renommierte Wirtschaftsauskunftei *creditreform* hat für die Ermittlung der wirtschaftlichen Performanz im Jahr 2005 einen Bonitätsindex für Vereine der Ersten und Zweiten Bundesliga eingeführt. Dabei werden unterschiedliche Kriterien wie Branchenrisiko, Liquidität oder Unternehmensentwicklung als Datenquelle herangezogen, was dann schließlich in einer „Schulnote“ ausgedrückt wird. Auch hier kann dann, ähnlich wie bei der Punktetabelle des sportlichen Erfolgs, eine Tabelle generiert werden.

⁹⁴ Es wäre grob fahrlässig, den FC Bayern München aufgrund seiner Rekordinvestitionen von über 70 EUR Millionen in neue Spieler zu verurteilen. Lange genug wurde das bekannte *Festgeldkonto* vom amtierenden Manager Hoeneß angespart, um es zu gegebener Zeit zu investieren. Demgegenüber stehen aber auch die katastrophalen Verfehlungen anderer Bundesligisten wie Borussia Dortmund oder Kaiserslautern, die etwa fünf Jahre benötigten, um sich von der finanziellen Katastrophe zu erholen. Horrende Personalkosten, die den Großteil aller Ausgaben ausmachten, sowie die falsche Strategie in Bezug auf Diversifizierung und damit auch Entfernung vom Kerngeschäft führten beide Vereine, die eine lange Tradition in Deutschland haben und zudem mehrfach deutscher Meister waren, an den Rand der Insolvenz.

Name des Vereins/ Kapitalgesellschaft	Bonitätsindex
Werder Bremen GmbH & Co.KG aA	1,56
FC Bayern München AG	1,86
VfB Stuttgart 1893 e.V.	1,86
1. FC Köln GmbH & Co. KGaA	1,96
Hannover 96 GmbH & Co.KG aA	2,00
Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH	2,01
Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH	2,01
Eintracht Frankfurt Fußball AG	2,35
DSC Arminia Bielefeld GmbH & Co.KGaA	2,37
1. FC Nürnberg e.V.	2,41
Hamburger Sport Verein e.V.	2,46
1.FC Kaiserslautern e.V.	2,46
Sport-Club Freiburg e.V.	2,46
1. FSV Mainz 05 e.V.	2,46
Alemannia Aachen GmbH	2,48
VfL Bochum e.V.	2,50
VfL Wolfsburg Fußball GmbH	2,52
Hertha BSC Berlin KG mbH aA	2,60
Borussia Dortmund GmbH & Co.KG aA	2,60
Karlsruher Sport-Club Mühlburg-Phönix e.V.	2,81
MSV Duisburg GmbH & Co. KGaA	2,85
FC Schalke 04 e.V.	2,90
FC Energie Cottbus e.V.	3,14
FC Hansa Rostock e.V.	3,31
TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA	3,94
FC St. Pauli von 1910 e.V.	Nicht bewertet da 3. Liga in Saison 06/07
TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH	Nicht bewertet da 3. Liga in Saison 06/07

Tabelle 5: Bonitätsindex der Fußballbundesligisten (1. und 2. Bundesliga). Stand: Saison 2006/2007. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an creditreform.

3.3.3 Die wechselseitige Wirkung zwischen sportlicher und wirtschaftlicher Performanz

Die Darstellung dieser beiden Erfolgsmerkmale lässt deutlich darauf schließen, dass eine Abhängigkeit zwischen sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg besteht. Dabei ist diese Beziehung wechselseitig zu betrachten. Durch sportlichen Erfolg werden in

der Regel vermehrt Stakeholder angezogen. Demnach steigt der Zuschauerschnitt bei Erfolgen signifikant, was am deutlichsten bei einem Aufstieg von der Ersten in die Zweite Bundesliga zu sehen ist⁹⁵. Ebenso verhält es sich mit Sponsoren, die in der Ersten Liga beispielsweise eine vermehrte Aufmerksamkeit erhoffen⁹⁶. Zudem nutzen auch Städte und Länder den Erfolg eines Vereins und (be-)nutzen diesen als Aushängeschild der Stadt. Dieses vermehrte Stakeholderinteresse drückt sich durch signifikante Mehreinnahmen für den Verein aus.

Andererseits ist jedoch auch der Schluss zulässig, dass wirtschaftlicher Erfolg sportlichen Erfolg mit sich bringt⁹⁷. Entsprechend können Einnahmen, die beispielsweise aus einem IPO resultieren, in die Mannschaft investiert werden⁹⁸.

Abschließend ist daher zu sagen, dass das Top Management Team und der Aufsichtsrat in der Lage sein müssen, sowohl den sportlichen als auch den wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen. Diese beiden originären Eigenschaften müssen alle Bundesliga-Mannschaften verfolgen.

Für diese Arbeit wird festgelegt, dass die sportlichen Ziele die Oberziele der professionellen Fußballvereine darstellen, während hingegen die wirtschaftlichen Ziele die Unterziele ausmachen.

⁹⁵ Beispielsweise kann hier der Karlsruher SC aufgeführt werden, der nach dem geglückten Aufstieg in die Bundesliga zur Saison 2006/2007 über 20.000 Dauerkarten verkaufte und dessen Spiele der Hinserie schon zu Beginn der neuen Saison ausverkauft sind.

⁹⁶ Dies ist unter anderem durch eine erhöhte Fernsehübertragung bedingt.

⁹⁷ Der FC Bayern München versucht in der Saison 2007/2008, durch den bisherigen wirtschaftlichen Erfolg auch wieder den sportlichen Erfolg zu erreichen, nachdem die Bayern in der Vorsaison nur Vierter in der Bundesliga wurden. Nach wenigen Spieltagen scheint sich diese Investitionen bezahlbar zu machen; souverän feierte der FC Bayern München die Herbstmeisterschaft 2007/2008, wurde Gruppenerster im UEFA-Cup sowie überwintert im Achtelfinale des DFB Pokals.

⁹⁸ Borussia Dortmund ging 2000 an die Börse und wurde direkt in der darauf folgenden Saison 2001/2002 Deutscher Fußballmeister.

3.4 Die wirtschaftliche Tätigkeit von professionellen Fußballvereinen in Deutschland unter Berücksichtigung der Punktemaximierung

Die deutschen Profifußballvereine der Ersten und Zweiten Bundesliga agieren mittlerweile als mittelständische Betriebe (Staudt und Horvarth, 2004). Die Umsätze der Erstligisten in der Saison 2006/2007 übertrafen nun schon zum zweiten Mal die Milliardengrenze (DFL, 2007). Vor allem zwei Faktoren sind für diesen rasanten Umsatzanstieg verantwortlich: die Einnahmen aus den Übertragungsrechten und das Sportsponsoring. Für die Übertragungsrechte zahlen die öffentlich-rechtlichen, sowie die privaten Fernsehsender die Rekordsumme von 440 Millionen EUR für die Saison 2006/2007. In der Saison 1986/1987 wurden lediglich 62,53 Millionen EUR überwiesen, und damit haben sich diese Erträge um über 700 % erhöht.

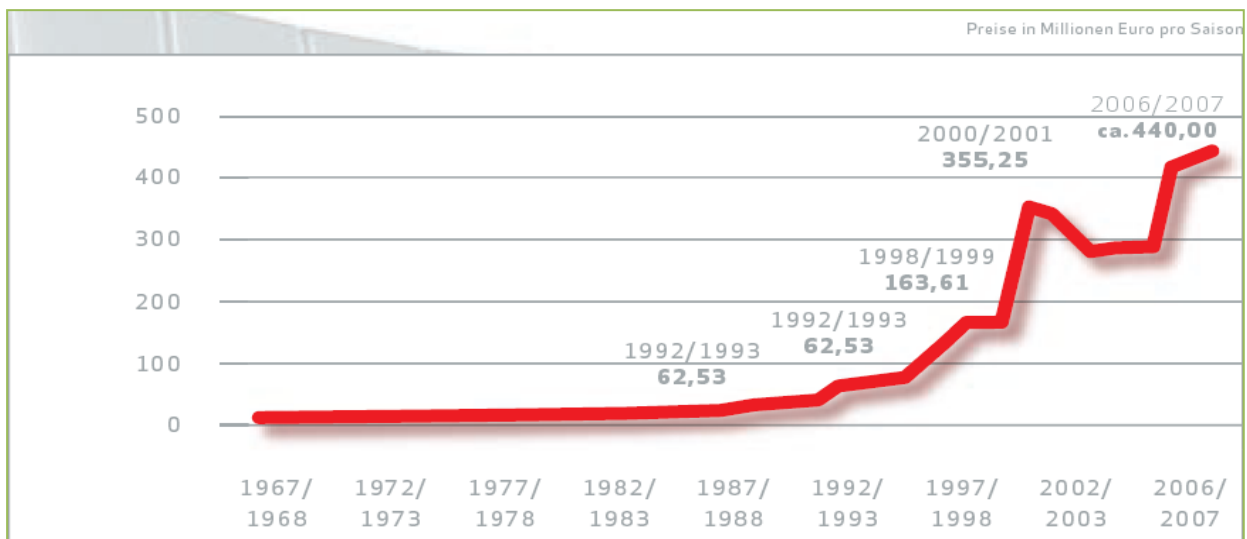


Abbildung 19: Preisentwicklung der Übertragungsrechte im Lizenzfußball. Quelle: DFL Bundesliga Report (2007).

Die Einnahmen im Sportsponsoring betragen 2006/2007 fast 420 Millionen EUR (DFL, 2007). Damit wird deutlich, dass das öffentliche Interesse den professionellen Fußball nicht als rein sportlichen Event, sondern als wirtschaftlichen Multiplikator betrachtet.

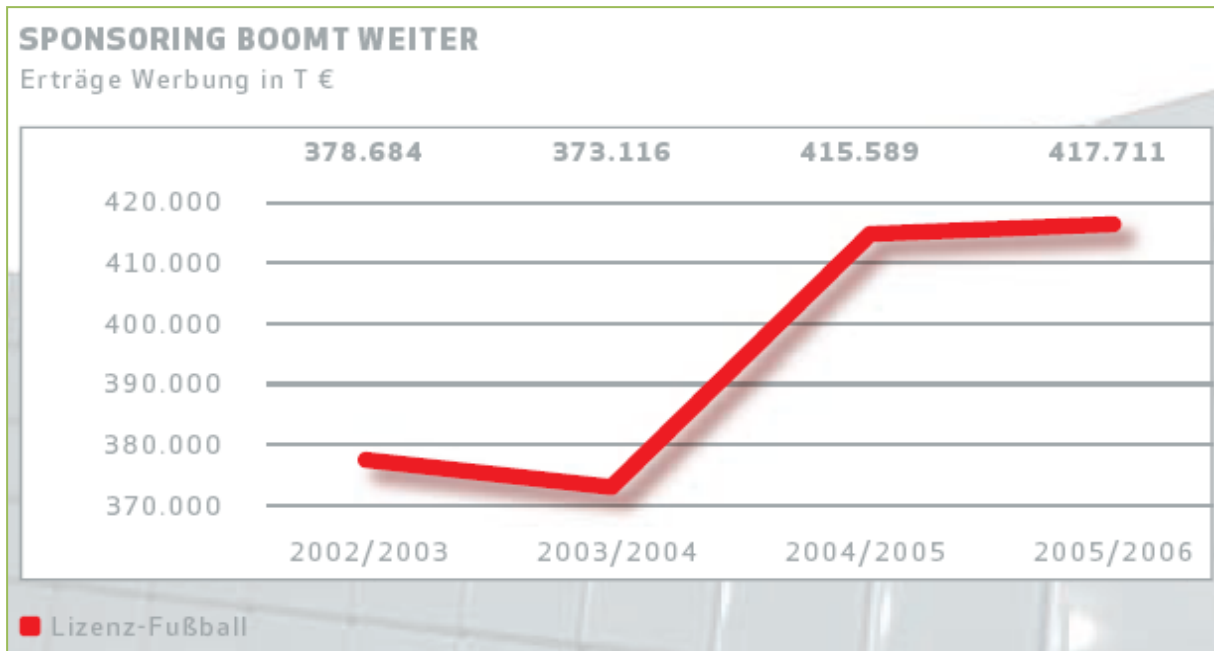


Abbildung 20: Sponsoring in der Fußball-Bundesliga. Quelle: DFL Bundesliga Report (2007).

Damit gewinnt der professionelle Fußball neben der sportlichen Dimension eine weitere hinzu: die wirtschaftliche Dimension. Den oben aufgeführten Einnahmequellen stehen hohe Personalkosten⁹⁹ gegenüber sowie der Betrieb des Unternehmens. Zunehmend muss daher der Fokus auch auf die wirtschaftlichen Faktoren gelegt werden und ein professioneller Fußballverein in Deutschland muss als mittelständisches Unternehmen wahrgenommen werden, welches von Menschen mit Kompetenzen geführt werden muss.

Nichtsdestotrotz unterscheiden sich die professionellen Fußballvereine von anderen gewinnmaximierenden Unternehmen. Swieter (2002) weist darauf hin, dass die professionellen Fußballvereine sowohl kooperieren¹⁰⁰ als auch konkurrieren¹⁰¹ müssen und bezeichnet dies als *assoziative Konkurrenz*. Dementsprechend kann es nicht das Ziel sein, einen gegnerischen Verein finanziell zu ruinieren, da der Verein auf andere Vereine und den damit verbundenen Wettkampf angewiesen ist. Folglich kann hier

⁹⁹ Hier müssen insbesondere die Spieler und das Betreuerenteam aufgeführt werden.

¹⁰⁰ Im Sinne von Meisterschaftsspielen, um das Produkt Profifußball herstellen zu können.

¹⁰¹ Im Sinne von Meisterschaftsspielen, bei denen es das Ziel ist, eine Punktemaximierung zu erreichen.

eine Gewinnmaximierung nicht als Ziel der Vereine postuliert werden. Vielmehr ist der eigen definierte sportliche Erfolg die Zielsetzung und damit das Hauptkriterium für das Handeln der Vereine (Lehmann und Weigand, 1997). Die Punktemaximierung als Zielvorgabe beeinflusst somit das Handeln der Vereine, in dem der Vorstand versuchen muss, unter bestimmten finanziellen Voraussetzungen maximalen sportlichen Erfolg zu generieren (Swieter, 2002).

Abschließend kann daher festgestellt werden, dass das Hauptziel eines professionellen Fußballvereins die Punktemaximierung unter besonderer Berücksichtigung der finanziellen Mittel im Rahmen der assoziativen Konkurrenz darstellt. Damit soll neben dem sportlichen Erfolg auch der wirtschaftliche Erfolg sichergestellt werden.

3.5 Die Branchendaten von professionellen Fußballvereine in Deutschland

Wie im vorherigen Abschnitt angedeutet, grenzt sich der professionelle Fußball von anderen Branchen aufgrund seiner ganz eigenen Spezifikationen ab. Im Folgenden werden nun die wichtigsten Branchendaten aufgeführt, die besonders charakteristisch für professionelle Fußballvereine in Deutschland sind. Dabei beginnt der nächste Abschnitt mit der Bilanzübersicht. Daraufhin werden die Einnahmequellen Zuschauererwerb und Zuschauerinteresse, Transfersummen und Medienrechte und Sponsoring vorgestellt. Zudem werden die Spielergehälter beschrieben. Abschließend findet sich dann der Abschnitt Verschuldung und Verbindlichkeiten.

3.5.1 Bilanzübersicht

Im Schnitt beträgt die Bilanz eines Fußballbundesligisten in Deutschland im Jahr 2007 etwa 60 Millionen EUR (DFL, 2007). Dies bedeutet eine Steigerung um fast 15% im Vergleich zur Saison 2002/2003. Die Bilanz setzt sich im Schnitt zusammen aus dem Spielervermögen (etwa 9 Millionen EUR), Sachanlagevermögen (12 Millionen EUR), Finanzanlagevermögen (18 Millionen EUR), Forderungen (11 Millionen EUR), Bank (8 Millionen EUR) sowie der aktiven Rechnungsabgrenzung (fast 1 Millionen EUR).

Diese Aktiva-Seite unterscheidet sich jedoch in erheblichem Maß innerhalb der Bundesliga¹⁰².

Die Passiva setzt sich unter anderem aus dem Eigenkapital (etwa 16 Millionen), den Rückstellungen (5 Millionen) und den Verbindlichkeiten (31 Millionen) zusammen. Auffallend ist, dass das Eigenkapital im Vergleich zu 2005 um fast 10% gestiegen ist, gleichzeitig die Rückstellungen um fast 50% zugenommen haben. Dadurch wird deutlich, dass das Risiko der Vereine zugenommen hat und sich diese demgegenüber absichern wollen oder müssen.

In der Zweiten Bundesliga hingegen beträgt die Aktiva etwa 6 Millionen EUR. Auf der Passiva stellen die Verbindlichkeiten mit über 4 Millionen EUR den größten Bereich dar. Hier muss ebenfalls zwischen den etablierten Vereinen und möglichen Absteigern differenziert werden.¹⁰³

Damit können die Vereine gemäß Dörnemann (1999) als mittelständische Unternehmen beschrieben werden. Dabei muss es das Ziel sein, einen ausgeglichenen Haushalt zu führen, der es erlaubt, fortlaufend die Lizenz der DFL zu erhalten sowie Punktemaximierung zu erreichen.

3.5.2 Zuschaueraufkommen und Zuschauerinteresse

99% aller befragten Bundesbürger in Deutschland kennen die Erste Fußball-Bundesliga (DFL, 2007). Und immerhin 92% sind mit dem Schlagwort Zweite Bundesliga in Deutschland vertraut (DFL, 2007). Diese beiden Zahlen belegen die enorme Popularität des professionellen Fußballs in Deutschland. Das Interesse am

¹⁰² Demnach ist der FC Bayern München dafür bekannt, dass das Festgeldkonto einen überdurchschnittlichen Wert ausweist. Die Bayern wiesen in der Saison 2005/2006 eine Bilanz von über 150 Millionen EUR aus und distanzieren die nachfolgenden Vereine deutlich.

¹⁰³ Hier kann beispielsweise zwischen dem 1.FC Köln und Spvgg Unterhaching unterschieden werden. Die Kölner hatten in der Saison 2005/2006 eine Bilanzsumme von fast 45 Millionen EUR, während Unterhaching eine Bilanzsumme von etwa 3 Millionen aufwies.

Profifußball in Deutschland liegt mit 53% deutlich vor den folgenden Sportarten Wintersport und Formel 1, die jeweils nur ein Zuschauerinteresse von 40% verbuchen (DFL, 2007).



Abbildung 21: Durchschnittliche Zuschauerzahlen im europäischen Vergleich: Topnationen. Quelle: DFL Bundesliga Report (2007).

Diese Begeisterung drückt sich insbesondere in den Stadionbesuchen aus, wie die obige Grafik verdeutlicht. Über 38.000 zahlende Zuschauer wurden im Schnitt in der Saison 2005/2006 in allen achtzehn Bundesligastadien gezählt (DFL, 2007). Dies entspricht einer Gesamtzahl von fast elf Millionen Fans, die die 306 Spiele live im Stadion mit verfolgten¹⁰⁴. In der Saison 2006/2007 besuchten gar über zwölf Millionen Zuschauer die Spiele der Ersten FußballBundesliga, was etwa 40.000 Zuschauer pro Spiel bedeutet. Mit diesen Zahlen belegt die Fußball-Bundesliga im internationalen Vergleich den ersten Platz und verweist die Länder England (33.900 Zuschauer), Spanien (24.980), Italien (24.580) und Frankreich (21.290) deutlich auf die nachfolgenden Plätze. Im Folgenden sind die Zuschauerzahlen pro Verein in der Bundesliga aufgezeigt.

¹⁰⁴ Die zweite Bundesliga verzeichnet mit fast 4 Millionen Zuschauern eine ebenfalls sehr beachtliche Zahl.

Platz	Mannschaft	Summe	Spiele	Schnitt
1	Borussia Dortmund	1.235.087	17	72.652
2	Bayern München	1.163.900	17	68.465
3	FC Schalke 04	1.042.921	17	61.348
4	Hamburger SV	952.415	17	56.024
5	Hertha BSC	827.732	17	48.690
6	Eintracht Frankfurt	809.624	17	47.625
7	Bor. Mönchengladbach	807.242	17	47.485
8	VfB Stuttgart	780.100	17	45.888
9	1. FC Nürnberg	706.427	17	41.555
10	Werder Bremen	695.205	17	40.894
11	Hannover 96	658.185	17	38.717
12	VfL Bochum	424.473	17	24.969
13	Arminia Bielefeld	393.159	17	23.127
14	Bayer Leverkusen	381.000	17	22.412
15	VfL Wolfsburg	379.556	17	22.327
16	Alemannia Aachen	352.673	17	20.745
17	1. FSV Mainz 05	343.900	17	20.229
18	Energie Cottbus	273.196	17	16.070

Tabelle 6: Zuschauer der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 2006/2007. Quelle: www.weltfussball.de.

Selbst in der 2. Bundesliga verfolgten über fünf Millionen Zuschauer die Partien der achtzehn Mannschaften, was einen Schnitt von fast 17.000 Besuchern pro Spiel bedeutet. Durch den Abstieg der Traditionsmannschaft aus Mönchengladbach, die in der Bundesligasaison mit über 47.000 Zuschauern in der oberen Hälfte platziert waren, scheint dieser Rekord in der Saison 2007/2008 in der 2. Bundesliga gebrochen zu werden.

Platz	Mannschaft	Summe	Spiele	Schnitt
1	1. FC Köln	717.300	17	42.194
2	TSV 1860 München	611.400	17	35.965
3	1. FC Kaiserslautern	539.193	17	31.717
4	Karlsruher SC	420.690	17	24.746
5	Hansa Rostock	330.300	17	19.429
6	MSV Duisburg	306.482	17	18.028
7	FC Augsburg	285.800	17	16.812
8	SC Freiburg	276.500	17	16.265
9	Eintracht Braunschweig	266.400	17	15.671
10	Rot-Weiss Essen	231.543	17	13.620
11	Erzgebirge Aue	197.650	17	11.626
12	Kickers Offenbach	182.665	17	10.745
13	TuS Koblenz	174.614	17	10.271
14	FC Carl Zeiss Jena	147.881	17	8.699
15	SpVgg Greuther Fürth	134.450	17	7.909
16	SC Paderborn 07	104.217	17	6.130
17	Wacker Burghausen	99.360	17	5.845
18	SpVgg Unterhaching	82.700	17	4.865

Tabelle 7: Zuschauer der 2. Fußball-Bundesliga in der Saison 2006/2007. Quelle: www.weltfussball.de.

Die Zuschauerzahlen in Deutschland werden besonders von den verkauften Dauerkarten beeinflusst. Hier wird ebenfalls ein starker Anstieg aufgrund der Ressourcen-Knappheit der Stadionplätze, festgestellt. In einigen Stadien, beispielsweise bei Schalke 04 oder beim FC Bayern München, sind Dauerkarten für die nächsten Jahre ausverkauft. Restkarten sind selten nur noch am Schwarzmarkt erhältlich.

Diese Zahlen belegen, dass der professionelle Fußball in Deutschland eine besondere öffentliche Aufmerksamkeit erfährt. Es ist zudem anzumerken, dass die vorliegenden Zahlen das Ergebnis eines kontinuierlichen Anstieges darstellen, der wohl auch in Zukunft wahrscheinlich nur aufgrund der Stadionkapazitäten an seine Grenze stoßen wird (DFL, 2007).

3.5.3 Transfersummen

Vor der Bundesligasaison 2007/2008 wurden im Juli 2007 bereits über 130 Millionen EUR in neue Spieler investiert¹⁰⁵. Nichtsdestotrotz belegt die Bundesliga hiermit im internationalen Vergleich zu Beginn der Saison 2007/2008 im August nur den fünften Platz.











TRANSFEREINNAHMEN UND -AUSGABEN 07/08			
WETTBEWERB	AUSGABEN	EINNAHMEN	SUMME
 Premier League	705.385.000	340.726.000	-364.659.000
 Primera Division	526.470.000	254.915.000	-271.555.000
 Serie A	292.745.000	195.310.000	-97.435.000
 Ligue 1	204.350.000	317.200.000	112.850.000
 1.Bundesliga	199.290.005	124.985.005	-74.305.000
 Holland Casino Eredivisie	79.855.000	120.655.000	40.800.000
 English League Championship	76.742.500	168.115.000	91.372.500
 Wischa Liga	71.225.000	38.730.000	-32.495.000
 SuperLiga	52.640.000	162.500.000	109.860.000
 2.Bundesliga	34.660.000	41.105.070	6.445.070

Tabelle 8: Transfereinnahmen und -ausgaben in der Saison 2007/2008 im internationalen Vergleich. Quelle: www.transfermarkt.de.

In diesen Transfersummen werden die Spielergehälter, Handgelder oder Spielerberaterprovisionen nicht mit eingerechnet. Die Investitionen belaufen sich demnach auf deutlich über 200 Millionen EUR für die Deutsche Fußball Bundesliga. Insgesamt ist anzumerken, dass die Transfersummen, nach einer Zeit der Konsolidierung, wieder anziehen und die Vereine und Kapitalgesellschaften nun wieder verstärkt in neues Personal investieren.

Die Transfersummen belaufen sich auf etwa 7% der Erträge und Ausgaben (DFL, 2007).

¹⁰⁵ Allein der FC Bayern München hat durch die Verpflichtung der Topstars Toni, Ribery, Sosa, Jansen und Klose fast 70 Millionen EUR investiert (Transfermarkt, 2007). Dem gegenüber steht der Verkauf einiger Spieler, wobei allein Hargreaves 25 Millionen EUR durch seinen Wechsel zu Manchester United einbrachte. Die Bayern sind damit absoluter Spitzenreiter (Transfersumme: -40,2 Millionen EUR) vor Dortmund (-7,8 Millionen), Leverkusen (-6,75 Millionen), Hannover (-6,47 Millionen) und Hamburg (-5,3 Millionen) (Transfermarkt, 2007).

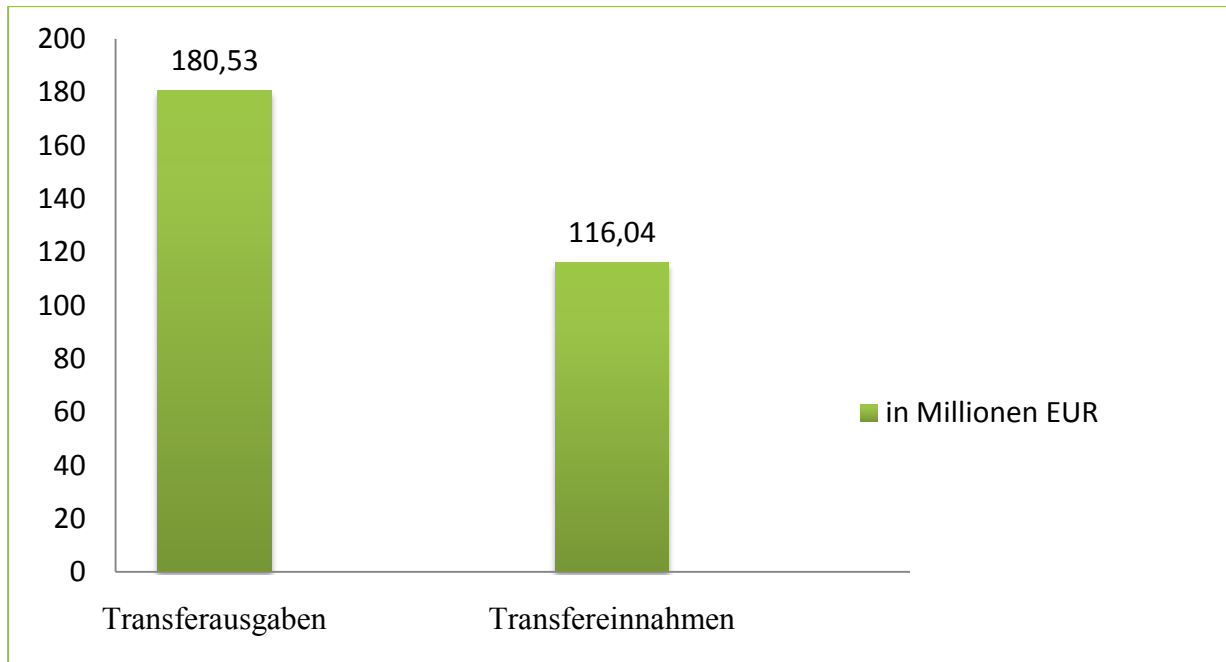


Abbildung 22: Transfereinnahmen und -ausgaben der 1. Bundesliga vor der Saison 2007/2008. Quelle: www.transfermarkt.de (2007).

3.5.4 Medienrechte und Sponsoring

Entsprechend der Attraktivität des Profifußballs sehen insbesondere verschiedene Unternehmen den Sport als Plattform, sich zu präsentieren. Mehrere Studien (Groll et al., 2003; Groll et al., 2004, Bieling et al. 2004, Hübl et al., 2002) zeigen eine zunehmende Bedeutung externer Geldquellen für die Vereine und Kapitalgesellschaften. Das Sponsoring für die 36 Mannschaften der Ersten und Zweiten Bundesliga betrug in der Saison 2005/2006 über 417 Millionen EUR. Damit wurde die Vorjahresbestmarke nochmals übertroffen (DFL, 2007).

Trotz einer Werbekrise in Deutschland steigen die Werbeeinnahmen der Bundesligisten signifikant. Während die anderen Branchen im Durchschnitt mit Einnahmeeinbußen von fast 12% im Vergleich zur Saison 1999/2000 rechnen mussten, weist die Bundesliga einen Gewinn von über 80% auf. Ein Grund hierfür liegt sicherlich in den neuen Stadien, die extra zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland gebaut wurden. Durch eine Vielzahl an Logen und einer besonders lukrativen Ausstattung des Stadions konnten die meisten Vereine neue Geldgeber und Sponsoren gewinnen, die sich im Stadion präsentieren (DFL, 2007).

Eine besondere Erfolgsgeschichte stellen die Einnahmen aus Medienrechten dar. Erstmals in der Geschichte des professionellen Fußballs erhalten die 36 Vereine und Kapitalgesellschaften 440 Millionen EUR pro Saison. Dieser Vertrag, der für drei Jahre abgeschlossen wurde, wurde mit dem neuen Pay-TV-Anbieter „arena“ abgeschlossen, der exklusiv alle Spiele der ersten und zweiten Liga live zeigen darf (DFL, 2007). In der Saison 1992/1993 zahlten die öffentlich-rechtlichen Sender 62,5 Millionen EUR. Eine Steigerung um 800% drückt ebenfalls einen starken Nachfragemarkt aus (DFL, 2007). Auch wenn in Deutschland eine Zentralisierung der Medienrechte existiert, können die Vereine aufgrund ihrer Attraktivität für den Markt, ebenso auch durch sportlichen Erfolg, Medieneinnahmen erzielen. Eine Studie von Ernst und Young (2007) zeigt diese Verteilung der Medieneinnahmen aus der Saison 2006/2007.

Verteilung der Medieneinnahmen Saison 2006/2007			
	Inlandsvermarktung	Auslandsvermarktung	Gesamt
	In Mio. Euro	In Mio. Euro	In Mio. Euro
VfB Stuttgart	22,18	4,00	26,18
FC Schalke 04	22,85	3,00	25,85
Werder Bremen	23,52	2,00	25,52
FC Bayern München	24,19	1,00	25,19
Bayer Leverkusen	21,52	1,00	22,52
Hertha BSC Berlin	20,85	0,36	21,21
Borussia Dortmund	20,18	0,36	20,54
Hamburger SV	19,52	0,75	20,27
1. FC Nürnberg	18,81	0,75	19,56
Hannover 96	18,10	0,36	18,46
VfL Wolfsburg	17,39	0,36	17,75
Bor. M'Gladbach	16,64	0,36	17,00
Arminia Bielefeld	15,89	0,36	16,25
FSV Mainz 05	15,10	0,36	15,46
Eintracht Frankfurt	14,30	0,36	14,66
VfL Bochum	13,51	0,36	13,87
Alemannia Aachen	12,80	0,36	13,16

Abbildung 23: Verteilung der Medieneinnahmen Saison 2006/2007 der 1. Bundesliga (Auszug). Quelle: Ernst und Young (2007).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Merchandising, Werbung und TV-Einnahmen über 60% der Einnahmen ausmachen. Gemeinsam mit den Zuschauereinnahmen, die ebenso erheblich gesteigert wurden, bildet diese Einnahmequelle eine wichtige Konstante, die für die Kapitaldeckung des Etats der Vereine und Kapitalgesellschaften vonnöten ist.

3.5.5 Spielergehälter

Die Spielergehälter steigen zum ersten Mal seit drei Jahren und betragen im Schnitt 28 Millionen EUR. Damit beträgt dieser Posten fast 40% aller Aufwendungen, die von den Bundesligisten getragen werden müssen (DFL, 2007). In der Zweiten Bundesliga werden im Schnitt fast 6 Millionen EUR gezahlt. Doch die Diskrepanz existiert nicht nur zwischen diesen beiden Ligen, sondern auch innerhalb der Ligen selber¹⁰⁶.

Bei der Bildung von Clustern wird deutlich, dass sich die Diskrepanz hinsichtlich den Spielergehältern deutlich unterscheidet¹⁰⁷. So müssen die ersten sechs Vereine im Schnitt 47 Millionen EUR aufbringen, die nächsten sechs Vereine zahlen etwa 23,5 Millionen EUR, während die letzten sechs Vereine durchschnittlich nur 13,9 Millionen EUR an ihr Personal überweisen müssen (DFL, 2007).

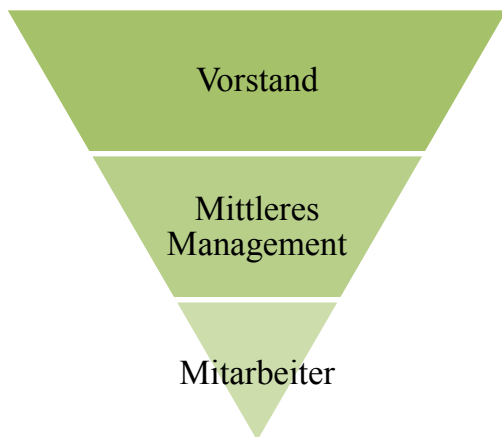
In einer repräsentativen Umfrage von Ernst und Young (2007), bei der 30 von 36 Vereine untersucht wurden, gaben 70% der befragten Unternehmen an, dass sie davon ausgehen, dass die Personalaufwendungen in den kommenden Jahren zunehmen werden. Nur 17% aller Vereine erwarten, dass die Personalkosten in den folgenden Jahren einen Rückgang erfahren.

¹⁰⁶ Der FC Bayern zahlt seinen Spielern ein Vielfaches von dem, was beispielsweise der FC Energie Cottbus zahlt. An dieser Stelle kann die Neuverpflichtung Luca Toni angeführt werden, der jährlich bis zu 7 Millionen EUR brutto verdienen wird.

¹⁰⁷ Hintergrund hierfür ist sicherlich die Einnahmeseite, bedingt durch Merchandising, Medieneinnahmen oder Sponsoring, die eine höhere Bezahlung zulässt. Die DFL lizenziert jedes Jahr die 36 Vereine und Kapitalgesellschaften und misst diese an ihrem Ertrag und ihren Aufwendungen. Bei einem Ungleichgewicht besteht die Gefahr des Verlusts der Spiellizenz. Dementsprechend müssen die Clubs darauf achten, ihre Einnahmen aus Werbung, Stadion, Medien und Sponsoring, sinnvoll zu investieren.

Der professionelle Fußball grenzt sich zudem deutlich von anderen Branchen bezüglich der Vergütungsverteilung von Mitarbeitern und Führungsgremium ab. Die Bundesligaspieler verdienen in der Regel ein Vielfaches von ihren Präsidenten, Geschäftsführern oder Vorständen. Während in anderen Branchen das Top Management am höchsten vergütet wird, findet hier ein Bottom-Up-Ansatz statt¹⁰⁸.

Vergütungsstruktur Branchen



Vergütungsstruktur professioneller Fußball

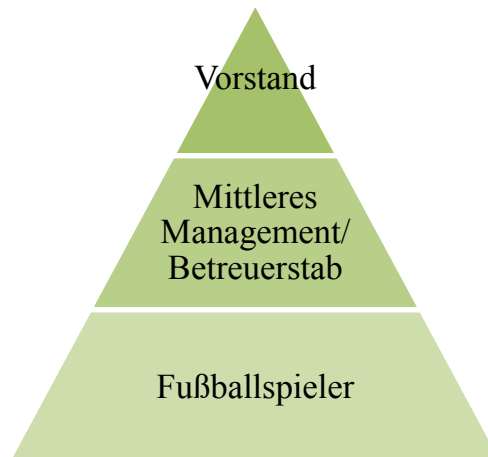


Abbildung 24: Vergleich Vergütungsstrukturen Branchen und professioneller Fußball.
Quelle: Eigene Darstellung.

3.5.6 Schulden und Verbindlichkeiten

Trotz der steigenden Einnahmen aus Merchandising, Werbeverträgen, Spielerverkäufe oder Stadionbesucher stellt sich die Passiva der meisten Fußballbundesligisten als äußerst negativ dar. Über 650 Millionen EUR verbuchen alle 36 Vereine und Kapitalgesellschaften als Schulden und Verbindlichkeiten und dennoch investieren viele Vereine weiterhin in ihr Stadion oder Personal. Franck (1995) weist darauf hin, dass eine derartige Verschuldung üblich ist, da die Vereine und Kapitalgesellschaften, die nicht börsennotiert sind, der Publikationspflicht nicht unterstehen¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Dadurch stellt sich sicherlich ebenso die Frage nach den Macht- und Entscheidungsverhältnissen, was hier jedoch nicht weiter diskutiert werden soll.

¹⁰⁹ Borussia Dortmund, als einziger Bundesligist, der an der Börse gelistet ist, verbuchte in der Saison 2005/2006 einen Rekordschuldenstand von über 100 Millionen EUR. Von Lizenzentzug oder Punkteabzug war zum

Als Erfolgsbeispiel hingegen kann jedoch der VfB Stuttgart herangezogen werden. Mit 15 Millionen EUR in der Saison 2003/2004 verschuldet, wurden die Personalkosten drastisch gesenkt, gleichzeitig wurden junge Spieler in die Lizenzspielerabteilung aufgenommen, die kurze Zeit später national und international für Aufsehen sorgten¹¹⁰. Trotz dieser Veränderung spielte der VfB Stuttgart national einen tollen und besonders erfolgreichen Fußball, der mit der Meisterschaft 2006/2007 gekrönt wurde. Auch wenn sich mittlerweile das Gehaltsniveau angepasst hat und teure Stars gekauft werden, so baut der VfB Stuttgart weiterhin auf junge Spieler, die entwicklungsstark sind¹¹¹.

Die Verbindlichkeiten der Vereine und Kapitalgesellschaften werden wahrscheinlich in den nächsten Jahren insbesondere durch die steigende Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und den damit verbundenen Einnahmen reduziert, wie es die folgende Grafik von Ernst und Young (2007) beweist.

damaligen Zeitpunkt die Rede. Da die DFL jedoch nur die Liquidität der Vereine und Kapitalgesellschaften als Voraussetzung für die Erteilung der Lizenz heranzieht, konnte die Borussia trotz Verbindlichkeiten weiter am Ligabetrieb teilnehmen.

¹¹⁰ Die Spieler Timo Hildebrandt (Nationalspieler, heute: FC Valencia), Andreas Hinkel (Nationalspieler, FC Sevilla), Kevin Kuranyi (Nationalspieler, FC Schalke 04), Philip Lahm (Nationalspieler, FC Bayern München) und Aleksander Hleb (Nationalspieler, FC Arsenal London) gehörten zu den Leistungsträgern beim VfB Stuttgart in den letzten drei Jahren und spielen nun für internationale Top-Mannschaften.

¹¹¹ Zu den weiteren Nationalspielern, die weiterhin beim VfB Stuttgart unter Vertrag sind, zählen: Mario Gomez, Samy Khedira oder Roberto Hilbert.

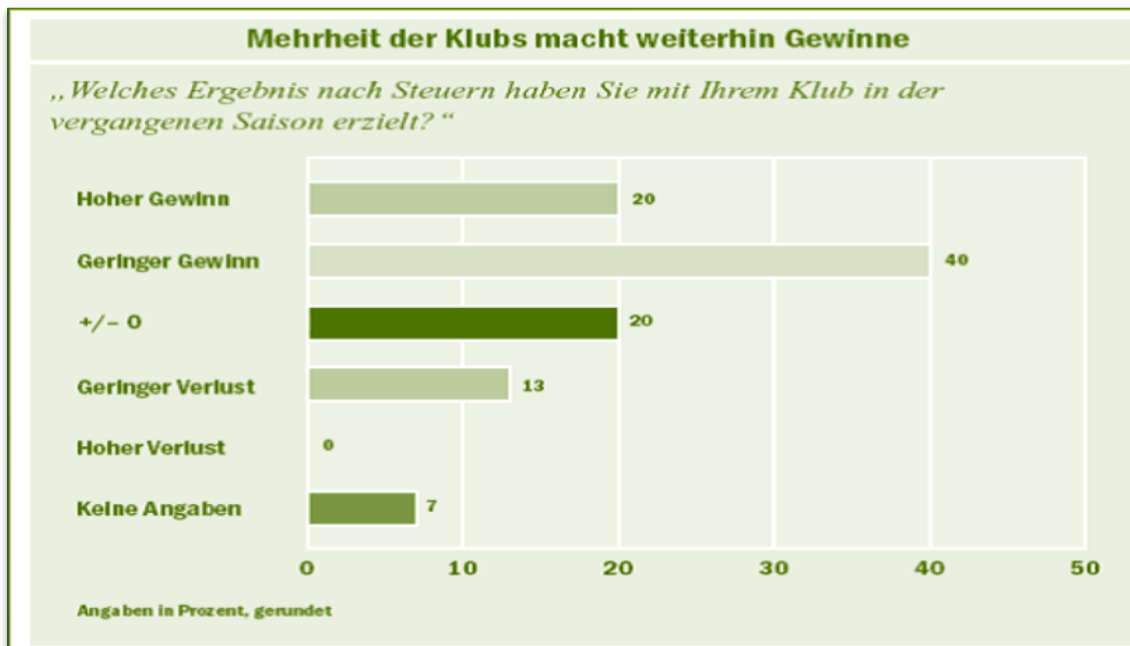


Abbildung 25: Ergebnis nach Steuern der Bundesligisten. Quelle: Ernst und Young (2007).

Die Vereine und Kapitalgesellschaften der Ersten und Zweiten Fußball-Bundesliga bleiben jedoch weiterhin für attraktive Finanzierungsformen offen. Insbesondere der Private Equity Markt (47%) und die klassische Kreditfinanzierung (57%) werden als zukünftige Finanzierungsquelle positiv bewertet. Trotz der erschreckenden Erfahrung mit einem Börsengang interessieren sich dennoch zurzeit drei Vereine (30%) für einen IPO (Ernst und Young, 2007).



Abbildung 26: Wichtige Finanzierungsformen für die Vereine und Kapitalgesellschaften der Ersten und Zweiten Fußball-Bundesliga. Quelle: Ernst und Young (2007).

Dennoch sind viele Vorstände und Aufsichtsräte nicht in der Lage, den Fußballverein wirtschaftlich zu führen und gleichzeitig sportlichen Erfolg zu generieren. Damit bewegen sich jährlich viele Vereine am Lizenzentzug, wobei anzumerken ist, dass dieses in den nächsten Jahren – gemäß neuester Planung der DFL – auch die Verbindlichkeiten der Vereine berücksichtigen wird.

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, wäre es ratsam, wenn die DFL alle Vereine und Kapitalgesellschaften, unabhängig von ihrer Rechtsform verpflichten würde, die Bilanz jährlich allen Stakeholdern gegenüber zu veröffentlichen. Diese Umsetzung würde den professionellen Fußball transparenter machen und einen ersten Schritt Richtung einer guten Governance bedeuten.

3.5.7 Die Gesamtübersicht der Branchendaten

Der Abschnitt 3.4 Branchendaten von professionellen Fußballvereinen legt dar, dass die professionelle Fußballbranche als einzigartig beschrieben werden kann. Damit grenzt sich diese Branche signifikant von allen anderen Branchen, aber auch von anderen professionellen Sportbereichen, ab. Die nachfolgende Grafik zeigt nochmals alle Einnahmen und Ausgaben der Mannschaften der Ersten und Zweiten Bundesliga auf. Alle Daten sind als Summe der 36 Mannschaften für eine Saison zu verstehen.

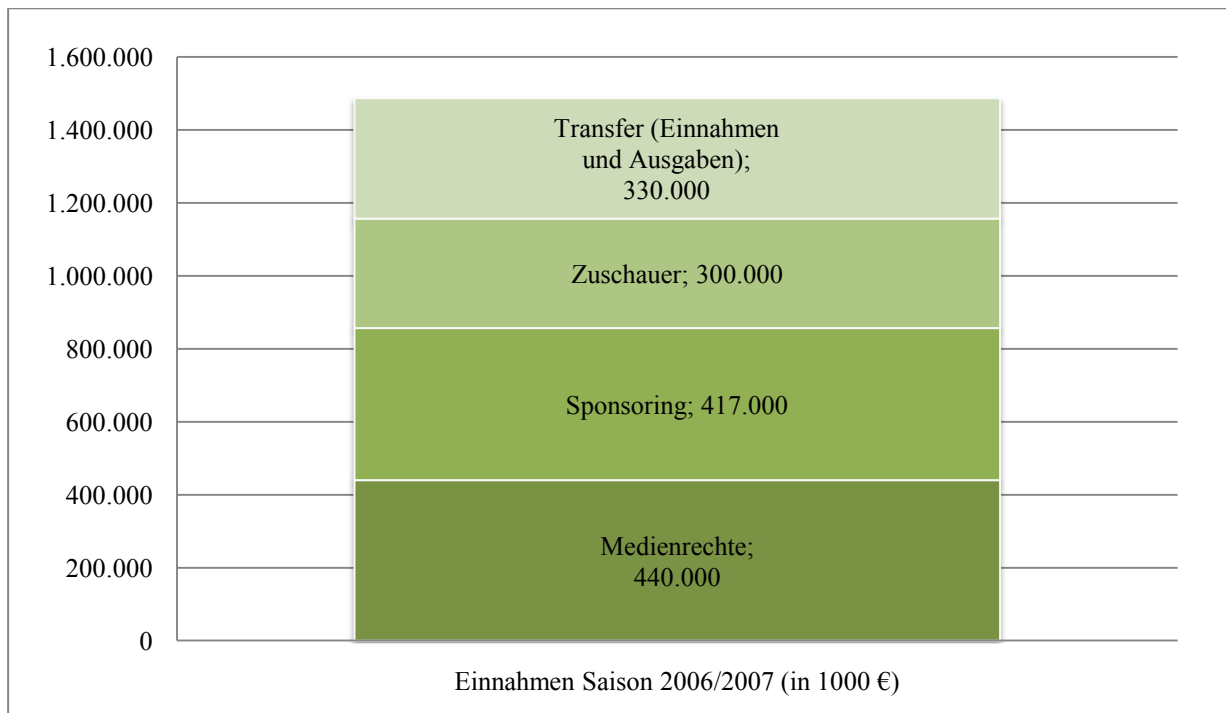


Abbildung 27: Einnahmen und Ausgaben (gesamt) der Ersten Bundesliga in der Saison 2006/2007. Quelle: Eigene Darstellung.

Dabei ist deutlich zu erkennen, dass die drei Blöcke Medienrechte, Sponsoring und Zuschauer fast gleichwertig verteilt sind. Somit sind alle drei Finanzquellen bei der Erreichung wirtschaftlicher und damit finanzieller Ziele äußerst wichtig. Ein Einbruch oder Wegfall einer dieser Säulen könnte die gesamte Fußballstruktur in erheblichem Maße verändern. Dies vorausgeschickt erklärt, wieso die Vereine große Angst vor wirtschaftlichen Rezessionen oder bei der Aushandlung neuer Fernsehverträge haben.

3.6 Die Stakeholder von professionellen Fußballvereine

Die situative Board-Dimension fordert eine gezielte Anpassung an den Kontext des Unternehmens (Kontextdimension). Dabei unterscheidet Hilb (2005) zwischen der unternehmensinternen und der unternehmensexternen Dimension. Auf letztgenannter Ebene ist die Normen-Kontext-Ebene, die das Board hinsichtlich Legitimität und Legalität definiert, in Deutschland gegeben¹¹². Zudem zählt zu dem unternehmensexternen Kontext die Betrachtung der Stakeholder, die auf Unternehmen, in diesem Fall auf Fußballunternehmen, einwirken. Diese Stakeholder von professionellen Fußballvereinen werden nun in der Folge genauer beschrieben.

Professionelle Fußballvereine in Deutschland agieren in einer Stakeholder-getriebenen Umwelt, da, wie anfangs erwähnt, das öffentliche Interesse überdurchschnittlich ausgeprägt ist. Dementsprechend ist es von Bedeutung, an dieser Stelle die Stakeholder von professionellen Fußballvereinen und ihrer Interaktion darzustellen, da diese Gruppierungen die Unternehmensführung des Sportvereins unterschiedlich zu beeinflussen versuchen (Arnaut, 2006). Im Rahmen dessen ist es besonders herausfordernd, dass sich viele Stakeholder konfliktär gegenüberstehen.

Unterschiedliche Interessen und Ziele könnten dazu führen, dass sich Fußballunternehmen im Mittelpunkt von Interessenskonflikten bewegen. Um diesem vorzubeugen, versuchen viele Vereine, die unterschiedlichen Stakeholder zu einer gemeinsamen Zielrichtung zu überzeugen.

Stakeholder werden folgendermaßen definiert: „Bei weiterer Auslegung sind als Stakeholder alle Individuen und Gruppen zu kennzeichnen, die auf die Erreichung der Organisationsziele Einfluss nehmen können oder selbst durch die Verfolgung der Organisationsziele betroffen sind. Bei dieser Betrachtungsweise kann prinzipiell jeder Akteur innerhalb oder außerhalb einer Organisation Stakeholder sein“ (Theuvsen,

¹¹² Gemäß Garelli (2007) wird davon ausgegangen, dass besonders in Deutschland die Legalität und Legitimität des Vorstandes als solches besteht.

2001). Im Folgenden wird zwischen internen und externen Stakeholdern von professionellen Fußballvereinen unterschieden. Damit soll aufgezeigt werden, dass sowohl ein externes als auch ein internes Interesse an einer Zielorientierung existiert, was zu Konflikten führen kann.

3.6.1 Interne Stakeholder

Die Sportler: Zu den internen Stakeholdern zählen in erster Linie die Sportler. Auch wenn heute das Phänomen des *Söldnertums*¹¹³ in vielen Vereinen vorherrscht, sind die Spieler wichtige Stakeholder des Unternehmens (Backhaus, 1999). Sie alleine entscheiden über das *Endprodukt* am Ende einer Saison. Die professionellen Spieler (Profis) nehmen mittlerweile eine sehr starke Position innerhalb des Vereins ein. Ihre Vergütung beträgt in der Regel ein Vielfaches ihres direkten Vorgesetzten (Trainer- und Betreuerstab). Zudem üben sie durch ihr direktes Involviertsein beim Fußballspiel Einfluss auf die erzielten Ergebnisse aus (Lehmann und Weigandt, 1997). Dementsprechend können sie aktiv die Geschehnisse innerhalb des Vereins lenken¹¹⁴. Des Weiteren bilden die professionellen Spieler den größten Kostenfaktor, sind sie doch die Hauptakteure im Produkt Fußballunternehmen.

Das Management: Das Management dagegen steht in einer besonderen Position, da es eine Doppelrolle innehat. Zum einen soll es die Interessen aller Stakeholder verbinden, zum anderen stehen auch ihre Interessen den anderen Stakeholdern gelegentlich konträr gegenüber. Sie geben die Strategie des Vereins vor und müssen dem Aufsichtsrat oder der Hauptversammlung / Gesellschafterversammlung Rede und Antwort stehen. Dabei werden sie mit den täglichen bzw. wöchentlichen Leistungen der Sportler konfrontiert. Sofern negative Ergebnisse auftreten, versucht das Top

¹¹³ Vielen Spielern wird heute vorgeworfen, dass sie nur aufgrund von monetären Gründen für einen Verein auflaufen. Der Vergleich mit Söldnern beruht auf der Tatsache, dass früher Soldaten für fremde Nationen gekämpft haben, ohne sich selbst mit dem kämpfenden Land zu identifizieren. Der Vorwurf der mangelnden Identifikation mit einem Verein wird oftmals dann lautstark von den Fans hervorgebracht, wenn die sportlichen Ergebnisse nicht zufriedenstellend sind.

¹¹⁴ Die Macht der Spieler drückt sich insbesondere dadurch aus, dass in den letzten Jahren Trainer entlassen worden sind, nachdem Spieler ihre Leistung auf dem Sportplatz versagt haben.

Management den mangelnden Leistungen entgegenzuwirken. Entlassungen des Betreuerstabs oder von Spielern sind nicht selten gängige Praxis. Den Bestrafungen stehen aber auch Belohnungen gegenüber. Demzufolge handelt das Top Management nach Erreichen von Zielen unterschiedliche Prämien für das Team aus.

Der Betreuer- und Trainerstab: Weitere interne Stakeholder sind der Betreuer- und Trainerstab. Sie sind als Vorgesetzte der Spieler für Resultate verantwortlich. Dabei können diese Stäbe den sportlichen Erfolg durch entsprechende sportliche Strategien erwirken¹¹⁵.

Die Mitarbeiter der Vereine: Die letzte Gruppe der internen Stakeholder stellen die angestellten Mitarbeiter des Fußballvereins dar. Hierbei sind alle Mitarbeiter gemeint, die in den funktionalen Bereichen¹¹⁶ des Fußballvereins tätig sind. Die Mitarbeiter sind primär dazu da, die Kernkompetenz des Vereins, den professionellen Fußballsport, zu unterstützen. Die Mitarbeiter der professionellen Fußballvereine bilden in der Regel den größten Anteil der Belegschaft.

3.6.2 Externe Stakeholder

Die Fußball-Fans: Der Independent Football Review 2006, unter der Leitung von José Luís Arnaut, wurde im Mai 2006 erstmalig unter dem gleichnamigen Titel mit der Initiative des britischen Sportminister Richard Carbon veröffentlicht und versucht, ein Europäisches Sportmodell zu implementieren. In diesem Dokument fordert Arnaut, dass „bezüglich der Besitzverhältnisse in den Klubs [wäre] es unter Umständen sinnvoll [wäre], die Möglichkeiten neuer Strukturen zu untersuchen, die eine größere Chance für die Beteiligung aktiver Anhänger bietet“ (Independent Sport Review, 2006). Damit fordert er eine direkte stärkere Beteiligung der aktiven Anhänger¹¹⁷.

¹¹⁵ Beispielsweise durch Transfers, Training, Jugendförderung etc.

¹¹⁶ Funktionale Bereiche sind unter anderem Marketing, sportliche Leitung, Merchandising, Rechnungswesen, Presseabteilung, Rechtsabteilung, Personalabteilung oder Fanbetreuung.

¹¹⁷ Anhänger werden in der Sportwelt zumeist als Fans bezeichnet.

Fußball-Fans und fußballbegeisterte Menschen generieren den Vereinen jährlich mehrstellige Millionenbeträge durch den Erwerb von Merchandising-Artikeln oder Tickets. Die WGZ-Bank (2004) weist darauf hin, dass jährlich in der Fußball-Bundesliga beispielsweise über 350.000 Dauerkarten verkauft werden.

Der Sportverband: Wichtig für die Unternehmensführung in einem Unternehmen ist auch die Berücksichtigung von Sportbehörden. Arnaut (2006) fordert von den nationalen und internationalen Verbänden eine noch stärkere Vorbildfunktion. Die Dachverbände sind in der Lage, klare Richtlinien zu verabschieden, die für die nationalen Vereine bindend sind. Kriminelle Handlungen in den Vereinen, wie Spielerhandel, Spielmanipulationen und Geldwäsche, sind vor allem mit der Kommerzialisierung des Sports einhergegangen, und es ist die Aufgabe der nationalen Verbände, diese Tätigkeiten zu unterbinden.

Der Staat: Neben den Verbänden kann natürlich auch der nationale Staat Gesetze entwerfen, die für die Vereine bindend sind. Während hingegen der Verband, in diesem Fall der Deutsche Fußball Bund, sportliche Regeln definieren kann, obliegt es dem Staat, generelle den Sport betreffenden Regeln zu entwickeln und zu verabschieden.

Die politische Umwelt agiert im Rahmen von Steuerbemessung aber auch als Stakeholder. Dieses Thema war bei allen Bundesligisten im Jahr 2006 vorherrschend, da das Mieten von Business Lounges durch Sponsoren nicht vom Staat als steuerlich absetzbar geltend gemacht werden sollte. Viele Vereine befürchteten daraufhin, dass einige Sponsoren ihre auslaufenden Verträge nicht verlängern würden.

Die Sponsoren: Unternehmen können als Sponsoren vielfältig auftreten (Staudt und Horvarth, 2004). Das Sportsponsoring umfasst heute unter anderem die Vergabe des Stadion- bzw. Hallennamens¹¹⁸, Trikotwerbung¹¹⁹, Bandenwerbung, Hospitality

¹¹⁸ Alle Stadien, die eine Namensänderung erfahren haben, sind im Anhang zu finden.

Bereiche, Benennung von Stadionsektionen, Stadionwerbung, Fancard, TV-Rechte und Website. Durch ihr Sportsponsoring versuchen Unternehmen, eine größere Aufmerksamkeit zu erzeugen (Bieling und Reuter, 2001). Gleichzeitig versuchen Sponsoren, durch eine finanzielle Beteiligung Mitspracherecht innerhalb des Vereinssports zu erreichen. Hier ist besonders der Versuch der UFA in den neunziger Jahren zu erwähnen, wobei auf Plätze im Aufsichtsrat gepocht wurde, was aber seitens des Verbandes untersagt wurde.

Die Medien: Die Medien verfügen ebenfalls über einen großen Einfluss und versuchen, auf den professionellen Fußballverein einzuwirken. Durch den neuen Fernsehvertrag mit der DFL werden an die Fußballvereine in den nächsten drei Jahren 440 Millionen EUR jährlich überwiesen. Dementsprechend sind die Medien wichtige Kapitalgeber für die Vereine. Durch diese Unterstützung entsteht seitens der Vereine eine große Abhängigkeit. Medien können einzelne Vereine durch positive Meldungen unterstützen oder durch ihre Berichterstattung massiv angreifen, Trainerentlassungen forcieren und Spielübertragungen verweigern. Zusätzliche Akteure neben den privat- und staatrechtlichen Anstalten sind seit einigen Jahren die Pay-TV-Anbieter, die jährlich Millionenbeträge für Exklusivrechte an die DFL überweisen.

Die Aktionäre: Eine weitere Gruppe stellen die Aktionäre dar, sofern eine Aktiengesellschaft vorliegt. Auch Komplementäre und Kommanditisten sowie weitere Gesellschafter können Geldressourcen in einen Fußballverein einbringen und stellen somit ebenso eine wichtige Anspruchsgruppe dar. Zusätzlich muss in diesem Zusammenhang auch auf das vor allem in England weit verbreitete Mäzementum hingewiesen werden. Einzelne Vereine, ebenso wiederum im Profifußball agierend, sind mittlerweile trotz Beschränkungen auf bestimmte Gönner angewiesen¹²⁰.

Die ehrenamtlichen Mitarbeiter: Im Gegensatz zu den anderen Gruppierungen stellt die Gruppe der ehrenamtlichen Mitarbeiter eine Ressource zur Verfügung, die nicht

¹¹⁹ Alle Trikotsponsoren der Fußball Bundesliga 2004/2005 sind im Anhang zu finden.

¹²⁰ Hier ist insbesondere die TSG Hoffenheim mit dem SAP Gründer Hopp zu nennen.

monetär zu bemessen ist. Obwohl diese Gruppierung in vielen professionellen Fußballvereinen zurückgedrängt wurde und aufgrund der zunehmenden Professionalisierung ausgetauscht werden musste, bildet sie heute zumindest noch einen wichtigen Teil des Vereins¹²¹.

Die Zulieferer: Letztlich finden sich in dieser Kategorie ebenso die Zulieferer wieder. Durch das Erbringen von externer Leistung und Dienstleistung ist es den Vereinen erst möglich, dem Kerngeschäft Sport nachzugehen.

Die Gesellschaft: Die letzte Gruppe der externen Stakeholder bildet die Gesellschaft. Hier werden unterschiedliche Interessensgruppen zusammengefasst, die den zuvor aufgeführten Gruppierungen nicht zugeordnet werden können. Demzufolge können beispielsweise Anwohner, die in der Nähe des Stadions wohnen, als Sondergruppierung herausgenommen werden.

Alle diese oben aufgeführten Stakeholder versuchen, Einfluss auf den Fußballverein zu nehmen. Dabei ist es die Aufgabe des Managements, die Interessen auszugleichen und einen zukunftsorientierten Konsens zu finden. Die Stakeholder von professionellen Fußballvereinen in Deutschland können dementsprechend folgendermaßen dargestellt werden.

¹²¹ Entsprechend verzeichnet der FC Bayern weltweit über 100.000 Mitglieder.

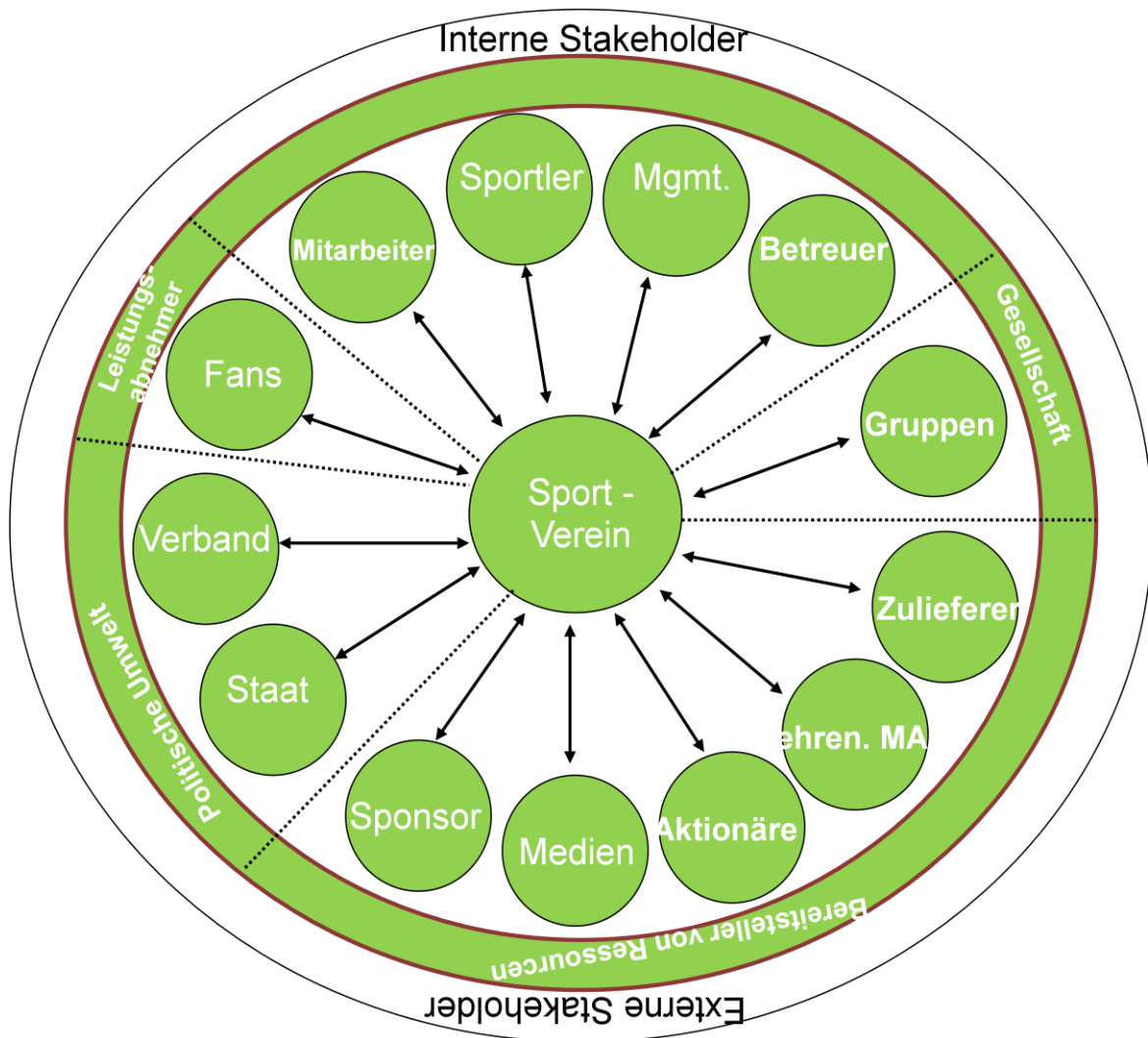


Abbildung 28: Stakeholder von professionellen Fußballvereinen. Quelle: Eigene Darstellung.

Diese Übersicht zeigt die unterschiedlichen Interessensgruppen auf. Alle aufgeführten Stakeholder haben ein Interesse an der Entwicklung eines Fußballvereins. Mit fünf dieser dreizehn Gruppen werden später Experteninterviews geführt, um die Rollenwahrnehmung für Vorstand und Aufsichtsrat zu erschließen.

3.7 Die bisherige Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Vorstand professioneller Fußballvereine in Deutschland

Obwohl sich lediglich drei Vereine zu einer AG firmieren, verfügen doch 24 von 27 der untersuchten Vereinen über einen Aufsichtsrat. Dabei muss sich die Frage stellen,

wieso die eingetragenen Vereine und Personengesellschaften ein derartiges Konstrukt ausgewählt haben, obwohl sie hierzu nicht verpflichtet sind.

Eine mögliche Antwort ist sicherlich in der Historie der Fußballclubs zu sehen (Born, 2009). Im Aufsichtsrat waren früher und sind heute oftmals altgediente Vereinsmitglieder oder Spieler vertreten, die ihren Platz in einem Gremium weiterführen und die weiterhin nah am Verein gehalten werden sollen (Holzschuh, 2009). Entsprechend übernehmen diese Mitglieder nicht tatsächlich die Rolle eines Aufsichtsratsmitglieds sondern agieren eher als Repräsentanten (Holzschuh, 2009). Des Weiteren finden sich im Aufsichtsrat oftmals Stakeholder wieder, die den Bereitsteller von Ressourcen zugeordnet werden müssen. Demnach sind besonders Sponsoren oder regionale Geldgeber in dem Aufsichtsratsgremium vertreten (Jedlicki, 2009). Ein schönes Beispiel hierfür ist der FC Bayern München. Neben dem Aufsichtsratsvorsitzenden Franz Beckenbauer finden sich unter anderem auch die Vorstandsvorsitzenden von Adidas und Volkswagen wieder, die jeweils für ihre Unternehmen dem FC Bayern München Sponsorengelder zur Verfügung stellen.

Wie die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen werden, sind in der Fußball Bundesliga viele Vorstände und Aufsichtsräte willkürlich zusammengestellt (Holzschuh, 2009). Insbesondere auf der Aufsichtsratsseite werden die Hauptaufgaben, das Kontrollieren des Vorstandes, nicht oder kaum wahrgenommen (Lanwehr, 2009). Umso mehr kann festgehalten werden, dass die Vereine zwar faktisch über eine Führungsstruktur verfügen, diese jedoch nicht in den seltensten Fällen mit Leben ausgefüllt ist. Aus dieser Wahrnehmung heraus ist die Notwendigkeit erkannt worden, hier eine empirische Studie durchzuführen, damit sich zum einen die Fußballbranche in Deutschland professionalisiert aber insbesondere auch damit Vereine langfristig erfolgreich sein können.

3.8 Fazit

Die situative Board-Dimension gibt nach Hilb eine Kontextdimension vor, in dem Unternehmen agieren. In diesem spezifischen Fall liegt der Fokus auf den professionellen Fußballvereinen in Deutschland.

Im Abschnitt „Organisationsstrukturen von professionellen Fußballvereinen“ wurde dargestellt, dass viele Vereine sich den neuen Marktanforderungen angepasst und entsprechend ihre Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft ausgegliedert haben. Mit diesem ersten Schritt der Professionalisierung der Branche konnten nun wirtschaftliche Tätigkeiten effizienter und effektiver ausgeführt werden. Insbesondere das Auftreten als Marke, unterstützt von Sponsoring und Merchandising, sowie das steigende Interesse von Stakeholdern führte dazu, dass sich der Sport vom Altruismus entfernt hat und sich Vereine heute als mittelständische Unternehmen präsentieren. Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass diese Arbeit davon ausgeht, dass bei professionellen Fußballvereinen in Deutschland die beiden Organe **Vorstand und Aufsichtsrat etabliert sein sollen**.

Wurde im Kapitel Diversität noch postuliert, welche Fachkompetenzen bei professionellen Fußballvereinen benötigt werden, so erklärt dieser Abschnitt, wieso die genannten neun Fachkompetenzen herangezogen werden. Alle **neun Fachkompetenzen** haben ihre Daseinsberechtigung, um in beiden Organen vertreten zu sein. Welche davon dann wirklich Einfluss auf die Performanz haben, wird der empirische Teil zeigen.

Zudem wurden in diesem Kapitel die Board-Machtverhältnisse vorgestellt. Dabei zeigt es sich, dass neben Vorstand und Aufsichtsrat auch die zweite Ebene und der Ehrenrat versuchen, Einfluss auf diese Konstellation auszuüben. Beide Gruppierungen profitieren davon, dass sie keine Verantwortung im eigentlichen Sinne für die Geschicke des Unternehmens tragen müssen. Daraus begründet sich der Anspruch, dass **nur Vorstand und Aufsichtsrat** analysiert werden.

Der Abschnitt „Die Messung von Performanz von professionellen Fußballvereinen“ ist richtungweisend für diese Arbeit. Dabei wird definiert, dass sich der **sportliche Erfolg von Fußballvereinen über die Platzierung** bestimmt. Diese Ausprägung dient als **Oberziel** und wird Grundlage der Empirie werden. Daneben findet sich der finanzielle bzw. **wirtschaftliche Erfolg** wieder. Dieser definiert sich über den **Bonitätsindex** der Firma *creditform*. Ziel aller Vereine ist es jedoch, beide Erfolge zu verfolgen, wobei **sportlicher Erfolg unter der Randbedingung wirtschaftlicher Erfolg** erzielt werden muss.

Die Betrachtung der Branche Fußball zeigt, dass diese nicht vergleichbar ist. Die aufgeführten Branchendaten des professionellen Fußballs in Deutschland belegen den angesprochenen Paradigmenwechsel, dass sich der Fußball in Deutschland in der Belletrage zunehmend professionalisiert. Zudem erfährt diese Branche ein öffentliches Interesse, wie es keine andere Branche erfährt. Die externen Stakeholder, darunter die Leistungsabnehmer, die Politik, die Bereitsteller von Ressourcen sowie die Gesellschaft, wollen am *Spektakel Fußball* teilhaben. Dabei bewegen sich die Interessen zwischen purer Emotionalität und **Abhängigkeit** zu einem wirtschaftlich getriebenen Engagement, was die Führung eines solchen Fußballunternehmens nicht einfacher gestaltet. Damit beschreiten alle Vereine einen Corporate Governance-Weg, wobei das Führen und Kontrollieren des Vereins zum primären Ziel des Top Managements und des Aufsichtsrates zählt.

Daher ist es umso fragwürdiger, wieso die meisten Vereine auf Top Management- und Aufsichtsratesebene nicht auch eine Professionalisierung erfahren haben. Viele Vereine werden immer noch so geführt, als würde es das Zeitalter der Globalisierung nicht geben.

Um dieses Missmanagement zu belegen, wird an dieser Stelle ein kurzer Exkurs vorgestellt: Drei der zehn größten Städte in Deutschland sind in der Saison 2006/2007 nicht in der Ersten Bundesliga vertreten: Köln, Essen und Düsseldorf. Diese drei Vereine müssten aus Stakeholder-Perspektive durch Industrie (Sponsoring) und Fans

eine solche Kaufkraft haben, dass sie permanent in der ersten Liga vertreten sein müssten.

Stadt	Einwohnerzahl
1. Berlin	3.404.037
2. Hamburg	1.754.182
3. München	1.294.608
4. Köln	989.766
5. Frankfurt am Main	652.610
6. Stuttgart	593.923
7. Dortmund	587.624
8. Essen	583.198
9. Düsseldorf	577.505
10. Bremen	547.934

Tabelle 9: Die 10 größten Städte Deutschlands. Quelle: www.wikipedia.de.

Köln spielt in der Saison 2006/2007 in der Zweiten Bundesliga, Essen und Düsseldorf sind nur in der dritten Liga vertreten. Unter den zwanzig größten Städten befinden sich zudem noch Leipzig (5. Liga), Dresden (3. Liga), Wuppertal (4. Liga) und Bonn (4. Liga). Der Grund für diesen Misserfolg kann entsprechend auf der Top Management- und Aufsichtsratsebene gesucht werden, die nicht in der Lage waren, einen Verein wirtschaftlich und sportlich entsprechend der Möglichkeiten zu führen. Die Frage, die sich diese Vereine und andere wahrscheinlich stellen müssen, ist, wieso der Verein nicht erfolgreich geführt werden konnte.

Hintermeier und Rettberg (2006) bemerken in ihrem Buch *Geld schießt Tore*, dass es anscheinend nicht mehr ausreicht, „ehemalige Weltklasse-Fußballer wegen ihres möglicherweise existierenden sportlichen Charismas an die Spitze von Fußballclubs zu stellen“. Dass eine solche Person dennoch im Vorstand oder Aufsichtsrat tätig sein kann, wird nicht zwingend in Frage gestellt, sondern wird ebenso Teil der Untersuchung sein.

III Besonderer empirischer Teil

1 Zielsetzung

Der theoretische Teil hat aufgezeigt, dass die Zusammensetzung von Teams Auswirkungen auf die Performanz des Unternehmens hat (Hambrick und Mason, 1985; Pelled, 1996; O'Reilly, Williams und Barsade, 1998; Pelled, Eisenhardt und Xin, 1999; Jehn, Northcraft und Neale, 1999; Knight et al., 1999). Im folgenden Teil soll der Praxisbezug zum professionellen Fußball empirisch hergestellt werden.

Im theoretischen Teil wurde die Fußballbranche explorativ vorgestellt. Da diese Branche bisher wenig im Rahmen der Corporate Governance erforscht wurde, ist ein derartiger Ansatz durchaus sinnvoll, um das Untersuchungsfeld einzugrenzen. Im Folgenden werden hieraus die Zielsetzung und die Hypothesen entwickelt, die sich aus der explorativen Untersuchung ableiten. Diese Hypothesen werden später sowohl qualitativ als auch quantitativ überprüft.

Bezüglich der soziodemografischen Daten und der Fachkompetenz wird auf das selbst zusammengestellte Datenmaterial zurückgegriffen. Dabei wurden sowohl die Informationen für die soziodemografischen Daten als auch für die Fachkompetenz aller Vorstände und Aufsichtsräte der 27 Bundesligisten, die in den letzten sieben Jahren (Saison 2000/2001 bis 2008/2009) in der Ersten Bundesliga vertreten waren, erhoben.

Für die Ermittlung der Persönlichkeitskompetenz wählt diese Arbeit bewusst einen qualitativen Ansatz in Form von Experteninterviews. Durch die qualitative Studie wird ein hoher Realismus erzielt (McGrath, 1981). Der besondere Vorteil liegt darin, dass es erlaubt wird, einen bestimmten situativen Kontext zu berücksichtigen (Yin, 1998). Damit kann die Fußballbranche als situativer Charakter herangezogen und eine tiefgehende Betrachtung kann gewährleistet werden.

Die **Zielsetzung** ist es, auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene anhand der Hypothesen ein Profil abzuleiten, welches den Anforderungen beider Organe entspricht, um einen professionellen Fußballverein in Deutschland erfolgreich zu führen. Dabei ist es nicht

das Ziel, die Eignung einzelner Mitglieder, die sich nicht als Untersuchungsobjekt zur Verfügung gestellt haben, im jeweiligen Board zu evaluieren; vielmehr steht eine ganzheitliche Betrachtung unter Berücksichtigung der soziodemografischen Daten, Rollenwahrnehmung und Fachkompetenz der jeweiligen Teams im Vordergrund. Um die Anforderungen zu spezifizieren, wird in der Folge zuerst nochmals die Fragestellung postuliert. Daran anknüpfend werden die Untersuchungsdeterminanten definiert und beschrieben.

Die Fragestellung der empirischen Untersuchung lautet wie folgt:

Welche unterschiedlichen Ausprägungen der Determinanten Rollenwahrnehmung, Fachkompetenz und soziodemografischen Daten müssen auf der Ebene des Vorstandes und des Aufsichtsrates professioneller Fußballvereine in Deutschland gegeben sein, um Fußballunternehmen sowohl sportlich als auch wirtschaftlich erfolgreich führen zu können?

2 Hypothesen

In der Folge werden die Hypothesen der drei Diversitätsvariablen soziodemografische Daten, Fachkompetenz und Rollenwahrnehmung unter Berücksichtigung der situativen Dimension des professionellen Fußballs in Deutschland formuliert. Dabei wird zwischen den beiden Organen Vorstand und Aufsichtsrat unterschieden. Dies begründet sich durch die Annahme, dass beide Organe unterschiedliche Anforderungsprofile zu erfüllen haben. Die Hypothesen für den Vorstand sind durch den Buchstaben *a* gekennzeichnet. Der Buchstabe *b* wird bei Hypothesen des Aufsichtsrates angefügt. Grafisch kann das Anforderungsprofil von Vorstand und Aufsichtsrat folgendermaßen dargestellt werden.

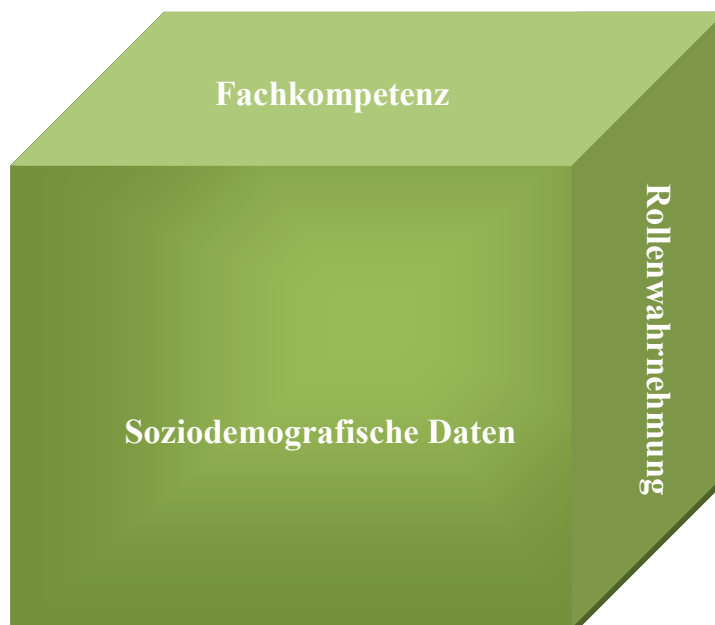


Abbildung 29: Die drei zu bestimmenden Determinanten des Vorstandes und Aufsichtsrates. Quelle: Eigene Darstellung.

2.1 Die soziodemografischen Daten

Die Zusammensetzung des Vorstandes und des Aufsichtsrates von professionellen Fußballvereinen sollte sich durchaus heterogen darstellen. Dies zeigt sich insbesondere in den Variablen Geschlecht, Alter, Herkunft und Board-Abhängigkeit.

2.1.1 Geschlecht

Die Geschlechterdiversität wird in der Forschung oftmals als Allheilmittel für die Sicherstellung von Performanz von Unternehmen angeführt (Rogelberg und Rumery, 1996; Pelled, Eisenhardt und Xin, 1999; Jehn, Northcraft und Neale, 1999; Kochan et al., 2003; Dwyer et al., 2003). Die Forschung geht oftmals davon aus, dass nur eine Durchmischung der beiden Gremien signifikant langfristigen Erfolg bietet.

Der professionelle Fußballsport ist stark männerdominant und bisher sind in Deutschland lediglich wenige Frauen in den Gremien der Fußballvereine vertreten. Es ist daher zu untersuchen, ob Vereine mit weiblichen Führungskräften erfolgreicher sind als rein männer-dominierte Vereine. Die Arbeit orientiert sich an den bisherigen Studien und stellt die Hypothese vor, dass ein Verein erfolgreicher ist, wenn auch Frauen im Vorstand vertreten sind (H1a).

H1a: Professionelle Fußballvereine, die sowohl Frauen als auch Männer in den Vorstand berufen, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen der Vorstand nur aus Männern besteht.

Gleichwohl wird die Hypothese ebenso für den Aufsichtsrat postuliert. Daher gilt hier die Hypothese H1b.

H1b: Professionelle Fußballvereine, die sowohl Frauen als auch Männer in den Aufsichtsrat berufen, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen der Aufsichtsrat nur aus Männern besteht.

2.1.2 Alter

Die Altersdimension in Vorständen spielt eine große Rolle (Wiersema und Bird, 1993, Rentsch und Klimoski, 2001). Dabei wird davon ausgegangen, dass eine Zusammensetzung aus jungen/unerfahrenen und älteren/erfahrenen Mitgliedern wichtige und notwendige Impulse gibt. Die Forschung zeigt, dass erfahrene Vorstände genauso wertvoll sind wie ihre jüngeren Kollegen. Erstere haben unter anderem den

Vorteil, von der gesammelten Erfahrung zu profitieren, während hingegen jüngere Vorstandsmitglieder beispielsweise öfter innovative Produkte ausprobieren. Für den professionellen Fußball ist anzunehmen, dass besonders jüngere Mitglieder Innovationen und Globalisierung offen gegenüberstehen, während hingegen erfahrene Mitglieder den traditionellen Werten des Fußballs verwurzelt scheinen.

H2a: Professionelle Fußballvereine, die in den Vorstand sowohl junge als auch erfahrene Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand nur erfahrene oder nur jüngere Mitglieder vertreten sind.

H2b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat sowohl junge als auch erfahrene Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat nur erfahrene oder nur jüngere Mitglieder vertreten sind.

2.1.3 Herkunft

Die Forschung zeigt auf, dass internationale Teams eine größere Performanz zeigen als nationale Teams (Chatman et al., 1998; Hitt et al., 2001).

Obwohl der professionelle Fußball im Tagesgeschäft national orientiert ist, ist es sinnvoll, nicht nur nationale Mitglieder in den Vorstand oder Aufsichtsrat zu berufen. Einige Vereine¹²² konnten auf diese Art ihre Klasse und Lizenz erhalten. Der professionelle Fußball versucht längst, die Vorzüge der Globalisierung zu nutzen. In anderen Ländern finden sich auf Board-Ebene oftmals Ausländer wieder. Somit scheint es für beide Gremien sinnvoll, sich internationale Expertise in die Organe einzuholen. Daraus folgen die beiden Hypothesen:

¹²² An dieser Stelle kann Rene C. Jäggi vom 1. FC Kaiserslautern angeführt werden, der früher in der Schweiz beim FC Basel tätig, nachdem er zuvor für große Sportartikelhersteller tätig war.

H3a: Professionelle Fußballvereine, die in den Vorstand sowohl nationale als auch internationale Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand nur nationale Mitglieder vertreten sind.

H3b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat sowohl nationale als auch internationale Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat nur nationale Mitglieder vertreten sind.

2.1.4 Abhängigkeit

Die Forschung gibt bezüglich der Variable Abhängigkeit von Board-Mitgliedern keine Hinweise, ob ein Unternehmen erfolgreicher ist, wenn die Teammitglieder der Organe als Stakeholder auftreten. Daher ist besonders diese Dimension von großer Bedeutung für diese Arbeit.

Die Board-Abhängigkeit erfährt durch das Eckwertpapier des DFB eine neue Dimension. Demnach dürfen 49,9% der Anteile des Vereins an Stakeholder ausgegeben werden. Entsprechend sind einige Stakeholder, hier insbesondere Sponsoren und Rechteinhaber, in die beiden Gremien vorgedrungen. Dadurch versuchen diese Stakeholder, Einfluss auf die Vereinsführung zu nehmen.

Um die Geschäfte des Fußballunternehmens wertfrei führen zu können, sollte sich ein Vorstand durch eine Unabhängigkeit der Board-Mitglieder auszeichnen. Daher wird postuliert, dass Mitglieder des Vorstandes stets unabhängig sein müssen, um in keine Interessenskonflikte zu geraten. Zu sehr bestünde die Gefahr, den Verein nach den Interessen der Stakeholder zu leiten. Daraus resultiert Hypothese H4a:

H4a: Professionelle Fußballvereine, die in den Vorstand nur unabhängige Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand auch abhängige Mitglieder (Stakeholder) vertreten sind.

Dem gegenüber steht die Rolle des Aufsichtsrates. Da die Stakeholder in ausgeprägter Weise das Kapital zur Verfügung stellen – in Form von Sponsorengelder, Fanbeiträge und Stadionbesuche oder Fernsehrechte – sollten diese Kapitalgeber im Aufsichtsrat vertreten sein, um den Verein und auch die Geldströme entsprechend zu kontrollieren. Um wirklich erfolgreich zu sein, wird die Annahme getroffen, dass mindestens 50% der Mitglieder des Aufsichtsrats abhängig sein sollten. Daraus resultiert H4b:

H4b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat mindestens 50% abhängige Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat die unabhängigen Mitglieder (Stakeholder) überwiegen.

2.2 Die Fachkompetenz

Im theoretischen Teil wurden insgesamt neun Fachkompetenzen aufgezeigt, die sich durch ein Studium/Ausbildung, professionellen Fußball, individuelle Fachexpertise, langjähriger Erfahrung und gezeigtem Erfolg postulieren. Diese neun Fachkompetenzen sind als branchenspezifische Variablen im theoretischen Teil beschrieben worden. Im Folgenden sollen die Fachkompetenzen identifiziert werden, die zwingend für den Erfolg des Fußballunternehmens ausschlaggebend sind.

2.2.1 Einkauf/Logistik

Der Einkauf hat im professionellen Fußball eine wichtige Rolle eingenommen. Durch diese Abteilung soll sichergestellt werden, dass Dienstleistungen, die mit dem Kerngeschäft Fußball direkt verbunden sind, den Stakeholdern angeboten werden können. Zudem ist der Einkauf stark an die Bereiche Marketing oder Merchandising angegliedert. Unter Berücksichtigung, dass es sich bei professionellen Fußballvereinen um mittelständische Unternehmen handelt, muss jedoch festgestellt werden, dass der Einkauf nur mittelbaren Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Fußballunternehmens hat. Auf den sportlichen Erfolg hat der Einkauf weder mittelbare noch unmittelbare Geltung. Dementsprechend geht die Arbeit davon aus, dass die

Besetzung des Vorstandes mit einem Experten für Einkauf nicht zwingend vorgegeben sein muss.

Demgegenüber bedarf der Aufsichtsrat anderer Anforderungen. Um den Vorstand in Bezug auf Logistik und Einkauf überwachen zu können, wäre es sinnvoll, dass der Aufsichtsrat einen Experten für Einkauf und Logistik innehat. Daraus folgt Hypothese H5b:

H5b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat einen Experten für den Einkauf berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

2.2.2 Informatik – EDV

Die Informatikabteilung stellt sicher, dass das Fußballunternehmen unter Berücksichtigung der externen Stakeholder nach außen präsent ist. Intern sorgt diese Abteilung für den ordnungsgemäßen Ablauf aller internen Geschäftsprozesse. Dazu gehören beispielsweise die Finanzabrechnungen, Email-Verkehr oder die Nutzung von internen Technologien. Ähnlich wie bei der Fachexpertise Einkauf und Logistik ist diese Abteilung sicherlich sehr nützlich für ein Fußballunternehmen; eine Platzierung dieser Kompetenz im Vorstand ist jedoch nicht sinnvoll, da diese Abteilung in der Regel an das strategische Management direkt berichtet.

Um jedoch den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen scheint es sehr sinnvoll, einen Experten in den Aufsichtsrat zu berufen. Daher gilt die Hypothese H6b:

H6b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat einen Experten für die Informatik (EDV) berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

2.2.3 Rechtsabteilung

Im Zuge der immer stärker zunehmenden Globalisierung erhält die Rechtsabteilung eine besondere Betrachtung. Die Verpflichtung von internationalen Fußballern, die Auflösung von Arbeitsverträgen, das Abschließen von weltweiten Merchandising-Verträgen, der Abschluss mit Vertretern von Medienrechten, die rechtliche Vertretung des Fußballunternehmens – all dies fällt in den Aufgabenbereich einer Rechtsabteilung. Entsprechend gewinnt dieser Bereich an Bedeutung und demnach sollte ein Vertreter sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat präsent sein. Daraus resultieren die Hypothesen H7a und H7b:

H7a: Professionelle Fußballvereine, die in den Vorstand einen Rechts-Experten berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

H7b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat einen Rechts-Experten berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

2.2.4 Marketing

Die Marketingabteilung zeichnet sich durch alle absatzpolitischen Instrumente aus. Gerade in Hinsicht auf die Befriedigung der Stakeholder übernimmt diese Abteilung eine wichtige Funktion. Insbesondere unter Berücksichtigung der Globalisierung des Fußballmarktes wird und ist die Vermarktung von Fußballunternehmen von großer Bedeutung. Unter Berücksichtigung, dass die Fußballunternehmen sich zu einer marktorientierten Unternehmensführung entwickelt haben, scheint es zwingend, dass ein Marketingexperte im Vorstand und Aufsichtsrat von professionellen Fußballvereinen nominiert wird. Daher gelten folgende Hypothesen H8a und H8b:

H8a: Professionelle Fußballvereine, die im Vorstand einen Marketing-Experten berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

H8b: Professionelle Fußballvereine, die im Aufsichtsrat einen Marketing-Experten berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

2.2.5 Merchandising

Die Merchandising-Abteilung von professionellen Fußballvereinen vertreibt die Produkte der Fußballmarke an die Stakeholder, hierbei insbesondere an die Fans. Einige Unternehmen vertreiben ihre Produkte mittlerweile weltweit, was den Verein zusätzliche Einnahmen beschert. In der Praxis kann eine derartige Abteilung jedoch in der Marketing-Abteilung angesiedelt sein. Demnach benötigt ein Vorstand wohl keinen Merchandising-Experten.

Dagegen ist es wiederum sinnvoll, einen Experten im Aufsichtsrat zu haben, der in der Lage ist, global zu denken und Produkte weltweit absetzen kann.

H9b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat einen Merchandising-Experten berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

2.2.6 Personalwesen

Das Personalwesen zeichnet sich dadurch aus, dass es den Humanfaktor berücksichtigt. Professionelle Fußballvereine agieren als mittelständische Unternehmen mit einer Belegschaft von etwa 200 festen Mitarbeitern. Daher ist eine gute Personalabteilung zwingend notwendig, auch um die Infrastrukturbereiche des Unternehmens aufrechtzuerhalten. Ein Experte für den Vorstand ist nicht zwingend notwendig. Durch enge Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung kann daher auf eine Position im Vorstand verzichtet werden. Dagegen scheint es durchaus sinnvoll, im Aufsichtsrat einen HR-Experten zu platzieren. Dieser könnte Verträge mit der Belegschaft, und hierbei insbesondere mit Spielern, die den größten Kostenfaktor der

Fußballunternehmen ausmachen, überwachen und Ratschläge erteilen. Daraus resultiert die Hypothese H10b.

H10b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat einen Personal-Experten berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

2.2.7 Öffentlichkeitsarbeit

Dadurch, dass die professionellen Fußballvereine erhöhte Aufmerksamkeit der Stakeholder erfahren, ist es von Bedeutung, über eine funktionierende Presseabteilung zu verfügen. Demnach können Stakeholder entsprechend befriedigt werden. Zudem repräsentiert diese Abteilung das Unternehmen als erster Ansprechpartner nach außen. Obwohl ein Vorstand permanent mit Stakeholdern in Kontakt tritt, erscheint es als sinnvoll, eine Stabsabteilung einzurichten, die den Vorstand unterstützt. Der Aufsichtsrat hingegen würde besser aufgestellt sein, wenn ein Experte in diesem Gremium vertreten ist. Dies drückt sich insbesondere in der Vereinsdarstellung nach außen dar, die vom Aufsichtsrat kritisch geprüft werden soll. Entsprechend gilt die Hypothese H11b:

H11b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat einen Öffentlichkeits-Experten berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

2.2.8 Rechnungswesen und Finanzen

Der theoretische Teil hat aufgezeigt, dass besonders die Einnahmen und die Ausgaben von Fußballunternehmen gestiegen sind. Die ehemaligen gemeinnützigen Vereine agieren als mittelständische Unternehmen, deren Ziel es ist, nicht nur die sportliche, sondern auch die wirtschaftliche Existenz zu sichern. Dabei ist es von Bedeutung, alle Zahlungsströme genauestens zu bilanzieren sowie Finanzinvestitionen zu entwickeln, die dem strategischen Ziel des Fußballunternehmens entsprechen. Entsprechend ist es unerlässlich, dass sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat ein Experte für

Rechnungswesen und Finanzen, der auch die Audit- und Risk-Seite des Unternehmens vertritt, vertreten ist. Daraus resultieren die Hypothesen H12a und H12b:

H12a: Professionelle Fußballvereine, die in den Vorstand einen Finanz-Experten berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

H12b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat einen Finanz-Experten berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

2.2.9 Professioneller Fußball

Die Erfahrung im professionellen Fußball ist für Top Management Teams und für Aufsichtsräte von großer Bedeutung. Solche Personen haben eine ganz besondere Kenntnis von Prozessen und Abläufen in dieser einzigartigen Branche. Zudem haben sie langjährige Verbindungen zu einer Branche, die sehr Insider-fokussiert ist. Es scheint daher als sehr sinnvoll, einen ehemaligen professionellen Fußballer in beiden Gremien zu haben, da dieser den sportlichen Erfolg und die Basis des Spiels als Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg betrachtet.

H13a: Professionelle Fußballvereine, die in den Vorstand einen ehemaligen professionellen Fußballer berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

H13b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat einen ehemaligen professionellen Fußballer berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat diese Fachkompetenz nicht vertreten ist.

2.3 Die Rollenwahrnehmung

Wie im Theorieteil aufgeführt, nutzt diese Arbeit die Möglichkeit von einem Experteninterview. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf der Balance der Rollen von

Margerison und McCann. Das Modell zeichnet sich dadurch aus, dass es keine richtigen oder falschen Persönlichkeiten gibt. Die Stärke des Boards liegt aber darin begründet, dass unterschiedliche Persönlichkeiten, so wie es die Forschung auch gezeigt hat, in einem Team zusammengesetzt sind. Daraus resultiert, dass sich ein Reichtum an Diversität entwickelt, bei dem Mitglieder untereinander profitieren. Dieser Wettbewerbsvorteil zeigt sich besonders dann, wenn ein Board heterogen zusammengestellt ist. Die Schwierigkeit dahinter ist jedoch, dass allen Mitgliedern bewusst sein muss, dass unterschiedliche Stärken vorherrschen. So können sowohl Vorstand als auch Aufsichtsrat diese Diversität als Stärke nutzen und in Kombination mit der Fachkompetenz und der soziodemografischen Variable als Wettbewerbsvorteil geltend machen.

Daher gilt die Hypothese H14a:

H14a: Professionelle Fußballvereine, die im Vorstand heterogene Rollen vertreten haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand lediglich eine oder zwei Rollen vorherrschend sind.

Ebenso verhält es sich mit der Rollenwahrnehmung im Aufsichtsrat. Auch hier sollte der Diversitäts-Gedanke in Bezug auf Rollenwahrnehmung aufgegriffen werden. Wie die bisherige Forschung gezeigt hat, soll die folgende Hypothese gelten:

H14b: Professionelle Fußballvereine, die im Aufsichtsrat heterogene Rollen vertreten haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat lediglich eine oder zwei Rollen vorherrschend sind.

2.4 Fazit

Diese vierzehn Hypothesen können nun zusammengefasst werden und folgendermaßen für den Vorstand dargestellt werden:



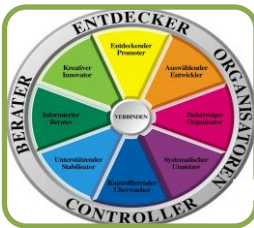
Soziodemografische Daten

- H1a: Mann und Frau
- H2a: Jung und Alt (Erfahren)
- H3a: Inländer und Ausländer
- H4a: Unabhängig



Fachkompetenz

- H7a: Rechtsabteilung
- H8a Marketing
- H12a: Finanzen und Rechnungswesen
- H13a: Ehemaliger professioneller Fußballer



Rollenwahrnehmung

- H14a: 8 Rollen von Magerison und McCann

Abbildung 30: Anforderungsprofil des Vorstandes von professionellen Fußballvereinen in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung.

Die Hypothesen für den Aufsichtsrat weichen von denen des Vorstandes insbesondere im Bereich Fachkompetenzen ab. Demnach können die Ausprägungen der drei Determinanten folglich dargestellt werden.



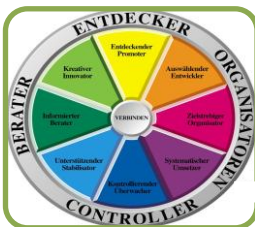
Soziodemografische Daten

- H1b: Mann und Frau
- H2b: Jung und Alt (Erfahren)
- H3b: Inländer und Ausländer
- H4b: Unabhängig > Abhängig



Fachkompetenz

- H5b: Einkauf/Logistik
- H6b Informatik/EDV
- H7b: Rechtsabteilung
- H8b Marketing
- H9b: Merchandising
- H10b: Personalwesen
- H11b: Öffentlichkeitsarbeit
- H12b: Finanzen und Rechnungswesen
- H13b: Ehemaliger Fußballer



Rollenwahrnehmung

- H14b: 8 Rollen von Magerison und McCann

Abbildung 31: Anforderungsprofil des Aufsichtsrates von professionellen Fußballvereinen in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung.

In der Folge wird es nun das Ziel sein, diese Hypothesen anhand einer qualitativen Studie auszuwerten und zu überprüfen.

3 Stichprobenauswahl und Datenerhebung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Zusammensetzung von Vorständen und Aufsichtsräten von professionellen Fußballvereinen zu ermitteln. Aus diesem Grund werden die Vorstände und Aufsichtsräte von Fußball-Bundesligisten untersucht, die seit der Saison 2000/2001 bis 2008/2009 mindestens einmal in der Bundesliga gespielt haben. Insgesamt waren 27 Vereine und Kapitalgesellschaften in der Ersten Bundesliga mit ihren jeweiligen Lizenzspielerabteilungen vertreten. Leider konnten für 20 Aufsichtsratsmitglieder nur unvollständige Daten erhoben werden. Dies ist dadurch zu begründen, dass sich einige Vereine weigerten hier die notwendige Information zu liefern. Zudem gab es auch keine anderen Datenquellen, von derer hier entsprechende Daten hätten gezogen werden können. Entsprechend wurden nur die vollständig gesammelten Daten in der Auswertung verwendet. Für den Vorstand hingegen konnten alle notwendigen Daten ermittelt werden.

Die soziodemografischen Daten und die Fachkompetenz: Als **Datenquelle** wurden die Vorstände und Aufsichtsräte aus der Saison 2006/2007 mit ihren **soziodemografischen Daten und der Fachkompetenz** herangezogen. Dabei wurden für 88 Vorstandsmitglieder der 27 Vereine alle soziodemografischen Daten und die Fachkompetenz erhoben. Ebenso finden sich auch die Daten der 176 Aufsichtsratsmitglieder wieder, wobei hier auf Grund der Unvollständigkeit 156 Mitglieder untersucht wurden. Als Datenquellen wurden die Internetseiten www.dfl.de, www.transfermarkt.de, www.kicker.de, www.fussballdaten.de und der Homepages der jeweiligen Erstligisten herangezogen. Zudem wurden die Daten per Interview mit den Vereinen verifiziert. Die Erhebung war deswegen möglich, weil beide Variablen *high visible* sind.

High visibility	Soziodemografische Daten: <ol style="list-style-type: none"> 1. Alter 2. Geschlecht 3. Herkunft 4. Abhängigkeit 	Fachkompetenz: <ol style="list-style-type: none"> 1. Einkauf und Logistik – Experte 2. Informatik – Experte 3. Recht – Experte 4. Marketing – Experte 5. Merchandising – Experte 6. Personal – Experte 7. Öffentlichkeit – Experte 8. Rechnungswesen und Finanzen – Experte 9. Fußball – Experte
Low visibility		Rollenwahrnehmung: <ol style="list-style-type: none"> 1. Beraten 2. Innovieren 3. Promoten 4. Entwickeln 5. Organisieren 6. Umsetzen 7. Überwachen 8. Stabilisieren
Low job-relatedness		High job-relatedness

Abbildung 32: Einteilung der soziodemografischen Daten und der Fachkompetenz nach Visibility und Job-relatedness. Quelle: In Anlehnung an Pelled (1996).

Die Rollenwahrnehmung: Wie im theoretischen Teil aufgezeigt, ist die Rollenwahrnehmung hochgradig job-related aber nicht visibel. Trotz mehrfacher Anfragen bzw. Versuche hat sich kein Verein dazu durchringen können, an der Studie teilzunehmen¹²³.

¹²³ Zu groß war die Befürchtung, dass eine derartige Studie gravierende Änderungen für den Verein bedeuten könnten, wie diese unten aufgeführte Mail eines Vereins zeigt:

„Lieber Herr Neubauer,

ich habe leider schlechte Nachrichten für Sie. Der Vorstand hat einstimmig beschlossen, Ihre Dissertation nicht zu begleiten. [...]. Der Vorstand hat die Frage lange abgewogen, ist aber zu diesem Entschluss gekommen

Um dennoch die Rollenwahrnehmung analysieren zu können, wurde ein **explorativer Ansatz**, wie es auch Bortz und Döring (2005) vorschlagen, gewählt. Dieser Ansatz sollte immer dann verwendet werden, wenn keine Sekundärinformationen oder Statistiken vorliegen. Insgesamt wurden im Jahre 2009 mit mehreren Stakeholdern Experten-Interviews durchgeführt, wie die unten aufgeführte Grafik zeigt.

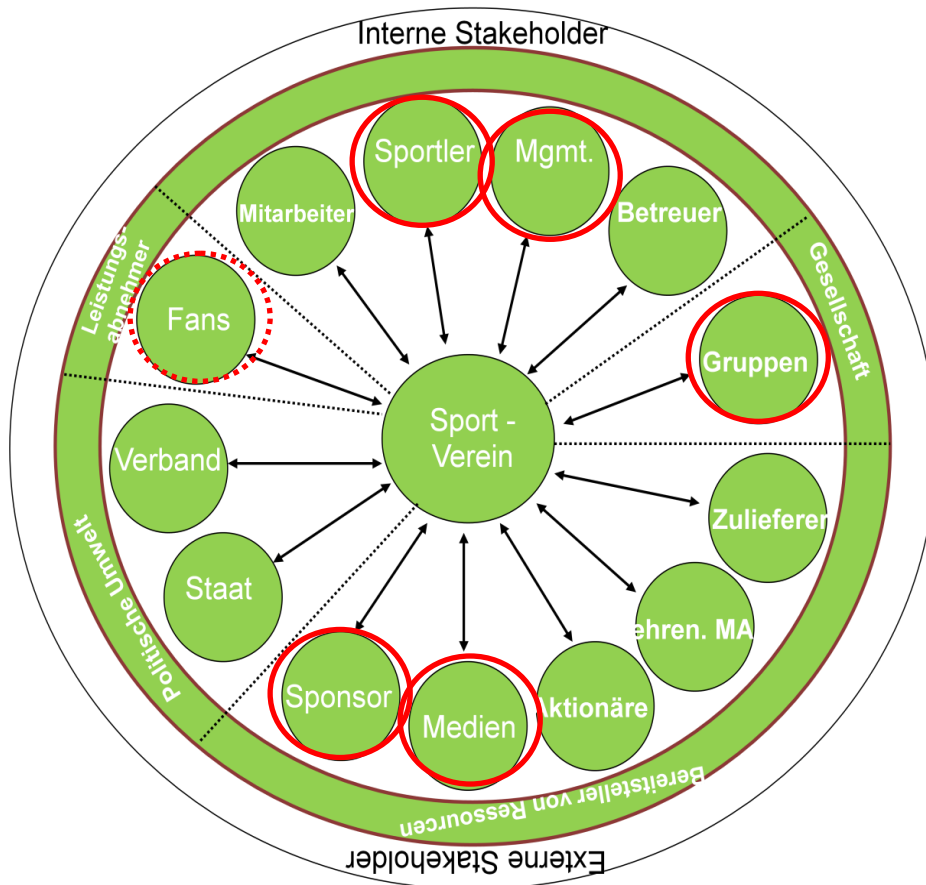


Abbildung 33: Experteninterviews mit Stakeholdern von professionellen Fußballvereinen. Quelle: Eigene Darstellung.

aufgrund einiger schlechter Erfahrungen auch aus anderen beruflichen Stationen. Das Gesamtgefüge zwischen Aufsichtsrat und Vorstand ist – sicher auch bei den meisten anderen Vereinen – derart fragil, dass eine Auseinandersetzung mit Ihrem Thema, insbesondere durch die gremieninterdisziplinären Interviews, Fragebögen und sonstige Tests, die Gefahr birgt, dass die zu Tage tretenden Ergebnisse einen Eindruck widerspiegeln, der sich in der täglichen Zusammenarbeit in dieser Form zuvor nicht abgezeichnet haben und dadurch zu Irritationen führen würde. [...]"

Entsprechend wurde ein Spieler (Bastian Reinhardt vom Hamburger Sport Verein), ein Medienvertreter (Rainer Holzschuh, Chefredakteur des kicker), ein ehemaliger Investor (Steven Jedlicki, Investor mit der Unternehmensgruppe Octagon), ein ehemaliges Vorstandsmitglied (Jürgen Born, ehemaliger Vorstandsvorsitzender bei der Werder Bremen GmbH und CoKGaA) und ein Akademiker (Dr. Lanwehr, Professor für Personalwesen und internationales Management Fachbereich Internationale Betriebswirtschaftslehre und Herausgeber des Buches: Management für die Champions League interviewt. Der gestrichelte Kreis um den Stakeholder *Fans* ist so zu verstehen, dass besonders die Herren Dr. Lanwehr, Holzschuh und Jedlicki neben ihrer ureigenen Stakeholdergruppe auch aus Sicht eines Fans vertreten haben.

High visibility	Soziodemografische Daten: <ol style="list-style-type: none"> 1. Alter 2. Geschlecht 3. Herkunft 4. Abhängigkeit 	Fachkompetenz: <ol style="list-style-type: none"> 1. Einkauf und Logistik – Experte 2. Informatik – Experte 3. Recht – Experte 4. Marketing – Experte 5. Merchandising – Experte 6. Personal – Experte 7. Öffentlichkeit – Experte 8. Rechnungswesen und Finanzen – Experte 9. Fußball – Experte
Low visibility		Rollenwahrnehmung: <ol style="list-style-type: none"> 1. Beraten 2. Innovieren 3. Promoten 4. Entwickeln 5. Organisieren 6. Umsetzen 7. Überwachen 8. Stabilisieren
Low job-relatedness		High job-relatedness

Abbildung 34: Einteilung der Rollenwahrnehmung nach Visibility und Job-relatedness.

Quelle: In Anlehnung an Pelled (1996).

Der sportliche und wirtschaftliche Erfolg: Zur Ermittlung des sportlichen Erfolges wurden die Tabellenstände der letzten Jahre aller Erstligisten erhoben. Die Daten des sportlichen Erfolgs stammen von den Abschlusstabellen der Saisons 2000/2001 bis 2006/2007. Das Datenmaterial wurde von der Seite www.dfl.de gesammelt.

Der wirtschaftliche Erfolg wurde mit dem Bonitätsindex der Firma creditreform bemessen, die die Ergebnisse jährlich veröffentlicht. Um konsistent zu bleiben, gilt auch hier wieder die Saison 2006/2007. In den Index gehen mehr als ein Dutzend verschiedener Kriterien ein, wie Umsatz, Liquidität, Zahlungsweise, Eigenkapitalstruktur und Vermögen. Er ist der einzig vergleichbare finanzielle Messindikator zwischen den Vereinen.

4 Operationalisierung der Variablen

Alle drei Determinanten – soziodemografische Daten, Rollenwahrnehmung und Fachkompetenz – wurden im theoretischen Teil eingehend beschrieben. Im Folgenden werden diese drei Variablen sowie der sportliche und der finanzielle Erfolg operationalisiert.

4.1 Die Operationalisierung der Variablen soziodemografische Daten

Insgesamt wird die Variable **soziodemografische Daten** hinsichtlich vier verschiedener Ausprägungen untersucht:

1. Geschlecht
2. Alter
3. Herkunft
4. Board-Abhängigkeit

Das Geschlecht: Die Variable Geschlecht unterscheidet zwischen der Ausprägung männlich und weiblich. Dabei wird für das männliche Geschlecht der Wert 1 festgelegt, Frauen werden dann mit dem Wert 0 gekennzeichnet und vice versa.

Das Alter: Die Variable Alter wird über das Geburtsdatum der jeweiligen handelnden Personen zum Jahr 2006/2007 definiert.

Die Herkunft: Die Variable Herkunft unterscheidet zwischen national, wobei hierbei alle Deutschen gemeint sind, und international, wobei die Board-Mitglieder als Nicht-Deutsche kodiert werden. Inländer erhalten der Wert 1, Ausländer werden dann mit dem Wert 0 aufgeführt und umgekehrt.

Die Abhängigkeit: Die Variable Abhängigkeit unterscheidet zwischen Mitgliedern, die als Teil der Stakeholder-Betrachtung aufgeführt wurden (abhängig) und Mitgliedern, die unabhängig agieren. Unabhängige Mitglieder werden als solche mit

dem Wert 1 gekennzeichnet. Sollte das Mitglied abhängig sein, so nimmt die Variable unabhängiges Mitglied den Wert 0 ein.

4.2 Die Operationalisierung der Variablen Fachkompetenz

Die Variable **Fachkompetenz** wird anhand der Ausprägungen Studium/Ausbildung, professioneller Fußball und Angeeignetes Fachwissen untersucht.

Bei der Variable Studium, bzw. Ausbildung, werden folgende Ausprägungen untersucht, die im theoretischen Teil eingehend beschrieben wurden:

1. Einkauf und Logistik – Experte
2. Informatik – Experte
3. Rechtsabteilung – Experte
4. Marketing – Experte
5. Merchandising – Experte
6. Personal – Experte
7. Öffentlichkeitsarbeit – Experte
8. Rechnungswesen und Finanzen – Experte
9. Professioneller Fußballer

Alle neun Ausprägungen stellen wichtige Funktionen innerhalb von Fußballunternehmen dar. Diese Arbeit geht davon aus, dass wenn ein Mitglied des Vorstandes oder des Aufsichtsrates ein Experte in einem dieser neun aufgeführten Felder ist, er auch die Fachkompetenz in diesem Bereich hat. Ist die Ausprägung im Vorstand oder Aufsichtsrat vorhanden, so wird der Wert 1 aufgenommen. Ist dies nicht der Fall, dann wird die Null vermerkt.

Als Grundlage wurden – wie bereits erwähnt – die Homepages der einzelnen Vereine untersucht. Zudem wurden im Internet Lebensläufe gefunden, die wertvolle Hinweise über die Ausbildung gegeben haben.

4.3 Die Operationalisierung der Variablen Rollenwahrnehmung

Die Variable **Rollenwahrnehmung** wird mit Hilfe des Modells von Margerison und McCann definiert. Um hier die wichtigen Rollen zu ermitteln, wurden Experteninterviews durchgeführt, da sich kein Verein bereit erklärt hat, an einer empirischen Untersuchung teilzunehmen. Die Experten kamen aus den unterschiedlichen Interessensgruppen von Fußballvereinen und konnten so wertvolle Erkenntnisse liefern.

4.4 Die Operationalisierung der Variable sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg

Wie im theoretischen Teil aufgezeigt, kann der Erfolg von professionellen Fußballvereinen in Deutschland anhand der Dimensionen Sport und Finanzen unterschieden werden (Hungenberg, 2001). Es wurde schon darauf hingewiesen, dass die Beziehung dieser beiden Faktoren wechselseitig zu betrachten ist.

Der sportliche Erfolg: In diesem Zusammenhang findet sich hier eine Übersicht des sportlichen Erfolges der 27 Mannschaften wieder, die in den letzten sechs Jahren, von der Saison 2001/02 bis 2007/2008 in der Ersten Bundesliga vertreten waren. Die erste Spalte listet den Namen des Vereins bzw. der Kapitalgesellschaft auf. Die zweite Spalte gibt den Median des Tabellenplatzes wieder. Zur Vorgehensweise der Berechnung des Medians-Tabellenplatz: Jeder Verein hat am Ende einer Saison einen Tabellenplatz erreicht, der die sportliche Leistung der Spielzeit wiedergibt. Vereine der Ersten Bundesliga können demnach in der Saison die Werte 1 bis 18 erzielen. Hat Werder Bremen beispielsweise die Spielzeit 2002/2003 auf Platz 6 beendet, so wird dem Verein für das Jahr der Wert 6 zugeschrieben. Vereine aus der Zweiten Liga konnten pro Saison nur Werte 19 bis 36 annehmen, die Vereine aus der Dritten Liga 37 bis 58, da es hier 20 Mannschaften in den ganzen Spielzeiten gab. Der Median wurde bewusst als statistisches Mittel ausgewählt: Dieser halbiert eine Verteilung und hat den Vorteil, robuster gegenüber Ausreißern zu sein.

Name des Vereins/ Kapitalgesellschaft	Medianer Tabellenplatz (y)
FC Bayern München AG	1
Werder Bremen GmbH & Co.KG aA	3
FC Schalke 04 e.V.	4
VfB Stuttgart 1893 e.V.	5
Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH	5
Hertha BSC Berlin KG mbH aA	6
Hamburger Sport Verein e.V.	7
Borussia Dortmund GmbH & Co.KG aA	7
Vfl Wolfsburg Fußball GmbH	10
Hannover 96 GmbH & Co.KG aA	11
Vfl Bochum e.V.	12
Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH	12
1. FC Nürnberg e.V.	15
DSC Arminia Bielefeld GmbH & Co.KG aA	15
1.FC Kaiserlautern e.V.	15
Eintracht Frankfurt Fußball AG	16
FC Hansa Rostock e.V.	17
FC Energie Cottbus e.V.	18
Sport-Club Freiburg e.V.	19
1. FC Köln GmbH & Co. KG aA	19
1. FSV Mainz 05 e.V.	21
MSV Duisburg GmbH & Co. KG aA	21
TSV München von 1860 GmbH & Co. KG aA	22
Alemannia Aachen GmbH	24
Karlsruher Sport-Club Mühlburg-Phönix e.V.	29
FC St. Pauli von 1910 e.V.	37
TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH	41

Tabelle 10: Der Median-Tabellenplatz der Fußballvereine unter Berücksichtigung der Saisons 2001/2002 bis 2006/2007. Quelle: Eigene Darstellung.

Der wirtschaftliche Erfolg: Wie zuvor oben beschrieben, wird für den finanziellen Erfolg der Bonitätsindex der Firma *creditreform* herangezogen. Dabei ergibt sich eine folgende Übersicht: Da die beiden Mannschaften St. Pauli und TSG Hoffenheim in der Saison 2006/2007 in der Dritten Liga spielten, liegen für diese beiden Vereine keine Bonitätszahlen vor. Hintergrund hierfür ist, dass *creditreform* lediglich die Vereine der Ersten und Zweiten Bundesliga untersucht.

Name des Vereins/ Kapitalgesellschaft	Bonitätsindex
Werder Bremen GmbH & Co.KG aA	1,56
FC Bayern München AG	1,86
VfB Stuttgart 1893 e.V.	1,86
1. FC Köln GmbH & Co. KGaA	1,96
Hannover 96 GmbH & Co.KG aA	2,00
Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH	2,01
Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH	2,01
Eintracht Frankfurt Fußball AG	2,35
DSC Arminia Bielefeld GmbH & Co.KGaA	2,37
1. FC Nürnberg e.V.	2,41
Hamburger Sport Verein e.V.	2,46
1.FC Kaiserlautern e.V.	2,46
Sport-Club Freiburg e.V.	2,46
1. FSV Mainz 05 e.V.	2,46
Alemannia Aachen GmbH	2,48
VfL Bochum e.V.	2,5
VfL Wolfsburg Fußball GmbH	2,52
Hertha BSC Berlin KG mbH aA	2,6
Borussia Dortmund GmbH & Co.KG aA	2,6
Karlsruher Sport-Club Mühlburg-Phönix e.V.	2,81
MSV Duisburg GmbH & Co. KGaA	2,85
FC Schalke 04 e.V.	2,9
FC Energie Cottbus e.V.	3,14
FC Hansa Rostock e.V.	3,31
TSV München von 1860 GmbH & Co. KGaA	3,94
FC St. Pauli von 1910 e.V.	k.A.
TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH	k.A.

Tabelle 11: Der Bonitätsindex der Fußballvereine unter Berücksichtigung der Saisons 2001/2002 bis 2006/2007. Quelle: Eigene Darstellung.

5 Empirische Ergebnisse: die soziodemografischen Daten und die Fachkompetenz

5.1 Die Methodik

Die im Rahmen dieser Dissertation erhobenen Daten wurden zu einem Datensatz in elektronischer Form zusammengefasst und mit dem Statistikprogramm SPSS, Version 17.0, sowie dem Programm LISREL, Version 8.8, ausgewertet.

Die meisten für die Analyse der Daten und das Testen von Hypothesen relevanten Befragungsdaten sind metrisch, das heißt, es liegt ein Intervallskalenniveau vor. Dies ermöglicht die Berechnung von Mittelwerten, Streuungen und korrelativen Zusammenhängen.

In der Statistik und deren Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wird häufig der sogenannte t-Test eingesetzt. Dieses Verfahren eignet sich zum Testen von Hypothesen über Erwartungswerte einer oder zweier normalverteilter Grundgesamtheiten. Insbesondere können die Hypothesen über die Gleichheit bzw. Ungleichheit der Erwartungswerte einer metrischen Größe bezüglich der Klassen einer kategorialen Größe mit dem t-Test getestet werden.

Der t-Test liefert nur für intervallskalierte Daten und bei Vorliegen der unterstellten Verteilungsannahme zuverlässige Informationen und gehört somit zur Gruppe der parametrischen Verfahren. Er liefert eine Entscheidung darüber, ob ein gefundener Mittelwertunterschied rein zufällig entstanden ist oder ob es wirklich bedeutsame Unterschiede zwischen den zwei untersuchten Gruppen gibt. Die Normalverteilungsannahme der zugrunde liegenden Daten stellt also eine Voraussetzung bei der Verwendung des t-Tests dar. In dieser Arbeit wurde die Normalverteilungsannahme mit dem Kolmogorov-Smirnov-Test überprüft.

Der Erfolg: In einem Messmodell wurde vorab mittels einer konfirmatorischen Faktorenanalyse geprüft, ob „Tabellenplatz“ und „Bonität“ reliable Indikatoren für den „Erfolg“ eines Vereins sind.

Ausgehend davon, dass der Tabellenplatz einen direkten Einfluss auf den Erfolg eines Vereins hat und mit keinem Messfehler behaftet ist, wurde vor dem Hintergrund dieser Restriktion lediglich die Reliabilität des Bonitätsindex geschätzt. Der durch die Faktorenanalyse ermittelte Wert von 0,27 (siehe Abbildung 41) wurde verwendet, um ein gewichtetes Mittel aus Tabellenplatz und dem Rang des Bonitätsindex zu bilden. Aus dieser Berechnung ergibt sich die Variable „Erfolg“, die in den folgenden Analysen der Hypothesen gebraucht wurde.

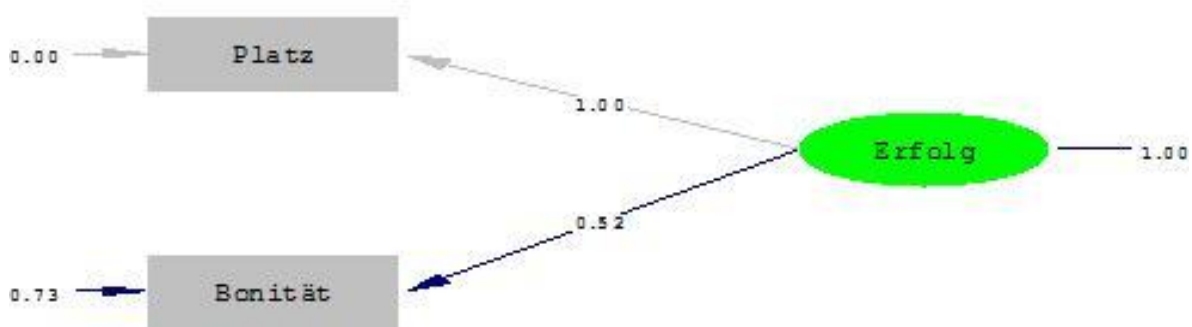


Abbildung 35: Messmodell für den „Erfolg“ eines Vereins. Eigene Darstellung.

Der Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest wurde mit den Variablen Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg durchgeführt. Wie man in der unteren Tabelle sehen kann, sind sowohl die Platzierung (p-Wert= 0,999) als auch der Bonitätsindex (p-Wert= 0,514) und der Erfolg (p-Wert= 1,000) normal verteilt. Dies rechtfertigt im Nachhinein auch das geschilderte Vorgehen zur Messung des Erfolgs, da letztlich auch das in LISREL geschätzte Modell die Normalverteilung der analysierten Variablen voraussetzt.

Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest				
		Platzierung	Bonitätsindex	Erfolg
N		27	25	25
Parameter der Normalverteilung	Mittelwert	14	2,475	13,283
	Standardabweichung	7,937	0,512	6,620
Extremste Differenzen	Absolut	0,071	0,164	0,069
	Positiv	0,071	0,164	0,069
	Negativ	-0,071	-0,123	-0,064
Kolmogorov-Smirnov-Z		0,371	0,819	0,345
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)		0,999	0,514	1,000

Tabelle 12: Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest unter Berücksichtigung Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg. Eigene Darstellung.

Infolgedessen wurden parametrische Verfahren, insbesondere der t-Test für unabhängige Stichproben (bei ungleichen Varianzen in der Form des Welch-Tests) und dessen Verallgemeinerung auf mehrere Gruppen, die Varianzanalyse oder ANOVA, zur Überprüfung der Hypothesen eingesetzt.

Sollte eine metrische Variable durch eine weitere, ausschließlich metrische Variable erklärt werden, so kam das Verfahren der klassischen linearen Normalregression zum Einsatz.

t-Test, Regression und ANOVA sind im Allgemeinen auch robust gegen die (alleinige!) Verletzung der Verteilungsannahme; sie sind jedoch nur unter Normalverteilung „beste Tests“ mit kleinstem Beta-Fehler, das heißt größter Teststärke bzw. Macht, bei vorgegebenem Signifikanzniveau. Bei sehr kleiner Stichprobengröße, wie sie bei der vorliegenden Untersuchung in Kauf genommen werden muss, sind die Verfahren möglicherweise nicht in der Lage, tatsächlich vorliegende Effekte auch zuverlässig aufzudecken.

Bevor zu der eigentlichen Analyse der Daten übergegangen wird, muss noch ein sehr wichtiger statistischer Begriff erläutert werden, nämlich das Signifikanzniveau. Dieser Begriff spielt bei der Interpretation der Test-Ergebnisse bezüglich einer Nullhypothese eine entscheidende Rolle. Unter der Nullhypothese versteht man in der Statistik eine anhand empirischer Daten zu prüfende Annahme. Eine Nullhypothese wird immer gegen eine Alternativhypothese getestet. Als Alternativhypothese bezeichnet man in der empirischen Wissenschaft eine durch Beobachtungen oder Überlegungen begründete Annahme oder Vermutung, die zur Erklärung bestimmter Phänomene dient und die einer möglicherweise verbreiteten Annahme oder Vermutung (nämlich der Nullhypothese) entgegen steht.

Ziel eines statistischen Tests ist die Entscheidung über die Beibehaltung oder Ablehnung (Verwerfung) der Nullhypothese. Falls diese nicht verworfen werden kann (z.B. weil nicht genügend Beobachtungen vorhanden sind), besteht aus statistischer Sicht allerdings kein Grund, von der Gültigkeit der Nullhypothese auszugehen. Ein statistischer Test kann also lediglich zu einer Annahme der Alternativhypothese, nicht aber zu einer Annahme der Nullhypothese führen.

In den Testergebnissen zusammen mit dem Wert der Test-Statistik, anhand von deren über die Ablehnung der Nullhypothese entschieden wird, wird der sogenannte p-Wert mitgeliefert. Dieser p-Wert gibt Auskunft darüber, mit welcher maximalen Wahrscheinlichkeit die Nullhypothese fälschlicherweise aufgrund einer nur zufällig extremen Stichprobe abgelehnt wird, obwohl sie gilt. Interessant sind natürlich die Testergebnisse, bei denen der p-Wert möglichst kleine Werte annimmt. Vor der Durchführung eines Testes legt man die höchste Wahrscheinlichkeit fest, zu der die Nullhypothese abgelehnt sein darf, obwohl sie gilt. Diese a-priori festgelegte Größe wird als Signifikanzniveau bezeichnet.

Nachdem der Test durchgeführt wurde und die Ergebnisse vorliegen, muss lediglich der p-Wert des Testergebnisses mit dem vereinbarten Signifikanzniveau verglichen werden. Liegt der p-Wert über dem festgelegten Signifikanzniveau, so kann die

Nullhypothese nicht abgelehnt werden. Üblicherweise gelten die Ergebnisse bei einem p-Wert von kleiner als 0,05 als signifikant und größer als 0,05 als nicht signifikant. Ein p-Wert von kleiner als 0,01 gilt als hoch signifikant. In dieser Arbeit wurde für alle Tests das Signifikanzniveau von 5% festgelegt, das heißt der p-Wert muss kleiner als 0,05 sein. Bei p-Werten zwischen 0,05 und 0,1 wird im Folgenden von einer Tendenz gesprochen.

Alle Hypothesen sind gerichtet formuliert, weswegen die einseitigen p-Werte angegeben wurden. Hierfür wurden die zweiseitigen p-Werte aus der SPSS-Ausgabe entsprechend umgerechnet.

5.2 Die deskriptive Auswertung

Im Folgenden wird näher auf den deskriptiven Teil der Auswertung eingegangen. In Abhängigkeit von den gegebenen Daten wurden Häufigkeiten, Mittelwerte, Extremwerte und Standardabweichungen berechnet.

5.2.1 Die soziodemografischen Daten

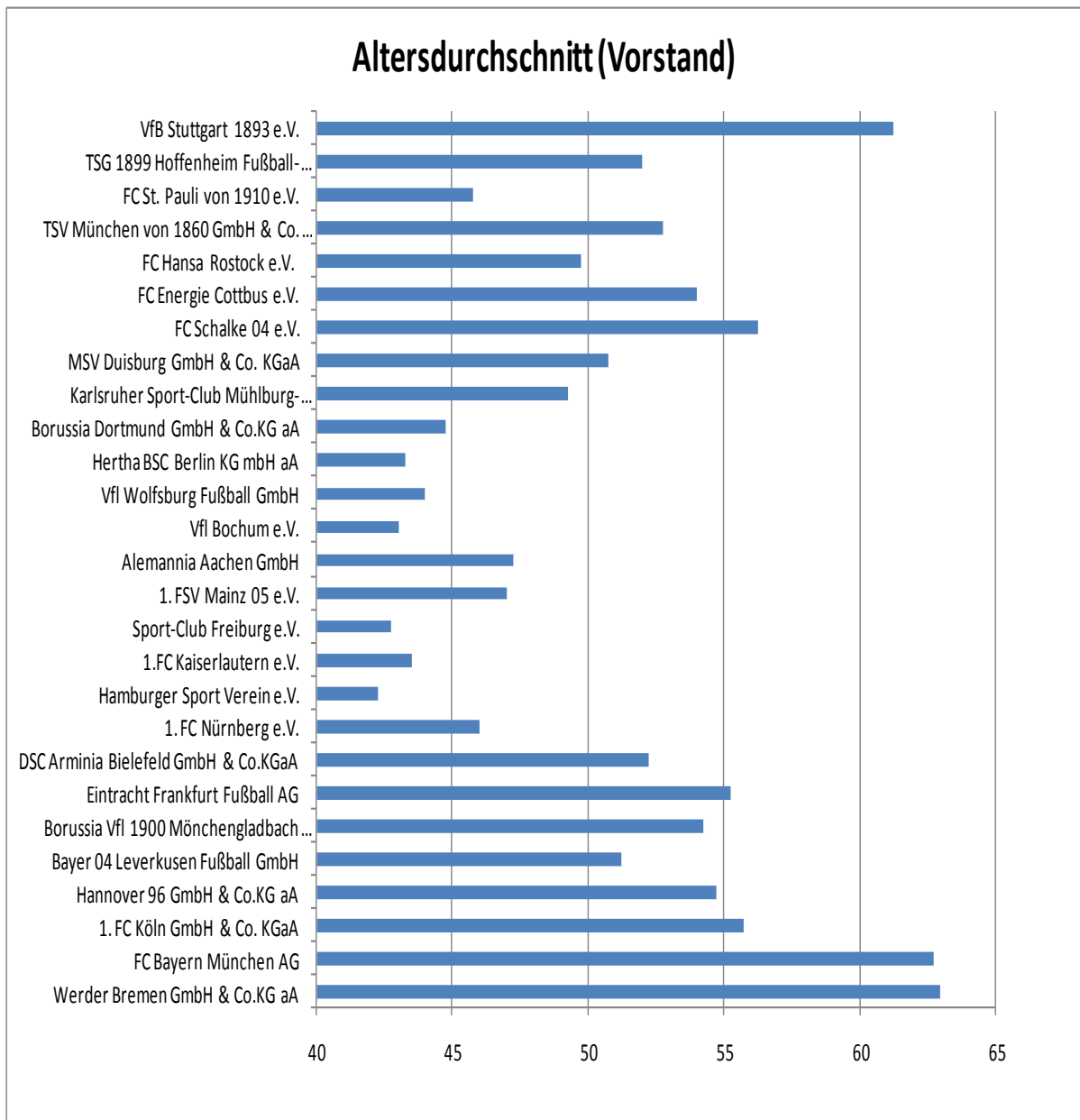


Abbildung 36: Altersdurchschnitt (Vorstand). Eigene Darstellung.

Das Alter: Der Verein Werder Bremen GmbH & Co. KG aA und der FC Bayern München AG haben mit 63 Jahren das höchste Durchschnittsalter im Vorstand. Der Hamburger Sport Verein e.V. weist hingegen mit 42 Jahren das jüngste Durchschnittsalter auf Vorstandsebene auf.

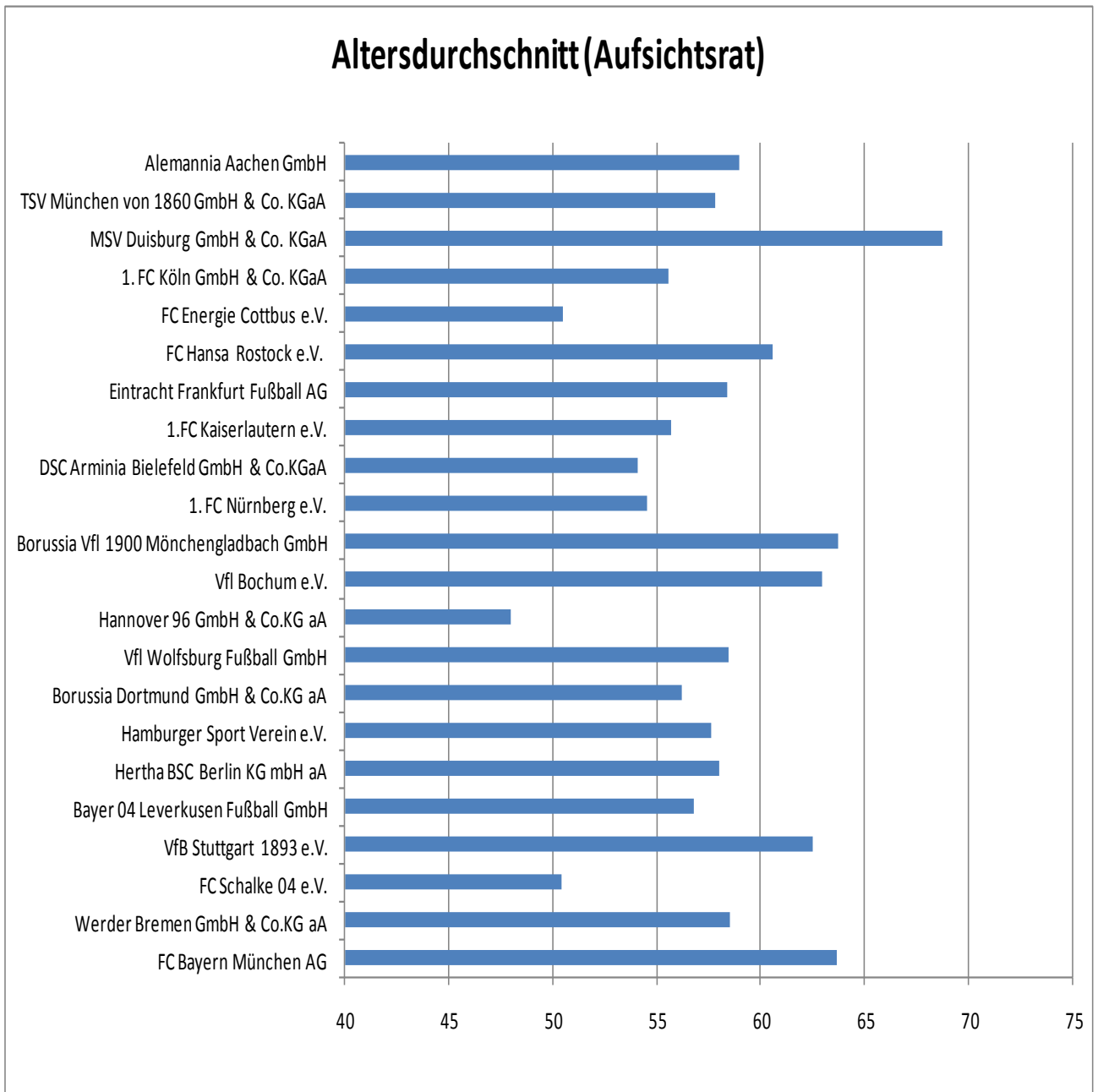


Abbildung 37: Altersdurchschnitt (Aufsichtsrat). Eigene Darstellung.

Anders verteilt sich das Durchschnittsalter bei Betrachtung des Aufsichtsrats. Hier hat eindeutig die MSV Duisburg GmbH das höchste Durchschnittsalter mit 69 Jahren. Der im Schnitt jüngste Aufsichtsrat ist die Hannover 96 GmbH mit 48 Jahren.

Das durchschnittliche Alter eines Vorstandsmitgliedes beträgt 52 Jahre, das eines Mitglieds des Aufsichtsrats 57 Jahre. Das jüngste Mitglied des Vorstandes ist 28, das

älteste 73 Jahre alt. Das jüngste Mitglied des Aufsichtsrates hat ein Alter von 33 Jahren, das älteste Mitglied ist 83.

Alter	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Alter Vorstand	88	28	73	52,10	10,248
Alter Aufsichtsrat	156	33	83	57,03	10,491

Tabelle 13: Alter (Vorstand und Aufsichtsrat). Eigene Darstellung.

Als Maß für die Alters-(In-)Homogenität wurde die Standardabweichung des Alters innerhalb der Vereine analysiert. Vereine mit nur einem einzigen Mitglied im Gremium weisen dort natürlich keine Streuung auf. Eine besonders große Streuung im Vorstand liegt hauptsächlich bei der Borussia VfL 1900 Mönchengladbach GmbH und der TSG 1899 Hoffenheim Fußball-Spielbetriebs GmbH vor.

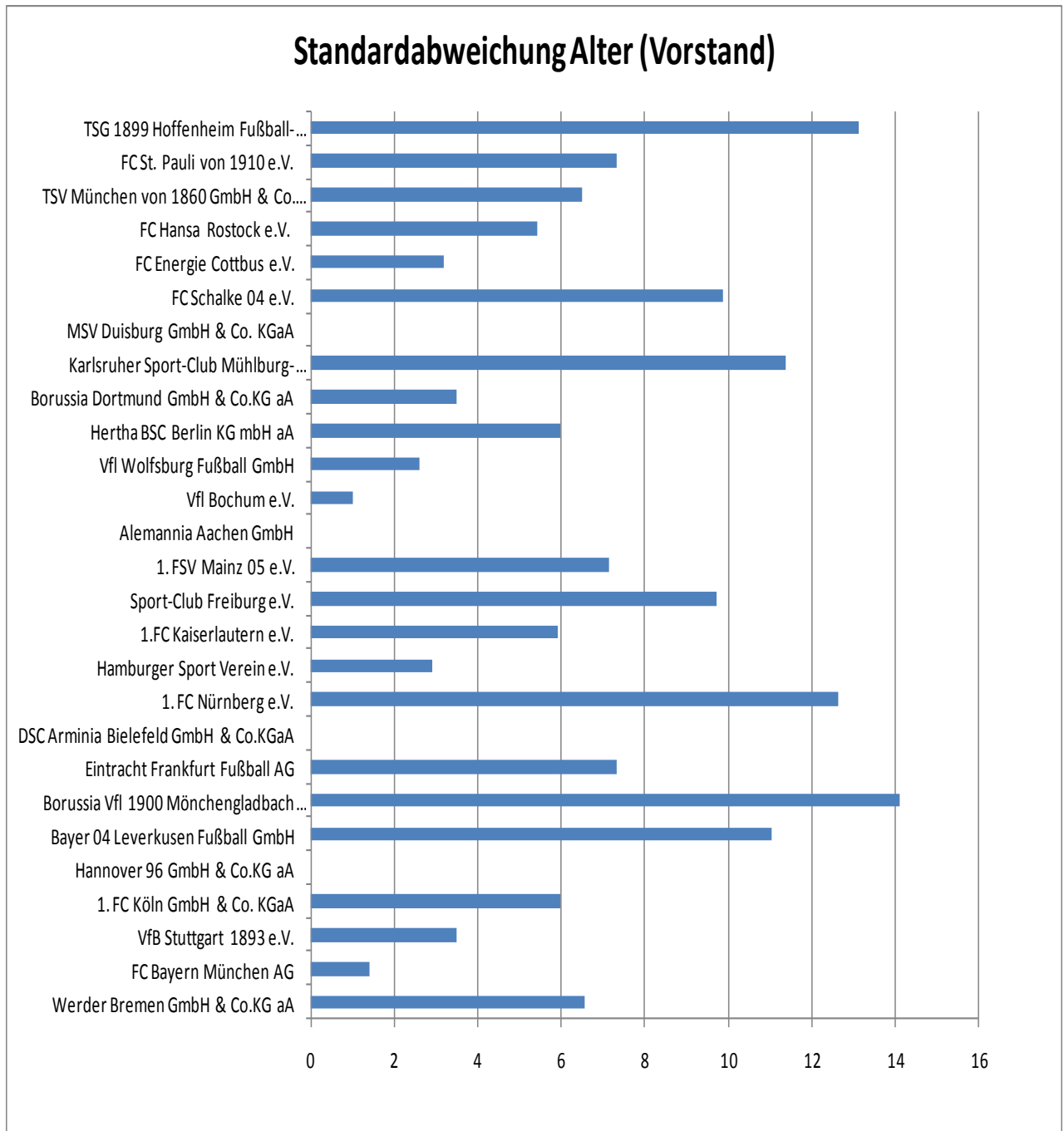


Abbildung 38: Standardabweichung Alter (Vorstand). Eigene Darstellung.

Wenn man nun den Aufsichtsrat genauer betrachtet, weist der Hamburger Sportverein e.V. und die Eintracht Frankfurt AG die höchste Standardabweichung auf, die geringste ist bei der 1. FC Köln GmbH zu finden.

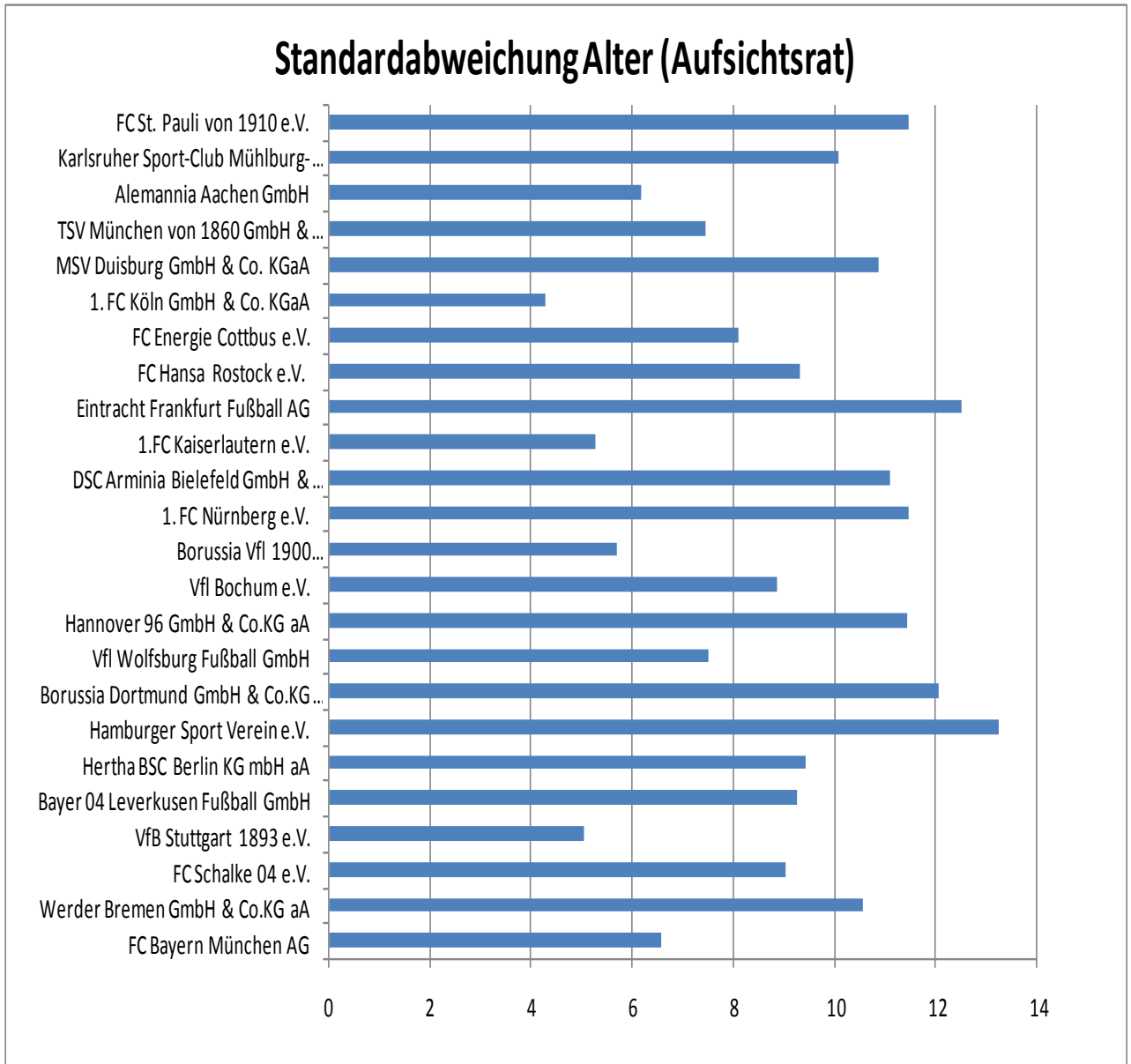


Abbildung 39: Standardabweichung Alter (Aufsichtsrat). Quelle: Eigene Darstellung.

Das Geschlecht: Insgesamt vier Frauen sind in den deutschen Profi-Fußballvereinen beschäftigt, davon zwei in Vorständen und zwei in Aufsichtsräten.

Geschlecht	Häufigkeit	Prozent
Weiblich	4	1,5
Männlich	257	98,5

Tabelle 14: Geschlechterübersicht. Quelle: Eigene Darstellung.

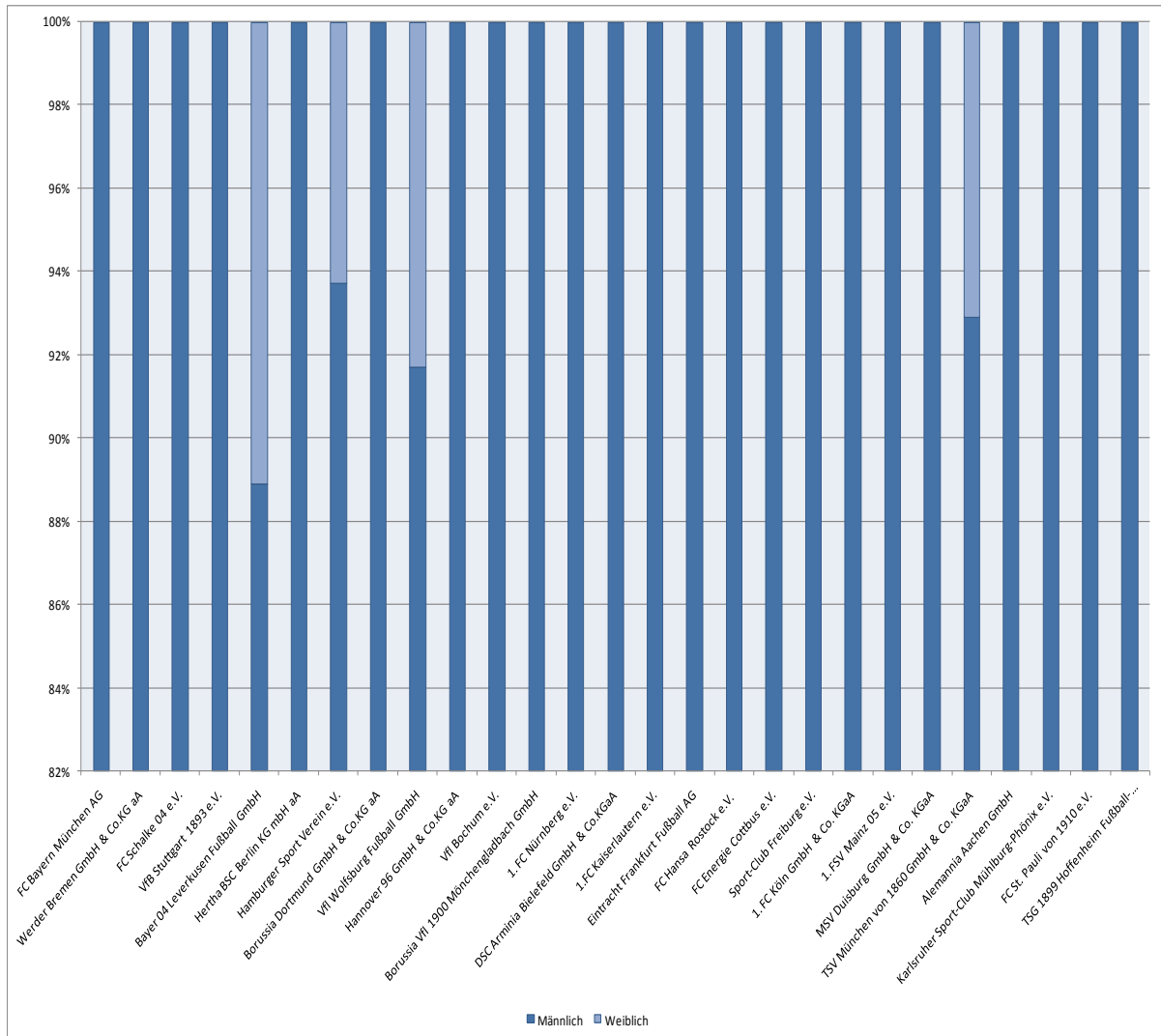


Abbildung 40: Geschlechterverteilung. Quelle: Eigene Darstellung.

In der obigen Grafik ist deutlich erkennbar, dass der Frauenanteil in der gesamten Bundesliga sehr gering ist. Nur vier von 27 Vereinen haben Frauen beschäftigt. Der Frauenanteil in den Gremien dieser vier Vereine liegt zwischen 6,3 % (Der Hamburger Sport Verein e.V.) und 11,1 % (Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH) Frauenanteil.

Gremiumverteilung: In der folgenden Darstellung ist auffällig, dass nur drei der 27 Bundesligavereine ausschließlich Personen im Vorstand beschäftigen und keine im Aufsichtsrat. Diese Vereine sind, wie der Darstellung zu entnehmen ist, der TSG 1899 Hoffenheim, der 1. FSV Mainz 05 e.V. und der Sportclub Freiburg e.V.

Gremium	Häufigkeit	Prozent
Aufsichtsrat	173	66,3
Vorstand	88	33,7

Tabelle 15: Gremiumverteilung. Quelle: Eigene Darstellung.

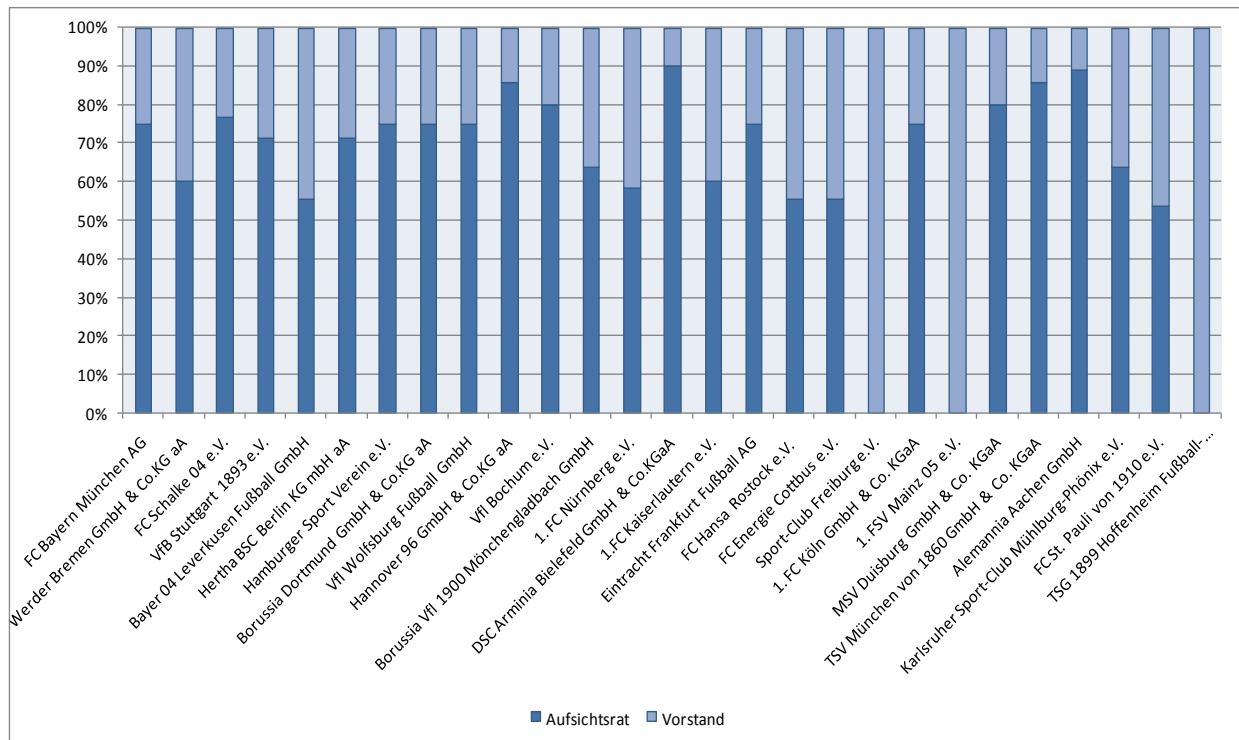


Abbildung 41: Besetzung des Vorstandes vs. des Aufsichtsrates. Eigene Darstellung.

Abhängigkeit: Wie man in der unteren Tabelle sieht, sind die Vereine der Bundesliga sowohl mit unabhängigen als auch abhängigen Mitgliedern besetzt. Unabhängige Mitglieder überwiegen mit 71,6% gegenüber den abhängigen Mitgliedern mit 28,4%.

Abhängigkeit der Gremiumsmitglieder	Häufigkeit	Prozent
Abhängige	74	28,4
Unabhängige	187	71,6

Tabelle 16: Abhängigkeit der Gremiumsmitglieder. Quelle: Eigene Darstellung.

Nationalität: Betrachtet man schließlich den Anteil an Mitgliedern deutscher Nationalität in den Gremien, so fällt auf, dass er fast 100% beträgt. Nur drei Vereine haben zusätzlich zu Inländern auch Gremiumsmitglieder nicht-deutscher Nationalität beschäftigt. Hierbei handelt es sich um die 1. FC Köln GmbH & Co. KGaA, Borussia Dortmund GmbH & Co. KG aA und VfL Wolfsburg Fußball GmbH.

Nationalität	Häufigkeit	Prozent
Nicht-deutsch	4	1,5
Deutsch	257	98,5

Tabelle 17: Nationalität vs. Internationalität. Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.2 Die Fachkompetenzen

Bei der Analyse der Kompetenzen fällt auf, dass jeder Verein Spezialisten im Finanzbereich beschäftigt hat. Besonders sticht dabei ins Auge, dass dies beim Sportclub Freiburg e.V. das einzige besetzte Fachgebiet ist sowie bei zehn von 27 Vereinen das Fachgebiet, das von mindestens der Hälfte der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder vertreten wird.

Zwei Drittel der Vereine haben mindestens einen Marketingexperten in Vorstand oder Aufsichtsrat, wohin gegen nur bei einem Drittel die Kompetenz „Merchandising“ vertreten ist. Dafür sind fast alle Vereine mit im Bereich „Öffentlichkeitsarbeit“ kompetenten Vorständen oder Aufsichtsräten besetzt.

Bezogen auf das Personalwesen können nur vereinzelte Vereine auf Spezialisten zurückgreifen. Im rechtlichen Bereich sind allerdings fast alle gut ausgestattet. Dagegen sind wiederum nur vereinzelt Experten in den Bereichen Einkauf/ Logistik und EDV zu finden.

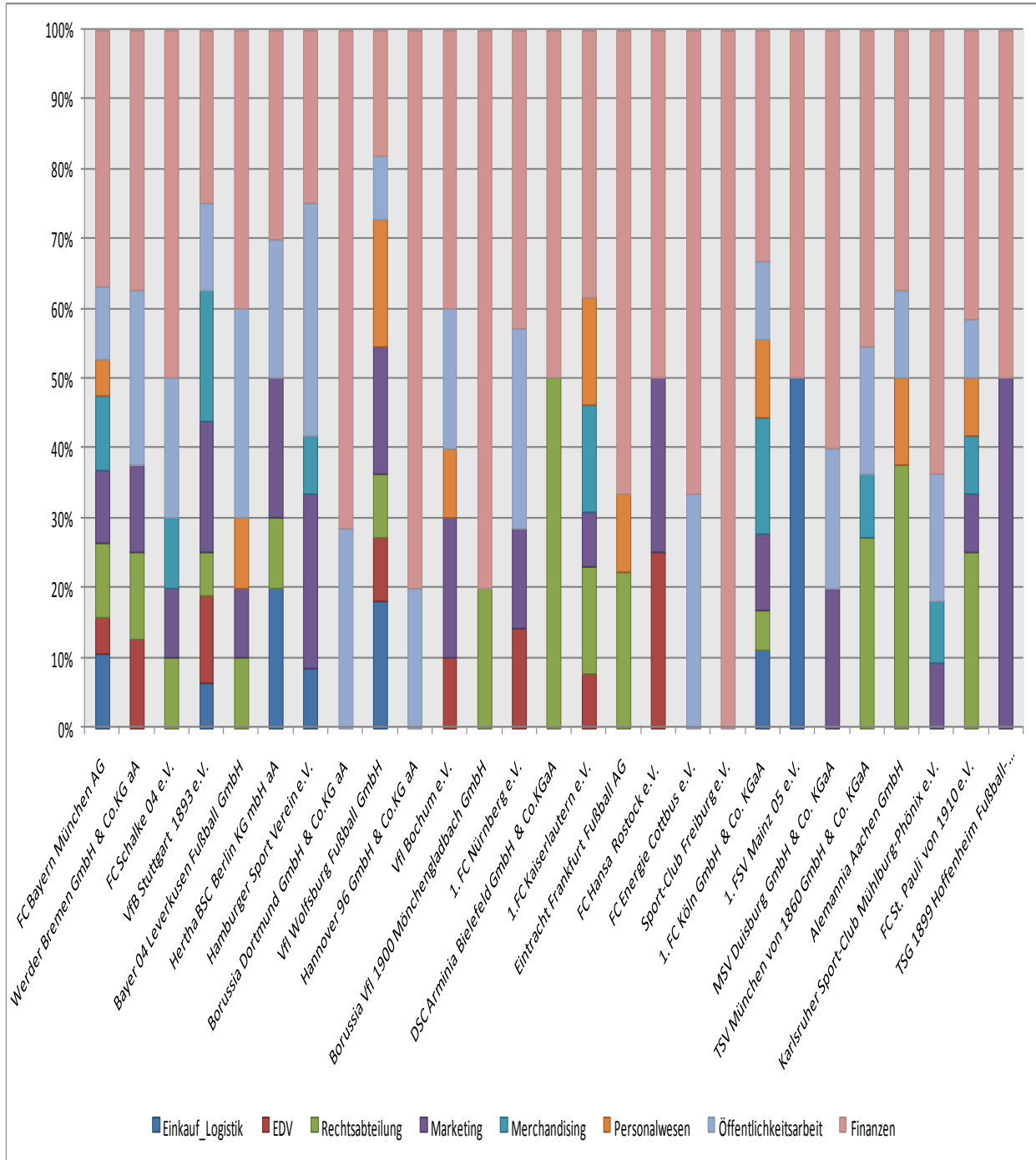


Abbildung 42: Verteilung der Kompetenzen. Eigene Darstellung.

Die folgenden beiden Abbildungen schlüsseln auf, welcher Prozentsatz der Vereine über die jeweiligen Kompetenzen in den einzelnen Gremien verfügen kann.

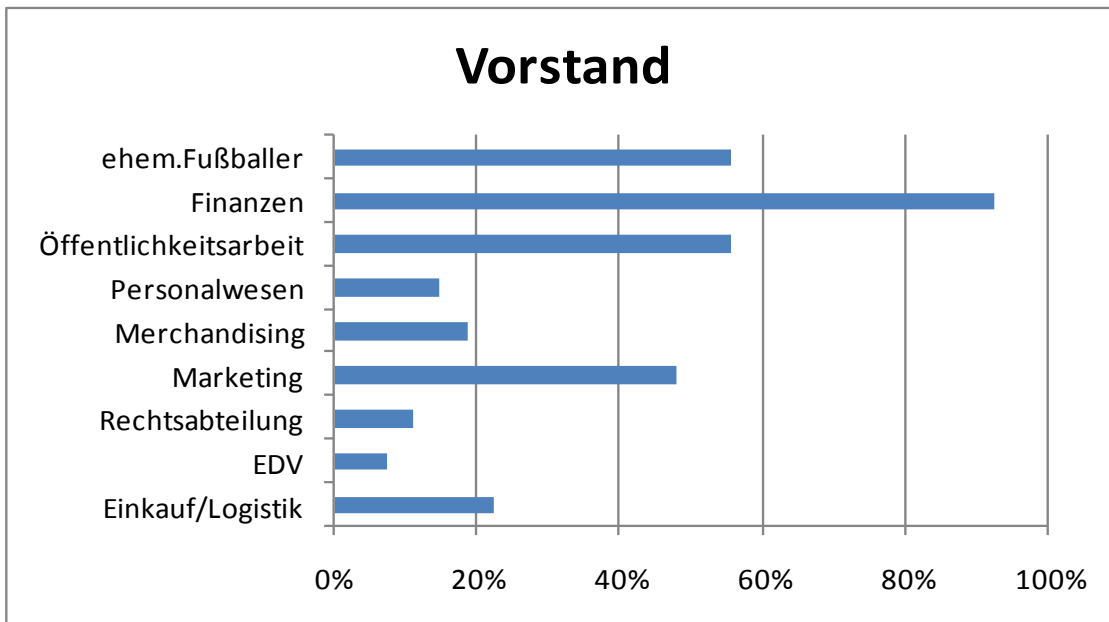


Abbildung 43: Verteilung der Kompetenzen, Vorstand. Eigene Darstellung.

Während also 93% der Vereine in den Vorstand einen Experten für Finanzen berufen haben und sogar 100% der Vereine in den Aufsichtsrat, ist nur in 7% der Vorstände ein Experte für das Personalwesen zu finden und nur in 17% der Aufsichtsräte ein Experte für Einkauf/Logistik.

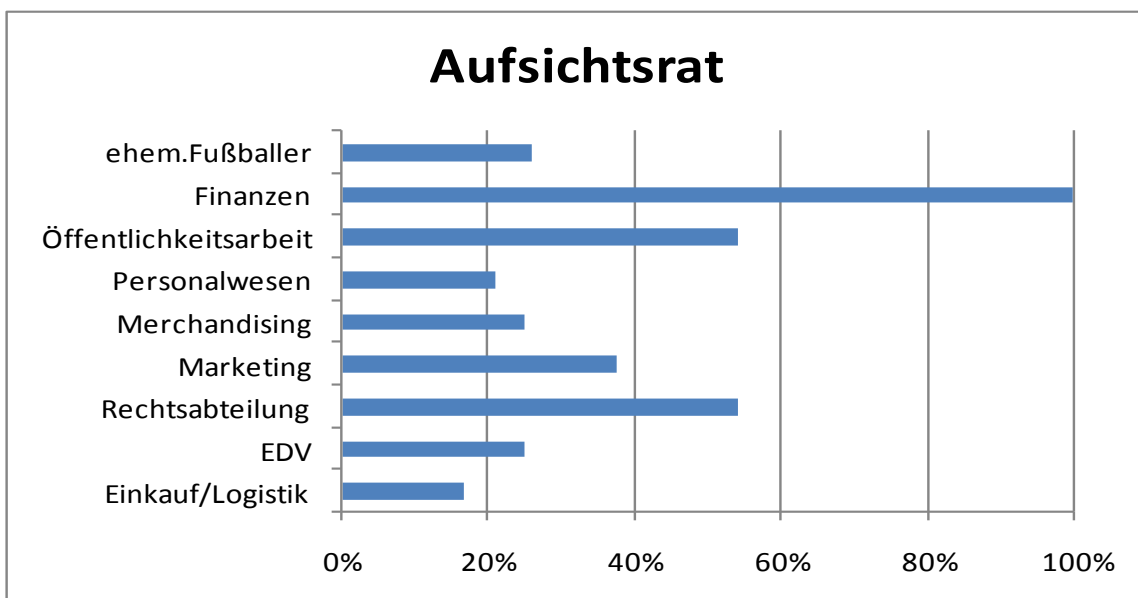


Abbildung 44: Verteilung der Kompetenzen, Aufsichtsrat. Eigene Darstellung.

5.3 Die Hypothesentests

Der Erfolg eines Vereins wird durch den Tabellenplatz und der Bonität des jeweiligen Vereins definiert. Ein Verein ist also umso erfolgreicher, je niedriger sein Tabellenplatz und je niedriger sein Bonitätsindex ist.

Daraus folgt für Hypothese 1 die Bedingung, dass der mittlere Tabellenplatz eines Vereins mit männlichen und weiblichen Mitgliedern niedriger ist als der Tabellenplatz eines Vereins, der ausschließlich männliche Mitglieder hat. Auch für den Bonitätsindex gilt, dass die mittlere Bonität eines Vereins mit männlichen und weiblichen Mitgliedern kleiner ist als die Bonität eines Vereins mit ausschließlich männlichen Mitgliedern im Vorstand bzw. Aufsichtsrat.

Hypothese 1a: Professionelle Fußballvereine, die sowohl Frauen als auch Männer in den Vorstand berufen, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen der Vorstand nur aus Männern besteht.

Die Hypothese konnte anhand eines t-Tests, wie aus Tabelle 4.1 ersichtlich, bestätigt werden. Fußballvereine, die sowohl Frauen als auch Männer in den Vorstand berufen, sind hinsichtlich ihrer Platzierung signifikant besser (p-Wert= 0,0005). In Bezug auf den Bonitätsindex zeigt sich kein signifikanter Einfluss (p-Wert= 0,250). Die Variable Erfolg weist mit einem p-Wert von 0.074 eine Tendenz auf.

	Mittlere Differenz	Standardfehler	T	Df	p-Wert
Platzierung	-8,64	1,87	-4,621	9,704	0,001**
Bonitätsindex	-0,261	0,382	-0,683	23	0,250
Erfolg	-7,108	1,9794378	-3,590924	3,5806052	0,074

** zum 1%-Niveau signifikant

Tabelle 18: t-Test, Einfluss des Geschlechts der Vorstandsmitglieder auf Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg. Quelle: Eigene Darstellung.

Hypothese 1b: Professionelle Fußballvereine, die sowohl Frauen als auch Männer in den Aufsichtsrat berufen, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen der Aufsichtsrat nur aus Männern besteht.

Wie man der folgenden Tabelle entnehmen kann, ergab sich bei der Durchführung des t-Tests im Hinblick auf die Aufsichtsratsmitglieder für die Platzierung (p-Wert= 0,786), den Bonitätsindex (p-Wert= 0,517) sowie den Erfolg (p-Wert= 0,768) kein signifikanter Einfluss des Geschlechts. Die Hypothese muss daher abgelehnt werden.

	Mittlere Differenz	Standardfehler	T	df	p-Wert
Platzierung	3,318	5,783	0,574	22	0,786
Bonitätsindex	0,825	0,363	2,272	21	0,517
Erfolg	2,872	4,559	0,630	22	0,768

Tabelle 19: t-Test, Einfluss des Geschlechts der Aufsichtsratsmitglieder auf Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg. Quelle: Eigene Darstellung.

Für Hypothese 2 ist es zunächst notwendig, die Varianz des Alters innerhalb eines Vereins zu berechnen. Je höher dann die Varianz ist, desto niedriger soll sowohl der Tabellenplatz als auch die Bonität sein.

Hypothese 2a: Professionelle Fußballvereine, die in den Vorstand sowohl junge als auch erfahrene Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand nur erfahrene oder nur jüngere Mitglieder vertreten sind.

Nach der Berechnung der Varianz des Alters der einzelnen Vereine wurde anhand von Regressionsanalysen der Einfluss auf die Variablen Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg im Vorstand untersucht. Aus der Tabelle 20 wird ersichtlich, dass sich weder

bei der Platzierung (p-Wert= 0,195) noch beim Bonitätsindex (p-Wert= 0,787) oder dem Erfolg (p-Wert= 0,431) eine Signifikanz ergibt. Somit kann die Hypothese nicht bestätigt werden.

Regressionsanalyse mit abhängiger Variable Platzierung

Modell		B	Standardfehler	T	Signifikanz
1	(Konstante)	10,799	2,552	4,232	0,000***
	Varianz_Alter	0,03	0,022	1,339	0,195

***zum 0,1%-Niveau signifikant

$R^2 = .079$ (korrigiertes $R^2 = .035$)

Regressionsanalyse mit abhängiger Variable Bonitätsindex

Modell		B	Standardfehler	T	Signifikanz
1	(Konstante)	2,523	0,184	13,681	0,000***
	Varianz_Alter	0	0,002	-0,273	0,787

***zum 0,1%-Niveau signifikant

$R^2 = .004$ (korrigiertes $R^2 = -.049$)

Regressionsanalyse mit abhängiger Variable Erfolg

Modell		B	Standardfehler	T	Signifikanz
1	(Konstante)	11,297	2,231	5,063	0,000***
	Varianz_Alter	0,017	0,021	0,804	0,431

***zum 0,1%-Niveau signifikant

$R^2 = .181$ (korrigiertes $R^2 = .033$)

Tabelle 20: Regressionsanalyse mit abhängiger Variable Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg, Vorstand. Quelle: Eigene Darstellung.

Hypothese 2b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat sowohl junge als auch erfahrene Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle

Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat nur erfahrene oder nur jüngere Mitglieder vertreten sind.

Auch zu dieser Hypothese wurden Regressionsanalysen zum Einfluss der Varianz des Alters im Aufsichtsrat auf die Variablen Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg durchgeführt. Ebenso wie Hypothese 2a kann auch Hypothese 2b nicht bestätigt werden. Wie man in der Tabelle 21 sehen kann, kommt man auch hier zu keinem signifikanten Ergebnis.

Regressionsanalyse mit abhängiger Variable Platzierung					
Modell		B	Standardfehler	T	Signifikanz
1	(Konstante)	13,407	3,575	3,750	0,001**
	Varianz_Alter	-0,004	0,030	-0,140	0,890
**zum 1%-Niveau signifikant					
R²= .001 (korrigiertes R²= -.045)					
Regressionsanalyse mit abhängiger Variable Bonitätsindex					
Modell		B	Standardfehler	T	Signifikanz
1	(Konstante)	2,453	0,249	9,856	0,000***
	Varianz_Alter	0,000	0,002	0,106	0,917
***zum 0,1%-Niveau signifikant					
R²= .001 (korrigiertes R²= -.047)					
Regressionsanalyse mit abhängiger Variable Erfolg					
Modell		B	Standardfehler	T	Signifikanz
1	(Konstante)	13,144	2,822	4,657	0,000***
	Varianz_Alter	-0,004	0,024	-0,173	0,864

***zum 0,1%-Niveau signifikant

$R^2 = .001$ (korrigiertes $R^2 = -.044$)

Tabelle 21: Regressionsanalyse mit abhängiger Variable Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg, Aufsichtsrat. Quelle: Eigene Darstellung.

Hypothese 3a: Professionelle Fußballvereine, die in den Vorstand sowohl nationale als auch internationale Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand nur nationale Mitglieder vertreten sind.

Es gibt keinen Verein mit internationalen Mitgliedern im Vorstand; die Hypothese kann nicht geprüft werden.

Hypothese 3b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat sowohl nationale als auch internationale Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat nur nationale Mitglieder vertreten sind.

Der durchgeführte t-Test konnte den Einfluss internationaler Mitglieder auf den Erfolg eines Vereins nicht bestätigen. Weder die Platzierung (p-Wert= 0,442) noch der Bonitätsindex (p-Wert= 0,348) noch die Variable Erfolg (p-Wert= 0,983) weisen einen signifikanten p-Wert auf.

	Mittlere Differenz	Standardfehler	T	df	p-Wert
Platzierung	-0,714	4,866	-0,147	22	0,442
Bonitätsindex	-0,134	0,338	-0,397	21	0,348
Erfolg	0,162	3,844	0,042	22	0,983

Tabelle 22: t-Test; Einfluss internationaler Mitglieder im Aufsichtsrat auf den Erfolg eines Vereins. Quelle: Eigene Darstellung.

Hypothese 4a: Professionelle Fußballvereine, die in den Vorstand nur unabhängige Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand auch abhängige Mitglieder (Stakeholder) vertreten sind.

Tabelle 23 zeigt, dass die Besetzung eines Vereins nur mit unabhängigen Mitgliedern keinen signifikanten Einfluss auf den Erfolg eines Vereins hat, da weder die Platzierung (p-Wert= 0,098) noch der Bonitätsindex (p-Wert= 0,386) noch die Variable Erfolg (p-Wert= 0,256) einen signifikanten Wert aufzeigen. Jedoch lässt sich bei der Platzierung eine leichte Tendenz erkennen.

	Mittlere Differenz	Standardfehler	T	df	p-Wert
Platzierung	-3,667	2,756	-1,33	24	0,098
Bonitätsindex	-0,06368	0,2177	-0,293	23	0,386
Erfolg	-1,61	2,798	-0,576	23	0,256

Tabelle 23: t-Test; Einfluss abhängiger Mitglieder im Vorstand auf den Erfolg eines Vereins. Quelle: Eigene Darstellung

Hypothese 4b: Professionelle Fußballvereine, die in den Aufsichtsrat nur unabhängige Mitglieder berufen haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Aufsichtsrat auch abhängige Mitglieder (Stakeholder) vertreten sind.

Aus der Gruppenstatistik lässt sich ablesen, dass im Aufsichtsrat lediglich ein Verein nur unabhängige Mitglieder hat. Aus diesem Grund konnte kein t-Test mit unabhängigen Stichproben durchgeführt werden. Stattdessen wurde ein t-Test mit einer Stichprobe gewählt und mit den einzelnen Variablen durchgeführt. Solchermaßen gewonnene Ergebnisse können jedoch lediglich als Indikator aufgefasst werden.

	Nur unabhängig	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Platzierung	0	23	12,96	7,888	1,645
	1	1	13	.	.
Bonitätsindex	0	22	2,4795	0,54758	0,11674
	1	1	2,41	.	.
Erfolg	0	23	12,655	6,222	1,297
	1	1	13,937	.	.

Tabelle 24: Gruppenstatistik. Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Analyse der abhängigen Variable Platzierung lag der untersuchte p-Wert nicht im signifikanten Bereich (p-Wert= 0,490).

Testwert = 13				
	Mittlere Differenz	T	Df	p-Wert
Platzierung	-0,043	-0,026	22	0,490

Tabelle 25: Test bei einer Stichprobe mit abhängiger Variable Platzierung. Quelle: Eigene Darstellung.

Auch die Variable Bonitätsindex liefert kein signifikantes Ergebnis (p-Wert= 0,779).

Testwert = 2.41				
	Mittlere Differenz	T	Df	p-Wert
Bonitätsindex	0,06955	0,596	21	0,779

Tabelle 26: Test bei einer Stichprobe mit abhängiger Variable Bonitätsindex. Quelle: Eigene Darstellung.

Schließlich ergibt sich bei der Untersuchung der Variable Erfolg ebenfalls kein signifikanter Einfluss der Unabhängigkeit der Mitglieder im Aufsichtsrat (p-Wert= 0,166). Somit muss auch Hypothese 4b abgelehnt werden.

Test bei einer Stichprobe mit abhängiger Variable Erfolg				
Testwert = 13.94				
	Mittlere Differenz	T	df	p-Wert
Erfolg	-1,285	-0,99	22	0,166

Tabelle 27: Test bei einer Stichprobe mit abhängiger Variable Erfolg. Quelle: Eigene Darstellung.

Ergänzend wurde analysiert, ob die Ausgewogenheit abhängiger und unabhängiger Gremiumsmitglieder eine Erfolgsdeterminante darstellt. Hierzu wurde eine quadratische Regression mit dem Anteil der abhängigen Vorstands- bzw. Aufsichtsratsmitglieder als exogener Variable gerechnet. Allerdings zeigten sich keine signifikanten oder tendenziellen Effekte.

Hypothesen 5 bis 13:

Zunächst wurde der mögliche Einfluss der einzelnen Kompetenzen auf Platzierung, Bonitätsindex und Erfolg jeweils univariat untersucht. Hierzu wurden t-Tests durchgeführt. Für die Platzierung ergaben sich die signifikanten Kompetenzen Einkauf und Logistik (p-Wert= 0,016), EDV (p-Wert= 0,015) und Finanzen (p-Wert= 0,048); tendenziellen Einfluss besitzt das Marketing (p-Wert = 0,061). Beim Bonitätsindex waren es EDV (p-Wert= 0,038) und die Rechtsabteilung (p-Wert= 0,038) mit dem Personalwesen als tendenziellem Einflussfaktor (p-Wert = 0,075). Für den Erfolg insgesamt signifikant waren schließlich Einkauf und Logistik (p-Wert= 0,030), EDV (p-Wert= 0,009), Rechtsabteilung (p-Wert= 0,009), Marketing (p-Wert= 0,009), Merchandising (Tendenz; p-Wert= 0,089), Personalwesen (p-Wert= 0,039) und Finanzen (p-Wert= 0,032).

Fachgebiet		Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	T	df	p-Wert
Einkauf/ Logistik	Platzierung	7,714	3,415	2,259	25	0,016*
	Bonitätsindex	0,2393	0,23999	0,997	23	0,155
	Erfolg	5,79068	2,92764	1,978	23	0,030*
EDV	Platzierung	12,42	5,405	2,298	25	0,015*
	Bonitätsindex	0,6687	0,35982	1,858	23	0,038*
	Erfolg	11,2932	4,39425	2,57	23	0,009* *
Rechts- abteilung	Platzierung	4,125	4,888	0,844	25	0,204
	Bonitätsindex	0,6687	0,35982	1,858	23	0,038*
	Erfolg	11,2932	4,39425	2,57	23	0,009* *
Marketing	Platzierung	4,747	2,97	1,599	25	0,061
	Bonitätsindex	0,20896	0,20635	1,013	23	0,161
	Erfolg	6,14391	2,40476	2,555	23	0,009* *
Merchan- dising	Platzierung	2,209	5,357	0,412	4,7 42	0,349
	Bonitätsindex	-0,0652	0,49899	-0,131	3,2 04	0,952
	Erfolg	4,92243	3,54363	1,389	23	0,089
Personal- wesen	Platzierung	2,348	4,36	0,539	25	0,298
	Bonitätsindex	0,45667	0,30776	1,484	23	0,075
	Erfolg	7,16416	3,88475	1,844	23	0,039*
Öffentlich- keitsarbeit	Platzierung	3	2,911	1,031	23, 269	0,157
	Bonitätsindex	-0,1181	0,20946	-0,564	23	0,789
	Erfolg	1,45657	2,4771	0,588	18,	0,282

					09	
Finanzen	Platzierung	9,72	5,622	1,729	25	0,048* *
	Bonitätsindex	0,2063	0,38348	0,538	23	0,298
	Erfolg	8,97809	4,62059	1,943	23	0,032*
Ehemalige Fußballer	Platzierung	3,75	3,044	1,232	25	0,115
	Bonitätsindex	-0,1034	0,2098	-0,493	23	0,813
	Erfolg	2,47213	2,67551	0,924	23	0,183
*zum 5%-Niveau signifikant **zum 1%-Niveau signifikant						

Tabelle 28: t-Test; Kompetenzen (Vorstand). Quelle: Eigene Darstellung.

Signifikante Kompetenzen im Aufsichtsrat hinsichtlich der Platzierung sind die EDV (p-Wert= 0,041) und die Öffentlichkeitsarbeit (p-Wert= 0,019), ein tendenzieller Einfluss zeigt sich beim Marketing (p-Wert= 0,075). Für den Bonitätsindex lässt sich im Aufsichtsrat keine signifikante Kompetenz ermitteln, jedoch eine Tendenz bei der EDV (p-Wert= 0,087). Die Variable Erfolg wird wiederum nur durch die Kompetenz Öffentlichkeitsarbeit mit einem p-Wert von 0,015 signifikant erklärt.

Fachgebiet		Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	T	df	p-Wert
Einkauf/ Logistik	Platzierung	-0,05	4,321	-0,012	22	0,135
	Bonitätsindex	0,226	0,33555	0,674	21	0,166
	Erfolg	1,14126	3,6816	0,31	23	0,15
EDV	Platzierung	-2,278	3,687	-0,618	22	0,041*
	Bonitätsindex	0,062	0,27659	0,224	21	0,087
	Erfolg	-0,9195	3,16105	-0,291	23	0,105
Rechts- abteilung	Platzierung	-0,93	3,226	-0,288	22	0,26
	Bonitätsindex	-0,1867	0,225	-0,83	21	0,31
	Erfolg	-2,1705	2,5794	-0,841	22, 835	0,208

Marketing	Platzierung	2,956	3,266	0,905	22	0,075
	Bonitätsindex	0,24958	0,23355	1,069	21	0,253
	Erfolg	3,42779	2,72558	1,258	23	0,114
Merchan- dising	Platzierung	7,5	3,357	2,234	22	0,282
	Bonitätsindex	0,24108	0,25474	0,946	21	0,191
	Erfolg	6,57981	2,85424	2,305	23	0,276
Personal- wesen	Platzierung	-2,832	3,919	-0,723	22	0,683
	Bonitätsindex	0,12289	0,30015	0,409	21	0,755
	Erfolg	-1,3425	3,36967	-0,398	23	0,63
Öffentlich- keitsarbeit	Platzierung	-8,682	5,524	-1,572	22	0,019*
	Bonitätsindex	-0,27	0,40106	-0,673	21	0,158
	Erfolg	0,87384	2,70105	0,324	23	0,015*
Finanzen	Platzierung	keine Aufsichtsratsmitglieder ohne die Kompetenz "Finanzen" vorhanden				
	Bonitätsindex					
	Erfolg					
Ehemalige Fußballer	Platzierung	4,167	3,611	1,15 4	22	0,143
	Bonitätsindex	0,00882	0,26011	0,03 4	21	0,181
	Erfolg	0,00547	3,01229	0,00 2	23	0,195
*zum 5%-Niveau signifikant						

Tabelle 29: t-Test; Kompetenzen (Aufsichtsrat). Quelle: Eigene Darstellung.

In der multivariaten Betrachtung werden in einem gemeinsamen Modell der Nutzen und das Zusammenwirken der verschiedenen Kompetenzen untersucht.

Dabei wurde mittels der Varianzanalyse erforscht, welche Kompetenzen einen Einfluss auf die Platzierung, den Bonitätsindex und den Erfolg haben. Anhand dieser Methode wurden jeweils für den Vorstand bzw. Aufsichtsrat bestimmte

Kernkompetenzen extrahiert. Da die einzelnen Spaltenvektoren der Designmatrix in einer beobachtenden Erhebung naturgemäß selten orthogonal zueinander stehen, sind bei multivariater Betrachtung häufig Multikollinearitäten (Korrelationen bzw. Abhängigkeiten von exogenen Variablen) zu berücksichtigen. In der vorliegenden Stichprobe treten einige Kompetenzen gehäuft gemeinsam auf, wobei der Einfluss einer Kompetenz in Wahrheit auf das Wirken einer parallel auftretenden Kompetenz zurückzuführen ist. Im Zusammenspiel offenbaren sich diese Scheineffekte, und nur der signifikante Faktor verbleibt im Modell. Somit wird gleichzeitig die Identifizierbarkeit sichergestellt.

Im Hinblick auf die Platzierung ergeben sich im Vorstand folgende Kernkompetenzen: EDV (p-Wert= 0,008) und Rechtsabteilung (p-Wert= 0,039). Hinsichtlich der Kompetenzen Marketing (p-Wert= 0,099) und Finanzen (p-Wert= 0,056) zeigen sich noch tendenzielle Einflüsse.

Univariate Varianzanalyse (Vorstand); Abhängige Variable: Platzierung				
Quelle der Varianz	Quadratsumme	Df	F	p-Wert
Korrigiertes Modell	699,293	4	4,097	0,012
Konstanter Term	742,709	1	17,406	0,000
EDV	368,167	1	8,629	0,008**
Rechtsabteilung	205,553	1	4,817	0,039*
Marketing	126,566	1	2,966	0,099
Finanzen	173,550	1	4,067	0,056
Fehler	938,707	22		
Gesamt	6930,000	27		
Korrigierte Gesamtvariation	1638,000	26		

** zum 1%-Niveau signifikant * zum 5%-Niveau signifikant
R-Quadrat = ,427 (korrigiertes R-Quadrat = ,323)

**Tabelle 30: Univariate Varianzanalyse (Vorstand); Abhängige Variable: Platzierung.
Quelle: Eigene Darstellung.**

Signifikant auf den Bonitätsindex wirkende Kernkompetenzen konnten für den Vorstand nicht gefunden werden.

Die folgende Tabelle zeigt die ermittelten Kernkompetenzen Marketing (p-Wert= 0,009) und Finanzen (p-Wert= 0,029), die einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg haben.

Quelle der Varianz	Quadratsumme	Df	F	p-Wert
Korrigiertes Modell	394,580a	2	6,604	0,006
Konstanter Term	2086,507	1	69,84	0,000
Marketing	246,265	1	8,243	0,009**
Finanzen	162,055	1	5,424	0,029*
Fehler	657,262	22		
Gesamt	5463,103	25		
Korrigierte Gesamtvariation	1051,842	24		
* zum 5%-Niveau signifikant				
R-Quadrat = ,375 (korrigiertes R-Quadrat = ,318)				

Tabelle 31: Univariate Varianzanalyse (Vorstand); Abhängige Variable: Erfolg. Quelle: Eigene Darstellung.

Betrachtet man die Kernkompetenzen im Aufsichtsrat mit der Platzierung der Vereine, treten sowohl Einkauf und Logistik (p-Wert= 0,045) als auch EDV (p-Wert= 0,015) und das Personalwesen (p-Wert= 0,018) signifikant in den Vordergrund.

Univariate Varianzanalyse (Aufsichtsrat); Abhängige Variable: Platzierung					
Quelle der Varianz	Quadratsumme	Df	Mittel der Quadrate	F	p-Wert
Korrigiertes Modell	493,363 ^a	3	164,454	3,756	,027
Konstanter Term	1291,607	1	1291,607	29,502	,000
Einkauf/Logistik	200,328	1	200,328	4,576	0,045*
EDV	308,278	1	308,278	7,042	0,015*
Personalwesen	292,807	1	292,807	6,688	0,018*
Fehler	875,595	20	43,780		
Gesamt	5399,000	24			
Korrigierte Gesamtvariation	1368,958	23			
*zum 5%-Niveau signifikant					
a. R-Quadrat = ,360 (korrigiertes R-Quadrat = ,264)					

Tabelle 32: Univariate Varianzanalyse (Aufsichtsrat); Abhängige Variable: Platzierung. Quelle: Eigene Darstellung.

Auch im Aufsichtsrat ergibt sich hinsichtlich des Bonitätsindex keine Kernkompetenz.

Bei der Variable Erfolg treten erneut Einkauf und Logistik (p-Wert= 0,046), EDV (p-Wert= 0,019) und Personalwesen (p-Wert= 0,012) mit signifikanten Effekten auf und können somit eindeutig zu den Kernkompetenzen im Aufsichtsrat gezählt werden.

Quelle der Varianz	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	p-Wert
Korrigiertes Modell	309,105 ^a	3	103,035	3,786	,027
Konstanter Term	1398,271	1	1398,271	51,381	,000
Einkauf_Logistik	123,334	1	123,334	4,532	0,046*
EDV	176,451	1	176,451	6,484	0,019*
Personalwesen	207,455	1	207,455	7,623	0,012*
Fehler	544,272	20	27,214		
Gesamt	4729,418	24			
Korrigierte Gesamtvariation	853,377	23			
*zum 5%-Niveau signifikant					
a. R-Quadrat = ,362 (korrigiertes R-Quadrat = ,267)					

**Tabelle 33: Univariate Varianzanalyse (Aufsichtsrat); Abhängige Variable: Erfolg.
Quelle: Eigene Darstellung.**

Zusätzlich zu der Ermittlung der Kernkompetenzen im Vorstand und Aufsichtsrat, wurde außerdem, erneut getrennt für den Vorstand und den Aufsichtsrat, anhand zweier Regressionsanalysen berechnet, ob die Anzahl der Kompetenzen einen signifikanten Einfluss auf die Platzierung, den Bonitätsindex und den Erfolg ergeben. Hierzu wurde eine neue Variable „Kompetenzindex“ berechnet, die das Verhältnis der Anzahl unterschiedlicher Kompetenzen zur Gesamtzahl der Gremiumsmitglieder des jeweiligen Vereins darstellt. Hypothese ist, dass Vereine, in denen möglichst viele Kompetenzen bei fester Personenzahl vertreten sind, erfolgreicher sein werden. Beispielsweise gelingt es dem FC Bayern München, mit nur drei Vorstandsmitgliedern neun Kompetenzen abzudecken, so dass der Kompetenzindex einen Wert von 3 annimmt.

Im Vorstand beeinflusst der Kompetenzindex der Kompetenzen sowohl die Platzierung (p-Wert= 0,029) als auch den Erfolg (p-Wert= 0,046) signifikant.

Im Aufsichtsrat ist bei allen drei Variablen mindestens eine Tendenz, wie im Falle der Platzierung (p-Wert= 0,072) oder des Erfolgs (p-Wert= 0,069), zu beobachten. Die Variable Bonitätsindex ist zudem signifikant (p-Wert= 0,030).

Regressionsanalyse; Einfluss des Anteils der Kompetenzen (Vorstand)					
Einfluss auf	B	Standardfehler	R² (korr.)	T	Signifikanz
Platzierung	-4,044	1,742	0,144	-2,321	0,029*
Bonitätsindex	-0,053	0,124	-0,035	-0,426	0,674
Erfolg	-3,122	1,477	0,126	-2,114	0,046*
* zum 5%-Niveau signifikant					

Regressionsanalyse; Einfluss des Anteils der Kompetenzen (Aufsichtsrat)					
Einfluss auf	B	Standardfehler	R² (korr.)	T	Signifikanz
Platzierung	-10,62	5,623	0,1	-1,889	0,072
Bonitätsindex	-0,888	0,381	0,168	-2,334	0,030*
Erfolg	-8,463	4,433	0,103	-1,909	0,069
* zum 5%-Niveau signifikant					

Tabelle 34: Regressionsanalyse; Einfluss des Anteils der Kompetenzen (Vorstand) und (Aufsichtsrat). Quelle: Eigene Darstellung.

5.4 Die Interpretation der Ergebnisse

Wie die vorgehende Analyse zeigt, konnten sowohl soziodemografische Merkmale als auch Fachkompetenzen identifiziert werden, die Erklärungskraft für den Erfolg von professionellen Fußballvereinen besitzen.

Die soziodemografischen Daten: Für den **Vorstand** kann festgehalten werden, dass Geschlechterdiversität und die Unabhängigkeit (Tendenz) positiven Einfluss auf den Erfolg von professionellen Fußballvereinen in Deutschland aufzeigen. Allerdings sollten keine vorschnellen Schlüsse auf Kausalzusammenhänge gezogen werden. Ein Beispiel mag dies erläutern. Es wurde festgestellt, dass Vereine mit Frauen als Gremiumsmitglieder erfolgreicher sind als rein männlich besetzte Vereine. Heißt dies, dass Frauen ein Garant für den Erfolg sind?

Dies ist (leider) nicht der Fall. Ebenso könnte argumentiert werden, dass nur Vereine, die es sich „leisten“ können, einen Spitzenposten mit einer Frau besetzen, da sie dort keinen Schaden anrichten können. Spitzenposten in professionellen Vereinen erfordern enorme Durchsetzungsstärke und (Fußball-)fachliche Kompetenz. Diese Eigenschaften werden nur von ganz herausragenden Frauen verkörpert, die sich dann ebenso herausragende Vereine aussuchen – wer so gut ist, geht zum Sieger und nicht zum Verlierer. Misserfolge werden gerne auf die Frauen geschoben, die ja klischeegemäß weniger vom Fußball verstehen, so dass diese bei weniger erfolgreichen Vereinen als Erste ihren Platz räumen müssen.

Dennoch wird die Annahme vertreten, dass sich die Diversität auf Geschlechterebene positiv auf den Erfolg auswirkt. Daher ist es eine Bereicherung für Vereine, wenn auch Frauen in Vorständen von Fußballvereinen vertreten sind.

Erstaunenswert ist, dass die Hypothese 3a (Internationalität) nicht überprüft werden konnte, da die Vorstandsgremien inländerhomogen zusammengestellt sind. Hier könnten zukünftige Forscher in anderen Ligen Vergleiche anstellen, um hier zu einem Ergebnis zu kommen.

Zudem sind noch die Ergebnisse in Bezug auf Altersdiversität zu berücksichtigen. Auch diese Hypothese konnte nicht bestätigt werden. Auffallend ist in der deskriptiven Statistik, dass die Topvereine München, Bremen und Stuttgart einen sehr erfahrenen Vorstand mit einer geringen Standardabweichung innehaben. Eine Erklärung könnte

in der Erfahrung der Vorstandsmitglieder zu finden sein. Auch das könnten nachfolgende Forscher versuchen zu bestätigen.

Schließlich liegt eine klare Tendenz vor, dass unabhängige Mitglieder eine positive Auswirkung auf die Platzierung von Fußballvereinen haben. Dies könnte dadurch begründet sein, dass es hier zu keinen Interessenkonflikten der Board-Mitglieder kommt, die sich mit „Herz und Seele“ dem Verein widmen können. Sie müssen sich nicht um weitere Einnahmequellen kümmern oder nutzen den Verein als Plattform der Selbstdarstellung.

Für den **Aufsichtsrat** hingegen wurden alle Hypothesen verworfen. Dies heißt aber nicht im Umkehrschluss, dass die Gegenannahme Richtigkeit darstellt, sprich, dass nur Männer oder nur Inländer für den Erfolg eines Vereins verantwortlich sind. Dennoch muss festgehalten werden, dass es keine empirische Hinweise dafür gibt, dass sowohl Männer und Frauen, Inländer und Ausländer, unabhängige und abhängige und junge und erfahrene Mitglieder im Vorstand vertreten sein sollen.

Dennoch liefern die gefundenen Ergebnisse gute Anhaltspunkte für die weitere Forschung, eventuell im Rahmen eines Panels.

Die Fachkompetenz: Bei der univariaten Varianzanalyse, wobei die Variable Erfolg abhängig ist, zeigt sich, dass im **Vorstand** die beiden Fachkompetenzen Marketing und Finanzen signifikant sind.

Eine Erklärung hierfür liegt sicher in der Entwicklung des professionellen Fußballs in Deutschland. Die mittelständischen Fußballunternehmen bewegen heute Millionen EUR im Rahmen von Transfers oder Rechtevermarktung. Dementsprechend ist es unausweichlich, dass ein Finanzexperte im Vorstand vertreten ist, der die Zahlungsströme beurteilen kann. Daneben sollte sich auch ein Marketingexperte einfinden. Hintergrund hierfür ist die Entwicklung des Fußballvereins zu einer Marke. Als Vorbilder dienen hier sicherlich die englischen Vereine wie Chelsea oder Manchester United, die sich der Globalisierung stellen und auch den asiatischen Markt

mit ihrer Marke penetrieren. Der FC Bayern folgt diesem Trend seit 2006 und versucht ebenso, die Marke FC Bayern München im Ausland (Dubai, Asien insgesamt) zu vermarkten.

Diese beiden Fachkompetenzen sind signifikant mit dem Erfolg von professionellen Fußballvereinen in Deutschland verbunden. Dennoch kommt eine weitere wichtige Anmerkung hinzu. Mit Hilfe des Kompetenzindex konnte nachgewiesen werden, dass jede weitere Kompetenz eines Vorstandsmitglieds Einfluss auf den Erfolg des Fußballunternehmens hat. Das heißt, dass Vereine erfolgreicher sind, wenn Vorstandsmitglieder weitere Kompetenzen zusätzlich mitbringen.

Es ist erstaunlich, dass professionelle Fußballer, die oftmals im Vorstand vertreten sind, keinen positiven Einfluss auf den Erfolg eines Fußballunternehmens haben. Häufig wird in der Praxis den Vorständen angeraten, dass ein derartiger Vertreter im Vorstand platziert werden soll, damit eine sportliche Expertise vorhanden ist. Die bisherige Struktur von Vorständen von Fußballvereinen in Deutschland spiegelt jedoch nicht wieder, dass diese Expertise durch einen Vorstand abgedeckt wird.

Als Alternative zu den bisherigen Vorständen, die den Fußball vertreten, könnte das Modell aus England angeführt werden. Hier ist der Trainer, der gleichzeitig auch Manager ist, im Vorstand vertreten und übernimmt dementsprechend die Gesamtverantwortung für den sportlichen Bereich. Dadurch entfällt das Bindeglied zwischen Lizenzspielerabteilung und dem Vorstand und der Trainer (und Manager) wird direkt für sein Handeln in die Pflicht genommen. Eine derartige Konstellation wird in Deutschland aber nur vom VfL Wolfsburg gelebt, die mit diesem Modell seit 2007/2008 erstaunlichen Erfolg vorweisen. Dieses Beispiel sollte vielleicht auch in anderen Vereinen Anwendung finden, um Erfolg zu sichern.

Auf **Aufsichtsrats**ebene hingegen werden bei der univariaten Varianzanalyse und der abhängigen Variable Erfolg andere erfolgskritische Kompetenzen sichtbar. Hier sind insbesondere die Ausprägungen EDV, Logistik und Personal positiv mit dem Erfolg

verknüpft. Zudem kann über die Kompetenz Finanzen keine Aussage getroffen werden, da diese Kompetenz in allen Vereinen vertreten ist.

Auf dem ersten Blick scheinen diese Fachkompetenzen nicht sinnhaft zu sein. Werden diese Kompetenzen aber unter Berücksichtigung des Modells betrachtet, dass der Aufsichtsrat die Rolle eines Controlling- und Gestaltungsboard innehat, zeigt es sich, dass diese drei Ausprägungen ihre Berechtigung haben.

Die drei Fachkompetenzen IT/EDV, Einkauf/Logistik und Personal gehören in vielen Unternehmen zum sogenannten Infrastrukturbereich. Ihre Primärrolle ist es, das Business zu unterstützen, damit das Unternehmen erfolgreich sein kann. Entsprechend nehmen diese drei Bereiche zum einen eine Controlling-Funktion wahr. So überwacht beispielsweise die Personalabteilung über ausgehandelte Verträge, stellt diese aus und legt diese in den Personalakten ab. Die Abteilung Einkauf/Logistik überwacht beispielsweise, wie viele und welche Produkte verkauft wurden, führt hierüber Bestelllisten und gibt sowohl der Marketingabteilung als auch der Finanzabteilung Rückmeldung. Die IT/EDV-Abteilung hingegen ist in der Regel dem strategischen Management angegliedert und ist reiner Dienstleister in der Bereitstellung von einer guten Technik-Infrastruktur.

Andererseits haben diese drei Bereiche auch eine Gestaltungsfunktion. Die Personalabteilung kann das Management beraten, inwiefern einzelne Verträge mit Spielern ausgehandelt werden sollten. Zudem können sie Transfers gegenüber ablehnend sein, wenn das Preis/Leistungsverhältnis des Spielers nicht gewährleistet ist. Die Logistik/Einkauf-Abteilung zudem kann wertvolle Hinweise geben, welche Produkte in besonderem Maße in welchen Regionen und von welcher Zielgruppe erworben wurden. Hierbei können dem Marketing wichtige Vorschläge unterbreitet werden, so dass die strategische Ausrichtung der Vermarktung gewährleistet wird. Ebenso verhält es sich mit der IT/EDV-Abteilung. So wurden etwa in den letzten Jahren vermehrt e-Tickets und Online Shops eingeführt, um die Kundensegmente noch

besser erreichen zu können. Auch hier können wichtige Reports gefahren werden, um dem Vorstand gestalterisch zu unterstützen.

Folglich haben die drei Fachkompetenzen auf Aufsichtsratsebene ihre Berechtigung. Als Unterstützungsbereiche für die strategischen Felder Marketing und Finanzen erweitern sie die Fachkompetenz der beiden Gremien und bieten sich dadurch auch als wichtiger Sparringspartner für den Vorstand an.

Zudem ist anzunehmen, dass ein Finanzexperte im Aufsichtsrat vertreten sein sollte, um die Geschäfte des Vorstandes kontrollieren zu können. Beispielsweise sind beim FC Bayern gleich fünf Vertreter mit Finanzexpertise vertreten, was die Bayern heute zum wohl wirtschaftlich gesundesten Verein in Deutschland gemacht hat. Daher ist anzunehmen, dass diese vier Fachkompetenzen im Aufsichtsrat vertreten sein sollten.

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass auf Aufsichtsratsebene wiederum auf die sportliche Expertise verzichtet werden kann. Entsprechend muss sich die Frage gestellt werden, ob insgesamt auf Fußballsavoir-faire verzichtet werden kann. Eine Möglichkeit könnte sein, dass ein Fußballsachausschuss gegründet wird, der am Experten für Personal im Aufsichtsrat angehängt ist. Hier könnten beispielsweise Fanvertreter, ehemalige Spieler und Trainer oder auch Sportexperten wie Journalisten oder Akademiker vertreten sein.

Obwohl weitere Kompetenzen im Aufsichtsrat nur eine Tendenz zur Verbesserung des Erfolges oder der Platzierung aufweisen, gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen einem hohen Kompetenzindex und der Bonität.

Gerade hier zeigt sich, dass ein Gleichgewicht zwischen Vorstand und Aufsichtsrat herrschen muss. Während Ersterer primär wohl den Erfolg und die Platzierung signifikant beeinflusst, strahlt der Aufsichtsrat mit den Kompetenzen auf die Bonität aus. Umso wichtiger erscheint es, dass diese beiden Gremien eng und vertrauensvoll miteinander zum Wohle des Unternehmens arbeiten.

6 Empirische Ergebnisse: die Rollenwahrnehmung

6.1 Die Methodik

Für die Erhebung der Rollenwahrnehmung wurden folgende Experten interviewt. Zum einen wurde Dr. Ralf Lanwehr, der in Zusammenarbeit mit Prof. Völpel den professionellen Fußball in Deutschland untersucht, befragt. Dr. Ralf Lanwehr ist Professor für Personalwesen und internationales Management Fachbereich Internationale Betriebswirtschaftslehre an der Internationalen Fachhochschule in Bad Honnef. Herr Prof. Dr. Sven Völpel stand als Co-Experte zur Verfügung. Prof. Dr. Sven Völpel ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Jacobs University in Bremen. Dort hat er den Lehrstuhl Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development inne.

Zum anderen wurde ein Experteninterview mit einem Medienvertreter durchgeführt. Rainer Holzschuh ist seit 1988 Chefredakteur des *Kickers* und war zuvor auch beim DFB als Pressesprecher tätig.

Drittens wurde ein Interview mit Bastian Reinhardt geführt. Herr Reinhardt ist Spieler des Hamburger Sport Vereins und damit wird er der Stakeholdergruppe Spieler zugeordnet. Neben seiner beruflichen Tätigkeit als Spieler, studiert Herr Reinhardt derzeit auch Betriebswirtschaftslehre.

Als vierter Stakeholder wurde ein Interview mit Steven Jedlicki durchgeführt. Herr Jedlicki leitete im Jahre 2000 als Vorstand von Eintracht Frankfurt die Geschicke des Vereins. Herr Jedlicki war zuvor Vorstandsmitglied bei Octagon, die sich als Investor bei Eintracht Frankfurt damals einkauften.

Der fünfte Interviewpartner war Jürgen Born. Herr Born übernahm vom 01.07.1999 ehrenamtlich den Vorsitz des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung von Werder Bremen und trat am 30.06.2009 als Vorstandsvorsitzender der Werder Bremen GmbH und KGaA von seinem Amt zurück.

Bei der Befragungsform wurden qualitative Telefoninterviews durchgeführt, die mit Hilfe von Tonbandaufnahmen aufgezeichnet wurde. Zusätzlich wurden handschriftliche Notizen angefertigt, um auf weitere Erkenntnisse eingehen zu können. Bei der qualitativen Analyse handelt es sich in diesem Fall um eine Vertiefung. Schulz (1977) weist darauf hin, dass diese Anwendung insbesondere dann zum Einsatz kommt, wenn zu wenige Informationen gesammelt werden konnten und einige Theorien unklar geblieben sind. Da die Rollenwahrnehmung entsprechend des bisher vorgestellten Modells zwar hochgradig *job-related* aber jedoch nicht *visibel* ist, bietet sich diese Methodik als sinnvoll an.

Die Transkription erfolgte nach den Regeln von Dittmar (2002). Insbesondere wurde ein großer Schwerpunkt auf die Lesbarkeit gelegt. Die Experteninterviews dienten dann als Quellcode für die folgende Analyse nach Mayring (2003).

Die Auswertung der Interviews orientierte sich an dem Verfahren der „Qualitativen Inhaltsanalyse“ von Mayring (2003). Hierbei wird das Auswertungsmaterial als Teil einer Kommunikationskette betrachtet. Bei der Analyse werden Kategorien konstruiert, um die Erkenntnisse systematisch zu erfassen und wichtige Textquellen herauszuziehen. Dadurch besteht die Möglichkeit, die gewonnenen Ergebnisse nachzuvollziehen. Da die Inhaltsanalyse jeweils an den Untersuchungsgegenstand angepasst werden muss, müssen generelle Regeln festgelegt werden (Mayring, 2003). Dementsprechend hat Mayring (2003, S.54) ein allgemeines Ablaufmodell entwickelt, welches neun Stufen durchläuft.

Bestimmung des Ausgangsmaterials:

1. Festlegung des Materials: Hierbei soll der sogenannte „Corpus“ bestimmt werden, das heißt, dass nur relevante Ausschnitte berücksichtigt werden.
2. Analyse der Entstehungssituation: Dabei soll beschrieben werden, von wem und unter welchen Bedingungen das Material gewonnen wurde.
3. Formale Charakteristika des Materials: Es wird festgelegt, in welcher Form (mündlich/schriftlich) das Material erfasst wurde.

Fragestellung der Analyse:

4. Richtung der Analyse: Das gewonnene Material kann in unterschiedliche Richtungen interpretiert werden. So kann beispielsweise ein Rückschluss auf den Experten gezogen werden, sofern das Thema emotionale Reaktionen hervorruft.
5. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung: Um die Theorie genau zu verfolgen, ist es unumgänglich, dass die Forschungsfrage klar definiert ist, damit der Experte weitere Erkenntnisse geben kann.

Analyse und Interpretation:

6. Bestimmung der Analysetechnik und Festlegung des konkreten Ablaufmodells: Hierin ist die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse gegenüber anderen Interpretationsverfahren begründet. Dadurch, dass die einzelnen Interpretationsschritte zerlegt werden, wird die Analyse auch für andere nachvollziehbar und intersubjektiv überprüfbar. Es wird dabei zwischen der Zusammenfassung, der Explikation und der Strukturierung unterschieden.
7. Definition der Analyseeinheit: In diesem Schritt wird festgelegt, welche Textteile ausgewertet werden sollen.
8. Analyse des Materials: Das ausgewählte Material wird entsprechend der Methode analysiert.
9. Interpretation der Ergebnisse in der Richtung der Hauptfragestellung

Die Auswertung der beiden Experteninterviews hat sich an den aufgezeigten Stufen orientiert und diese auch systematisch durchlaufen. Insgesamt wurde folgendermaßen vorgegangen.

Stufe	Anwendung auf die Experteninterviews
1. Festlegung des Materials	Als Material dient das gesprochene Wort der beiden Experten, die im Rahmen des Experteninterviews gewonnen wurden.
2. Analyse der Entstehungssituation	Der Leitfaden wurde vom Autor selber definiert und durch ein Telefonat an die Experten kommuniziert.
3. Formale Charakteristika des Materials	Das Material wurde durch eine Tonbandaufnahme festgehalten. Der gesamte Text wurde im Anschluss transkribiert.
4. Richtung der Analyse	Die Analyse richtet sich lediglich auf das gesprochene Wort. Emotionen oder kognitive Hintergründe wurden nicht berücksichtigt.
5. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung	Die Fragestellung in Bezug auf die Rollenwahrnehmung bleibt unverändert und wurde auch so abgefragt.
6. Bestimmung der Analysetechnik	Es wurde bewusst das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse, und hier insbesondere die Strukturierung, angewandt. Eine ausführliche Beschreibung folgt in diesem Kapitel.
7. Definition der Analyseseinheit	Das gesamte Material wurde ausgewertet.
8. Analyse des Materials	Die wesentlichen Ergebnisse werden im Kapitel IV 4.2 vorgestellt.
9. Interpretation	Die Interpretation der Ergebnisse erfolgt in Kapitel IV 4.3 Die Interpretation der Ergebnisse

Tabelle 35: Analyse des Experteninterviews nach Mayring (2002). Quelle: Eigene Darstellung.

Bevor die Ergebnisse nun präsentiert werden können, stellt sich die Frage, welche qualitative Technik angewandt wird (Schritt 6). Dabei ist es sinnvoll, wie in der obigen Abbildung aufgezeigt, der Strukturierung zu folgen. Entsprechend müssen im sechsten Schritt nun die Kategorien definiert werden. Daraufhin werden Ankerbeispiele definiert. Schließlich werden die Kodierregeln festgelegt.

Die Definition der Kategorien: Aus der Theorie wurde die Hypothese 14a und 14b definiert: *Professionelle Fußballvereine, die im Vorstand/Aufsichtsrat heterogene Rollen vertreten haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand lediglich eine oder zwei Rollen vorherrschend sind.* Dabei wird von dem TMS-Modell von Margerison und McCann (1982) ausgegangen, in dem die acht Rollen Beraten, Innovieren, Promoten, Entwickeln, Organisieren, Umsetzen, Überwachen und Stabilisieren vertreten sind. Die Annahme ist also, dass mehrere dieser Rollen in den beiden Boards vertreten sein sollen, damit das Fußballunternehmen erfolgreich ist. Diese acht Rollen bilden somit die Hauptkategorien, die entsprechend untersucht wurden.

Die Ankerbeispiele: Die Ankerbeispiele richten sich nach der Definition der acht TMS-Rollen. Dabei werden die Anker folgendermaßen gelegt (TMS-Zentrum, 2009):

Rolle	Anker(-Beispiel)
Informierter Berater	Informierte Berater sind informationshungrig. Sie recherchieren und sammeln gern Informationen, die sie gern auf leicht verständliche Weise an andere weiter vermitteln.
Kreativer Innovator	Kreative Innovatoren sind reich an Ideen und Visionen, die häufig weit in die Zukunft reichen, sie sind Voraus-, Quer- und Vor-Denker im besten Sinn. Sie neigen zur Unabhängigkeit und möchten mit ihren Ideen experimentieren und sie vorantreiben. Sie stellen den Status quo gern in Frage in der positiven Absicht, neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse zu initiieren. Intuition, Einfallsreichtum und Flexibilität sind ihre

	Trümpfe.
Entdeckender Promoter	Entdeckende Promoter verstehen es meist hervorragend, eine Idee aufzugreifen und durch ihre hohe Kommunikationsfreude andere Leute dafür zu interessieren und zu begeistern.
Auswählender Entwickler	Auswählende Entwickler übernehmen gern neue Ideen und Produktentwicklungen, um sie unter verschiedenen Blickwinkeln im Hinblick auf Brauchbarkeit und Marktchancen zu analysieren.
Zielstrebigem Organisator	Zielstrebige Organisatoren sind Mitarbeiter, die entwickelte Ideen zielorientiert und effektiv planen wollen. Sie haben das Ziel, das sie erreichen wollen, stets im Blick und schaffen die Rahmenbedingungen, damit es realisiert wird. Ihnen ist daran gelegen, klare Zielerreichungsstrategien zu planen und dafür zu sorgen, dass alle wissen, was in ihrer jeweiligen Aufgabe von ihnen erwartet wird.
Systemischer Umsetzer	Für Systematische Umsetzer ist es wichtig, ihre bestehenden Fähigkeiten einsetzen zu können und nicht immer wieder mit neuen und veränderten Arbeitsweisen konfrontiert zu werden. Stabile und gleichbleibende bewährte Systeme und Verfahren geben ihnen Sicherheit. Etwas konkret und praktisch

	herzustellen und dabei selbst gesetzte oder vorgegebene Aufgaben und Pläne zu erfüllen, erfüllt sie mit Zufriedenheit.
Kontrollierender Überwacher	Kontrollierende Überwacher sind gern Qualitätssicherer. Sie arbeiten gerne an detaillierten Aufgaben und sorgen dafür, dass die Zahlen, Daten und Fakten stimmen. Dafür wenden sie bewährte Prüf- und Kontrollsysteme an.
Unterstützender Stabilisator	Unterstützende Stabilisatoren können sehr gut dafür sorgen, dass das Team eine stabile Funktionsbasis besitzt. Sie sind stolz darauf, sowohl die physische als auch die gesellschaftliche Seite der Arbeit zu unterstützen.

Tabelle 36: Rolle und Anker(-beispiel). Quelle: Eigene Darstellung.

6.2 Die deskriptive Auswertung

6.2.1 Das Experten-Interview mit Dr. Ralf Lanwehr

Zuerst wird das Experteninterview mit Herrn Dr. Lanwehr entsprechend den Regeln von Mayring (2003) und der damit einhergehenden Inhaltlichen Strukturierung ausgewertet:

#	Paraphrase	Kodierung	Fundstelle
1	Außerdem gibt es keine Nebengeräusche, wie bei anderen Vereinen aus dem Aufsichtsrat.	Umsetzen	S.260,22f
2	Die haben eine Vormachtstellung seit langer Zeit, finanziell relativ stabil.	Stabilisieren	S.260,24f
3	Habe ich nicht den Eindruck, dass die mit einer Stimme	Promoten	S.260,27f

	sprechen.		
4	Aufsichtsräte sind deutlich eher dazu geneigt, einfach nur Entscheidungen abzunicken.	Stabilisieren Umsetzen Organisieren	S.262,1f
5	Es gibt also einen Widerspruch zwischen Flexibilität und Stabilität.	Stabilisieren Entwickeln	S.263,5f
6	Strukturell muss der Verein einerseits in die Zukunft planen, andererseits aber auch aktuelle Ergebnisse liefern.	Überwachen Promoten Innovieren Umsetzen	S.263,12f
7	Also alles Maßnahmen, die dem langfristigen Erfolg dienen.	Innovieren	S.263,18f
8	Was Klinsmann weitestgehend aus den Augen verloren hat, ist das Tagesgeschäft. Und das machen ihm ja Hoeneß, Beckenbauer und Rummenigge zum Vorwurf, dass die Mannschaft keine Ergebnisse gezeigt hat.	Umsetzen Innovieren	S.263,22ff
9	Bei Bayern München und bei Klinsmann ist die Balance fehlgeschlagen, dass die aktuelle Situation zu stark in den Hintergrund geraten ist zugunsten zukünftiger Ziele.	Innovieren Umsetzen	S.263, 24ff
10	Haben natürlich eine gewisse Tradition und es wichtig, dass man bei einer gewissen Linie bleibt.	Stabilisieren	S.264,14f
11	Man will natürlich das Althergebrachte der Fankurve.	Stabilisieren	S.264,16
12	Das basiert ja natürlich sehr stark auf traditionellen Werten. aber auch der Zuschauer muss als Kunde wahrgenommen werden.	Stabilisieren	S.264,17ff
13	Der Aufsichtsrat hat eine	Überwachen	S.264,30f

	Kontrollfunktion und der kann da auch gerne korrigierend eingreifen oder Vorschläge unterbreiten	Promoten	
14	Exploration bedeutet in die Zukunft planen, auch einmal ein neues Stadion, das ist natürlich mit enormem Aufwand gestemmt werden muss.	Entwickeln Promoten	S.265,12ff
15	Das Problem ist aber - man muss natürlich auch sicherstellen, dass die Mannschaft mittelfristig das Stadion auch füllen kann.	Umsetzen Innovieren	S.265,14f
16	Wenn ich nur in das Stadion investiere und gleichzeitig aber die Mannschaft vor die Hunde geht - dann macht das so natürlich wenig Sinn.	Innovieren	S.265,15ff
17	Und da muss der Aufsichtsrat natürlich korrigierend eingreifen.	Überwachen	S.265,17f
18	Genau, wahrscheinlich würde Allofs seinen eigenen Posten dann quasi wieder besetzen und auch da würde der Aufsichtsrat später nur abnicken.	Überwachen	S.266,14ff
19	So, das ist natürlich ein Punkt, auf den der Vorstand mit drauf gucken muss, bzw. das Management, der Manager, der stellt ja die Mannschaft zusammen, zusammen mit dem Trainer.	Organisieren	S.267,12f
20	Andere Dinge wären, also - wenn man nun diese langfristigen Konzepte implementiert, zum Beispiel	Entwickeln Stabilisieren Umsetzen Innovieren	S.267,22ff

	gibt es ja seit dieser Saison neue Auflagen für die Konstruktion von - Nachwuchstrainingszentren, bzw. gibt es eine Minimalanzahl von deutschen Spielern, die im Team sein müssen und so weiter - das muss man natürlich mit der Philosophie abstimmen.		
21	Und das muss man natürlich bedenken, wenn man langfristige Investitionen eingeht, zum Beispiel für ein neues Scouting System. Das war ja teuer.	Umsetzen Innovieren	S.268,2ff
22	Die Öffentlichkeitsarbeit und die Außendarstellung. Also - einerseits muss natürlich der Verein drauf achten, dass die Kunden bedient werden, die Mannschaft sich den Journalisten präsentiert, der Öffentlichkeit präsentiert, Werbeverträge abgeschlossen werden. Aber andererseits können die Spieler auch nicht zu Werbekasper verkommen, die den ganzen Tag bei T-Mobile rumlaufen und vor der Kamera stehen und nicht mehr auf dem Trainingsplatz stehen.	Promoten	S.268,7ff

Tabelle 37: Paraphrasen und Kodierung des Experteninterviews mit Dr. Ralf Lanwehr.

Quelle: eigene Darstellung.

Die Experteninterviews haben das Folgende für die Arbeitsfunktionen ergeben.

- Insgesamt werden sieben der acht Arbeitsfunktionen aus dem TMS-Modell eingefordert. Lediglich die Funktion des Beratens wurde nicht genannt.

- Die drei am häufigsten genannten Arbeitsfunktionen sind: Innovieren (acht Mal), Umsetzen (acht Mal) und Stabilisieren (sieben Mal).
- Eine mittlere Häufigkeit findet sich bei den Rollen Promoten (fünf Mal) und Überwachen (vier Mal) wieder.
- Entwickeln wird dreimal genannt, während Organisieren nur einmal klassifiziert wurde.

6.2.2 Das Experten-Interview mit Rainer Holzschuh

Als Nächstes wird das Experteninterview mit Herrn Rainer Holzschuh entsprechend den Regeln von Mayring (2003) und der damit einhergehenden Inhaltlichen Strukturierung ausgewertet:

#	Paraphrase	Kodierung	Fundstelle
1	[...] er als Erster die professionellen Strukturen erkannt hatte - in den 60er Jahren bereits – und das immer wieder fortgeführt hat [...]	Innovieren	S.269,17f
2	Das größte Problem ist, dass ein Vorstand auf der einen Seite Fußball-fachlich sehr gut sein muss, zumindest Bescheid wissen muss, auf der anderen Seite aber eine gewisse innere emotionale Distanz zu diesem Medium Fußball haben muss.	Umsetzen, Innovieren	S.271,1ff
3	Meistens hängt man so mit dem Herzen an diesem Fußball, was ja wunderschön ist, was aber nicht immer in bestimmten Situationen richtig ist	Stabilisieren	S.271,4ff
4	Vorstand mit Karl Hopfner ein Mann eine ganz wichtige Funktion inne hat, der nicht vom Fußball kommt, der aber das wirtschaftliche Denken,	Organisieren, Umsetzen, Überwachen, Stabilisieren	S.271,15ff

	dieses sachliche, fachliche Denken eigentlich immer mit einbringt		
5	Und viele, viele sind schon daran gescheitert, dass sie einfach gesagt haben, jetzt kaufen wir den oder jenen und jetzt kaufen wir noch Einen und übersehen aber dabei, dass nicht alleine das Kaufen wichtig ist, sondern die Integration der verschiedensten mentalen und sportlichen Charakteren.	Überwachen, Promoten	S.272,11ff
6	Und insofern muss auch ein Vorstand immer im Auge haben, dass dieses etwas ist, was fast überall gilt: Nicht das Geld schießt Tore, wie es immer so heißt, sondern der Fußballverstand schießt Tore.	Organisieren, Beraten	S.272,18ff
7	Und wenn er das tut und wenn er dazu die nötige Fachkompetenz und die Durchsetzungskraft und alle wichtigen Eigenschaften eines Leaders mitbringt, dann ist er auf einem guten Weg.	Organisieren, Stabilisieren	S.272,23ff
8	Als Aufsichtsrat, der sich von Emotionen leiten lässt und nicht nur von Fachkompetenz, und ich sage ganz bewusst nur, und sich nur von Fachkompetenz leiten lässt, ist sicherlich nicht der ideale Aufsichtsrat.	Überwachen, Promoten	S.272,29ff
9	Ein Aufsichtsrat muss auch nüchtern und sachlich alles abwägen.	Überwachen	S.273,2

10	Jedes Spiel, und es sind ja in der Regel zwei Spiele oder drei Spiele in der Woche ist eigentlich, es gibt ja den berühmten Satz von Herberger, der gilt auch heute noch: „Das nächste Spiel ist immer das Schwerste“, und ich glaube das ist der entscheidende Punkt.	Umsetzen	S.273,11ff
11	Natürlich gibt es auch etwas wo ich in die Ferne schauen muss, in den nächsten zwei, drei, fünf Jahren.	Innovieren, Entwickeln	S.273,23f
12	Und auch in der Wirtschaft ist es ja nicht immer gut, wenn jedes Jahr oder jedes zweite Jahr der Vorstand oder der Aufsichtsrat wechselt.	Stabilisieren	S.276,19f
13	Es gibt einen Verein, der werden alle Ehemaligen sehr, sehr stark hofiert und bekommen Ehrenkarten, aber es gibt auch Vereine, da kümmert sich niemand um die Ehemaligen. Und ich halte das für schlecht.	Stabilisieren	S.277,6ff
14	Die innere Emotionalität zu dem Unternehmen, sprich Fußballunternehmen, wo jegliches Denken dann ausgeschaltet wird.	Entwickeln	S.278,6f
15	Und man lässt sich gerne etwas einflüstern. Und man lässt sich auch gerne überreden und überzeugen, wenn man nicht ein absoluter Fußballfachmann ist.	Beraten	S.278,26ff
16	In den Aufsichtsrat gehören Persönlichkeiten aus den verschiedensten Bereichen.	Organisieren, Umsetzen	S.279,5ff

	Aus Wirtschaft, aus Politik, wobei Politik nicht unbedingt sein muss, aber auch kann.		
17	Egal woher sie kommen. Es müssen Persönlichkeiten sein, die klar und nüchtern denken, und vor allem auch, wie es in der Wirtschaft auch so ist, den Vorstand kontrollieren.	Überwachen, Umsetzen, Stabilisieren	S.279,10ff
18	Der Aufsichtsrat muss nur kontrollieren. Nicht mehr und nicht weniger.	Überwachen	S.279,15f

Tabelle 38: Paraphrasen und Kodierung des Experteninterviews mit Rainer Holzschuh.
Quelle: eigene Darstellung.

Das Experteninterview hat das Folgende für die Arbeitsfunktionen ergeben.

- Insgesamt werden alle acht Arbeitsfunktionen aus dem TMS-Modell von Herrn Holzschuh eingefordert.
- Die drei am häufigsten genannten Arbeitsfunktionen sind: Überwachen (sechs Mal), Stabilisieren (sechs Mal) und Umsetzen (fünf Mal).
- Eine mittlere Häufigkeit findet sich bei den Arbeitsfunktionen Organisieren (vier Mal) und Innovieren (drei Mal).
- Entwickeln, Beraten und Promoten wird insgesamt zwei Mal identifiziert.

6.2.3 Das Experten-Interview mit Bastian Reinhardt

Als Drittes wird das Experteninterview mit Herrn Bastian Reinhardt entsprechend den Regeln von Mayring (2003) und der damit einhergehenden Inhaltlichen Strukturierung ausgewertet:

#	Paraphrase	Kodierung	Fundstelle
1	Ja gut, weil Bayern München natürlich ein Verein ist, der sich seit Jahre hinweg zu einem der besten Vereine Europas entwickelt hat.	Entwickeln	S.280,24f

2	Und sich nicht nur dahin entwickelt hat, sondern eben auch in der Spitze geblieben ist.	Umsetzen	S.280,25f
3	Aber es gibt eben auch Mitglieder, die wirtschaftlich den Einblick oder auch den Durchblick haben und den Vorstand beraten können, ja oder auch gegebenenfalls Eingaben ablehnen können.	Überwachen	S.282,8ff
4	Der Vorstand hatte eben, quasi seine --- wie gesagt, eine Eingabe gemacht, dass sie eben gerne mit Herrn Grill zum Beispiel zusammen arbeiten wollen, was dem Aufsichtsrat aber nicht so gefallen hat.	Organisieren Überwachen	S.282,19ff
5	Man muss handlungsfähig sein, eben auch auf dem Transfermarkt und dazu gehört es nun mal auch, die finanziellen Rahmenbestimmungen dafür zu schaffen.	Umsetzen Organisieren	S.283,6ff
6	Da ist es natürlich schon ganz wichtig, dass man stetig wächst in allen Bereichen.	Organisieren Entwickeln	S.283,8f
7	Du kannst es dir als Verein, der sportlich hohe Ziele hat, nicht leisten, auf der Stelle zu treten. Ich denke mal, dafür musst du in allen Bereich stetig wachsen.	Promoten Innovieren Entwickeln	S.283,11ff
8	Das ist sicherlich auch ein Drahtseilakt, dass du Dinge vollziehen muss zwischen ja wie gestalte ich den Verein so, dass der Verein für den normalen Fan noch als sein Verein überkommt.	Innovieren Promoten Entwickeln	S.283,22ff
9	Auf der anderen Seite muss	Organisieren	S.283,24f

	halt im wirtschaftlichen Bereich wie ein großes Unternehmen auftreten.		
10	Gerade hier beim HSV gibt es Interessenskonflikte eben zwischen den normalen Fans, den Supporters.	Stabilisieren	S.283,26ff
11	Ja, und eben eigentlich müsste man den Verein auch auf andere Füße stellen, aus wirtschaftlicher Sicht betrachtet, damit du eben handlungsfähiger bist.	Innovieren	S.283,28ff
12	Bei allen wirtschaftlichen Interessen, die man haben kann, darf man trotzdem eben nicht vergessen, wofür man das macht. Fußball ist eben nicht nur ein Produkt, sondern auch für viele eine Herzensangelegenheit und mit Emotionen verbunden ist.	Stabilisieren	S.283,31ff
13	Weil natürlich der kurzfristige Erfolg in sportlichem Bereich wichtig ist und im Vordergrund steht. Weil du kannst dir noch so viele Ziele setzen, wenn es sportlich unten auf dem Rasen nicht klappt und die Ziele nicht erreichst, dann wirst du auch nicht alle anderen Ziele nicht erreichen, die du dir gesetzt hast.	Umsetzen	S.284,14ff
14	Du kannst alles innerhalb der Geschäftsfelder auf Wachstum ausrichten und auf langfristigen Erfolg. Wenn es unten auf dem Rasen nicht funktioniert, dann ist das quasi zum Scheitern verurteilt.	Umsetzen	S.284,18ff

15	Du musst aber eben drum herum auch die Rahmenbedingungen schaffen, dass eben unten alles reibungslos läuft.	Organisieren Promoten Umsetzen	S.284,21f
16	Natürlich, du musst auch eine Vision haben: wo willst du hin?	Innovieren Promoten	S.284,30f
17	Aber wie man sieht ist es nicht unmöglich. Man muss da schon eine Vision haben, und wir sind ja auch in der Zwischenzeit durch einige Täler gegangen.	Innovieren Promoten	S.285,8f
18	Und dann eben auch solche, die aus dem Bereich der Supporters kommen: ja wir wollen aber unsere Tradition nicht aus dem Auge verlieren.	Stabilisieren Überwachen	S.287,19ff
19	Ich finde, da der Aufsichtsrat die Aufgabe des Vorstandes kontrollieren soll und überwachen soll,	Überwachen	S.287,29f

Tabelle 39: Paraphrasen und Kodierung des Experteninterviews mit Bastian Reinhardt.

Quelle: eigene Darstellung.

Das Experteninterview mit Herrn Reinhardt hat das Folgende für die Arbeitsfunktionen ergeben.

- Wie bei Herrn Dr. Lanwehr sieht Herr Reinhardt keinen Schwerpunkt bei der Arbeitsfunktion Beraten. Alle anderen Funktionen werden hingegen benannt.
- Promoten, Innovieren, Organisieren und Umsetzen werden insgesamt jeweils fünf Mal genannt.
- Überwachen und Entwickeln werden jeweils vier Mal genannt, während die Arbeitsfunktion Stabilisieren auch noch drei Mal erwähnt wird.

6.2.4 Das Experten-Interview mit Jürgen Born

Als Viertes wird das Experteninterview mit Herrn Jürgen Born entsprechend den Regeln von Mayring (2003) und der damit einhergehenden Inhaltlichen Strukturierung ausgewertet:

#	Paraphrase	Kodierung	Fundstelle
1	Weil ja auch bei diesen Dingen für meine Begriffe als wichtiges Kriterium die Dauerhaftigkeit, die Nachhaltigkeit, die Kontinuität bestimmt ist.	Stabilisieren	S.289,19f
2	Da hat es sicherlich bei einigen Vereinen einen guten Vorstand und einen Aufsichtsrat gegeben, aber wenn da jedes Jahr oder alle zwei Jahre neue Leute erscheinen, weiß ich nicht, ob das einem Verein dienlich ist.	Stabilisieren	S.289,21f
3	Das sind so die Vereine, die mir einfallen, die mit einer gewissen Kontinuität arbeiten.	Stabilisieren	S.289,28f
4	Ich kann Ihnen nur sagen, dass ganz vorne bei einem Bundesligisten, zumindest heutzutage, bei der Menge an Geld was im Fußball an Volumen an Geldmitteln da bewegt werden, das vier-Augen-Prinzip stehen muss.	Überwachen	S.291,9ff
5	Dann ist gut, wenn einer die Honeurs macht, das muss aber nicht unbedingt sein (lachend), aber dann muss eben die Belange des e.V. in der Kapitalgesellschaft eingebracht werden	Organisieren	S.291,16ff

6	Ich persönlich fände es gut, um auch in Rahmen der Sicherheit und der Chinese Walls, fände ich es gut, immer wenn Finanzen und Marketing nicht in einer Hand liegen.	Überwachen	S.291,21ff
7	Der Fußballer macht dann die Türen auf und der Nicht-Fußballer unterschreibt die Verträge.	Organisieren	S.292,25ff
8	Wichtig ist jetzt das Organigramm, ab wann wird der Aufsichtsrat eingeschaltet.	Überwachen	S.292,28f
9	Sie können auch einen Vorsitzenden haben, der einfach nur die ganzen Sitzungen leitet und die Kollegen haben sich die Ämter untereinander aufgeteilt.	Organisieren	S.293,17ff
10	Sie müssen genau wie jeder andere Unternehmer heute auf Sicherheit gehen, Risiko abwägen, was im Fußballgeschäft viel schwieriger ist als in anderen Branchen, und sie müssen auch damit fertig werden, dass es eine boomende Branche ist.	Überwachen Stabilisieren Entwickeln Promoten	S.293,29ff
11	Also das Ganze hat sich ausgeweitet. Ticketverkauf hat sich ausgeweitet. Die Spiele sind mehr geworden. Die Gehälter sind gestiegen. Die Steueranforderungen, also die fiskalpolitischen Überlegungen haben sich verändert. Da müssen Sie ständig dabei sein und mitziehen.	Promoten Innovieren Entwickeln	S.294,5ff
12	Es gibt im Fußball eben keine Minute, wo man sagen kann:	Entwickeln Promoten	S.294,8ff

	Oh, wir stellen jetzt Tassen mit Henkel nach außen her und wenn wir im Januar die Maschine angeworfen haben, dann haben wir eigentlich ziemliche Ruhe. Hier müssen Sie immer wieder umformen, mitdenken, erweitern.	Innovieren	
13	Im März wissen sie doch noch gar nicht, ob sie vielleicht sogar ins DFB Pokal Endspiel kommen.	Promoten Entwickeln	S.294,17f
14	Jetzt können Sie, wie bei Werder Bremen, die eine einnahmen-orientierte Ausgabenpolitik betreiben, eigentlich erst einmal nur das einsetzen, was ganz sicher kommt.	Stabilisieren Überwachen	S.294,18ff
15	So und dann kann man sagen, im DFB Pokal überstehen wir zumindest die erste Runde und ansonsten müssen sie jetzt ins Risiko gehen.	Promoten	S.294,21ff
16	Die langfristige Planung ist für meine Begriffe im Fußballgeschäft gar nicht möglich.	Umsetzen	S.295,13f
17	Es sei denn sie beginnen auch in die Planung die Fußballerwerte mit einzusetzen	Innovieren	S.295,14f
18	Langfristig können sie theoretisch gar nicht planen.	Umsetzen	S.295,17
19	dann können Sie auch an das Eingemachte gehen und sagen: Ok, wir kaufen jetzt noch mal einen für zehn Millionen, auch wenn wir nur zwei in der Kasse haben.	Entwickeln Promoten	S.295,27f
20	sie können nicht Kredite	Umsetzen	S.296,6ff

	aufnehmen und dann sagen: Hol mir mal den sportlichen Erfolg, das geht nicht. Das geht weiß Gott nicht.	Stabilisieren	
21	Bloß nicht die Zukunft im Fußballgeschäft verkaufen, durch Kreditaufnahme, weil ihre Nachfolger sie dafür an den Pranger stellen werden.	Umsetzen Stabilisieren	S.296,18ff
22	Ich würde aber sagen, da die alle nicht so dicht am Herd stehen wie die Geschäftsführung, habe ich noch nie gehört, dass ein Aufsichtsrat die Geschäftsführung aufgefordert hat, leichtsinniger zu sein. Das habe ich noch nicht erlebt, das wäre mir neu.	Überwachen	S.297,9ff
23	Sie müssen schon modern denken, aber Tradition bringt Geld.	Entwickeln Umsetzen	S.297,22
24	Im Moment sind wir glaube ich bei Beliebtheit wieder auf Platz 1, damit erkaufen sie sich, da spielt Tradition eine Rolle.	Stabilisieren	S.298,2f
25	Werder Bremen wird immer Werder Bremen sein, und bei der Platzierung von Aufträgen und bei der Suche von Sponsoren ist das ein guter Türöffner, wenn wir hier sagen: sie arbeiten mit dem Traditionsverein Werder Bremen zusammen, das ist keine Eintagsfliege.	Stabilisieren	S.298,7f
26	Und das Spielen fängt an beim Scouting und bei den Nachwuchsabteilungen.	Entwickeln	S.298,22f
27	Eine Vision -- also es gibt	Umsetzen	S.298,29ff

	immer wieder bei einigen Vereinen tolle Einfälle, die da gebracht werden, und aber im Großen und Ganzen ist die Schiebkarre schon erfunden, habe ich das Gefühl.		
28	Was sind da die Gedankengänge: was ist da mit den anderen Spielern? Wollen die nun auch alle mehr verdienen?	Beraten Promoten	S.299,1ff
29	Also da ist eine Menge zu machen, um den Verein ruhig zu halten.	Stabilisieren Überwachen	S.299,8

Tabelle 40: Paraphrasen und Kodierung des Experteninterviews mit Jürgen Born.
Quelle: eigene Darstellung.

Das Experteninterview mit Herrn Born hat das Folgende für die Arbeitsfunktionen ergeben.

- Herr Born legt einen sehr großen Schwerpunkt auf das Thema Stabilisieren (10 Mal genannt)
- Überwachen, Entwickeln, Promoten (mit je 7 Nennungen) und Umsetzen /6 Mal genannt) sieht er ebenfalls als wichtig für Vorstand und Aufsichtsrat an.
- Dagegen sieht er die Arbeitsfunktionen Organisieren und Innovieren als mäßig wichtig an. Das Beraten sieht er ebenso nicht als Kernaufgabe für beide Gremien.

6.2.5 Das Experten-Interview mit Steven Jedlicki

Schließlich wird das Experteninterview mit Herrn Steven Jedlicki entsprechend den Regeln von Mayring (2003) und der damit einhergehenden Inhaltlichen Strukturierung ausgewertet:

#	Paraphrase	Kodierung	Fundstelle
1	wir sind damals als Investor in	Stabilisieren	S.302,4ff

	die Fußball AG eingestiegen und haben da maßgeblich dazu beigetragen, dass mit der damaligen Vereinsspitze Eintracht die Lizenz erworben hat oder behalten konnte.		
2	Wir sind wie gesagt eingestiegen, um das (den Verein) als Traditionsverein wieder erfolgreich einmal vom Fußball spielerischen her über die Jahre wieder aufzubauen und zu gestalten, aber auch als starkes Marketing-Tool, Kommunikation-Tool, die Eintracht wieder nach vorne zu bringen.	Innovieren Promoten	S.302,31ff
3	Tradition spielt eine wichtige Rolle im Fußball. Was die Fans angeht, was das ganze Umfeld in den Städten und den Regionen angeht. Für einen Verein, aber heutzutage ist es ein Geschäft, ein großes Geschäft geworden, und es muss professionell geführt werden.	Organisieren	S.303,13ff
4	Also es muss moderner gedacht werden.	Innovieren	S.303,16f
5	Aber natürlich mussten wir kurzfristig auch Erfolg zeigen, auch sportlich, aber auch dann im Sponsoring und auch im Marketing.	Umsetzen	S.303,26ff
6	Also mussten wir vieles kurzfristig umsetzen, um das Ziel langfristig zu erreichen.	Umsetzen	S.303,28f
7	Es war unser Ziel wieder die Eintracht hoffähig zu machen und Persönlichkeiten zu	Promoten Stabilisieren	S.304,27ff

	gewinnen, die aus der Region, aus der Stadt, aus der Wirtschaft kommen.		
8	Als die Turbulenzen kamen konnten die Herren dann überzeugt werden, dass mit deren Unterstützung Eintracht wieder in ein ruhiges Fahrwasser gebracht werden kann.	Beraten Organisieren	S.305,5ff
9	Networking und die Wirtschaft ins Boot holen und eigentlich wollte keiner von diesen Herren durch die Position in den Aufsichtsrat, was ja ein Ehrenamt war, und sie hier sehr viel Zeit investiert haben, am Anfang oder in dieser Turbulenzzeit, damit sich profilieren	Umsetzen	S.305,12ff
10	Es ist, wie in jedem Geschäft, wenn da jemand seinen Aufsichtsratsposten hat, seinen Job als Aufseher zu tun und der Vorstand muss das Unternehmen Fußball leiten.	Überwachen Entwickeln Promoten	S.305,27ff
11	Sicherlich gehört dazu eine richtige Planung.	Organisieren	S.305,29
12	Die Schere geht immer weiter auf und ich glaube da müssen die Aufsichtsräte und die Vorstände, oder andere Verantwortliche von Verbänden, müssen mal das ein bisschen korrigieren.	Stabilisieren	S.306,3ff
13	Pröckl ist keiner, der sich in den Vordergrund stellt, ein ruhiger, sachlicher Mensch.	Überwachen	S.306,30f
14	Ich war damals zu oft damals in der Zeitung (lachend), wo es	Promoten	S.307,2f

	nicht sein musste. Aber das gehört heute zu dem Geschäft dazu.		
15	Und Bruchhagen ist ein bisschen mehr, wie sagt man das, outspoken, also bisschen stärker nach außen.	Beraten	S.307,3f
16	Und meine Person halt Networking, obwohl Bruchhagen jetzt schon fünf oder sechs Jahre schon in Frankfurt ist, und sehr viele Kontakte hat.	Organisieren	S.307,10ff

Tabelle 41: Paraphrasen und Kodierung des Experteninterviews mit Steven Jedlicki.
Quelle: eigene Darstellung.

Das Experteninterview mit Herrn Jedlicki hat das Folgende für die Arbeitsfunktionen ergeben.

- Herr Jedlicki sieht einen wichtigen Schwerpunkt bei den Themen Promoten und Organisieren (je 4 Mal).
- Das Umsetzen und Stabilisieren sieht er mit je 3 Nennungen als ebenso wichtig an wie das Überwachen und Innovieren (je 2 Mal genannt)
- Entwickeln und Beraten sieht Herr Jedlicki mit jeweils einer Nennung als nicht so wichtig an.

6.3 Der Hypothesentest

Ziel der deskriptiven Statistik ist es, die Hypothesen 14a oder 14b anzunehmen oder zu verwerfen: *Professionelle Fußballvereine, die im Vorstand/Aufsichtsrat heterogene Rollen vertreten haben, sind erfolgreicher als professionelle Fußballvereine, bei denen im Vorstand lediglich eine oder zwei Rollen vorherrschend sind.*

Die Statistik hat aufgezeigt, dass in den Fußballvereinen verschiedene Rollen in beiden Gremien vorhanden sein sollen. Insgesamt wurden von den Experten alle acht Arbeitsfunktionen genannt, die in professionellen Fußballvereinen in Deutschland

eingenommen werden sollen. Durch die Stakeholderbetrachtung ist es gelungen, unterschiedliche Auffassungen zusammen zu tragen und ein einheitliches Bild dem Vorstand und Aufsichtsrat vorzustellen. Die bisherige Forschung in anderen Bereichen hat gezeigt, dass Top Management Teams und Aufsichtsräte dann erfolgreicher sind, wenn viele unterschiedliche Rollen aufeinander treffen. Mit Hilfe der Experten kann nun das folgende Bild dargestellt werden.

Arbeitsfunktion	Lanwehr	Holzschuh	Reinhardt	Born	Jedlicki	Gesamt	% Einzeln
Promoten	5	2	5	7	4	23	14,20%
Entwickeln	3	2	4	7	1	17	10,49%
Organisieren	2	4	5	3	4	18	11,11%
Umsetzen	8	5	5	6	3	27	16,67%
Überwachen	4	6	4	7	2	23	14,20%
Stabilisieren	7	6	3	10	3	29	17,90%
Beraten	0	2	0	1	1	4	2,47%
Innovieren	8	3	5	3	2	21	12,96%

Tabelle 42: Gesamtübersicht der Arbeitsfunktionen. Quelle: eigene Darstellung

Das Ergebnis zeigt auf, dass lediglich die Arbeitsfunktion Beraten als nicht wichtig von allen Experten gesehen werden. Demgegenüber eine andere wichtige Arbeitsfunktion bei allen Experten weit oben: Stabilisieren. Hier geht es darum Werte und Standards aufrecht zu erhalten.

Das Ergebnis kann nun der erwarteten Verteilung von TMS gegenüber gestellt werden:

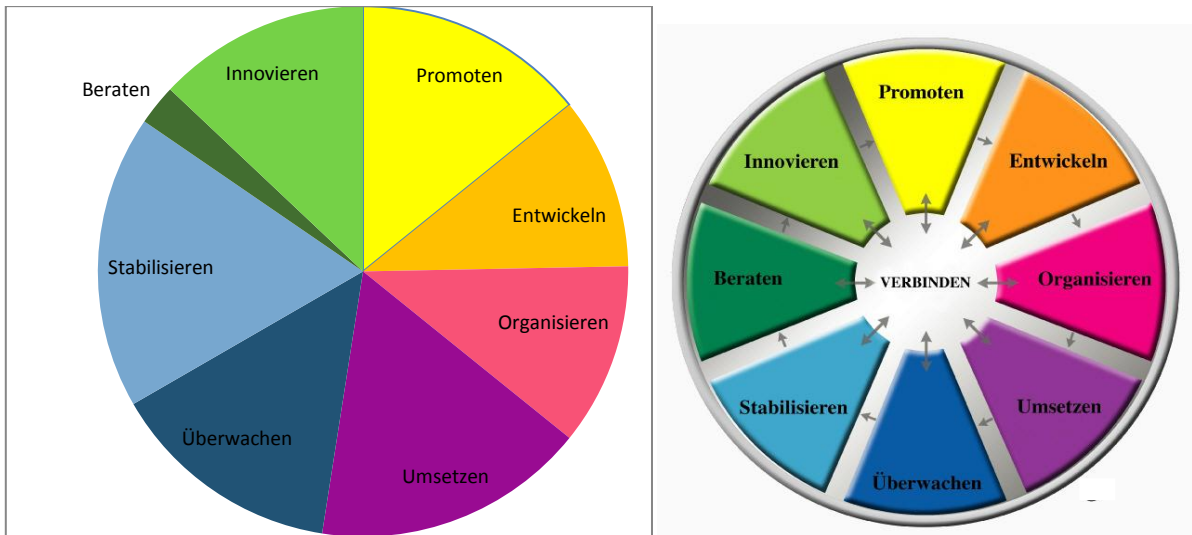


Abbildung 45: Vergleich Arbeitsfunktionen Experteninterview vs. TMS Modell. Quelle: eigene Darstellung und TMS.

Die oben aufgeführte Darstellung zeigt, dass die Experten insgesamt sieben Arbeitsfunktionen für wichtig erachten und sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat vertreten sein sollten. Diesen sieben Arbeitsfunktionen bedeuten, welche Arbeitspräferenzen Mitglieder der beiden Gremien übernehmen sollten. Daraus resultiert dann die Rollenwahrnehmung. Diese sieht dann wie folgt aus:

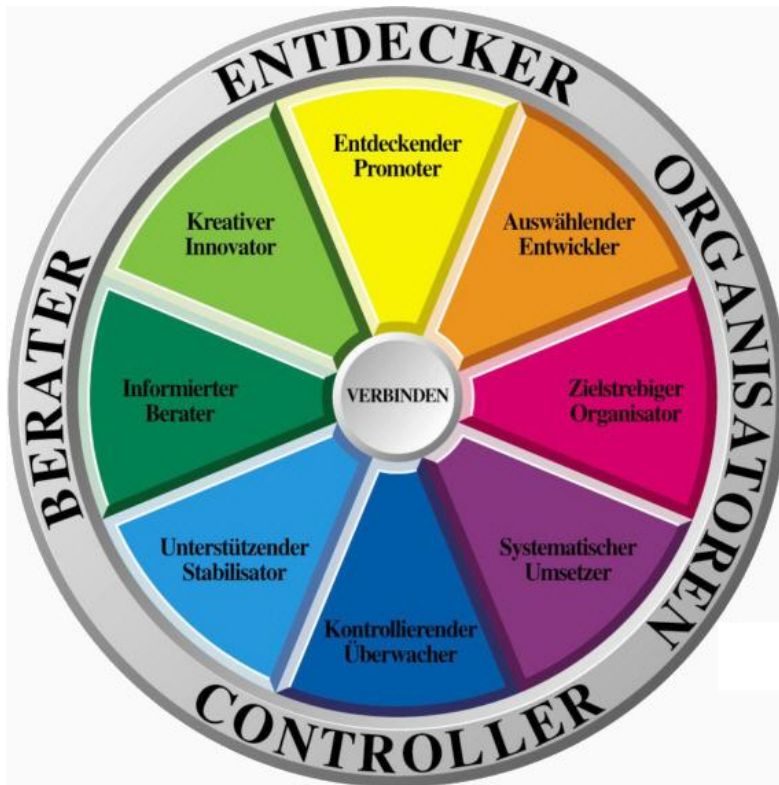


Abbildung 46: Rollenwahrnehmung/Teamrollen des TMS. Quelle: TMS.

Es kann nun festgehalten werden, dass die Rollen:

- Entdeckender Promoter,
- Auswählender Entwickler,
- Zielstrebigem Organisator,
- Systematischer Umsetzer,
- Kontrollierender Überwacher,
- Unterstützender Stabilisator und
- Kreativer Innovator

sowohl im Vorstand als auch im Aufsichtsrat vertreten sein sollten.

Besonders wichtig erscheinen den Experten die Rollen des Unterstützenden Stabilisator, des Systematischen Umsetzers und des Entdeckenden Promotors. Alle

drei Rollen stehen in einem Dreieck zueinander und verdeutlichen die notwendige Vielfältigkeit von Rollen in beiden Gremien.

Dies wird auch durch die Experteninterviews für Fußballvereine der Bundesliga bestätigt. Entsprechend können die Hypothesen 14a und 14b angenommen werden.

6.4 Die Interpretation der Ergebnisse

Die deskriptive Auswertung der Rollenwahrnehmung hat wichtige Einblicke in die Zusammenstellung der beiden Organe Vorstand und Aufsichtsrat geliefert. Es wird von den Experten gefordert, dass die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder unterschiedliche Rollen im Verein wahrnehmen sollten, um erfolgreich zu sein.

Der auswählende Entwickler und der unterstützende Stabilisator (46 Nennungen): Die Ausgewogenheit zeigt sich bei der Betrachtung der Häufigkeit der genannten Rollen. Die ersten beiden Rollen, die sich konträr gegenüberstehen, sind der auswählende Entwickler (17 Mal genannt) und der unterstützende Stabilisator (29 Mal genannt). Anders beschrieben handelt es sich hierbei um den Konflikt Moderne versus Tradition. Der Traditionalist, oder der unterstützende Stabilisator, hält am Bewährten fest. Entsprechend werden Vorschläge beispielsweise nur „abgenickt“, da es bisheriger Usus war. Zudem wollen Vorstände und Aufsichtsräte das Bewährte, wie die Fans in den Kurven, die dann für Stimmung im Stadion sorgen, also das Bekannte und damit traditionelle Werte. Dieser Starrheit gegenüber stehen die Flexibilität und die Anstrengung nach der Moderne. Dabei werden neue Kundengruppen angesprochen, neue Leistungszentren entwickelt oder das Scoutingsystem neu eingeführt. Es werden neue Stadien gebaut und damit neue Wege gegangen. Ziel dieser beiden Rollen ist es daher, Zukunft und Vergangenheit in Einklang zu bringen.

Der kreative Innovator und der systemische Umsetzer (48 Nennungen): Diese beiden Rollen haben das Ziel, langfristigen und kurzfristigen Erfolg in Einklang zu bringen. Der professionelle Fußball steht genau in diesem Spannungsverhältnis. Einerseits sollen langfristige Strukturen aufgebaut werden. Andererseits müssen umgehend kurzfristige Erfolge gefeiert werden. Was nützt einem Bundesligisten die

beste Nachwuchsabteilung und das beste Stadion, wenn im selben Jahr der Abstieg droht? Entsprechend müssen sich sowohl Vorstand als auch Aufsichtsrat bemühen, hier eine Balance zu finden. Es muss ein vernünftiges Scouting-System eingeführt werden, das Stadion muss den neuen Begebenheiten angepasst werden, Leistungszentren müssen entstehen. Aber auch aktuelle Spielerkäufe für die laufende Saison, der Ausbau des Betreuerstabs für diese Saison oder auch Zufriedenstellung der Stakeholder muss gewährleistet werden.

Der entdeckende Promoter und der kontrollierende Überwacher (46 Nennungen): Zudem stehen sich die beiden Rollen entdeckender Promoter und kontrollierender Überwacher gegenüber. Zum einen soll ein Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglied das Große und Ganze betrachten. Dabei soll das Mitglied auch gleichzeitig andere Kollegen für die Ideen begeistern. Um dies zu ermöglichen, muss intern viel miteinander kommuniziert werden. Zum anderen sollen aber die Mitglieder aber auch die Details im Blick haben. Um dies zu gewährleisten, wird auf bestimmte Muster zurückgegriffen, die dem Mitglied auch bekannt sind. Diese beiden Rollen können abschließend als Betrachtung das Allgemeine versus das Spezifische verstanden werden. Beispielsweise muss die Vision bekannt und kommuniziert werden, aber andererseits bedarf es der kleinen, aber wichtigen Details, die notwendig sind, um das „Zielbild“ zu erreichen.

Die Rollen **Informierter Berater** und **zielstrebigem Organisator** wurden gemeinsam lediglich 22 Mal genannt, wobei Letztgenannter als signifikant gesehen werden sollte. Der zielstrebige Organisator hat im Team die Aufgabe, Ressourcen sinnvoll einzusetzen und hat dafür die Verantwortung, dass der Spielbetrieb und der Verein reibungslos funktionieren.

Diese oben aufgeführten sechs Rollen, sowie die zielstrebige Organisator-Rolle, müssen im Vorstand und im Aufsichtsrat abgedeckt werden. Die Vereine befinden sich permanent im Spannungsfeld: zwischen Moderne und Tradition, zwischen langfristigem und kurzfristigem Erfolg und zwischen Vision und detaillierter

Umsetzung. Das Ziel muss es daher sein, diese Anforderungen im Team zu balancieren.

7 Empirische Ergebnisse: weitere Erkenntnisse

Im Rahmen des Experteninterviews sind weitere wichtige Erkenntnisse gewonnen worden, die hier aufgeführt werden müssen. Zum einen weisen die Experten daraufhin, dass die Aufsichtsräte bisher nicht ihre eigentliche Aufgabe des Kontrollierens und des Gestaltens, wie es von Hilb (2005) auch eingefordert wird, einhalten. Stattdessen wirft beispielsweise Dr. Lanwehr den Vereinen vor, dass sich oftmals lediglich Publicity-Träger in den Reihen der Aufsichtsräte oder ehemals verdiente Spieler oder Geldgeber befinden (Lanwehr, 2009, S.2,27ff und S.7,16ff). Dabei moniert er insbesondere, dass die Nominierung nicht nach rein fachlicher Kompetenz erfolgt ist (Lanwehr, 2009, S.3,3f). Stattdessen finden sich oftmals Personen wieder, die in besonderem Maße eine Abhängigkeit vorweisen (Lanwehr, 2009, S.3,10f). Folglich betrachtet er die Aufsichtsräte von professionellen Fußballvereinen als hochgradig kritisch, die lediglich Entscheidungen des Vorstandes durchwinken (Lanwehr, 2009, S.7,10). Er unterstreicht in diesem Zusammenhang, dass die Aufsichtsräte nicht professionell zusammengesetzt sind (Lanwehr, 2009, S.7,27ff). Das Bewusstsein der Rolle muss jedoch von allen Beteiligten der Organe bewusst gelebt werden. Dieses Thema wird im Deutschen Corporate Governance Kodex in den Kapiteln 4.1 und 5.1 eingehend behandelt.

Weiterhin kann aus den Aussagen geschlossen werden, dass ebenso viele Vorstände nicht optimal zusammengestellt sind. Dies folgt aus der Tatsache, dass Herr Dr. Lanwehr nur die beiden Vereine Bayern München und Werder Bremen (mit Abstrichen auch TSG Hoffenheim und VfL Wolfsburg) aufführt. Ähnlich beurteilen Herr Holzschuh und auch Herr Reinhardt die Zusammensetzung. Die Bayern werden als einziger Verein von allen Beteiligten genannt.

Zweitens wirft Herr Dr. Lanwehr die Frage nach der **Zusammenarbeit** auf. So weist er darauf hin, dass der Aufsichtsrat bisher ein reines Kontrollorgan ist, welches jedoch nicht seine Aufgaben wahrnimmt (Lanwehr, S.6,19ff). Dieser neue Aspekt unterstreicht den Ansatz, dass nur beide Organe gemeinsam Erfolg erreichen können. Umso wichtiger scheint die Zusammenarbeit der beiden Gremien zu sein. Hier könnte

auf den Deutschen Corporate Governance Kodex, Kapitel 3, zurückgegriffen werden, um dies zu verdeutlichen.

Drittens stellt sich auch die Frage nach einer notwendigen **Transparenz**. Vieles in den Vereinen scheint nicht transparent zu sein, so dass auch Stakeholder beurteilen können, inwieweit hier Aufgaben verteilt sind (Lanwehr, 2009, S.6,29ff). Entsprechend wird hier eine Forderung nach noch mehr Transparenz laut, wie sie auch im Deutschen Corporate Governance Kodex verlangt wird. Das Thema Transparenz wird hier im Kapitel 6 des DCGK behandelt und könnte wichtige Hilfestellung geben.

Des Weiteren werden von den Experten indirekt die Etablierung von Ausschüssen gefordert, in den zum einen Stakeholder ein Mitspracherecht eingeräumt wird, zum anderen aber auch ein Ausschuss etabliert wird, der die Risikopositionen des Vereins, und damit sind insbesondere Transfers gemeint, berücksichtigt und kritisch diskutiert.

In eine ähnliche Richtung geht der fünfte Aspekt, der vorschlägt, dass Nicht-AGs ein Vorstandsmitglied in den Aufsichtsrat abstellen, damit hier die Kommunikation verbessert wird. Ziel hierbei ist es, dass die Zusammenarbeit der beiden Gremien durch den Austausch verbessert wird.

Diese fünf neuen Erkenntnisse dürfen in dieser Arbeit nicht unberücksichtigt bleiben und geben neben der strategischen Zusammensetzung auch auf die formale organisatorische Wahrnehmung der Kompetenzen wertvolle Hinweise.

IV Konklusion

1 Empfehlung für die Praxis

1.1 Die Ergebnisse für Vorstand und Aufsichtsrat – die strategische Zusammensetzung der beiden Gremien

Die empirischen Ergebnisse: Die vorliegende Arbeit hat als Ziel, die strategische Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat zu untersuchen. Dabei wurden die Variablen soziodemografische Daten, Fachkompetenz und Rollenwahrnehmung (Jans, 2003) untersucht. Diese drei Variablen wurden nach Pelled (1996) entsprechend der Kategorien *job-relatedness* und *visible* in einer Matrix eingeordnet. Die beiden visiblen Variablen Daten und Fachkompetenz konnten dann mit Hilfe von quantitativer Empirie analysiert werden. Im Rahmen dessen wurden die Daten von allen Vorständen und Aufsichtsräten aus der Saison 2006/2007 gesammelt. Zudem wurde die Bonität und die Platzierung der Saisons 2000/2001 bis 2006/2007 gesammelt. Aus den beiden letztgenannten Variablen konnte die Dimension Erfolg gebildet werden. Die Variable Rollenwahrnehmung hingegen musste, aufgrund der *low visibility*, durch Experteninterviews erhoben werden. Hier standen zwei Experten als Partner zur Seite. Alle drei Variablen gemeinsam ergeben dann die Grundlage für die strategische Zusammensetzung.

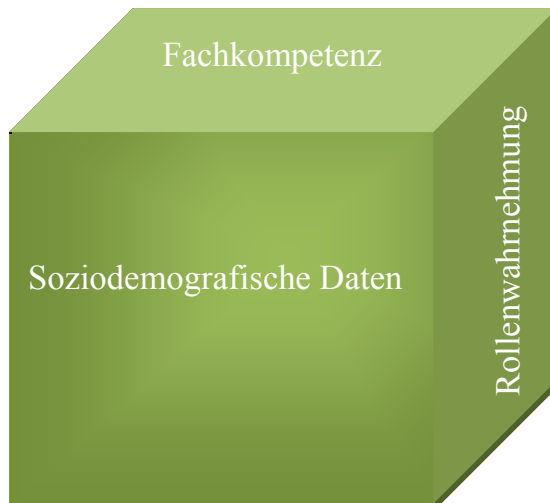


Abbildung 47: Die drei Variablen im Zusammenspiel. Quelle: Eigene Darstellung

Dabei ergeben sich nun für den Vorstand und den Aufsichtsrat final folgende Ausprägungen:

	Soziodemografische Daten
	<ul style="list-style-type: none"> • H1a: Mann • H1a: Frau (Tendenz) • H4a: Unabhängig (Tendenz)
	Fachkompetenz
	<ul style="list-style-type: none"> • H8a Marketing • H12a: Finanzen und Rechnungswesen
	Rollenwahrnehmung
	<ul style="list-style-type: none"> • H14a: 7 Rollen von Magerison und McCann
	Weitere empirische Erkenntnisse
	<ul style="list-style-type: none"> • Jede weitere Fachkompetenz eines Mitglieds verbessert die Platzierung • Der Trainer sollte in der Funktion des Teammanagers in den Vorstand berufen werden

Tabelle 43: Übersicht Anforderungsprofil Vorstand. Quelle: Eigene Darstellung.





	Soziodemografische Daten
	<ul style="list-style-type: none"> • keine Hypothese bestätigt
	Fachkompetenz
	<ul style="list-style-type: none"> • H5b: Einkauf/Logistik • H6b Informatik/EDV • H10b: Personalabteilung
	Rollenwahrnehmung
	<ul style="list-style-type: none"> • H14b: 7 Rollen von Magerison und McCann
	Weitere empirische Erkenntnisse
	<ul style="list-style-type: none"> • Jede weitere Fachkompetenz eines Mitglieds verbessert die Bonität • Keine Ergebnisse zum Finanzexperten, da jeder Verein einen Vertreter im Aufsichtsrat hat. Dennoch ist anzunehmen, dass diese Fachkompetenz im Aufsichtsrat vertreten sein soll.

Tabelle 44: Übersicht Anforderungsprofil Aufsichtsrat. Quelle: Eigene Darstellung.

Wie zu sehen ist, gelten für Vorstand und Aufsichtsrat unterschiedliche Anforderungsprofile. Dies ist dadurch begründet, dass die Organe unterschiedliche Aufgaben und Zuständigkeiten innehaben.

Der Vorstand soll sich durch Finanz- und Marketingexpertise auszeichnen. Zudem trägt jede weitere Qualifizierung eines Vorstandsmitglieds zu einer Verbesserung der Platzierung bei.

(Neu-)Einbindung der Sportexpertise: Interessanterweise hat sportliche Expertise im Vorstand bislang keine Korrelation mit Erfolg. Eine Begründung hierfür kann in der bisherigen Struktur von professionellen Fußballvereinen in Deutschland gesehen werden. Demnach ist bisher meist ein Sportmanager im Vorstand vertreten. Die Problematik im Zusammenhang damit ist jedoch, dass dieser oftmals Verträge der Spieler eigenmächtig verlängert oder dass er alleine entscheidet, welche Spieler verpflichtet werden. Ein Trainer ist dann lediglich ausführendes Organ und muss mit dem Spielermaterial dann sportliche Erfolge vorweisen. Sollten diese aber ausbleiben, dann trifft es meistens als Erstes den Trainer, der entlassen wird, obwohl dieser eigentlich nie die alleinige sportliche Verantwortung aufgrund dieser Konstellation tragen kann. Daher wird das Modell aus England bzw. beim VfL Wolfsburg aus der Saison 2007/2008 vorgeschlagen. Hier fungiert der Trainer gleichzeitig als Manager und arbeitet als Geschäftsführer, der für den gesamten sportlichen Bereich verantwortlich ist.

Die Zusammenfassung für den Vorstand: Demnach sollten drei Mitglieder im Vorstand vertreten sein: Finanz-Experte, Marketing-Experte, Trainer und Manager in einer Person. Dabei können die Mitglieder sowohl weiblich als auch männlich sein. Auch das ist fast ein Novum im deutschen Profifußball, da bisher lediglich zwei Frauen im Vorstand vertreten sind. Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass diese drei Mitglieder unabhängig sind. Somit kommen sie nicht in Interessenskonflikte. Schließlich sollten die sieben Rollen gut auf die drei Personen verteilt werden. Damit wäre der Vorstand strategisch gut aufgestellt.

Die Zusammenfassung für den Aufsichtsrat: Der Aufsichtsrat hingegen bedarf bei den professionellen Fußballvereinen in Deutschland einer massiven Umstrukturierung. Wie herausgestellt wurde, zeigen sich signifikante Schwachstellen bei der Komposition der Aufsichtsräte, die heute oftmals einen rein repräsentativen Charakter innehaben. Die Arbeit zeigt aber, dass die Bereiche IT, Einkauf und Personal im Aufsichtsrat vertreten sein sollten, da diese Funktionen positiv mit dem Erfolg korrelieren. Daneben übernehmen diese drei Fachkompetenzen eine weitere Aufgabe: Sie stellen ein Gegengewicht zum Manager/Trainer, Marketing- und Finanzexperten. Diese drei Rollen sind prädestiniert, die Geschäfte des Vorstandes zu kontrollieren, aber sie geben auch die Möglichkeit, gestalterisch tätig zu werden. Zudem wäre es ratsam, auch einen Finanzexperten im Aufsichtsrat vertreten zu haben, der die Geschäfte des Vereins lenken kann. Durch eine enge Zusammenarbeit könnten so auf die beiden Organe insgesamt sechs Fachkompetenzen verteilt sein, was signifikanten Einfluss auf den Erfolg hat. Bezüglich der soziodemografischen Daten konnten keine Hypothesen bestätigt werden. In Bezug auf die Rollenwahrnehmung gilt das Gleiche wie beim Vorstand. Die Rollen sollten gut auf die Mitglieder verteilt werden, damit auch hier eine Balance herrscht. Zudem führt jedes weitere Mitglied im Aufsichtsrat dazu, dass sich die Bonität des Vereins verbessert. Dies ist auch ein Hinweis, dass der Aufsichtsrat die Geschäfte des Vorstandes kontrollieren soll.

1.2 Weitere Schlussfolgerungen aus der Empirie bezüglich der Struktur und der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

Die vertrauensvolle Zusammenarbeit der beiden Organe: Als weitere Erkenntnis neben dieser Definierung der Organe muss besonders die Zusammenarbeit zwischen den beiden Organen, die Transparenz und Aufgabenklärung aufgeführt werden. Durch die Experteninterviews hat sich herausgestellt, dass gerade diese drei Faktoren wohl eine wichtige Rolle in Bezug auf den Erfolg bringen. Dies kann durch die ablehnende Haltung fast aller Bundesligavereine bestätigt werden. Bisher herrscht in den meisten Vereinen kein großes Vertrauen zwischen den beiden Organen. Wie es schon oben bei den Variablen beschrieben wurde, ist aber gerade das Zusammenwirken von großer Bedeutung, insbesondere deswegen, da die beiden Anforderungsprofile so

unterschiedlich sind. Daher wird postuliert, dass beide Organe versuchen sollen, vertrauensvoll gemeinsam zu arbeiten. Dies bedeutet, dass Informationen miteinander geteilt werden und dass das jeweils andere Organ bei Neuigkeiten umgehend informiert werden sollte.

Die bewusste Aufgabendefinierung: Zweitens müssen die Aufgaben in den einzelnen Organen klar definiert sein. Diese Aufforderung ist besonders an die Aufsichtsräte gerichtet, die zu oft einen reinen repräsentativen Ansatz verfolgen. Ähnlich wie in der freien Wirtschaft lebt aber auch ein Fußballverein von dem Ansatz der *Checks und Balances*. Demnach hätten sicherlich Zwangsabstiege einiger Traditionsvereine verhindert werden können. Entsprechend sollen die beiden Gremien ihrer jeweiligen Aufgabenstellung nachkommen. Der Vorstand soll die Geschäfte führen und leiten, der Aufsichtsrat soll dabei den Vorstand kontrollieren, aber auch gestalterisch eingebunden werden.

Die notwendige Transparenz: Und drittens müssen die Bundesligavereine endlich transparent sein. Das heißt nicht, dass jede Information nach außen getragen muss, aber Verwicklungen von Mitgliedern beider Organe bei Interessenskonflikten muss offengelegt werden. Dazu gehört auch, dass die vielen Stakeholder, die permanent versuchen, auf die beiden Organe einzuwirken, berücksichtigt werden. Entsprechend könnten Fans in einen Ausschuss nominiert werden, der über die sportliche Entwicklung berät. Auch hier gilt: **Es muss eine Balance geschaffen werden.**

Eine Veränderung des dualen Systems: Wie der allgemeine theoretische Teil gezeigt hat, verfügen 24 der 27 untersuchten Vereine über ein duales System, obwohl dieses bei den Nicht-AGs nicht vorgeschrieben ist. Aus den Experteninterviews hat sich gezeigt, dass sich diese Struktur in den letzten Jahren entwickelt hat, um vor allem auf Aufsichtsratsebene Personen aus der Wirtschaft, Geldgeber oder andere Interessensgruppen in den Verein zu integrieren. Obwohl es von einem Experten sehr kritisch angesehen wird (Reinhardt, 2009), besteht doch die Möglichkeit anzudenken, ob ein Vorstandsmitglied nicht auch im Aufsichtsrat als weiteres Mitglied vertreten

sein könnte. Damit könnte der Informationsfluss verstärkt werden, denn es gilt immer noch: Der Aufsichtsrat ist nur so gut, wie er die Informationen vom Vorstand erhält. Entsprechend könnte für Nicht-AGs anzudenken, hier ein Vorstandsmitglied auch in den Aufsichtsrat zu berufen, um die vertrauensvolle Zusammenarbeit noch besser zu gewährleisten. Daraus ergibt sich, dass hier Konflikte oder Fehlinformationen schnell behoben werden können.

Die Etablierung von Ausschüssen: Die Experteninterviews haben außerdem noch die Erkenntnis gebracht, dass zwei Ausschüsse in den Fußballvereinen etabliert werden sollten. Zum einen sollte ein Stakeholder Ausschuss gegründet werden. Hier sollten Stakeholder berücksichtigt werden, die dem Vorstand eigene Interessen gegenüber vertreten. Insbesondere den Fangruppierungen wird so eine Plattform gegeben, gestalterisch im Verein tätig zu sein. Zudem besteht so die Möglichkeit dem emotionalen Aspekt des Fußballs in einen Ausschuss Raum zu geben. Zum anderen besteht auch die Notwendigkeit einen Risiko Ausschuss zu etablieren, der dem Aufsichtsrat in allen kritischen finanziellen Angelegenheiten zur Seite steht. Damit wird Sorge getragen, dass der fachliche wirtschaftliche Aspekt berücksichtigt wird (Holzschuh, 2009). Beide Ausschüsse erhalten ihre Berechtigung, weil Emotionalität und Fachkompetenz in Balance gebracht werden müssen. Dadurch, dass beide Ausschüsse in unterschiedlichen Gremien etabliert werden sollten, wird diesem Aspekt der Ausgeglichenheit Rechnung getragen.

1.3 Das neue Modell für professionelle Fußballvereine in Deutschland

Anhand der gewonnen Erkenntnisse ist es nun möglich, ein Modell für professionelle Fußballvereine in Deutschland zu entwickeln, welches zum einen das Anforderungsprofil der beiden Gremien bezüglich Fachkompetenz, Rollenwahrnehmung und soziodemografische Daten als auch strukturelle Gegebenheiten der Fußballunternehmen berücksichtigt.

Das unten aufgeführte Modell zeigt ein holistisches Modell, welches in der Mitte das Anforderungsprofil für Vorstand und Aufsichtsrat berücksichtigt. Nachdem beide

Gremien mit den entsprechenden Personen besetzt sind, muss es dann das Ziel sein, einheitliche Spielregeln zu definieren. Erstens sollten in diesem Zusammenhang beiden Gremien vor Augen gehalten werden, wie ihr Aufgaben- und Zuständigkeitsbereich ausgestaltet ist. Dies ist insbesondere an den Aufsichtsrat adressiert, der in der heutigen Zeit oftmals ein rein repräsentatives Organ darstellt. Doch gerade diesem Gremium ist es vorbehalten, kontrollierend den Vorstand zu überwachen. Auf der zweiten Ebene sollte es dann das Ziel sein, Spielregeln zwischen diesen beiden Gremien festzulegen. Während auf der ersten Ebene der Fokus nach innen gerichtet ist, legt die zweite Ebene die Zusammenarbeit fest. Beide Gremien sollten zum Wohl des Vereins nach innen wirken. Drittens sollte, nach dem Spielregeln nach innen festgelegt wurden, auch nach außen hin Transparenz gezeigt werden. Fußballunternehmen dürfen eben heute nicht mehr Insidergruppen darstellen, sondern sollten Vorgänge auch nach außen transparent aufzeigen. Dies ist insbesondere durch die Stakeholder begründet, die von außen auf dieses Konstrukt einwirken. Durch die Transparenz besteht die Möglichkeit die einzelnen Stakeholder in den Verein zu integrieren. Dies ist deswegen so wichtig, da Fußballunternehmen mit einem besonderen öffentlichen Interesse konfrontiert werden. Als weitere Möglichkeit, um die Stakeholder mit einzubeziehen, sollten Fußballunternehmen noch folgende beiden Ausschüsse berücksichtigen. Zum einen sollte ein Stakeholder Ausschuss definiert werden, welches dem Vorstand und dem Aufsichtsrat konsultierend zur Seite steht. Damit kann ein Verein gewährleisten, dass auch auf die Interessen der Stakeholder eingegangen werden kann. Insbesondere den Fangruppen wird hier die Möglichkeit gegeben, in engem Austausch mit dem Vorstand zu stehen. Zum anderen sollte ein Risikoausschuss gegründet werden, der die Aufgabe hat, den Aufsichtsrat bei wichtigen wirtschaftlichen Fragen zu unterstützen. Dieser Ausschuss sollte mit Experten ausgestattet sein, die die wirtschaftlichen Tätigkeiten des Vorstandes überprüfen können.

Entsprechend dieser Erkenntnisse ergibt sich dann das vorliegende Modell:

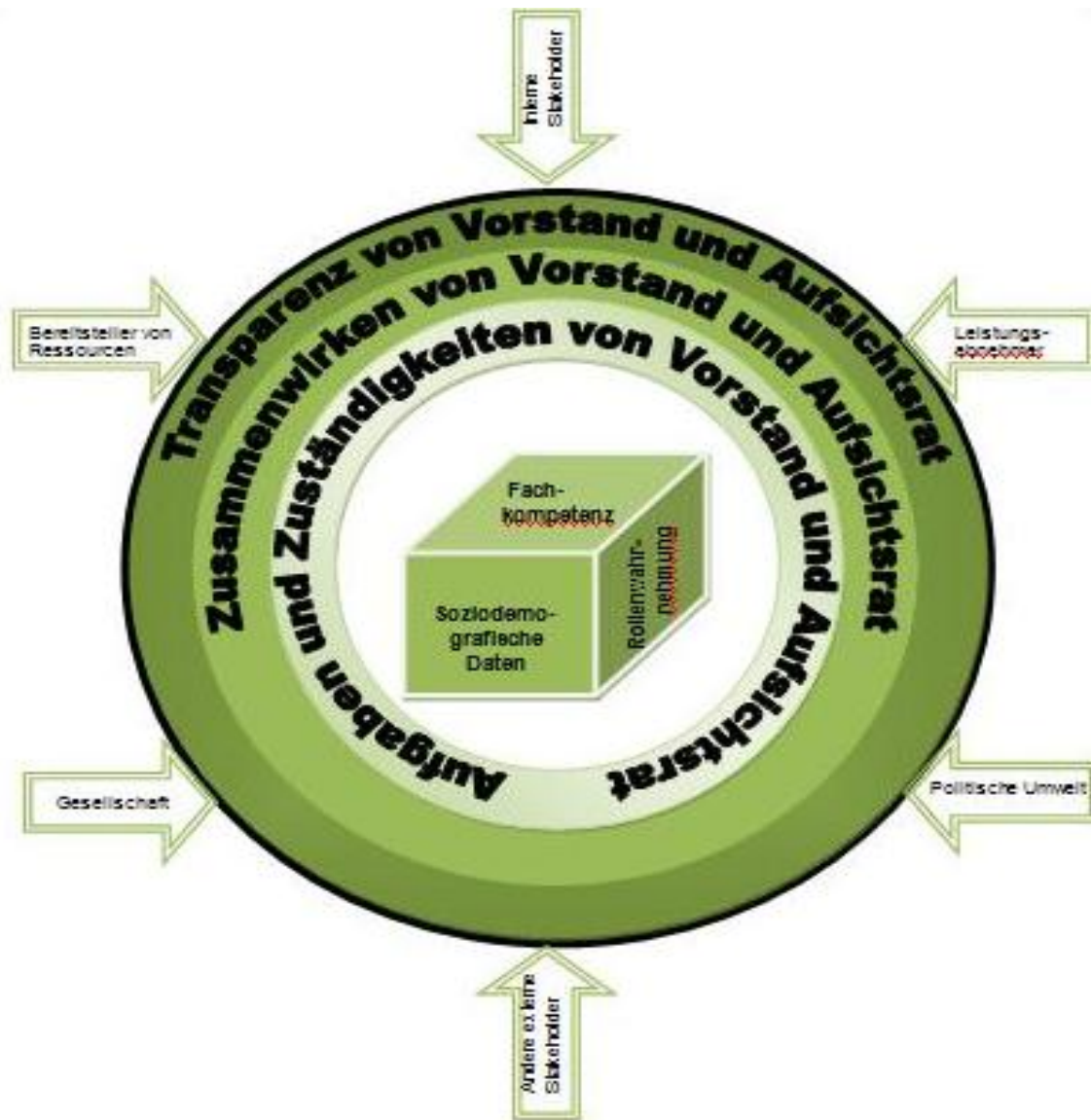


Abbildung 48: Modell Vorstand und Aufsichtsrat von professionellen Fußballvereinen in Deutschland. Quelle: Eigene Darstellung.

2 Empfehlung für die Wissenschaft

Die vorliegende Arbeit leistet einen wichtigen Beitrag für die Zusammenstellung von Vorstand und Aufsichtsrat von professionellen Fußballvereinen in Deutschland sowie für das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat und stellt schließlich ein Modell vor, welches Fußballunternehmen zukünftig avisieren sollten.

Die Arbeit bietet Wissenschaftlern die Möglichkeit die gewonnenen Ergebnisse in weiterer Forschung zu vertiefen. Zum einen könnten zukünftige Forscher dieses Modell weiterentwickeln. Im Rahmen dessen liegt der Fokus insbesondere auf den aufgeführten drei Dimensionen und inwiefern sich Vereine an den hier gewonnenen Ergebnissen orientieren. Dabei wird es interessant sein, ob sich auf soziodemografischer Ebene Frauen im Männergeschäft Fußball durchsetzen werden, beziehungsweise ob Frauen zukünftig überhaupt hier in den Vorstand berufen werden. Zudem muss die Entwicklung der Internationalität genau beobachtet werden. Auf der Fachkompetenzebene muss das Modell VfL Wolfsburg aus der Saison 2008/2009 zukünftig untersucht werden. Es wird sich die Frage stellen, ob Trainer und Manager – in einer Person vereinigt – auch zukünftig im Vorstand vertreten sein werden und ob diese Vereine wirklich langfristig größeren Erfolg erzielen.

Zum anderen bietet sich die Möglichkeit, einen eigenen Governance Kodex für professionelle Fußballvereine in Deutschland zu entwickeln. Dabei können das Modell sowie die Ausprägungen als Teil des Kodex genutzt werden. Der Kodex könnte dann schließlich beispielsweise von der DFL als zwingend vorgegeben werden, ähnlich zu dem bisherigen Lizenzierungsverfahren.

Das vorgestellte Modell kann dazu beitragen, dass sich die Fußballunternehmen in Deutschland zukünftig noch stärker professionalisieren. Diese Entwicklung ist besonders für die beiden Gremien wichtig, nachdem sich die Vereine zu Kapitalgesellschaften firmiert haben und sich auch die sportliche Abteilung durch die Berufung von Funktionsexperten professionalisiert hat. Damit geht einher, dass Vereinsmitglieder, die den Aufsichtsrat wählen sich, an diesem Modell orientieren

sollten. Dabei muss es das Ziel sein, Stakeholdern dieses Modell auch ins Bewusstsein zu bringen. Die Verbreitung dieses Modells kann daher ebenso als Aufgabe für weitere Forscher betrachtet werden. Auch der Aufsichtsrat sollte sich bei seiner Nominierung der Vorstandspositionen zukünftig genauer auf das vorliegende Modell stützen.

Dennoch bleibt festzuhalten: Auch wenn alle Fußballvereine zukünftig dieses Modell in die Praxis umsetzen, wird es auch weiterhin Abstiege und kurzfristige Überraschungssiege geben. Dennoch bleibt festzuhalten, dass diese Arbeit aufzeigt, wie langfristig Erfolg erzielt werden kann. Bisher gibt es kein Fußballunternehmen, das nach diesem Modell die beiden Gremien zusammengestellt hat. Der Verein, der diesem Modell jedoch am Nächsten kommen, ist der VfL Wolfsburg; und dieser Verein gewann in der Saison 2008/2009 seine erste Bundesliga-Meisterschaft. Vielleicht sollten sich dementsprechend Fußballunternehmen an der Arbeit orientieren, damit langfristiger Erfolg keine Utopie bleibt.

Literaturverzeichnis

Abbaut, L.J. und Parker, S. (2000).

Auditor Selection and Audit Committee Characteristics.

Auditing: A Journal of Practice and Theory, 19 (2), S. 47 – 66.

Achatz, H. (2007).

Was Köpfe wert sind.

In: Focus Online am 26.03.2007:

<http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/vorstandsgehaelter>

Aguilera, R.V. und Jackson, G. (2003).

The Cross-national diversity of corporate governance: dimensions and determinants.

Academy of Management Review, 4 (5), S. 221 – 234.

Arnaut, J.L. (2006).

Independent Football Review 2006.

Independent Football Review. Gedruckte Broschüre.

Backhaus, J. (2004).

Business to Business Marketing im Profifußball.

Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Bantel, K.A. und Jackson, S. (1989).

Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?

Strategic Management Journal, 10, S. 107 – 124.

Bantel, K.A. (1993).

Top Team, Environment, and Performance Effects on Strategic Planning Formality.

Group und Organization Management, 18, S. 436 – 458.

Baums, T. (2001).

Bericht der Regierungskommission Corporate Governance: Unternehmensführung, Unternehmenskontrolle, Modernisierung des Aktienrechts.

Köln: Schmidt Verlag.

Baums, T. (2003).

Corporate Governance: aktuelle Entwicklungen.

Trier: IRP.

Baysinger, B.D. und Butler, H.N. (1985).

Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition.

Journal of Law, Economics, und Organization, 1 (1), S.101 – 124.

Becht, M., Bolton P. und Roell, A. (2003).

Corporate Governance and Control.

Handbook of the Economics of Finance.

Berger, R. (2004)

One-Tier vs. Two-Tier Board als System der Unternehmensüberwachung.

In: Lange, T. A., Löw, E. (2004): *Rechnungslegung, Steuerung und Aufsicht von Banken.* Wiesbaden: S. 547-562

Berle, A.A. und Means, G.C. (1932).

The modern corporation and Private Property.

New York: The MacMillan Company.

Bieling, M., Eschweiler, M. und Hardenacke, J. (2004).

Business-to-Business-marketing im Profifußball.

Wiesbaden: DUV.

Bieling, M. und Reuter, P. (2001).

Kommunikationspolitik von Sponsoren im Profifußball – eine Analyse des Engagements von RWE bei Bayer 04 Leverkusen.

In Backhaus, J. (2004). *Business to Business Marketing im Profifußball*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Blau, P. M. (1977).

Inequality and heterogeneity.

New York: Free Press.

Böckli, P. (2001).

Corporate Governance auf Holzwegen.

NZZ – Fokus. 10. Oktober 2001.

Bortz, J. und Döring, N. (2005).

Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler.

Heidelberg: Gabler Verlag.

Bushman, R.M. und Smith, A.J. (2001).

Financial Accounting information and corporate governance.

Journal of Accounting and Economics 32, S. 237 – 333.

Cadbury, A. (1992).

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.

London: Gee and Company.

Cadbury, A. (2002).

Corporate Governance and Chairmanship.

Oxford: Oxford University Press.

Carpenter, M. A., und Fredrickson, J. W. (2001).

Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty.

Academy of Management Journal, 44, S. 533 – 545.

Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., und Neale, M. A. (1998).

Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes.

Administrative Science Quarterly, 43, S. 749 – 780.

Clarke, T. (1998).

The contribution of non-executive directors to the effectiveness of corporate governance.

Career Development International 3 (3), S. 118 – 124.

Cohen, J., Krishnamoorthy G. und Wright, A.M. (2002).

Corporate Governance and the Audit Process.

Contemporary Accounting Research, 19 (4), S. 573 – 594.

Cohen, J.R. und Hanno D.M (2000).

Auditors' Consideration of Corporate Governance and Management Control Philosophy in Preplanning and Planning Judgments.

A Journal of Practice and Theory, 19 (2), S. 133 – 146.

Cox, T., Lobel, S. A., und McLeod, P. L. (1991).

Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task.

Academy of Management Journal, 4, S. 827–847.

Crisand, E. (2000).

Psychologie der Persönlichkeit.

Frankfurt am Main: Recht u. Wirtschaft.

Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand, A.E. und Johnson, J.L. (1998).

Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance.

Strategic Management Journal 19 (3), S. 269 – 290.

Dean, J.W. und Snell S.A. (1991).

Integrated manufacturing and job design: Moderating effects of organizational inertia.

Academy of Management Journal, 3, S. 776 – 804.

Deutsche Fußball Liga GmbH (2001).

Satzung Deutsche Fußball Liga GmbH.

Frankfurt am Main: Gedruckte Satzung.

Deutsche Fußball Liga GmbH (2006).

Bundesliga Report.

Frankfurt am Main: Gedruckte Broschüre.

Die Liga – Fußballverband e.V. (2001).

Satzung Die Liga – Fußballverband e.V. (Ligaverband).

Frankfurt am Main: Gedruckte Satzung.

Dittmar, N. (2002).

Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien.

Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Döhler, M. und Jann, W. (2002).

Distributed Public Governance: Agencies, Authorities and other Autonomous Bodies.
Paris: OECD, S. 61 – 73.

Dörnemann, J. (1999).

Controlling für Profi-Sport-Organisationen - Modellbildung und empirische Analyse am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga.
Controlling- Forschungsbericht Nr. 58, 1999.

Dorsch, F. (1994).

Psychologisches Wörterbuch.
Bern: Huber Verlag.

Dwyer, S., Richard, O.C. und Chadwick, K. (2003).

Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture.
Journal of Business Research, 56 (12), S. 1009 – 1019.

Eisenhardt, K.M., Bird, W. und Schoonhoven, C. (1990).

Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978 – 1988.
Administrative Science Quarterly, 35, S. 504 – 529.

Ernst und Young (2007).

Bälle, Tore und Finanzen IV.
Frankfurt: Gedruckte Broschüre.

Evan, W.M. und Freeman, R.E. (1988).

A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism.
In: Beauchamp, T.L. und Bowie, N.E. (Hrsg.): *Ethical Theory and Business*, 3. Auflage. Englewood Cliffs, NJ, S. 97-106.

Eyer, E. und Haussmann, T. (2001).

Zielvereinbarung und variable Vergütung.

Wiesbaden: Gabler Verlag.

Fisseni, H. J. (1997).

Lehrbuch der psychologischen Diagnostik.

Göttingen: Hogrefe Verlag.

Forbes, D.P. und Miliken, F.J. (1999).

Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups.

The Academy of Management Review, 24 (3), S. 489 – 505.

Franck, E. (1995).

Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie. Eine Organisationsbetrachtung.

Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Freeman, R.E. (1984).

Strategic Management – A Stakeholder Approach.

Boston: Pitman.

Gaede, N. und Mahlstedt, D. (2003).

Wandel Das Machtgefüge im deutschen Profifußball.

In: Berens, W. und Schewe, G.: *Profifußball und Ökonomie*. Hamburg: Dr. Kovac, S. 67 – 83.

Gaede, N. und Mahlstedt, D. (2003).

Wandel der Anforderungen an das Management eines Bundesliga-Vereins.

In: Berens, W. und Schewe, G.: *Profifußball und Ökonomie*. Hamburg: Dr. Kovac, S. 87 – 98.

Gaede, N., Kleist, S. und Schaecke, M. (2002).

„Elf Freunde müsst ihr sein?“: Die strategische Entscheidung der Teamzusammensetzung.

In Schewe, G. und Littkemann, J. (Hrsg.): *Sportmanagement – Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. Schorndorf Verlag.

Garelli, S. (2007).

IMD World Competitiveness Yearbook 2007.

Lausanne: IMD.

Gerum, E. (1991).

Aufsichtsratstypen – Ein Beitrag zur Theorie der Organisation der Unternehmensführung.

Die Betriebswirtschaft, 51 (6), S. 719 – 731.

Glick, W.H., Miller, C.C. und Huber, G.P. (1993).

The Impact of Upper-Echolon Diversity on Organizational Performance.

In: Huber, G.P. und Glick, W.H. (Hrsg.). *Organizational Change and Redesign. Ideas and Insights for Improving Performance*. S. 176 – 212.

Goodstein, J., Gautam, K. und Boeker, W. (1994).

The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change.

Strategic Management Journal 15 (3), S. 241 – 250.

Groll, M., Schlösser, M. und Schulte, M. (2003).

Fußball – Business 2003 – Handbuch für Sponsoring und Business im Fußball.

Mainz: Edit Line Verlag.

Groll, M., Schlösser, M. und Schulte, M. (2004).

Fußball – Business 2004 – Handbuch für Sponsoring und Business im Fußball.

Mainz: Edit Line Verlag.

Haas, O. (2002).

Controlling der Fußballunternehmen – Management und Wirtschaft in Sportvereinen.
Berlin: Springer Verlag.

Hahn, D. und Taylor, B. (2006).

Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung.
Berlin: Springer Verlag.

Haleblian, J. und Finkelstein, S. (1993).

Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion.
The Academy of Management Journal, 36 (4), S. 844 – 863.

Hambrick, D. C. und Mason, P. A. (1984).

Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers.
Academy of Management Review, 9, S. 193 – 206.

Hambrick, D.C., Cho, T.S. und Chen, M.-J. (1996).

The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves.
Administrative Science Quarterly, 41, S. 659 – 684.

Hambrick, D.C. (2007).

The Upper Echelon Theory: An Update.
Academy of Management Review, 32 (2), S. 334 – 343.

Hamel, G. und Prahalad, C.K. (1994).

Competing for the Future.
Boston/MA: Harvard Business School Press.

Harrison, D.A., Price, K.H. und Bell, M.P. (1998).

Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion.

Academy of Management Journal, 41, S. 96 – 107.

Hermalin, B.E. und Weisbach, M.S. (1988).

The Determinants of Board Composition.

The RAND Journal of Economics 19 (4), S. 589 – 606.

Hilb, M. (2005).

Integrierte Corporate Governance.

Berlin: Springer Verlag.

Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. und Kochhar, R. (2001).

Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective.

Academy of Management Journal, 44, S. 13 – 28.

Holling, H. und Liepmann, D. (2003).

Personalentwicklung.

In H. Schuler (Hrsg.). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Bern: Hans Huber Verlag.

Hommelhoff, P., Hopt, K.J. und Von Werder, A. (Hrsg.) (2003).

Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis.

Köln – Stuttgart: SchäfferPoeschel.

Hübl, L. , Peters, H. H. und Swieter, D. (2002).

Ligasport aus ökonomischer Sicht.

Edition Sport und Freizeit, Bd. 11, Aachen.

Hungenberg, H. (2004).

Strategisches Management in Unternehmen.: Ziele, Prozesse, Verfahren.

München: Gabler Verlag.

Jans, M. (2003).

Diversität als Ressource? Ergebnisse und Erkenntnisse der Organisationsdemografieforschung.

Duisburg: Personal als Ressource, S. 53 – 78.

Janisch, M. (1992).

Das strategische Anspruchsmanagement – Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value.

Universität St. Gallen: Dissertation.

Jehn, K.A., Northcraft, G.B. und Neale, M.A. (1999).

Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Work Groups.

Administrative Science Quarterly, 44, S. 741 – 763.

Jehn, K.A. (1994).

Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict.

International Journal of conflict management, 5, S. 223 – 238.

John, K und Senbet, L.W. (1998).

Corporate Governance and Board Effectiveness.

Journal of Banking and Finance, 22 (4), S. 371 – 403.

Johnson, R.L. (1995).

Hospital Governance in a competitive environment.

Health Care Management Review, 20 (1), S. 75 – 83.

Jones, T. und Wicks, A.C. (1998).

Convergent Stakeholder Theory in Management Research.

Academy of Management Review. 24 (2), S. 206 – 221.

Jung, C.G. (1934).

Vom Werden der Persönlichkeit.

Zürich: Rascher Verlag (1969). (Titel des zugrundeliegenden Vortrags: *Die Stimme des Innern*, 1932)

Kaplan, R.S. und Norton, D.P. (2000).

The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Business Environment.

Boston: Harvard Business School Press.

Kleffner, A.E., Lee, R.B. und McGannon B. (2003).

The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada.

Risk Management und Insurance Review, 6 (1), S. 53 – 73.

Klenk, T. und Nullmeier, F. (2003).

Public Governance als Reformstrategie.

Düsseldorf: Edition der Hans Böckler Stiftung.

Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. und Flood, P. (1999).

Top Management Diversity, Group Process, and Strategic Consensus.

Strategic Management Journal, 20, S. 445 – 465.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. und Thomas, D. (2003).

The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network.

Human Resource Management, 42 (1), S. 3 – 21.

Kosniak, R.D. (1987).

Greenmail: A Study of Board Performance in Corporate Governance.

Administrative Science Quarterly 32 (2), S. 163 – 185.

Kreis, F. (1998).

Das (außer-) verbandliche Qualifizierungswesen des deutschen Sports – ein Weg zur Professionalisierung.

In: I. Hartman-Tews (Hrsg.). *Professionalisierung und Sport*. S. 55 – 68.

Kurdelbusch, A. (2003).

Variable Vergütung in deutschen Großunternehmen – Entgeltsysteme zwischen Flexibilisierung und Flächentarifvertrag.

Bochum: Dissertation.

Kutschker, M. und Schmid, S. (2005).

Internationales Management.

München: Gabler Verlag.

Lehmann, E. und Weigand, J. (1999).

Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga.

In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 2, S. 124 – 135.

Lehmann, E. und Weigand, J. (1997).

Money Makes the Ball Go Round. Fußball als ökonomisches Phänomen.

In: Ifo-Studien – Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung 43, S. 381 – 409.

Lehmann, E. und Weigand, J (2002).

Mitsprache und Kontrolle im professionellen Fußball: Überlegungen zu einer Corporate Governance.

In: Albach, H. und Frick, B.: Sportökonomie, ZfB-Ergänzungsheft, 4/2002, S. 43 – 62.

London, M. (2003).

Job Feedback. Giving, Seeking and Using Feedback for Performance Improvement.

Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Lybek, T. und Morris, J.A. (2004).

Central Bank Governance. A Survey of Boards and Management.

IMF Working Paper WP/04/226. Washington: International Monetary Fund.

Macharzina, K. (2003).

Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen.

Wiesbaden: Gabler Verlag.

Madrian, J.-P. (1998).

Interessengruppenorientierte Unternehmensführung. Eine organisationstheoretische Analyse am Beispiel großer Aktiengesellschaften. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Malik, F. (2002).

Die neue Corporate Governance. Richtiges Topmanagement – Wirksame Unternehmensaufsicht.

Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Margerison, C.J. (2001).

Team Competencies.

Team Performance Management, 7 (7), S. 117 – 122.

Margerison, C.J. und McCann, D. (1985).

How to lead a winning team.

Bradford: MCB University Press.

Mayring, P. (1995).

Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken.

Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.

Mayring, P. (2003).

Qualitative Inhaltsanalyse.

Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

McGrath, J. E. (1981).

Dilemmatics, The Study of Research Choices and Dilemmas.

American Behavioral Scientist, 25(2), S. 179 – 210.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994).

Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook.

Thousand Oaks: Sage.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. und Wood, D.J. (1997).

Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.

Academy of Management Review 22 (4), S. 853 – 896.

Miozzo, M. und Dewick, P. (2002).

Building competitive advantage: innovation and corporate governance in European construction.

Research Policy 31 (6), S. 989 – 1008.

Nötzli, U. (2004).

Checks and Balances im Unternehmen, Das zweite Heft zur Corporate Governance.
Zürich: NZZ-Fokus.

Oerter, R. und Montada, L. (2002).

Entwicklungspsychologie.
Weinheim: PVU.

O'Reilly, C.A., Williams, K.Y. und Barsade, S. (1998).

Group Demography and Innovation: Does Diversity Help?
Research on Managing Groups and Teams, 1, S. 183 – 207.

Pelled, L. H. (1996).

Relational Demography and Perceptions of Group Conflict and Performance: A Field Investigation.
The International Journal of Conflict Management, 7, S. 230 – 246.

Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. und Xin, K.R. (1999).

Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance.
Administrative Science Quarterly, 44, S. 1 - 28.

Pfitzer, N. und Oser, P. (2003).

Deutscher Corporate Governance Kodex.
Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.

Porter, M.E. (1992).

Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten.
Frankfurt am Main:

Prahalad, C.K. und Hamel, G. (2004).

The Core Competence of Corporation.

In: Hahn, D. und Taylor, B. (2006). *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung.* Berlin: Springer Verlag.

Rappaport, A. (1986).

Creating Shareholder Value – The New Standard for Business Performance. New York: Simon und Schuster Ltd.

Rappaport, A. (1999).

Shareholder Value – Ein Handbuch für Manager und Investoren.

Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2006).

Deutscher Corporate Governance Kodex.

Berlin: Gedruckte Broschüre.

Rentsch, JR und Klimoski, R.J. (2001).

Why do ‘great minds’ think alike?: antecedents of team member schema agreement.

Journal of Organizational Behaviour, 22 (2), S. 107 – 120.

Rezaee, Z., Olibe, K.O. und Minnier, G. (2003).

Improving corporate governance: the role of audit committee disclosures. *Managerial Auditing Journal*, 18 (6), S. 530 – 537.

Richard, O.C. (2000).

Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: A Resource-Based View.

The Academy of Management Journal, 43 (2), S. 164 – 177.

Richard, O.C., Barnett T., Dwyer S. und Chadwick, K. (2004).

Cultural Diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions.

Academy of Management Journal, 47 (2), S. 255 – 266.

Ringleb, H.M., Kremer, T., Lutter, M. und Von Werder, A. (2005).

Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex. Kodex-Kommentar.

München: Beck Verlag.

Rogelberg, S.G. und Rumery, S.M. (1996).

Gender Diversity, Team Decision Quality, Time on Task, and Interpersonal Cohesion.

Small Group research, 27 (1), S. 79 – 90.

Rossman, G. B., & Wilson, B. L. 1985.

Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods in a single large-scale evaluation study.

Evaluation Review, 9, S.627 - 643.

Rushmer, R.K. (1996).

Is Belbin's shaper really TMS's thruster-organizer? An empirical investigation into the correspondence between the Belbin and TMS team role models. Leadership und

Organization Development Journal, 17 (1), S. 20 – 26.

Sanders G. und Carpenter, M.A. (1998).

Internationalization and Firm Governance: The Roles of CEO Compensation, Top Team Composition, and Board Structure.

The Academy of Management Journal, 41 (2), Special Research Forum on Managerial Compensation and Firm Performance, S. 158 – 178.

Schulz, W. (1977).

Zum Stellenwert qualitativer Untersuchungsmethoden in der empirischen Forschung.
Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 5, S. 63 – 68.

Shortell, S.M. (1989).

New directions in hospital governance.
PubMed, 34 (1), S. 7 – 23.

Simon, W. (2007).

GABALs großer Methodenkoffer. Persönlichkeitsentwicklung.
Offenbach: Gabal Verlag.

Staudt, E. und Horvarth, E. (2004).

Führung und Steuerung von Sportorganisationen – Das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart.
In: Controlling 16, S. 355 – 356.

Stier, W. (1999).

Empirische Forschungsmethoden.
Berlin: Springer Verlag.

Stadtman, G. (2004).

An empirical examination of the News Model: The Case of Borussia Dortmund GmbH und Co. KgaA.
Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74, S. 165 – 185.

Segna, U. (1997).

Bundesligavereine und Börse.
Zeitschrift für Wirtschaftsrecht 1997, S. 1901 ff.

Stewart, G.B. (1991).

The Quest for Value.

New York: Stern Stewart and Co.

Swieter, D. (2002).

Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga.

Berlin: Duncker und Humblot.

Thomas, R.R. (2001).

Management of Diversity - Neue Personalstrategien für Unternehmen. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus?

Wiesbaden. Gabler Verlag.

Taylor, B. (2003).

Corporate Governance: The Crisis, Investors' Losses and the Decline in Public Trust.

In: Hahn, D. und Taylor, B. (2006). *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung.* Berlin: Springer Verlag.

TMS – Zentrum (2007).

<http://www.tms-zentrum.de/> .

Besucht am 01.12.2007

Transfermarkt (2007).

<http://www.transfermarkt.de/de/aktuell/L1/2007/wechsel/index.html>.

Besucht am 01.07.2007.

Tsui, A.S., Egan, T. und O'Reilly III, C.A. (1992).

Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment.

Administrative Science Quarterly, 37, S. 549 – 579.

Von Werder, A. (2005).

Führungsorganisation. Grundlagen der Spitzen- und Leitungsorganisation von Unternehmen.

Wiesbaden: Gabler Verlag.

Von Werder, A. und Talaulicar, T. (2003).

Der Deutsche Corporate Governance Kodex: Konzeption und Konsequenzprognosen.

In: Sonderheft 50/03 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Franck, E., Arnoldussen, L. und Jungwirth, C. (2003). *Marktwertorientierte Unternehmensführung - Anreiz- und Kommunikationsaspekte*. S. 15 – 36.

Voggenreiter, D. und Jochen, M. (2002).

Der kombinierte Einsatz von Wertmanagement Scorecards – das systematische Werthebel – Management.

Vahlen: Controlling Verlage C.H. Beck.

Weigand, J. (2002).

Corporate Governance Strukturen im professionellen Fußball.

Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Ergänzungsheft Sportökonomie, S. 43 – 61.

Wilkesmann, U., Blutner, D. und Meister C. (2002).

Der Fußballverein zwischen e.V. und Kapitalgesellschaft. Wie Profifußballvereine das Dilemma zwischen Mitgliederrepräsentation und effizienter Zielverfolgung institutionell lösen.

In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 54, S. 753 – 774.

WGZ Bank (2002).

FC Euro AG.

Dortmund: Gedruckte Broschüre.

Wiersema, M.F. und Bird, A. (1993).

Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover.

Academy of Management Journal, 36, S. 996 – 1025.

Wulf, T. und Hungenberg, H. (2001).

Erfolg von Fußball-Bundesligavereinen - eine empirische Analyse des Beitrags von Mannschaft, Trainer und Sportmanager.

Institut für Unternehmensplanung.

Zenger, T.R. und Lawrence, B.S. (1989).

Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication.

Academy of Management Journal 32, S. 353 – 376.

Anhang

1 **Anhang 1: Expertenbefragung Dr. Ralf Lanwehr**

2

3 I: Wenn Sie sich bitte kurz einmal selbst vorstellen. Einmal Name, Alter und Beruf.

4

5 Dr. Ralf Lanwehr (B1): Ja – Mein Name ist Ralf Lanwehr, ich bin 37 Jahre alt,
6 Hochschullehrer für Betriebswirtschaft mit der Spezialisierung Personal und
7 Internationales Management. Ich schreibe gerade ein Buch zum Thema *Management*
8 *für die Champions League* und beschäftige mich da mit der Analyse der Führungs-
9 und Managementstruktur der Bundesligavereine und versuche daraus Lehren zu
10 ziehen, die für die deutsche Wirtschaft interessant sein könnte.

11

12 I: Ok, super, herzlichen Dank. Im Folgenden werde ich Ihnen erst einmal zwei
13 generelle Fragen stellen und danach werde ich Ihnen vier spezifische Fragen
14 aufbereiten. Die erste Frage lautet: Was sind Ihres Erachtens die Top Vereine in Bezug
15 auf das Top Management Team, und damit sind Vorstand und Aufsichtsrat gemeint in
16 der Bundesliga, in der ersten Deutschen Fußball Bundesliga, und wie begründen Sie
17 das?

18

19 B1: --- (durchatmen). Bei mir auf Platz eins ist Werder Bremen. Klaus Allofs versteht
20 seit vielen Jahren - mit relativer kleiner Budgets sich gut in der Bundeliga zu
21 positionieren. Die finanzielle Situation von Werder Bremen ist extrem stabil. --
22 Außerdem gibt es keine Nebengeräusche, wie bei anderen Vereinen aus dem
23 Aufsichtsrat. Auf Nummer zwei würde ich, auf absteigendem Ast, Bayern München
24 sehen. Ehm -- die haben eine Vormachtstellung seit langer Zeit, finanziell relativ
25 stabil, -- allerdings, gerade das Top Management Team, ich finde die Aufgaben
26 zwischen (zwischen) Rummenigge, Hoeneß und -- Beckenbauer sind zwar formal klar
27 definiert aber trotzdem habe ich nicht den Eindruck, dass die mit einer Stimme
28 sprechen. Und ich könnte mir vorstellen, dass das auch in Zukunft weiter begab geht,
29 je nachdem wie die sich jetzt neu positionieren wenn der Nachfolger von Hoeneß
30 gefunden wird, der ja offensichtlich Nerlinger heißen wird plus irgendein
31 Marketingspezialisten. Die sind gerade an einem kritischen Punkt --- An Position drei

1 sehe ich dann auch schon Hoffenheim. – Also Hoffenheim hat ja -- das nahezu
2 baugleiche Team von Klinsmann übernommen. Bernhard Peters als Sportdirektor –
3 Schindelmeister, ein Newcomer -- kommt, hat aber schon vielfältige Erfahrung im
4 Sport gesammelt vorher. Dazu Hans-Dieter Herrmann als Teampsychologe, der macht
5 aber auch eine ganze Menge Führungsaufgaben in dem Bereich -- gut also die
6 Finanzen kann ich nicht viel zu sagen. Ich habe aber den Eindruck, dass der Fundus
7 von Herrn Hopp nicht unerschöpflich ist, insofern ist also Hoffenheim oder vor allem
8 Wolfsburg oder Leverkusen finanziell zu beurteilen steht mir nicht an. Aber das wären
9 so die Top drei aus meiner Sicht.

10

11 I: Ok, wunderbar. Danke. Sie haben eben schon drüber gesprochen über die
12 Zusammensetzung von den einzelnen Teams. Ich würde da gerne noch genauer darauf
13 eingehen. Wie betrachten Sie denn insgesamt die Zusammensetzung von den
14 Vorständen und den Aufsichtsräten von professionellen Fußballvereinen in
15 Deutschland in Hinblick auf die Qualität und woran lassen sich hier Ihre Aussagen
16 festmachen?

17

18 B1: Ach --- kann ich richtig qualifiziert wenig zu sagen. Weil ich die
19 Zusammensetzung der Aufsichtsräte bei den meisten Vereinen nicht kenne.

20

21 I: Ok.

22

23 B1: Ich habe allerdings den Eindruck -- nach paar Experteninterviews. Wir haben
24 Interviews geführt mit fünf Top Managern aus unserer Sicht und haben eine
25 schriftliche Befragung gemacht mit insgesamt jetzt nochmals zwölf Bundesliga
26 Manager, dass der Aufsichtsrat ein bisschen anders funktioniert als in anderen
27 Unternehmen. Der Aufsichtsrat ist deutlich defensiver bei Fußballvereinen. Der
28 Aufsichtsrat wird häufig auch nach nicht fachlichen Kriterien zusammengestellt. Und
29 soll auch ein bisschen Publicity bringen. Also so ist zum Beispiel Boris Becker beim
30 Aufsichtsrat von Bayern München. Ich kann mir nicht vorstellen, dass er da aus
31 fachlichen Gründen drinsitzt – Und bei Werder Bremen ist es so ähnlich, da sitzt Jörg

1 Wontorra mit drin --- Also die Aufsichtsräte erfüllen ein bisschen andere Funktionen
2 habe ich den Eindruck als in der Wirtschaft und haben --- sind deutlich eher dazu
3 geneigt, einfach nur Entscheidungen abzunicken. Das ist zumindest mein Eindruck. Da
4 ich aber die genaue Struktur der Aufsichtsräte nicht kenne, kann ich da wenig zu sagen
5 -- Die Besetzung der Aufsichtsräte scheint mir aber nicht nach streng fachlichen
6 Kriterien zu folgen. Ja.

7

8 I: Ok.

9

10 B1: Insbesondere bei Schalke 04 ist es ja offenkundig – dass sowohl der
11 Aufsichtsratsvorsitzende als auch weitere Mitglieder des Aufsichtsrat von Fußball nur
12 wenig Ahnung haben und eher durch --- ich habe den Eindruck erst dadurch auffallen,
13 dass ihre Firmen relativ viel Geld in den Verein pumpen – Das ist auf Dauer nicht
14 gesund. Also --- ich kann mir nicht vorstellen, dass das gut funktioniert. Ok.

15

16 I: Ich würde jetzt gerne noch spezifischer werden. Wir haben jetzt viel darüber
17 geredet, wie Sie die Lage in Deutschland sehen. Also allgemein. Ich würde gerne noch
18 tiefer gehen: In Ihrem neuesten Buch gehen Sie davon aus, dass sich der professionelle
19 Fußball in einem Spannungsfeld befindet, wobei das Management in der Lage sein
20 muss, Gegensätze und Widersprüche zu balancieren.

21

22 B1: Genau!

23

24 I: Um welche Gegensätze handelt es sich?

25

26 B1: Ja also, wir gucken, und deswegen habe ich wenig Ahnung von Aufsichtsräten –
27 wovon ich mehr sagen kann ist über das Verhältnis von Manager und Trainer
28 beziehungsweise das Trainerverhalten an sich. Wir schauen uns an, inwiefern im
29 Fußball eine Balance gelebt wird. Das Thema gehen wir aus vier Perspektiven an.
30 Führung, Management, Struktur und Kultur. Und auf all diesen Ebenen gibt es -- die
31 Notwendigkeit Widersprüche zu balancieren. Fußballer sollen... Auf der Fußballebene

1 soll zum Beispiel ein Sebastian Schweinsteiger in die Lage versetzt werden – auch mal
2 Risiko zu gehen, auch den Zweikampf zu suchen und -- das schnelle vertikale Spiel
3 und damit auch Fehler in Kauf zu nehmen. Gleichzeitig aber soll in der
4 Vorwärtsbewegung Fehler vermieden werden, das Spiel soll sicher sein – Es gibt also
5 einen Widerspruch zwischen Flexibilität und Stabilität. Das gleiche gibt es auch auf
6 der Management Ebene. Trainer müssen verschiedene Rollen einnehmen. Manchmal –
7 Jürgen Klopp – gab es im Kicker vor ein paar Monaten ein Artikel - muss gleichzeitig
8 Mentor sein für die Spieler, muss die Entwicklungspotentiale sehen. Hat sich zum
9 Beispiel extrem verspekuliert bei Sahin. Wen er hingegen gut einschätzen kann ist
10 Zidan. Da agiert er in der Rolle des Mentors. Wohingegen manchmal muss er auch die
11 gegenteilige Rolle einnehmen, das ist die Rolle des Producers – aber das muss ein
12 Trainer balancieren können. Strukturell muss der Verein einerseits in die Zukunft
13 planen, andererseits aber auch aktuelle Ergebnisse liefern. Jürgen Klinsmann ist nicht
14 umsonst bei Bayern München gescheitert. --- Wenn man sich anschaut, wie die
15 Aktivitäten von Jürgen Klinsmann kommentiert werden, so bleibt zu sehen, das neue
16 Scouting System, was von Klinsmann eingeführt worden ist, soll hervorragend
17 funktionieren. Die Vernetzung mit der Jugendabteilung ist erheblich besser geworden.
18 Das neue Trainingszentrum ist erheblich besser geworden. Also alles Maßnahmen, die
19 dem langfristigen Erfolg dienen. In der Betriebswirtschaft würden wir das Exploration
20 nennen. Was Klinsmann völlig außer den Augen verloren hat – er hat ein taktisches
21 System für die Mannschaft eingeführt, das braucht aber alles Zeit um entwickelt zu
22 werden. Was Klinsmann weitestgehend aus den Augen verloren hat, ist das
23 Tagesgeschäft. Und das machen ihm ja Hoeneß, Beckenbauer und Rummenigge zum
24 Vorwurf, dass die Mannschaft keine Ergebnisse gezeigt hat. Bei Bayern München und
25 bei Klinsmann ist die Balance fehlgeschlagen, dass die aktuelle Situation zu stark in
26 den Hintergrund geraten ist zugunsten zukünftiger Ziele. Und schließlich auf
27 Kulturebene glauben wir, dass da nicht die Wirtschaft vom Fußball lernen kann,
28 sondern dass da der Fußball eine ganze Menge von der Wirtschaft lernen kann. Es gibt
29 verschiedene Modelle wie man Organisationskultur beschreibt. Eines davon oder
30 Wesentliche davon beschäftigen sich auch ebenfalls damit gegensätzliche Ziele zu
31 balancieren -- eine -- Theorie, die wir in unserem Buch ganz stark vertreten, stammt

1 von Gebers. Der sagt aufbauend auf Hopper, dass eine Unternehmenskultur zwischen
2 Offenheit und Geschlossenheit balanciert und man unterscheiden muss zwischen
3 verschiedenen Graden von Offenheit und Geschlossenheit.

4

5 I: Von den vier Aspekten, die sie gerade beschrieben haben: Führung, Management,
6 Struktur und Kultur würde ich jetzt gerne noch tiefer auf die Management Ebene
7 eingehen und vor allem auch auf zwei Punkte, die Sie gerade vorgestellt haben in
8 Bezug auf Balance. Zum einen sprechen Sie in Ihrem Buch und auch eben von dem
9 Konflikt Neu gegenüber Alt oder beziehungsweise Moderne gegenüber Tradition. Wo
10 liegt hier Ihrer Meinung nach die Herausforderung für Vorstand und Aufsichtsrat, das
11 in Balance zu bringen?

12

13 B1: --- Neue versus --- ich bin mir gar nicht so sicher. Also klar -- Fußballvereine
14 haben natürlich eine gewisse Tradition und es wichtig, dass man bei einer gewissen
15 Linie bleibt und die neuen Gesetze des Marktes greifen auch und den Zuschauer... --
16 man will natürlich das Althergebrachte der Fankurve, dass da die Gesänge durch das
17 Stadion schallen und die Mannschaft befeuern. Das basiert ja natürlich sehr stark auf
18 traditionelle Werte aber auch muss der Zuschauer auch als Kunde wahrgenommen
19 werden. Ich weiß jetzt aber nicht, ob das jetzt spezifisch vom Aufsichtsrat
20 wahrgenommen werden sollte – ich glaube das ist eher Aufgabe des Managements,
21 oder?

22

23 I: Ich stelle es einfach mal hier in den Raum. Wer ist denn verantwortlich auf Top
24 Management Team Ebene dafür verantwortlich hier eine Balance zu finden zwischen
25 Moderne und Tradition?

26

27 B1: --- Naja das Management! Also – sagen wir mal Bayern München, da ist es die
28 Aufgabe von Rummenigge als Präsident, beziehungsweise als Vorsitzender der Bayern
29 München AG glaube ich ist es mittlerweile. Das ist ganz klar die Aufgabe von
30 Rummenigge. Der Aufsichtsrat hat eine Kontrollfunktion und der kann da auch gerne

1 korrigierend eingreifen oder Vorschläge unterbreiten. Aber eigentlich ist das ganz
2 klare Aufgabe von Rummenigge in Kooperation mit Hoeneß. So würde ich das sehen.

3

4 I: Ok, das andere Thema was Sie schon angesprochen haben war das Thema
5 Kurzfristigkeit und Langfristigkeit, wo die Mitglieder hier eine Balance finden sollten.
6 Wie sollten sich die Mitglieder der Boards hier verhalten, um sowohl Kurzfristigkeit
7 als auch Langfristigkeit zu gewährleisten?

8

9 B1: Naja, das mag schon ein bisschen anders sein. Also gerade was so ein Verein ja
10 balancieren muss, das sind in erheblich brutalerem Maße als in der Privatwirtschaft
11 eben diese kurz- und langfristigen Kapitel. Also wir haben auf der einen Seite
12 Exploitation auf der anderen Seite Exploration. Exploration bedeutet in die Zukunft
13 planen, auch einmal ein neues Stadion, das ist natürlich mit enormem Aufwand
14 gestemmt werden muss. Das Problem ist aber -- man muss natürlich auch sicherstellen,
15 dass die Mannschaft mittelfristig das Stadion auch füllen kann. Wenn ich nur in das
16 Stadion investiere und gleichzeitig aber die Mannschaft vor die Hunde geht --- dann
17 macht das so natürlich wenig Sinn. Und da muss der Aufsichtsrat natürlich
18 korrigierend eingreifen. Aber da auch nur korrigierend. Ich meine, die Entscheidungen
19 treffen doch eher ja ein Rummenigge und Hoeneß und der Aufsichtsrat kann sich dazu
20 äußern. Aber die generelle Strategie wird doch von Vorstand vollzogen?!

21

22 I: Das heißt, der Aufsichtsrat hat dann welche Rolle in Bezug auf Kurzfristigkeit und
23 ...?

24

25 B1: Naja bei den Bundesligavereinen, die mir bekannt sind, ist die Aufgabe des
26 Aufsichtsrat hauptsächlich eine Kontrollfunktion. Und selbst die eigentliche
27 Hauptfunktion von einem Aufsichtsrat, die Suche nach einem Vorstandsvorsitzenden,
28 ich bin mir gar nicht so sicher --- obwohl, dass bei Schalke macht doch der
29 Aufsichtsrat, aber bei anderen Vereinen ist es sehr sehr häufig der Manager die
30 einflussreichste Figur.

31

1 I: Wer genau ist der Manager?

2

3 B1: Der Manager ist zum Beispiel Uli Hoeneß – Manager von Bayern München. Da
4 gibt es den --- Vorstandsvorsitzenden Rummenigge – der, ich bin mir sicher --- ich bin
5 mir ganz sicher, dass wenn der Nachfolger von Hoeneß gesucht wird, dann ist das
6 nicht eine Aktivität, die der Aufsichtsrat nachgeht. Sondern da kümmern sich der
7 Vorsitzende und der Manager selber drum. Bei Bayern sind es ja nicht Beckenbauer
8 und der Aufsichtsrat, die einen Nachfolger für Hoeneß suchen, sondern Hoeneß selber
9 als Manager. Dasselbe wohl auch bei Werder Bremen. Da würde auch ein Allofs
10 seinen eigenen Nachfolger suchen und nicht Willi Lemke. Also das wäre ja nicht Willi
11 Lemke, der sich darum kümmert, sondern in erster Linie Allofs -- wahrscheinlich
12 würde das sogar maßgeblich die Wahl des Vorstandsvorsitzenden --- ich weiß aber
13 nicht welche Struktur Werder Bremen hat. Ich glaube die haben gar keine AG. Allofs
14 ist ja dort Geschäftsführer, ja? Genau, wahrscheinlich würde Allofs seinen eigenen
15 Posten dann quasi wieder besetzen und auch da würde der Aufsichtsrat später nur
16 abnicken.

17

18 I: Das heißt also, die Kurzfristigkeit und Langfristigkeit sehen Sie eigentlich wirklich
19 auf der Vorstandsebene, weil der Aufsichtsrat in der bisherigen Struktur nichts
20 hergibt?

21

22 B1: Ja, genau! Also der Aufsichtsrat -- das sind eher so ein paar Grüß-Auguste habe
23 ich den Eindruck, die sich hin und wieder mal zusammensetzen. Das sind verdiente
24 ehemalige Spieler oder irgendwelche lokalen Geldgeber aus der Region. Das sind –
25 Uli Hoeneß zieht sich jetzt zurück. Natürlich steckt da jede Menge Sachverstand
26 dahinter, aber alle operativen Entscheidungen werden ganz klar -- vom Management
27 getroffen. Das heißt also Geschäftsführer, CEO und Manager, was auch immer die
28 Struktur ist. Bei Wolfsburg zum Beispiel, da bin ich mir ganz sicher, ich glaube
29 Winterkorn ist da der Aufsichtsratsvorsitzende, und ich weiß gar nicht was die
30 offizielle Funktion von Magath ist, aber da wird ja mit Sicherheit der Magath
31 entscheiden, wer der Nachfolger von Felix Magath wird. Das kann sich natürlich

1 ändern. In Wirtschaftsunternehmen funktioniert das anders. Jetzt kann man sich fragen
2 ob das besser oder schlechter ist. Beim Fußball --- naja --- ich vermute, Sie wollen
3 darauf hinaus, dass die Aufsichtsräte in Deutschland in deutschen Bundesligavereinen
4 noch nicht so wahnsinnig professionell zusammengesetzt sind, und insofern auch gar
5 nicht das beitragen können, was in der Wirtschaft beigetragen wird. Das kann ich
6 unterstreichen.

7

8 I: Letzte Frage: Welche weiteren Rollenkonflikte sehen Sie auf Vorstands- und
9 Aufsichtsratsebene und wie kann hier eine Balance geschaffen werden?

10

11 B1: So ein Verein muss natürlich auch das Thema Jugendarbeit angehen und eine
12 Mannschaft muss zusammengestellt werden. Da muss es erfahrene Spieler geben und
13 eine Hierarchie in der Mannschaft geben. Dann sollen die Spieler nicht unterschiedlich
14 behandelt werden. Ich habe irgendwann ein Interview mit Allofs gelesen, wo er sich
15 sehr wortreich aus der Affäre ziehen wollte, als er gefragt wurde, was denn mit Diego
16 passiert nach ein paar Ausfällen. Und da sagte Allofs: Naja --- also --- bei uns gibt es
17 keine Sonderbehandlung für Diego aber er ist auch nicht unsere Nummer 20 im Kader.
18 Das heißt ja nichts anderes, als dass natürlich gibt es Sonderbehandlungen für Spieler
19 aber es fällt mir sehr schwer es hier zu Protokoll zu geben. So, das ist natürlich ein
20 Punkt, auf den der Vorstand mit drauf gucken muss, beziehungsweise das
21 Management, der Manager, der stellt ja die Mannschaft zusammen, zusammen mit
22 dem Trainer. --- Andere Dinge wären, also --- wenn man nun diese langfristigen
23 Konzepte implementiert, zum Beispiel gibt es ja seit dieser Saison neue Auflagen für
24 die Konstruktion von --- Nachwuchstrainingszentren, beziehungsweise gibt es eine
25 Minimalanzahl von deutschen Spielern, die im Team sein müssen und so weiter -- das
26 muss man natürlich mit der Philosophie abstimmen. Und nicht jeder Verein hat einen
27 so -- Sponsor mit so viel Langmut wie Hoffenheim. --- Wenn paar Monate der Erfolg
28 ausbleibt, dann fliegt selbst ein Klinsmann nach zehn Monaten raus und da ist
29 natürlich das Problem. Der baut eine ganze Menge Strukturen auf. Die Strukturen sind
30 aufgebaut mit dem, was er sich überlegt hat und wenn jetzt ein neuer Trainer kommt,
31 wie ein Jupp Heynckes -- der hat sicherlich andere Vorstellungen. Also wen Sie sich

1 allein den Umgang mit dem Co-Trainer anschauen, dann versteht sich ein Jupp
2 Heynckes komplett anders als ein Jürgen Klinsmann. Und das muss man natürlich
3 bedenken, wenn man langfristige Investitionen eingeht, zum Beispiel für ein neues
4 Scouting System. Das war ja teuer. Zum Beispiel über die neue Verzahnung. Zum
5 Beispiel für das neue Trainingszentrum. Das baut man ja alles auf um ein Trainer zu
6 haben, der das dann auch nutzt. Das Risiko ist natürlich groß, dass eine Menge Geld
7 dann brach liegt. Ja. Die Öffentlichkeitsarbeit und die Außendarstellung. Also ---
8 einerseits muss natürlich der Verein drauf achten, dass die Kunden bedient werden, die
9 Mannschaft sich den Journalisten präsentiert, der Öffentlichkeit präsentiert,
10 Werbeverträge abgeschlossen werden. Aber andererseits können die Spieler auch nicht
11 zu Werbekasper verkommen, die den ganzen Tag bei T-Mobile rumlaufen und vor der
12 Kamera stehen und nicht mehr auf dem Trainingsplatz stehen. Das ist natürlich auch
13 ein -- Rieseninteressenskonflikt.

14

15 I: Gibt es noch weitere Rollenkonflikte?

16

17 B1: --- Es gibt so viele. --- So ein Manager muss drauf achten, wie er auch mit der
18 Öffentlichkeit umgeht. Die Fans im Stadion wollen halt ihre Bratwurst, die wollen ihre
19 fünf Euro für eine Stehplatztribüne. Und insofern: Die kann man auch nicht
20 vergraulen. Das ist wieder die Balance der Moderne – der Tradition, aber andererseits:
21 das Geld bringen andere rein. Und das führt natürlich auch zu riesigen Konflikten in
22 der Anhängerschaft. Dann extremisiert sich die Fanszene und das sind ja alles
23 Themen, mit denen man umgehen muss. Die darf man auch nicht vergraulen, weil
24 sonst das Stadion leer ist. Andererseits ist ja auch kleiner Widerspruch, wie man mit
25 gewaltbereiten Fans umgeht. Da muss man ja eine Strategie haben. Das ist ja nicht
26 damit getan, dass man ein paar Anti-Gewalt-Workshops abhält.

27

28 I: Herzlichen Dank für das Interview

1 **Anhang 2: Expertenbefragung Rainer Holzschuh**

2

3 I: Wenn Sie sich bitte kurz selbst einmal vorstellen.

4

5 Rainer Holzschuh (B2): Ja – Mein Name ist Rainer Holzschuh, ich bin Chefredakteur
6 des *Kickers* seit 1988. Und – habe sicherlich viel Erfahrung im Fußball, weil ich 1971
7 beim *Kicker* angefangen, mich im Fußball beruflich auskennen muss; zwischendrin
8 war ich von 1983 bis 1988 Pressechef des DFB. Damit wäre dann meine Kurzvita
9 beendet.

10

11 I: Sehr gut, vielen Dank. Im Folgenden werde ich Ihnen erst einmal zwei generelle
12 Fragen stellen und danach werde ich Ihnen weitere spezifische Fragen aufbereiten. Die
13 erste Frage lautet: Was sind Ihres Erachtens die Top Vereine in Bezug auf das Top
14 Management, damit sind Vorstand und Aufsichtsrat in der Bundesliga gemeint, und
15 wie begründen Sie das?

16

17 B2: Sicherlich mit weitem Abstand der FC Bayern weil er als Erster die
18 professionellen Strukturen erkannt hatte - in den 60er Jahren bereits – und das immer
19 wieder fortgeführt hat und natürlich auch mit den handelnden Personen sehr, sehr viel
20 Glück gehabt hat. Auch Glück gehabt hat, dass mit dem Olympiastadion eines der
21 ersten Stadien mit modernem Zuschnitt in München gebaut wurde, auch Glück gehabt
22 hat, weil alles kongruent miteinander ging – sowohl eine spielstarke Mannschaft als
23 auch ein gutes Management, einen guten Vorstand und neuerdings auch einen sehr
24 guten Aufsichtsrat.

25

26 I: Ok, sie haben es nun sowohl den Aufsichtsrat als auch den Vorstand erwähnt. Wie
27 beurteilen Sie denn insgesamt die Zusammensetzung dieser beiden Gremien in der
28 Fußball Bundesliga?

29

30 B2: Man kann das nicht über einen Kamm scheren. Es sind ja sehr unterschiedliche
31 Strukturen. Auch wenn die DFL, sprich vorher DFB, darauf gedrängt hat vor einigen

1 Jahren, dass neue moderne Strukturen in den Vereinen griffen: Das muss sich ja erst
2 peu-à-peu in den Köpfen durchsetzen der handelnden Figuren und es ist noch nicht
3 überall so, dass es gegriffen hat. Schauen Sie sich das Beispiel Nürnberg an. Da hat bis
4 vor ganz wenigen Wochen ein Mann das Sagen gehabt, der vom Fußball überhaupt
5 keine Ahnung hat, aber in schwierigen finanziellen Zeiten des Clubs mit Darlehen
6 ausgeholfen hat und insofern auch an das Ruder gekommen ist. Da hat ein Aufsichtsrat
7 überhaupt nichts zu sagen. Ähnlich ist es bei anderen Vereinen nach wie vor, siehe
8 zum Beispiel Freiburger SC, Mainz 05, wo Einzelfiguren das Werk sind, andere Fälle
9 VfL Bochum, wo der frühere Vorstandsvorsitzende einfach in den Aufsichtsrat
10 gewechselt ist und nach wie vor das Sagen hat. Also es gibt in der Bundesliga so viele
11 unterschiedliche Strukturen, dass man nicht sagen kann, es ist ein Machwerk, an dem
12 DFL und DFB partizipiert haben, sondern ich kann mir eher vorstellen, dass es erst in
13 zehn, fünfzehn, zwanzig Jahren soweit sein ist.

14

15 I: Wenn Sie aber nun diese Zusammensetzung ansprechen, die ihres Erachtens sehr
16 unterschiedlich sind: Hätten Sie ein ideales Modell, welches Sie sich selbst vorstellen
17 könnten, wie diese beiden Gremien zusammengesetzt sind?

18

19 B2: Das kann man ganz schlecht auf den Fußball transportieren – ein ideales Modell.
20 Es ist von Region zu Region sehr unterschiedlich, es ist von der Struktur des Vereins,
21 von der Historie des Vereins sehr unterschiedlich. Wir haben ja, soweit ich das jetzt
22 sehe, zig unterschiedliche Modelle in der Bundesliga. Aber was das Beste wäre:
23 sicherlich ein Aufsichtsrat mit kompetenten Leuten, die ihr Geschäft als Aufsichtsrat
24 auch verstehen und vielleicht in der Wirtschaft auch ähnliche Funktionen haben und
25 dabei ein gewisses Interesse für den Fußball nicht verleugnen können oder vielleicht
26 auch eine langjährige Erfahrung dabei haben. Dann handelnde Vorstände, die wie in
27 der Wirtschaft im Aufsichtsrat verantwortlich sind. Das umzusetzen ist sicherlich eine
28 Utopie.

29

30 I: Ok. Welche Herausforderungen sehen Sie denn insgesamt für den Vorstand eines
31 Fußballvereins, mit denen er sich heutzutage auseinandersetzen muss?

1 B2: Das größte Problem ist, dass ein Vorstand auf der einen Seite Fußball-fachlich
2 sehr gut sein muss, zumindest Bescheid wissen muss, auf der anderen Seite aber eine
3 gewisse innere emotionale Distanz zu diesem Medium Fußball haben muss. Was ganz
4 ganz schwierig zu händeln ist. Meistens hängt man so mit dem Herzen an diesem
5 Fußball, was ja wunderschön ist, was aber nicht immer in bestimmten Situationen
6 richtig ist und vielleicht auch und ich sag jetzt es jetzt in Anführungsstrichen das
7 Denken, das normale wirtschaftliche Denken, was dem einen oder anderen Fall ein
8 wenig behindert. Dieses in Einklang zu bringen ist unheimlich schwierig. Und
9 natürlich gibt es in jedem Fußballverein oder sollte es in jedem Fußballverein da
10 Personen geben, die sich da ergänzen, sowohl vom Fachlichen, die aus dem
11 Fachbereich kommen, als auch Leute, die aus der Wirtschaft kommen, als auch Leute,
12 die aus anderen Bereichen, sei es aus der Politik oder wo auch immer herkommen,
13 beruflich also vorgebildet sind, um ein größeres Unternehmen zu führen. Dieses
14 kongruente Gebilde dann ist der Idealzustand. Es mag sein, dass beim FC Bayern zum
15 Beispiel es so durchgeführt wird, weil in diesem Vorstand mit Karl Hopfner ein Mann
16 eine ganz wichtige Funktion inne hat, der nicht vom Fußball kommt, der aber das
17 wirtschaftliche Denken, dieses sachliche, fachliche Denken eigentlich immer mit
18 einbringt und er auch respektiert wird von einem Mann wie Uli Hoeneß. Und diese
19 beiden scheinen, so wie ich das sehe, sich ideal zu ergänzen.

20

21 I: Sie haben gerade insbesondere über die Fachkompetenz geredet. Lassen Sie uns den
22 Fokus auf die Rollen, die ein Vorstandsmitglied wahrnehmen sollte. In welche
23 Richtung sollte denn ein Vorstand, das kann natürlich wie sie es auch eben sagten,
24 balanciert sein, das Fußballunternehmen langfristig oder kurzfristig ausrichten?

25

26 B2: Fußball ist eine Spezies sui generis. Es kann man also nicht mit einem
27 Unternehmen, das im Stahlhandel oder mit einer Bank oder sonstigen irgendwelchen
28 anderen Unternehmen vergleichen. Weil Fußball abhängig ist von so vielen kleinen
29 Dingen, kleinen Events, die in der Wirtschaft normalerweise nicht vorkommen. Trifft
30 ein Stürmer ein Zentimeter weiter nach links, geht der Ball ins Tor. Geht er ein
31 Zentimeter weiter nach rechts, geht der Ball an den Pfosten und prallt wieder zurück.

1 Man ist abhängig von Schiedsrichterentscheidungen, man ist abhängig von Tagesform
2 und man ist abhängig von so kleinen Dingen, die selbst der beste Fußballfachmann in
3 einem Vorstand nicht immer vorhersehen kann. Eine Mannschaft zusammen zu bilden
4 ist vielleicht das Schwierigste, was man sich vorstellen kann. Es hilft nicht, wenn man
5 elf Techniker hat oder Linksfuß oder elf Rechtsfuß oder elf Kämpfer oder die
6 Mischung von elf Technikern und elf Kämpfern, sondern es gehört ein unheimlich
7 breites Spektrum dazu. Man braucht Häuptlinge und Indianer dabei, man braucht einen
8 sogenannten Sausack und auch nettere Leute dabei. Also dieses Konglomerat, dieses
9 Gebilde Mannschaft, und ein Verein ist nun zu neunzig bis fünfundneunzig oder
10 achtundneunzig Prozent abhängig vom Erfolg oder Misserfolg der Mannschaft, ist es
11 das Schwierigste überhaupt, was man sich vorstellen kann. Und viele, viele sind schon
12 daran gescheitert, dass sie einfach gesagt haben, jetzt kaufen wir den oder jenen und
13 jetzt kaufen wir noch Einen und übersehen aber dabei, dass nicht alleine das Kaufen
14 wichtig ist, sondern die Integration der verschiedensten mentalen und sportlichen
15 Charakteren. Das übersehen viele, viele Leute, die einfach sagen, jetzt nehme ich zehn
16 Millionen in die Hand, um eine fiktive Summe zu nehmen, und kaufen einfach
17 zusammen. Real Madrid ist hierfür das beste Beispiel. Auch in der Vergangenheit.
18 Einfach wild zusammengekauft. Das macht es nicht aus. Und insofern muss auch ein
19 Vorstand immer im Auge haben, dass dieses etwas ist, was fast überall gilt: Nicht das
20 Geld schießt Tore, wie es immer so heißt, sondern der Fußballverstand schießt Tore.
21 Wobei das Geld keine untergeordnete Rolle spielt, eine wichtige Rolle, aber nicht eine
22 allein selig machende Rolle einnimmt. Das muss ein Vorstand immer im Auge haben.
23 Und wenn er das tut und wenn er dazu die nötige Fachkompetenz und die
24 Durchsetzungskraft und alle wichtigen Eigenschaften eines Leaders mitbringt, dann ist
25 er auf einem guten Weg.

26

27 I: Ok. Gilt gleiches auch für den Aufsichtsrat?

28

29 B2: Nein. Ich sehe es sogar ganz anders. Als Aufsichtsrat, der sich von Emotionen
30 leiten lässt und nicht nur von Fachkompetenz, und ich sage ganz bewusst nur, und sich
31 nur von Fachkompetenz leiten lässt, ist sicherlich nicht der ideale Aufsichtsrat. Es ist

1 heutzutage so, dass viele Aufsichtsräte halt zu emotional an ihren Verein gebunden
2 sind. Ein Aufsichtsrat muss auch nüchtern und sachlich alles abwägen. Es ist ja auch
3 die Wahl der Aufsichtsräte sehr, sehr, sagen wir es ruhig, teilweise dubios, was da in
4 der Bundesliga passiert. Wenn man den Hamburger SV sieht, dass er durch die Fans
5 gewählt wird und die Fangruppierungen dann Politik machen und ihre eigenen
6 Vertreter in den Aufsichtsrat schicken, und der Aufsichtsrat dann über Wohl und
7 Wehe des Vereins bestimmt, so wie es in Hamburg der Fall ist, ist die Gefahr ziemlich
8 groß, dass es aus dem Ruder läuft. Auch da wird nicht immer mit sachlich fachlichen
9 professionellen Überlegungen agiert, sondern zu oft emotional. Das hat man gerade
10 dieses Jahr beim Hamburger SV immer wieder gesehen.

11

12 I: Wenn wir uns jetzt ein Fußballunternehmen anschauen – das sind ja die Vereine
13 heute zum größten Teil in der Fußballbundesliga – wie strategisch sollte denn ein
14 solches Unternehmen geführt werden? Was sollten die Ziele eines solchen
15 Unternehmens sein?

16

17 B2: Ich kann mit dem Wort strategisch hier nicht viel anfangen, weil es mir zu breit
18 geführt ist. Strategisch muss eigentlich sein, dass die Mannschaft Spiel um Spiel
19 gewinnt. Das ist eigentlich das Ziel im Fußball. Jedes Spiel, und es sind ja in der Regel
20 zwei Spiele oder drei Spiele in der Woche ist eigentlich, es gibt ja den berühmten Satz
21 von Herberger, der gilt auch heute noch: „Das nächste Spiel ist immer das Schwerste“,
22 und ich glaube das ist der entscheidende Punkt. Das ist die Strategie, wobei natürlich
23 gibt es auch eine langfristige Strategie. Natürlich gibt es auch etwas wo ich in die
24 Ferne schauen muss, in den nächsten zwei, drei, fünf Jahren. Das fängt damit an, dass
25 ich ein gut funktionierendes Ausbildungssystem habe, aber wo ich heutzutage schon
26 Zwölf-, Dreizehn- oder Fünfzehnjährige langsam aber sicher herantühre und ausbilde.
27 Es geht mit dem Scoutingsystem los, dass ich überall in der ganzen Welt als großer
28 Verein meine Scouts habe und weiß, wo gibt es Leute, die ich vielleicht integrieren
29 kann oder nicht integrieren kann. Es geht mit der medizinischen Abteilung weiter, all
30 diese kleinen oder mehr oder minder großen Abteilungen in einem Fußballverein, die
31 ihren Teil dazu beitragen. Das ist, wenn Sie es so wollen, dann doch das Wort

1 strategisch. Und ich muss natürlich auch schauen, und auch solche Dinge sind wichtig,
2 für den Fußball und für die Strategie, dass das Gefälle in der Mannschaft richtig ist,
3 zwischen Alt und Jung, zwischen Typen und weniger Typen, zwischen dem und
4 jenem, der Öffentlichkeitsarbeit, die heute ganz wichtig ist. Das muss alles passen und
5 ich muss ja auch wissen, dass ich in drei bis vier Jahren noch eine Mannschaft habe,
6 deren Grundstruktur steht. Es gibt ja auch etwas, was für mich ganz schlimm im
7 Fußball ist, eine sogenannte Strategie, das sich einen Trainer hole und der Trainer wird
8 mit allen Vollmachten ausgestattet, zum Beispiel im Ein- und Verkauf, man sieht es
9 aktuell im Fall von Hertha BSC. Lucien Favre hat innerhalb von zwei Jahren zwanzig
10 oder fünfundzwanzig neue Spieler holen können. Jetzt ist er gefeuert worden, weil
11 plötzlich fünf oder sechs Spiele hintereinander misslungen sind. Jetzt kommt, wie es
12 im Fußball, Hertha BSC ist ja da kein Einzelfall, ein neuer Trainer, der sagt mit diesem
13 System und diesen Spielertypen meines Vorgängers kann ich nichts anfangen, serviert
14 dann diese Spieler ab, die für viel Geld verpflichtet worden sind, bekommen dann
15 noch eine Abfindung und holen für viel Geld neue Spieler. Es hat Trainer gegeben im
16 deutschen Fußball, da hat er innerhalb von zwei, drei Jahren dreißig, vierzig, fünfzig
17 Spieler ausgewechselt, weil der Trainer zwei-, dreimal gewechselt hat.

18

19 I: Beispielsweise bei Gladbach.

20

21 B2: Viel schlimmer war Hannover 96. Viel schlimmer. Hannover 96. Da sind in der
22 Tat drei Duzend, vier Duzend Spieler innerhalb kürzester Zeit ausgewechselt worden,
23 weil die Trainer rausgeschmissen worden sind. Das ist für mich zum Beispiel auch ein
24 ganz wichtiger Punkt in der Funktion Strategie, Strategie eines Vorstands: Man setzt
25 sich einem Trainer fast bedingungslos aus. Es wird ein Trainer gefeuert, und es wird
26 ein Trainer geholt, der zufällig auf dem Markt ist, weil er gerade frei ist, weil er in der
27 Regel einer ist, der selber kurz vorher gefeuert worden ist, weil er seinen Job nicht zur
28 Zufriedenheit erfüllt hat. Da kommt dieser neue Trainer, unabhängig davon, und das
29 ist auch etwas was ich bei ganz vielen kritisiere aus dem Vorstand, dass dieser Trainer
30 zu den Typen in der Mannschaft passen muss. Es ist etwas ganz Wichtiges: Habe ich
31 eine Mannschaft, die auf 4-3-3 getrimmt ist, dann muss ich einen Trainer und die

1 Spieler dazu können, weil sie dafür extra geholt worden sind, dann muss ich einen
2 Trainer holen, der mit diesem 4-3-3 umgehen kann. Oder eine Mannschaft, die 4-4-2
3 mit Raute spielt, und nichts anderes gewohnt ist, können sich die Spieler auf den neuen
4 Trainer einstellen? Oder muss ich dem neuen Trainer, der kommt, sagen, du musst mit
5 den Spielern umgehen können und musst mit diesem System spielen? Oder hat der
6 Trainer die Hand und die Freiheit das zu tun, was er für richtig hält. Ein Trainer muss
7 normalerweise das Tun können, was er für richtig hält. Aber die Auswahl der Trainer,
8 die ist manchmal, beziehungsweise viel zu häufig, absolut amateurhaft und nicht
9 professionell. Und das ist dann Strategie, weil Sie das Wort Strategie erwähnten. Das
10 kostet natürlich so viel Geld, und damit ist die Verschuldung vieler Vereine in der
11 Vergangenheit in den letzten Jahren doppelt und dreifach erklärt.

12

13 I: Würden Sie denn einen Trainer in der Vorstand berufen, wie es beispielsweise
14 gerade Schalke 04 mit Felix Magath vormacht?

15

16 B2: Auch das ist sui generis bei Schalke. Wenn ich das absolute Vertrauen in einen
17 Trainer habe, wenn ich weiß, der passt zu der Mannschaft, der passt zum Verein, der
18 passt zum allem, zum Umfeld. Ich halte Felix Magath für den besten Trainer. Das ist ja
19 einer der besten deutschen Trainer, dann in der Tat muss er mit allen Vollmachten
20 ausgestattet werden. Dann muss ich aber nicht nach kurzer Zeit sagen: Jetzt passt er
21 nicht mehr, jetzt schieße ich ihn weg.

22

23 I: Aber müsste das nicht jedes Fußballunternehmen dann so machen?

24

25 B2: Es gibt nicht so viele gute Trainer. Das ist die Krux wieder. Das Schwierigste, was
26 es überhaupt gibt, ist es ein Spitzentrainer zu sein. Was der alles können muss ist
27 unheimlich vielfältig und die Ausbildung dieser Trainer in den vergangenen Jahren ist
28 ja nicht so optimal gewesen, dass die Trainer da durch die Bank profitiert haben. Es ist
29 ja nicht die Ausbildung alleine. Er muss eine Persönlichkeit sein, die alle möglichen
30 Facetten des täglichen Lebens von vornherein beherrscht. Das hat man ganz selten.
31 Deswegen werden viele Vereine eigentlich ja auch falsch geführt, von dieser Hinsicht.

1 Kurzfristige Entscheidungen, ich habe es gerade gesagt, Trainer die frei auf dem Markt
2 sind. Im Übrigen, selbst wenn es achtzehn überragende Trainer gäbe in der
3 Bundesliga, werden von diesen achtzehn überragenden Trainer leider doch Drei
4 absteigen müssen. Auch das ist das Problem. Insofern sind die drei Trainer dann die
5 Loser und werden dann auch in aller Öffentlichkeit, auch von den Vorständen oder
6 von den Aufsichtsräten als schlechte Trainer dargestellt.

7

8 I: Sie haben es gerade schon einmal erwähnt, das Thema Kurzfristigkeit und
9 Langfristigkeit: Welches Spannungsfeld sehen Sie hier für Vorstand und Aufsichtsrat?

10

11 B2: Es gibt verschiedene Beispiele, dass vernünftige Vorstände und Aufsichtsräte
12 kongruent gewesen sind in ihren Meinungen, wie Otto Rehhagel in Bremen, der auch
13 nicht immer das Maß aller Dinge gewesen ist, siehe Thomas Schaaf jetzt in Bremen,
14 siehe Finke in Freiburg, wobei Freiburg ein besonderes Verhältnis zwischen Vorstand
15 und Aufsichtsrat herrscht, dass man dann gesagt hat, wir gehen mit diesem Trainer
16 durch dick und dünn. Wir vertrauen ihm. Blind. Und es hat sich in der Regel
17 ausgezahlt. Weil man in der Regel auf einen Trainer getroffen ist, den man in sehr
18 intensiver Auswahl dieses Trainers gesagt hat, der ist der Mann, der für uns richtig und
19 wichtig ist. Und auch in der Wirtschaft ist es ja nicht immer gut, wenn jedes Jahr oder
20 jedes zweite Jahr der Vorstand oder der Aufsichtsrat wechselt. Auch das hat es ja in
21 der Wirtschaft gegeben, wo dann auch die Unternehmen in einen Schlingerkurs
22 geraten sind. Aber es darf halt nicht, wie es im Fußball ist, in der Wirtschaft so sein,
23 dass man durch Zufall einen zum Vorstandsvorsitzenden bekommt, sondern da gibt es
24 ja ganz andere Kriterien, da wird auch nach sehr strengen Maßstäben Vorstände
25 ausgewählt und nach allen Facetten ihres Könnens untersucht. Das ist halt im Fußball
26 nicht der Fall.

27

28 I: Wie sehen Sie das Spannungsfeld des modernen Fußballvereins gegenüber der
29 Tradition des Vereins?

30

1 B2: Das muss kein Spannungsverhältnis sein. Ganz im Gegenteil. Intelligente Leute
2 im Vorstand und im Aufsichtsrat wissen die Tradition mit einzubeziehen. Es gibt
3 genug Vereine, wo gerade es Traditionsbeauftragte, oder Integrationsbeauftragte gibt.
4 Wo die Alten auch federführend mit nach vorne gehen und zu den Fans gehen und zu
5 den Spielern gehen. Das setzt sich Gott sei Dank hoffentlich immer mehr durch. Ich
6 habe das Gefühl, dass es bei dem einem oder anderem Verein erkannt wird. Es gibt
7 einen Verein, der werden alle Ehemaligen sehr, sehr stark hofiert und bekommen
8 Ehrenkarten, aber es gibt auch Vereine, da kümmert sich niemand um die Ehemaligen.
9 Und ich halte das für schlecht. Das ist auch wieder eine sui generis Situation im
10 Fußball, dass die Ehemaligen ja meist Heroen sind. Eine besondere Bedeutung haben.
11 Anders als in der Wirtschaft. Da gilt der Mann von gestern nichts mehr. Und im
12 Fußball sollte er gelten, weil Fans, Millionen Fans teilweise auch noch an den Lippen
13 derer hängen, die damals das Sagen hatten und jedes Wort von ihnen als wichtig und
14 richtig erachten. Und da kann man natürlich auch eine ganz andere Bindung zu seiner
15 Klientel, sprich die Fans, aufbauen, als es in der Wirtschaft möglich ist.

16

17 I: Sehen sie noch andere Spannungsfelder, in anderen Bereichen für Vorstand und
18 Aufsichtsrat, die ?

19

20 B2: Die Profilierungssucht. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Ich kenne gerade in
21 diesen vier Jahrzehnten, in denen ich tätig bin bis hin zur heutigen aktuellen Zeit,
22 genug Leute, die eigentlich sich Positionen im Fußball nicht nur aber vor allem auch
23 angestrebt haben, weil sie dadurch in die Öffentlichkeit gekommen sind. Der eine
24 macht, um in die Öffentlichkeit zu kommen, aus wirtschaftlichen Gründen, der andere,
25 weil er vielleicht wirklich helfen will, der Dritte aus Eitelkeit heraus. Ich kenne
26 wirklich Leute, die gesagt haben: Jetzt komme ich endlich mal ins Fernsehen oder in
27 die Zeitung. Und das sind natürlich ganz wichtige Punkte für ein professionell
28 geführtes Unternehmen, dass man diesen Leuten nicht unbedingt immer Zutritt
29 verschafft. Aber sie verschaffen ihn sich dadurch, dass sie vielleicht auch Geldmittel
30 haben, um den Verein auch durch ihre Geldmittel zu helfen. Es gibt eine ganze Reihe

1 hiervon und es wird in der Öffentlichkeit oftmals vielfach unterschätzt, was das für
2 eine bedeutende Rolle einnimmt.

3

4 I: Sehen Sie noch weitere Konflikte außer dieser Profilierungssucht?

5

6 B2: Die innere Emotionalität zu dem Unternehmen, sprich Fußballunternehmen, wo
7 jegliches Denken dann ausgeschaltet wird. Ich kenne einen Präsidenten eines Vereins,
8 einen sehr, sehr intelligenten Mann, früheren Präsidenten eines Vereins, den musste
9 man während des Spiels vor sich selber schützen, und man hat ihn auch auf die
10 Tribüne gesetzt, weil er auf alles und jeden geschimpft hat, insbesondere auf die
11 Schiedsrichter. Aber es ist nicht nur während des Spiels sondern auch außerhalb des
12 Spiels, dass man sich viel zu sehr leiten lässt von Emotionen oder von Leuten, die
13 einem etwas einreden. Einer, der nicht aus dem Fußball kommt, lässt sich ja leicht
14 beeinflussen durch Freundeskreis, Stammtisch oder weiß ich wen noch alles, die
15 einem einreden, ja dieser Trainer, der taugt nichts, oder du musst einen anderen
16 nehmen. Dieses System ist nichts, du brauchst ein anderes System. Im Fußball hat
17 jeder Recht, der eine Meinung hat. Aber unter dem Strich hat nur derjenige Recht, der
18 auch Erfolg hat. Das heißt, Fußball ist so diskutabel, ich kann ihnen ein Spiel erklären
19 mit völlig unterschiedlichen Nuancen und kann ihnen sagen, wieso die Mannschaft
20 verdient mit 2:0 gewonnen hat und kann ihnen aber auch gleichzeitig beweisen, dass
21 die Mannschaft unverdient gewonnen hat. Das heißt also, es geht nicht mit Bandmaß
22 und nicht mit Stoppuhr etwas zu messen im Fußball, sondern nur das nackte Ergebnis.
23 Und das nackte Ergebnis hängt von so vielen Imponderabilien ab, von so viele
24 Facetten ab, oft genug gewinnt eine Mannschaft, die es völlig unverdient gehabt, da
25 brauchen sie nicht lange drüber zu diskutieren. Insofern kann auch jeder eine Meinung
26 einflüstern, die völlig verkehrt ist. Und man lässt sich gerne etwas einflüstern. Und
27 man lässt sich auch gerne überreden und überzeugen, wenn man nicht ein absoluter
28 Fußballfachmann ist. Deswegen führt Fußballfachkenntnis auch dazu, gerade im
29 Vorstand weniger im Aufsichtsrat. Deswegen sollte man den Aufsichtsrat von
30 Einflüsterungen bisher fernhalten.

31

1 I: Vielleicht die letzte Frage: Wenn Sie sich jetzt Vorstand und Aufsichtsrat
2 anschauen, wie sähe für Sie eine ideale Zusammenarbeit zwischen diesen beiden
3 Gremien aus?

4

5 B2: Ja, ich habe es vorhin schon einmal angedeutet. In den Aufsichtsrat gehören
6 Persönlichkeiten aus den verschiedensten Bereichen. Aus Wirtschaft, aus Politik,
7 wobei Politik nicht unbedingt sein muss, aber auch kann. Bei Bayern München ist es
8 der Fall, in Nürnberg ist es der Fall, in Dortmund ist es der Fall. Ich glaube in ganz
9 vielen Vereinen ist es mittlerweile der Fall. Da habe ich nichts dagegen. Von mir aus
10 der Kunst-Kultur Perspektive gehören mehr Persönlichkeiten rein. Egal woher sie
11 kommen. Es müssen Persönlichkeiten sein, die klar und nüchtern denken, und vor
12 allem auch, wie es in der Wirtschaft auch so ist, den Vorstand kontrollieren. Dafür ist
13 der Aufsichtsrat da. Sich aber nicht leiten lassen von irgendwelchen Emotionen. Das
14 ist das Schwierigste. Und das Gleiche gilt auch für den Vorstand. Wobei der Vorstand
15 als solcher als aktiver Teil dann auch so handeln muss. Der Aufsichtsrat muss nur
16 kontrollieren. Nicht mehr und nicht weniger. Und noch den Vorstand einsetzen. Der
17 Vorstand muss all das machen, was wir in der letzten halben Stunde besprochen
18 haben. Und das ist das Schwierigste überhaupt. Und deswegen muss auch ein Vorstand
19 zumindest wenn er auf der sportlichen Seite des Vorstandes ist, gute Fachahnung
20 haben vom Fußball und trotzdem differenziert dabei denken. Auch da gehört die
21 Emotion raus. Und das ist das Schwierigste überhaupt. Zu trennen Emotionen und
22 Fachlichkeit.

23

24 I: Das ist ein schönes Schlusswort. Herzlichen Dank für das Interview.

1 **Anhang 3: Expertenbefragung Bastian Reinhardt**

2

3 I: Wenn Sie sich bitte kurz einmal selbst vorstellen. Einmal Name, Alter und Beruf.

4

5 Bastian Reinhardt (B3): Ja – Mein Name ist Bastian Reinhardt, ich bin 33 Jahre alt und
6 Spieler des Hamburger Sport Vereins.

7

8 I: Ok, super, herzlichen Dank. Im Folgenden werde ich Ihnen erst einmal zwei
9 generelle Fragen stellen. Die erste Frage lautet: Was sind Ihres Erachtens die Top
10 Vereine in Bezug auf das Top Management, und damit sind Vorstand und Aufsichtsrat
11 gemeint in der Bundesliga, in der ersten Deutschen Fußball Bundesliga, und wie
12 begründen Sie das?

13

14 B3: --- (durchatmen). Gut, nun habe ich nicht den Überblick über alle Vorstände und
15 Aufsichtsräte in der Bundesliga. Also, das was ich eigentlich beurteilen kann, ist das
16 was hauptsächlich sportlich passiert und natürlich auch ein Stück weit wirtschaftlich.
17 Wenn man danach geht, dann müsste ja eigentlich der Vorstand und Aufsichtsrat von
18 Bayern München eben top sein, aber ich denke auch, dass wir – und hier habe ich ja
19 auch einen guten Einblick beim Hamburger Sport Verein – hier sehr, sehr gut
20 aufgestellt sind.

21

22 I: Ok, wie würden Sie das begründen? Warum gerade diese beiden Vereine?

23

24 B3: Ja gut, weil Bayern München natürlich ein Verein ist, der sich seit Jahre hinweg
25 zu einem der besten Vereine Europas entwickelt hat. Und sich nicht nur dahin
26 entwickelt hat, sondern eben auch in der Spitze geblieben ist. Die natürlich
27 wirtschaftlich auch auf sehr gesunden Beinen stehen und ja --- denke ich, auch eine
28 sehr moderne Struktur haben. Auch jetzt wieder glaube ich einen Deal mit Audi
29 abgeschlossen haben - als Partner ins Boot geholt haben. Ja, also ich denke mal, da
30 kann man schon sehen, dass das Wirtschaftliche doch entscheidend ist, über das was
31 nachher auf dem Platz passiert. Dass sie eben auch in der Lage sind international

1 hochkarätige Spieler zu holen und das kannst du eben nur, wenn du eine gesunde
2 Struktur hast und wenn du wirtschaftlich gut aufgestellt bist. Ja und wenn du halt
3 Personen hast, die den Verein dann in diese Richtung auch führen.

4

5 I: Ok, gut. Wollen wir das Ganze noch ein wenig vertiefen. Sie haben ja eben auch das
6 Beispiel Bayern München aufgeführt, ebenso den HSV. Wie betrachten Sie denn
7 insgesamt die Zusammensetzung von Vorstand und von Aufsichtsrat von Bundesliga
8 Vereinen?

9

10 B3: Ja, ich würde es natürlich lieber am Beispiel des HSV eben machen, weil ich den
11 Verein sehr, sehr gut kenne. Ich kann Ihnen spontan gar nicht sagen, wie der Vorstand
12 und Aufsichtsrat von Bayern München zusammengesetzt ist. Ja also, wie haben eben
13 bei uns einen Aufsichtsrat, der zwölf Personen umfasst, und einen Vorstand, der vier
14 Personen umfasst. Normalerweise jedenfalls. Jetzt sind es gerade nur drei, weil wir auf
15 der Suche nach einem Sportchef sind, nach dem Abgang von Dietmar Beiersdorfer.
16 Und wir haben halt mit Bernd Hoffmann den Vorstandsvorsitzenden, der sich, ich
17 denke sich besonders in Wirtschaftsfragen auskennt, durch seine Arbeit bei *sportfive*.
18 Dann mit Katja Kraus jemanden, der für die Öffentlichkeitsarbeit des HSV zuständig
19 ist. Mit Oliver Schael, ein Vorstandsmitglied aus dem Bereich der Supporters, die bei
20 uns eine sehr große Rolle spielen. Ja und dann wie gesagt die vakante Position des
21 Sportchefs, die ja im Moment nicht besetzt ist. Der dann quasi das Bindeglied
22 zwischen Vorstand und Trainerstab, oder sportliche Abteilung eben, mit bilden soll.

23

24 I: Ok. Und bezüglich des Aufsichtsrats?

25

26 B3: -- Ja wie gesagt, wir haben einen Aufsichtsrat, der sehr groß ist. Wobei ich da gar
27 nicht sagen kann, was da genau wer macht oder aus welcher Abteilung die kommen.
28 Da müsste ich mich hier gleich nochmal mit den Jungs hier kurz schließen. Ich bin ja
29 nur Spieler. (lacht). Von daher fehlt uns da manchmal der Durchblick oder der
30 Einblick in die Strukturen.

31

1 I: Haben Sie aber das Gefühl, dass der Aufsichtsrat den Vorstand in allen
2 wirtschaftlichen und auch sportlichen Entscheidungen beraten und kontrollieren kann,
3 was ja eigentlich seine Aufgabe ist?

4

5 B3: Gut wir haben natürlich auch Aufsichtsratsmitglieder, die aus der Hamburger
6 Wirtschaft auch kommen, aber auch welche, die eben aus der Struktur des Vereins
7 gewachsen sind und auch aus dem Bereich der Supporters. Also er ist -- da also schon
8 sehr breit gefächert - unser Aufsichtsrat. Aber es gibt eben auch Mitglieder, die
9 wirtschaftlich den Einblick oder auch den Durchblick haben und den Vorstand beraten
10 können, ja oder auch gegebenenfalls Eingaben ablehnen können. Wie das dann genau
11 vonstattengeht, kann ich gar nicht sagen. In diese Bereiche habe ich natürlich
12 überhaupt keinen Einblick.

13

14 I: Gerade beim HSV gab es ja auch vor Kurzem die Wahlen zum Vorstand und damit
15 auch verbunden die Diskussion, welche Macht der Aufsichtsrat beim HSV hat. Wie
16 bewerten Sie denn insgesamt die Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Gremien?

17

18 B3: Ja gut, wir hatten jetzt gerade erst so eine Art Nagelprobe, wenn man es so nennen
19 will. Weil es eben im die Position des Sportchefs ging. Der Vorstand hatte eben, quasi
20 seine --- wie gesagt, eine Eingabe gemacht, dass sie eben gerne mit Herrn Grill zum
21 Beispiel zusammen arbeiten wollen, was dem Aufsichtsrat aber nicht so gefallen hat.
22 Wie das genau abgelaufen ist, ist sehr, sehr kompliziert. Aber das ist ein Beispiel, wo
23 die Zusammenarbeit einmal nicht funktioniert hat, aber es gibt genügend andere
24 Beispiele, wo das eben anders war. Und ist natürlich nicht so einfach, wenn man einen
25 Aufsichtsrat hat, der zwölf Personen umfasst. Das ist natürlich etwas, was die
26 Zusammenarbeit schwieriger macht als beispielsweise ein Aufsichtsrat mit nur vier
27 Personen. Da gibt es dann schon ein gewisses Konfliktpotential das ein oder andere
28 Mal, aber ich denke, dass wir im Großen und Ganzen das ganz gut hinbekommen
29 haben hier beim HSV.

30

1 I: Lassen Sie uns kurz das Thema wechseln: Welche strategische Ausrichtung ist ihres
2 Erachtens nach wichtig für ein Fußballunternehmen?

3

4 B3: Ja, ich denke, das Wichtigste ist der Sport, die sportliche Abteilung. Also der
5 gesamte Verein wird eben in der Außendarstellung darüber bewertet. Aber wie gesagt,
6 um sportlich erfolgreich zu sein muss man wirtschaftlich wachsen. Man muss
7 handlungsfähig sein, eben auch auf dem Transfermarkt und dazu gehört es nun mal
8 auch, die finanziellen Rahmenbestimmungen dafür zu schaffen. Da ist es natürlich
9 schon ganz wichtig, dass man stetig wächst in allen Bereichen. Sei es im finanziellen
10 Bereich, dass ja - keine Ahnung - beispielsweise im Merchandising noch mehr Geld zu
11 verdienen oder im Ticketing oder die Mitgliederzahlen. Du kannst es dir als Verein,
12 der sportlich hohe Ziele hat, nicht leisten, auf der Stelle zu treten. Ich denke mal, dafür
13 musst du in allen Bereich stetig wachsen.

14

15 I: Wenn der HSV Sie nun als ehemaligen Spieler in den Vorstand berufen würde: In
16 welche Richtung würden Sie den Verein lenken?

17

18 B3: Wenn ich das Fußballunternehmen leiten würde?

19

20 I: Ja, wenn Sie im Vorstand wären.

21

22 B3: Haha, ja --- Ja eine schwierige Frage. Das ist sicherlich auch ein Drahtseilakt, dass
23 du Dinge vollziehen muss zwischen ja wie gestalte ich den Verein so, dass der Verein
24 für den normalen Fan noch als sein Verein überkommt. Auf der anderen Seite muss
25 halt im wirtschaftlichen Bereich wie ein großes Unternehmen auftreten. Was wir ja
26 auch definitiv sind. Und da ist es natürlich nicht so einfach. Gerade hier beim HSV
27 gibt es Interessenskonflikte eben zwischen den normalen Fans, den Supporters. Wir
28 sind ja immer noch ein eingetragener Verein. Und eben eigentlich - ja, und eben
29 eigentlich müsste man den Verein auch auf andere Füße stellen, aus wirtschaftlicher
30 Sicht betrachtet, damit du eben handlungsfähiger bist. Das ist natürlich immer
31 schwierig. Bei allen wirtschaftlichen Interessen, die man haben kann, darf man

1 trotzdem eben nicht vergessen, wofür man das macht. Fußball ist eben nicht nur ein
2 Produkt, sondern auch für viele eine Herzensangelegenheit und mit Emotionen
3 verbunden ist. Und mit Tradition auch größtenteils. Das immer unter einen Hut zu
4 bringen ist sicherlich ein Drahtseilakt. Das wäre mit Sicherheit eine große Aufgabe.

5

6 I: Das heißt Sie sehen als Herausforderung zum Beispiel diese Balance zwischen
7 Tradition aber auch dem wirtschaftlichen Fortschritt?

8

9 B3: Genau.

10

11 I: Wie sehen Sie das Verhältnis der Kurzfristigkeit zur Langfristigkeit von
12 Fußballvereinen?

13

14 B3: Ja, ist natürlich wirklich schwierig. Weil natürlich der kurzfristige Erfolg in
15 sportlichem Bereich wichtig ist und im Vordergrund steht. Weil du kannst dir noch so
16 viele Ziele setzen, wenn es sportlich unten auf dem Rasen nicht klappt und die Ziele
17 nicht erreichst, dann wirst du auch nicht alle anderen Ziele nicht erreichen, die du dir
18 gesetzt hast. -- Du kannst alles innerhalb der Geschäftsfelder auf Wachstum ausrichten
19 und auf langfristigen Erfolg. Wenn es unten auf dem Rasen nicht funktioniert, dann ist
20 das quasi zum Scheitern verurteilt. Also von daher gilt natürlich das Hauptaugenmerk
21 der sportlichen Abteilung. Du musst aber eben drum herum auch die
22 Rahmenbedingungen schaffen, dass eben unten alles reibungslos läuft. Und das du
23 dann auch, wenn der Erfolg dann auch da ist, darauf vorbereitet bist, schon die
24 Rahmenbedingungen dafür geschaffen hast, dass du dann, quasi, die Ernte einfahren
25 kannst. --- Jetzt habe ich den Faden verloren.

26

27 I: Ok. Das heißt sie würden auch hier einen Bias sehen, zwischen diesen beiden Polen,
28 der Kurz- und Langfristigkeit.

29

30 B3: Natürlich, du musst auch eine Vision haben: wo willst du hin? Hier beim HSV war
31 es glaube ich Bernd Hoffmann der vor ein paar Jahren das Ziel formuliert hat, in ein

1 paar Jahren irgendwann unter den Top 20 in Europa zu stehen. Das haben wir auch
2 glaube ich geschafft, oder wir sind auf einem guten Weg.

3

4 I: Ich erinnere mich noch an die damalige Pressekonferenz. Dafür ist er aber auch ein
5 bisschen belächelt worden.

6

7 B3: Ja, ja. Selbst wir als Spieler haben gedacht: Oh das sind aber ehrgeizige Ziele.
8 Aber wie man sieht ist es nicht unmöglich. Man muss da schon eine Vision haben, und
9 wir sind ja auch in der Zwischenzeit durch einige Täler gegangen. Ja wie gesagt, da
10 hätte auch alles den Bach runter gehen können. Ich denke da gerade an die Saison, wo
11 wir fast abgestiegen wären, oder zumindest richtig unten dabei waren, da stand dann
12 alles auf der Kippe.

13

14 I: Das ist jetzt eine sehr naive Frage meinerseits. Aber woran liegt es denn, dass ein
15 Fußballunternehmen wie der HSV die Möglichkeit gibt, sportlich erfolgreich zu sein,
16 die Mannschaft aber nicht den sportlichen Erfolg bringt. Und dann im darauffolgenden
17 Jahr fast die gleiche Mannschaft plötzlich sportliche Erfolge feiert. Woran liegt das?

18

19 B3: Das hatte damals viele Gründe. Das kann man gar nicht so einfach beantworten.
20 Und zwar es war eine Saison nach einer sehr erfolgreichen Saison, wo wir für den
21 Verein Platz 3 erreicht haben und damit auch die Möglichkeit hatten, in der
22 Champions League zu spielen. Ja, wo die Ansprüche unheimlich gestiegen sind. Wo
23 die Mannschaft an diesen Ansprüchen, wo du im letzten Jahr gemessen wirst,. Dazu
24 kam dann noch - in dem Jahr war ja noch eine WM im Sommer und wir hatten
25 ziemlich viele Spieler bei der WM, ich glaube es waren neun Spieler. Und die haben
26 eine lange Saison, dann noch die WM gespielt, hatten kaum Urlaub und die
27 Vorbereitung nicht mitgemacht. Waren eigentlich nicht in Top Verfassung. Und diese
28 Top Verfassung musst du ja auch mit Leistung aus dem letzten Jahr bestätigen. Und
29 wenn dann der Erfolg nicht da ist, gerade in den ersten Spielen, wo du der Musik
30 hinterherläufst und dir denkst, jetzt haben wir wieder Punkte verloren, dann versuchst
31 du es nächste Woche. Und nächste Woche klappt es dann auch nicht. Dann kommst du

1 ganz schnell in so eine Abwärtsspirale, eine Negativspirale, die sich dann auch in den
2 Köpfen festsetzt. Ich glaube letzten Endes war es nachher nur noch eine mentale
3 Frage. Also dann lief alles schief, was schief laufen konnte. Rote Karten,
4 Verletzungen, -- Eigentore - Danke, danke nochmal -

5

6 I: Ich erinnere mich ja.

7

8 B3: (lacht). Ich krieg hier gerade wunderbare Unterstützung. Da kam alles zusammen.
9 Und wenn du dann nicht den kühlen Kopf bewahrst, dann kommst du da ganz schwer
10 wieder raus.

11

12 I: Aber andererseits kann ich ganz provokativ sagen, - das ähnliche Problem hatte
13 Bayern München ja auch im letzten Jahr, die die EM vorgeschoben haben - dass die
14 WM ja nicht überraschend kam. Das wissen doch ein Vorstand und ein Aufsichtsrat,
15 dass Spieler von so einer Saison zurückkommen. Da könnte ich doch eigentlich schon
16 vorplanen?

17

18 B3: Ja. Aber das kostet Geld. Und das Geld muss da sein. Und Verein wie Bayern
19 München, der - keine Ahnung - hundert Millionen Euro nochmal auf dem Festkonto
20 hat, und dann ist da ein Verein wie der HSV, der wirklich seine ganzen Einnahmen aus
21 dem Vorjahr darauf verwendet, um eben wieder einen leistungsfähigen Kader für das
22 nächste Jahr aufzustellen. Ich glaube Herr Hoffmann hat mal gesagt: Größtmöglicher
23 sportlicher Erfolg unter Vermeidung der Insolvenz, oder so. Das war mal ein Satz,
24 dem ich von ihm so irgendwo mal gelesen habe. Da sieht man, dass wir uns noch auf
25 einem anderen Level bewegen, als beispielsweise wie Bayern München. Aber ich
26 denke sportlich sind wir nicht mehr so weit entfernt und das muss das Ziel sein.

27

28 I: Dann noch einmal ganz zum Schluss nochmals zurück zu Vorstand und
29 Aufsichtsrat. Bezüglich dieser beiden Gremien: sehen sie denn irgendwelche
30 Rollenkonflikte der Mitglieder dieser beiden Gremien haben könnte in ihrer eigenen
31 Rolle, die sie tragen?

1

2 B3: Können Sie das nochmals genauer erläutern?

3

4 I: Rollenkonflikte in diesem Zusammenhang wie beispielsweise das Spannungsfeld
5 zwischen Tradition gegenüber der Moderne, der Kurzfristigkeit gegenüber der
6 Langfristigkeit?

7

8 B3: Ich denke, das müssten Sie mal ein Aufsichtsrat Mitglied fragen. Ich kann mich da
9 schwer reinversetzen. Aber wie gesagt, wir haben zwölf Aufsichtsratsmitglieder, die
10 unterschiedliche Erfahrung haben hinsichtlich - ja wie gesagt, wir haben Leute, die aus
11 der Wirtschaft kommen, es gibt Leute, die aus dem Sport kommen, wie Sergej
12 Barbarez, der die Dinge auch aus Sicht der Spieler kennt. Dann gibt es Leute, die aus
13 dem Verein kommen, wie Friedhart Engel beispielsweise, also, wir haben ja - ich will
14 nicht sagen einen bunt durch gewürfelten Haufen, aber wirklich unterschiedliche Leute
15 in diesem Gremium. Die haben alle ihre eigene Erfahrung gemacht in ihrem Leben.
16 Und da treffen schon unterschiedliche Auffassungen aufeinander. Und da gibt es schon
17 Konflikte zwischen den Leuten, die aus der Wirtschaft kommen, und sagen:
18 wirtschaftlich ist das am Besten, und Leuten aus dem Sport die sagen: ja aber
19 entscheidend ist, was erst einmal sportlich passiert. Und dann eben auch solche, die
20 aus dem Bereich der Supporters kommen: ja wir wollen aber unsere Tradition nicht
21 aus dem Auge verlieren. Und das ist ja auch schön und gut, dass wir uns nun auf
22 wirtschaftliche Beine stellen wollen und Erfolg wollen wir auch, aber uns ist es erst
23 mal wichtig, dass wir den HSV als den Verein unterstützen, den wir kennen. Ja da gibt
24 es schon viele Interessenskonflikte.

25

26 I: Würde es denn die Interessenskonflikte beseitigen, wenn jemand aus dem Vorstand
27 auch gleichzeitig im Aufsichtsrat sitzen würde?

28

29 B3: --- Ich finde, da der Aufsichtsrat die Aufgabe des Vorstandes kontrollieren soll
30 und überwachen soll, finde ich es eher als großen Interessenskonflikt, wenn jemand
31 vom Aufsichtsrat im Vorstand sitzt. Umgekehrt. Ja sorry. Aber dennoch.

1

2 I: Der Aufsichtsrat kann ja den Vorstand nur so gut kontrollieren und überwachen, wie
3 er Informationen aus dem Vorstand erhält. Wäre es denn ein Gedanke ein
4 Vorstandsmitglied in den Aufsichtsrat zu nehmen - nicht jedoch als
5 Aufsichtsratsvorsitzenden - der dort dann auch die Information verteilt. Würde das
6 helfen?

7

8 B3: Das könnte schon helfen. Aber ich denke wichtig ist einfach der
9 Kommunikationsfluss zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Ich glaube, dann muss es
10 eine solche Konstellation nicht geben. Ich denke wenn sich Vorstand und Aufsichtsrat
11 eben bei den wichtigen Punkten zusammensetzen und der Informationsfluss dann
12 stimmt, dann muss man das nicht so mit einem Modell machen. Wobei es hier schon
13 einen Konflikt gibt zwischen der Funktion als Vorstandsmitglied und der Funktion als
14 Aufsichtsrat. Ich finde, man sollte diese beiden Gremien trennen.

15

16 I: Ich bedanke mich herzlich für dieses Interview. Alles Gute Ihnen und dem HSV.

1 **Anhang 4: Expertenbefragung Jürgen Born**

2

3 I: Wenn Sie sich bitte kurz einmal selbst vorstellen. Einmal Name, Alter und Beruf.

4

5 Jürgen Born (B4): Ja – Mein Name ist Jürgen Born. Alter 69. Beruf: Bankkaufmann.

6 Ein Leben lang bei der Deutschen Bank in Südamerika, gearbeitet hier etwa 35 Jahre.

7 Danach vier Jahre ehrenamtlich Vorstandsvorsitzender oder Vorsitzender der

8 Geschäftsführung der Werder Bremen GmbH und Co. Außerdem seit 10 Jahren

9 ehrenamtlich Honorarkonsul für das Land Uruguay und heute noch Mitglied der

10 Kulturstiftung beim DFB.

11

12 I: Ok, super, herzlichen Dank. Im Folgenden werde ich Ihnen erst einmal zwei

13 generelle Fragen stellen. Die erste Frage lautet: Was sind Ihres Erachtens die Top

14 Vereine in Bezug auf das Top Management, und damit sind Vorstand und Aufsichtsrat

15 gemeint in der Bundesliga, in der ersten Deutschen Fußball Bundesliga, und wie

16 begründen Sie das?

17

18 B4: Ja also, für meine Begriffe muss ich jetzt ganz ehrlich sagen, und ich hoffe, Sie

19 nehmen mir das nicht übel, ist Werder Bremen sehr gut aufgestellt. Weil ja auch bei

20 diesen Dingen für meine Begriffe als wichtiges Kriterium die Dauerhaftigkeit, die

21 Nachhaltigkeit, die Kontinuität bestimmt ist. Da hat es sicherlich bei einigen Vereinen

22 einen guten Vorstand und einen Aufsichtsrat gegeben, aber wenn da jedes Jahr oder

23 alle zwei Jahre neue Leute erscheinen, weiß ich nicht, ob das einem Verein dienlich

24 ist. Also Werder Bremen, Bayern München - Vereine wie Bochum waren in den

25 letzten Zeiten solide geführt. Leverkusen - nun ist es so, ich würde jetzt gerne ungern

26 Vereine nennen, die durch große Konzerne finanziert werden, weil da ein anderes

27 System vorherrscht. Stuttgart ist gut geführt, Hoffenheim ist gut geführt. Die sind

28 jedoch allerdings wieder von einem Mäzen abhängig. Das sind so die Vereine, die mir

29 einfallen, die mit einer gewissen Kontinuität arbeiten. Denn Hamburg hat sich

30 dennoch hin und wieder ein bisschen Unruhe gebracht. Berlin war auch lange Zeit lang

1 durch Kontinuität gekennzeichnet, nur offenbar ist das nicht von großem Erfolg
2 gekennzeichnet gewesen. Diese ganze Konstellation.

3

4 I: Sie sind eben schon auf die Zusammensetzung der einzelnen Teams gesprochen und
5 ich würde da gerne noch genauer darauf eingehen. Wie betrachten Sie denn insgesamt
6 die Zusammensetzung der beiden Gremien Vorstand und Aufsichtsrat von
7 professionellen Fußballvereinen in Hinblick auf die Qualität und woran lassen sich
8 Ihre Aussagen festmachen?

9

10 B4: Also zunächst einmal muss klar sein, man muss ganz deutlich definieren wer hat
11 schon den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb aus dem e.V. (*eingetragener Verein*)
12 heraus getrennt und in eine Kapitalgesellschaft eingebracht. Und wer noch nicht. Der
13 HSV hat das zum Beispiel noch nicht. Deswegen ist der HSV auch kein vergleichbares
14 Beispiel, wenn wir jetzt hier über Vorstand und Aufsichtsrat sprechen, damit sind dann
15 für mich Kapitalgesellschaften gemeint. Natürlich geht das bei einem Verein auch.
16 Aber das muss ganz genau analysiert werden, wer schon ausgegliedert hat und wer
17 noch nicht. Wer ausgegliedert hat, der arbeitet natürlich als Kapitalgesellschaft sehr
18 wohl, wobei man jetzt hier sagen kann, dass es jetzt hier einen Verein oder zwei gibt,
19 die arbeiten in Form einer AG. Werder Bremen arbeitet in Form einer GmbH und
20 CoKG auf Aktien, da gibt es dann differenzierte Möglichkeiten das Ganze nun zu
21 beurteilen, was besser ist. Das hängt teilweise ja auch von der Konstellation und dem
22 Umfeld ab. Aber wenn mal nun Kapitalgesellschaft, da ist dann klar, dass der Vorstand
23 beziehungsweise die Geschäftsführung - bei Werder war das ursprünglich ein
24 Vorstand, später haben wir das umgetauft in Geschäftsführung, als wir die
25 Kapitalgesellschaft gegründet hatten, wobei dahinter auch ein Aufsichtsrat steht. Denn
26 die Leute in der Geschäftsführung werden nicht gewählt von der
27 Mitgliederversammlung, sondern sie werden von dem Aufsichtsrat berufen und der
28 Aufsichtsrat wird von der Mitgliederversammlung gewählt. Dass also die Mitglieder
29 des e.V. noch über ihren e.V., über ihre Stimme Möglichkeit haben, ihre Stimme
30 einzubringen, aber nur für die Wahl des Aufsichtsrats, der dann die Geschäftsführung
31 bestellt.

1

2 I: Ok. Auf meine Frage nun aber nochmals zurückkehrend: wie betrachten Sie denn
3 die Zusammensetzung dieser beiden Gremien bezüglich der Personen, die dort
4 agieren?

5

6 B4: Na geht es zuerst einmal um Qualität und Quantität. Die Quantität ist - man kann
7 das ja mit einem machen, der alles bestimmt, dass nur das gemacht wird, was der sagt.
8 Dann kann man das Ganze auch in Geschäftsfelder aufteilen - das ist bei Werder
9 Bremen so gewesen. Und das ist eine gute Frage, was da das Ideale ist. Ich kann Ihnen
10 nur sagen, dass ganz vorne bei einem Bundesligisten, zumindest heutzutage, bei der
11 Menge an Geld was im Fußball an Volumen an Geldmitteln da bewegt werden, das
12 vier-Augen-Prinzip stehen muss. So dass es immer schlecht ist, wenn einer nur was
13 zusagen hat und der dann auf Reisen ist, dann bleibt alles andere liegen. Also ich
14 glaube, ich persönlich fand vier gut, weil dann der Sportdirektor, der ja einer der vier
15 ist, immer Spieler und Spiele beobachten kann und dann demnach auch häufig nicht da
16 ist und mit der Mannschaft nicht mitfahren kann. Dann ist gut, wenn einer die Honeurs
17 macht, das muss aber nicht unbedingt sein (lachend), aber dann muss eben die Belange
18 des e.V. in der Kapitalgesellschaft eingebracht werden - meist ist da einer vom e.V.
19 abgestellt. Und dann ist da noch ganz wichtig Marketing, Ticketing, Büro und
20 Finanzen. Jetzt kann man Marketing und Finanzen zusammenlegen, wenn man das
21 will. Ich persönlich fände es gut, um auch in Rahmen der Sicherheit und der Chinese
22 Walls, fände ich es gut, immer wenn Finanzen und Marketing nicht in einer Hand
23 liegen. Aber dieses Organigramm kann sich jeder so hinzaubern, wie er es möchte.
24 Und wie er die entsprechenden Leute zur Verfügung hat.

25

26 I: Wie sehen Sie das in den Bezug auf den Aufsichtsrat?

27

28 B4: (Pause) - den Aufsichtsrat kann man einmal nach dem Kriterium der - ja (lachend)
29 finanziellen Wucht definieren, das heißt, sie nehmen - auch zuerst kommt auch da
30 wieder die Zahl. Ich glaube dass sechs oder sieben das Ideal ist. Vier oder fünf sind zu
31 wenig, und elf oder zwölf sind einfach zu viel. Ich bin der Meinung im Aufsichtsrat

1 sollte man nicht unbedingt einen Abgeordneten der Fans mit reinnehmen. Denn der ist
2 dann eigentlich nur da, um was für die Fans zu erbitten. Wenn sie den Club erfolgreich
3 führen wollen, müssen sie einen professionellen Aufsichtsrat haben. Die Fans können
4 über andere Organe zu ihrem Recht kommen. Über Fanclubvereinigungen,
5 Dachverbände und so weiter. So, jetzt können wir also sagen, die Firma Meier X oder
6 Schulze gibt jedes Jahr eine Million, damit haben die ein Anrecht auch im Aufsichtsrat
7 zu sein. Oder auf die Kandidaten zurückzukommen, denn die werden ja gewählt
8 normalerweise. Oder sie können auch sagen, ich möchte einen aus den Medien, einen
9 aus der Autobranche, einen von den Senatoren in Bremen und was weiß ich. Und
10 einen aus der Stadiongesellschaft. Das können sie sich aussuchen wie sie es haben
11 möchten.

12

13 I: Sie haben eben über die Quantität gesprochen. Wie beurteilen Sie denn die Qualität
14 der Aufsichtsräte der Bundesligisten?

15

16 B4: Auch da nochmal eine generelle Sache, die es wert ist mal zu untersuchen. Auf
17 den wichtigen Posten, und damit komm ich jetzt auch auf den Aufsichtsrat, muss man
18 immer wieder überlegen: wo muss ein ehemaliger Fußballer sitzen und wo müsste
19 einer sitzen, der mit dem Fußball gar nichts am Hut hat. Die ideale Mischung ist
20 nämlich nicht nur Fußballer oder nicht nur Nicht-Fußballer zu haben. Und diese
21 Mischung muss man finden. Denn, ich glaube bei den Finanzen kann es sich durchaus
22 ergeben, dass ein ehemaliger Fußballer ein super betriebswirtschaftliches Studium
23 abgeschlossen hat. Dann kann er natürlich auch die Finanzen machen. Aber ich glaube
24 die Sportdirektorebene bleibt immer einem Fußballer überlassen. Marketing könnte
25 man sowohl mit einem Nicht-Fußballer als auch mit einem Fußballer machen. Der
26 Fußballer macht dann die Türen auf und der Nicht-Fußballer unterschreibt die
27 Verträge. Und Finanzen würde ich in der Regel vielleicht nicht mit einem Fußballer
28 machen. Und ja, jetzt die Qualität: (Pause). Wichtig ist jetzt das Organigramm, ab
29 wann wird der Aufsichtsrat eingeschaltet. Zum Beispiel wie bei Käufen von Spielern
30 ab 500.000 Euro oder ab drei Millionen, oder gibt es ein Budget, was die
31 Geschäftsführung verbraten kann, wo im Einzelnen Rechenschaft abgeliefert werden

1 kann. Nicht wahr. Also darauf kommt es jetzt auf die Rahmenbedingungen an. Und
2 ansonsten fände ich es ganz gut, wenn da eine Mischung ist von halb und halb
3 Fußballer und Nicht-Fußballer oder wenn es eben nicht nur Fußballer sind, dann eine
4 Durchmischung nach verschiedenen Branchen oder Herkunftten oder was auch immer
5 in Frage kommt. Bei Werder Bremen steht ja drin, in den Statuten, dass wenn sich
6 einer mit, ich glaube mit 25% am Kapital der GmbH und CoKG beteiligt, dann hat er
7 das Recht auch auf Entsendung eines Aufsichtsratsmitglieds. Das heißt, der vertritt
8 dann das Kapital im Aufsichtsrat.

9

10 I: Ok. Vielen Dank. Ich würde gerne auf Ihre damalige Rolle als
11 Vorstandsvorsitzender von Werder Bremen eingehen. In welchem
12 Spannungsverhältnis steht denn ein Vorstand in der Führung eines Fußballvereins in
13 Deutschland?

14

15 B4: In einem Spannungsfeld steht man eigentlich nicht mehr als andere Leute auch. Es
16 kommt jetzt darauf an. In meinem Fall hatte ich die Öffentlichkeitsarbeit noch dazu
17 noch neben den Finanzen. Aber da hängt es nun mal ab: Sie können auch einen
18 Vorsitzenden haben, der einfach nur die ganzen Sitzungen leitet und die Kollegen
19 haben sich die Ämter untereinander aufgeteilt. Aber Sie können auch einen haben, der
20 selbst eben auch einen Teil der Arbeit mit übernimmt. Aber ein besonderes
21 Spannungsfeld gibt es nicht.

22

23 I: Wenn wir uns heute Fußballvereine anschauen, haben sich diese zu
24 mittelständischen Unternehmen weiterentwickelt, sie haben sich extrem
25 professionalisiert. Sie haben unter anderem in diesem Zusammenhang auch die
26 Ausgliederung in Kapitalgesellschaften angesprochen. Welche Herausforderungen
27 sehen Sie denn als Vorstand, ein solches Fußballunternehmen zu führen?

28

29 B4: Sie müssen genau wie jeder andere Unternehmer heute auf Sicherheit gehen,
30 Risiko abwägen, was im Fußballgeschäft viel schwieriger ist als in anderen Branchen,
31 und sie müssen auch damit fertig werden, dass es eine boomende Branche ist. Werder

1 Bremen hat in den letzten zehn Jahren von 30 Millionen Umsatz auf 120 Millionen
2 Umsatz aufgebaut und dann müssen sie das Wachstum organisch auf den ganzen
3 Laden verteilen. Das heißt, sie müssen im Rechnungswesen Mitarbeiter haben. Früher
4 haben drei oder vier Leute die Buchungsvorgänge bearbeitet, heute brauchen sie neun
5 Leute oder andere Technik. Also das Ganze hat sich ausgeweitet. Ticketverkauf hat
6 sich ausgeweitet. Die Spiele sind mehr geworden. Die Gehälter sind gestiegen. Die
7 Steueranforderungen, also die fiskalpolitischen Überlegungen haben sich verändert.
8 Da müssen Sie ständig dabei sein und mitziehen. Es gibt im Fußball eben keine
9 Minute, wo man sagen kann: Oh, wir stellen jetzt Tassen mit Henkel nach außen her
10 und wenn wir im Januar die Maschine angeworfen haben, dann haben wir eigentlich
11 ziemliche Ruhe. Hier müssen Sie immer wieder umformen, mitdenken, erweitern. Und
12 das Wichtigste und Schwierigste an der ganzen Geschichte ist es ja, dass sie meist um
13 den 17. März herum die Planung für die kommende Saison abgeben müssen. Und die
14 Saison beginnt am 01.07., beziehungsweise die Spiele dann erst im August, erst
15 danach, und sie müssen aber schon im März schon sagen, was sie glauben an
16 Einnahmen zu haben und sie wissen noch nicht mal, ob sie einen Platz für einen
17 internationalen Wettbewerb haben. Im März wissen sie doch noch gar nicht, ob sie
18 vielleicht sogar ins DFB Pokal Endspiel kommen. Jetzt können Sie, wie bei Werder
19 Bremen, die eine einnahmen-orientierte Ausgabenpolitik betreiben, eigentlich erst
20 einmal nur das einsetzen, was ganz sicher kommt. Also die Ticketeinnahmen kann
21 man abgreifen, das Fernsehen, die Sponsoren. Die Zahlen können sie alle einsetzen. So
22 und dann kann man sagen, im DFB Pokal überstehen wir zumindest die erste Runde
23 und ansonsten müssen sie jetzt ins Risiko gehen. Und wenn sie sagen, oder für sich
24 denken, wir kommen in einen internationalen Wettbewerb rein, stehen aber noch auf
25 Platz sechs in der Tabelle, dann können sie ja davon ausgehen, dass sie da trotzdem
26 noch reinrutschen, können aber bei der Abgabe der Zahlen aber nur das einsetzen, dass
27 sie die Einnahmen, die sie daraus erträumen, zur Zeit nur darstellen können durch
28 Kreditlinien durch Banken, die ihnen schriftlich gegeben wurden, die aber von ihnen
29 im Moment nicht genutzt sind. Also, mit anderen Worten, sie gehen davon aus, sie
30 kommen doch rein und sie verdienen da fünf Millionen. Sie können das aber nicht
31 nachweisen bei der Abgabe der Planung. Da müssen sie dann eben sagen, wir haben

1 aber als Sicherheiten hier eine Kreditlinie von fünf Millionen bei der und der Bank und
2 wenn das eben nicht funktioniert, wir geben schon mal im Geiste die fünf Millionen
3 für die kommende Saison aus. Wenn das dann nicht eingeholt werden kann durch den
4 Spielbetrieb, dann müssen wir vielleicht diesen Kredit in Anspruch nehmen. So und
5 das ist so ein bisschen die Risikoüberlegung, die dann immer wieder mal auf den Tisch
6 kommt.

7

8 I: Sie haben eben schon den Blick nach vorne gerichtet, indem Sie sagten, dass es
9 relativ schwierig ist nach vorne zu planen: wie problematisch sehen Sie das
10 Spannungsverhältnis auch von kurzfristigem und langfristigem Erfolg für
11 Fußballunternehmen?

12

13 B4: Die langfristige Planung ist für meine Begriffe im Fußballgeschäft gar nicht
14 möglich. Es sei denn sie beginnen auch in die Planung die Fußballerwerte mit
15 einzusetzen und sagen: Ok, wenn wir dieses Jahr nicht international spielen, dann
16 müssen wir Diego verkaufen. Als Beispiel. Das wäre aber auch nur mittelfristige
17 Planung. Langfristig können sie theoretisch gar nicht planen. Ich kenn das Problem
18 sehr gut auch aus Südamerika, da sollte ich bei Inflationsraten von 4000% in Brasilien
19 früher eine Fünf-Jahres-Planung abgeben und ich habe noch nicht einmal eine
20 Wochenplanung geschafft. (lachend). Im Fußball ist es nicht ganz so krass, aber die
21 Imponderabilien sind schon sehr groß. Durch ein Lattenschuss in der 90. Minute
22 kommen sie nicht mehr in die Champions League und verlieren dadurch zwanzig
23 Millionen Euro. Durch einen einzigen Lattenschuss. Und das sind die
24 Imponderabilien, die eben diesem Sport anhaften. Kurzfristig kann ich immer sagen:
25 Gut, wenn wir zwei Spiele verlieren haben wir immer noch dreizehn oder elf Spiele,
26 um das umzubiegen, aber sie müssen, wenn sie eine Risikobetrachtung anstellen, und
27 das kommt ja hin und wieder vor bei einem Bundesligaclub, dann können Sie auch an
28 das Eingemachte gehen und sagen: Ok, wir kaufen jetzt noch mal einen für zehn
29 Millionen, auch wenn wir nur zwei in der Kasse haben. Aber wenn das dann im Laufe
30 der Saison nicht gut geht, ja gut hoffentlich schlägt der ein, wenn nicht wird es schwer,
31 dass man ihn für zehn Millionen nochmals los wird oder wir haben da noch ein paar

1 andere Spieler. Nur wenn sie verkaufen müssen, wenn sie wirklich verkaufen müssen,
2 dann sind die Spieler plötzlich nichts mehr wert. Aber das ist auch ein zweischneidiges
3 Schwert. Aber man kann durchaus Spielerwerte in Gedanken mit einbringen und dann
4 eben noch ein bisschen länger planen. Inzwischen hat ja Werder durch gute
5 Einnahmen, wobei immer der sportliche Erfolg zuerst kommt - wir haben erst
6 sportlichen Erfolg und dann Einnahmen - sie können nicht Kredite aufnehmen und
7 dann sagen: Hol mir mal den sportlichen Erfolg, das geht nicht. Das geht weiß Gott
8 nicht. Und darunter leiden noch heute zwei, drei Vereine. Wir arbeiten ja ohne
9 Kreditaufnahme für das Fußballgeschäft und wenn, wie gesagt, mal danebenliegen
10 sollten mit der Personalplanung, dann muss eben der ein oder andere Spieler verkauft
11 werden. Das andere ist hier Asset Backed Securitization, das ist auch eine gefährliche
12 Sache. Wenn sie immer sagen: Ja gut, für die nächsten zehn Jahre verpfände ich 30%
13 meiner Ticketeinnahmen sowie 35% meiner Sponsoreneinnahmen und einen Teil
14 meines Fernsehgeldes, dann haben sie jetzt kurzfristig Geld und wenn aber der Erfolg,
15 den sie sich durch dieses Geld erhofft haben, nicht eintritt, dann leiden sie die nächsten
16 neun Jahre, weil ihnen dann noch mehr Geld fehlt, weil dann nicht mehr das zur
17 Verfügung steht, was aus der einfachen Einnahme kommt, weil sie davon wieder was
18 abführen müssen. Und darum sag ich immer: Bloß nicht die Zukunft im
19 Fußballgeschäft verkaufen, durch Kreditaufnahme, weil ihre Nachfolger sie dafür an
20 den Pranger stellen werden.

21

22 I: Ok. Gab es aber damals bei Ihnen im Vorstand jemand, der ihnen genau konträr
23 gegenüberstand, der sagte: „Eigentlich macht es hier doch Sinn, Kredite
24 aufzunehmen“?

25

26 B4: Nein, wir waren da bei Bremen alle auf einer Linie. Also wir wollten auf keinen
27 Fall Kredite aufnehmen, weder kurzfristig noch langfristig. Es sei denn im
28 Zusammenhang mit dem Stadionumbau. Wobei das Stadion der Stadion GmbH gehört,
29 und davon haben wir nur 50%, und die Kredite werden von der Gesellschaft
30 aufgenommen und nicht von uns.

31

1 I: Welche Rolle nimmt hier der Aufsichtsrat ein? Würden Sie hier auch jemanden
2 erwarten, der vielleicht Risiko nimmt statt vermeidet?

3

4 B4: Der kann sich selbstverständlich gerne äußern. Wir haben hier sechs Mitglieder im
5 Aufsichtsrat und wenn einer dabei ist, der sagt: Mensch wir müssen da oben doch mal
6 mehr Mut haben und in die vollen gehen. Oder jetzt ist der Moment gekommen, um
7 das und das zu machen, dann kann er das gerne vorschlagen, dann diskutiert sich
8 zunächst der Aufsichtsrat darüber aus und was daraus dann kommt, können die ja
9 gerne der Geschäftsleitung mitteilen. Ich würde aber sagen, da die alle nicht so dicht
10 am Herd stehen wie die Geschäftsführung, habe ich noch nie gehört, dass ein
11 Aufsichtsrat die Geschäftsführung aufgefordert hat, leichtsinniger zu sein. Das habe
12 ich noch nicht erlebt, das wäre mir neu. Das wäre vielleicht auch gar nicht so
13 opportun.

14

15 I: Das Thema Moderne und Tradition von Fußballvereinen: Wie sehen sie hier das
16 Spannungsfeld für einen Vorstand?

17

18 B4: Moderne und Tradition?

19

20 I: Ja.

21

22 B4: (Pause). Sie müssen schon modern denken, aber Tradition bringt Geld. Gucken
23 Sie mal heute Mönchengladbach an: Die leben heute noch von der Fohlen-Elf und dem
24 Image dieser Mannschaft. Die spielen in den letzten Jahren sehr schlecht, sind
25 mehrfach abgestiegen, haben aber immer noch 40.000 Zuschauer und haben ein tolles
26 Stadion und haben, obwohl sie in einem Gebiet sind, wo viele
27 Bundesligamannschaften sind, haben ihr Publikum. Mit Tradition bauen sie ihr Image
28 auf und ihre Fangemeinschaft. Werder Bremen hat inzwischen - weil wir bis auf ein
29 Jahr mal vor dreißig Jahren in der Bundesliga gespielt haben, glaub ich - viele Jahre
30 hintereinander international gespielt haben, immer offensiv gespielt haben, viele Tore
31 geschossen haben, aber auch in aller Munde sind, weil wir auch beim Image und bei

1 der Beliebtheit an erster Stelle stehen oder zusammen mit Bayern München an erster
2 Stelle stehen. Im Moment sind wir glaube ich bei Beliebtheit wieder auf Platz 1, damit
3 erkaufen sie sich, da spielt Tradition eine Rolle. Das kann Hoffenheim - Hoffenheim
4 ist bei der Beliebtheit ganz vorne, das ist aber eine andere Beliebtheit, das ist
5 Bewunderung für das, was in kurzer Zeit geschaffen wurde. Das kann ganz schnell
6 wieder abschwelen. Bei uns sind so viele Fans in ganz Deutschland flächendeckend
7 da, das wenn wir auch ein Jahr schlecht spielen, Werder Bremen wird immer Werder
8 Bremen sein, und bei der Platzierung von Aufträgen und bei der Suche von Sponsoren
9 ist das ein guter Türöffner, wenn wir hier sagen: sie arbeiten mit dem Traditionsverein
10 Werder Bremen zusammen, das ist keine Eintagsfliege. Sie wissen heute, wenn sie
11 nach Rio kommen und mit dem Taxi fahren, und sie sagen: Werder Bremen. Wenn sie
12 Bremen sagen, dann weiß der überhaupt nichts und fährt weiter und dann fragt er nach
13 zehn Minuten: Sie meinten vielleicht Werder Bremen? Ja, genau. Das ist ein
14 internationaler Begriff geworden, der weit über den Begriff unserer Stadt hinaus, wenn
15 sie ihn alleine bringen, steht.

16

17 I: Ok. Wir haben nun über das Risiko geredet, ebenso über Tradition: welche
18 Herausforderungen sehen sie noch für den Vorstand, um einen Verein langfristig
19 erfolgreich führen zu können?

20

21 B4: Es muss eine gute Mischung sein. Es fängt ja alles beim Spielen an. Also ich sag
22 es nochmal: nicht erst Geld nehmen und dann spielen. Und das Spielen fängt an beim
23 Scouting und bei den Nachwuchsabteilungen. Da fängt das Fußballspielen an. Und
24 dann müssen sie immer die richtigen Einkäufe tätigen. Und um diesen Erfolg zu
25 haben. Dann kommt die Einnahme beinahe schon ganz von alleine.

26

27 I: Wie sehen Sie das Thema Vision für einen Fußballverein?

28

29 B4: Eine Vision -- also es gibt immer wieder bei einigen Vereinen tolle Einfälle, die da
30 gebracht werden, und aber im Großen und Ganzen ist die Schiebkarre schon erfunden,
31 habe ich das Gefühl. Und es muss immer wieder mit einem spitzen Bleistift gerechnet

1 werden, wenn man einen Spieler holt, wenn der zu teuer ist. Was sind da die
2 Gedankengänge: was ist da mit den anderen Spielern? Wollen die nun auch alle mehr
3 verdienen? Wenn sie den teuer einkaufen mit Ablöse, müssen sie gucken, dass sie
4 möglichst einen langfristigen Vertrag mit ihm abschließen, damit die jährlichen
5 kontinuierlichen und geradlinigen Abschreibungen nicht pro Jahr zu stark die Kasse
6 schlagen. Was will der Vermittler? Ist das ein Mann, der uns den Spieler ein halbes
7 Jahr später wieder abschwatzt? Wie viel Geld will der dafür haben? Und so weiter.
8 Also da ist eine Menge zu machen, um den Verein ruhig zu halten. Das ist ganz
9 wichtig, dass nach außen hin Ruhe eintritt und das nicht einer stets im Fernsehen
10 auftritt und irgendwelche Dinge rausfönt und Geheimnisse verrät und Blödsinn
11 erzählt. Also es muss schon eine gewisse Seriosität von innen heraus da sein und
12 (Pause), das ist nicht immer gegeben, sagen wir mal. Aber im Prinzip klappt das so bei
13 allen Vereinen.

14

15 I: Ok. Als letzte Frage noch eine Frage zur Zusammenarbeit zwischen Vorstand und
16 Aufsichtsrat. Dies wird von vielen kritisch gesehen, da immer wieder die Behauptung
17 im Raum steht, die agierenden Personen würden nicht professionell genug arbeiten.
18 Wie könnten diese beiden Gremien noch besser zusammenarbeiten?

19

20 B4: Ja. Das Wort Tradition, da müsste ich nochmals einhaken. Die Vereine würden ja
21 gerne alle ihre Tradition erhalten und dadurch kommt ja auch dieses 50+1 immer
22 wieder ins Gespräch. Die Tradition können sie natürlich nur erhalten, indem sie nicht
23 mehr als 50% ihrer Aktien an jemanden verkaufen. Und das bedeutet aber auch, dass
24 sie immer wieder Leute aus den Vereinen in irgendwelchen Gremien mit reinnehmen
25 müssen. Und da muss ich sagen: da werden manchmal gewisse - da will ich aber
26 ungern zitiert werden - dann sind da immer wieder Vereinsmeierer, die durch
27 ständiges Arschlecken sich dann in irgendein Gremium reinbringen. Und man dann
28 sieht, wie dieses Unternehmen, dieses mittelständische Unternehmen gewachsen ist
29 und wie professionell mit einmal alles geworden ist, dann kommt da dieser
30 Vereinsmeiergegenstoß. Der kann manchmal ganz gut sein, aber in der Regel, glaube
31 ich, ist das eine Bremsung, und da wäre schön, wenn man noch weiter von

1 Vereinsmeier auf professionell umstellt. Das fände ich ganz gut. Bei der
2 Geschäftsführung ist das schon der Fall, die haben ein Geschäftsführergehalt - ich
3 habe ja nur ehrenamtlich bei uns bei Werder gearbeitet - aber durch das Gehalt ist man
4 ja in der Lage auch Headhunter einzusetzen und professionelles Personal zu suchen.
5 Beim Aufsichtsrat kann es sein, dass einer aufsteht und eine tolle Rede hält und sagt:
6 Jungs, wir kennen uns doch schon alle seit 40, 50 Jahren und dann gehen die
7 Mitglieder ran und wählen den. Der hat sich vorher aber nicht qualifiziert. Das könnte
8 passieren, und das kann man nur regeln über ganz scharf durchdachte Statuten.
9
10 I: Ok. Vielen Dank für das Interview.

1 **Anhang 5: Expertenbefragung Steven Jedlicki**

2

3 I: Wenn Sie sich bitte kurz einmal selbst vorstellen. Einmal Name, Alter und Beruf.

4

5 Steven Jedlicki (B5): Steven Jedlicki, 48 Jahre, Beruf: Kaufmann.

6

7 I: Ok, super, herzlichen Dank. Im Folgenden werde ich Ihnen erst einmal zwei
8 generelle Fragen stellen. Die erste Frage lautet: Was sind Ihres Erachtens die Top
9 Vereine in Bezug auf das Top Management, und damit sind Vorstand und Aufsichtsrat
10 gemeint in der Bundesliga, in der ersten Deutschen Fußball Bundesliga, und wie
11 begründen Sie das?

12

13 B5: Top Vereine (Pause) offensichtlich über die Jahre allen voran wohl Bayern
14 München, aber auch Leverkusen, Bremen, Hamburg und in den letzten Jahren hat sich
15 Eintracht Frankfurt im Vorstand und Aufsichtsrat auch dazu gezählt.

16

17 I: Ok. Sie haben die Eintracht angesprochen, dass sie sich gut entwickelt hat. Wie
18 beurteilen Sie denn insgesamt die Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat in
19 der Fußball Bundesliga und woran lassen sich hier Ihre Aussagen festmachen?

20

21 B5: Zu den Aufsichtsräten in den verschiedenen anderen Vereinen kann ich eigentlich
22 recht wenig sagen, dadurch, dass ich seit einigen Jahren nicht mehr aktiv im Geschäft
23 bin. Da hat sich einiges in den verschiedenen Vereinen getan. Von den
24 Persönlichkeiten her und von der Unterstützung, Management, Know-How und
25 Networking in diesen Vereinen wie Bayern, Hamburg und Leverkusen. Diese Vereine
26 sind auch wieder ganz oben auf der Liste und ja auch hier in Frankfurt hat sich gezeigt,
27 dass der Aufsichtsrat breit gestreut, aber auch in schweren Zeiten durch Kontakte
28 Frankfurt sehr geholfen hat.

29

30 I: Sie sind ja damals als Investor in den Verein Eintracht Frankfurt gekommen. Wie
31 beurteilen Sie denn die Zusammenstellung von den Vorständen und was ist ihrer

1 Meinung nach wichtig in Bezug auf die Rollen: Welche Personen müssten hier
2 vertreten sein?

3

4 B5: Wir als Octagon, und Octagon in Beziehung mit Steven Jedlicki, wir sind damals
5 als Investor in die Fußball AG eingestiegen und haben da maßgeblich dazu
6 beigetragen, dass mit der damaligen Vereinsspitze Eintracht die Lizenz erworben hat
7 oder behalten konnte. Es ist sehr wichtig heute in den Vorständen von
8 Fußballvereinen, das sind ja Wirtschaftsunternehmen geworden heute, dass nicht
9 ehrenamtliche Vorstände sondern richtige Manager für die verschiedenen Positionen,
10 sei es Marketing, sei es Finanzen allen voran, tätig sind.

11

12 I: Was war denn der Grund, warum sie als Investor bei einem Fußballverein
13 eingestiegen sind?

14

15 B5: Mit unserem damaligen Partner, mit der Interpublic Gruppe (*IPG*), zu der Zeit
16 einer der Top Drei Kommunikationsfondgesellschaften der Welt, haben wir nach einer
17 Möglichkeit gesehen, in den Profifußball einzusteigen, und es hat sich ergeben für die
18 Eintracht, Gott sei Dank, dass, und leider sie so hohe Schulden gehabt haben, dass wir
19 als Partner einsteigen konnten. Das war eine rein wirtschaftliche Überlegung. Octagon
20 und Interpublic wollten Geld damit verdienen, aber auch hier Marketing Know-How
21 einbringen und leider ist dann zwei Jahre später Octagon, oder die Muttergesellschaft
22 der IPG Gruppe - war nicht weiterhin bereit, in diesem Geschäft tätig zu sein.

23

24 I: Als Sie damals diese Rolle übernommen haben als Vorstandsvorsitzender bei der
25 Eintracht Frankfurt AG - bitte korrigieren Sie mich, wenn ich sie hier falsch betitele -
26 welche Aufgabe haben sie denn als Vorstand von Eintracht Frankfurt gesehen, um den
27 Verein langfristig zu führen?

28

29 B5: Ja, das war schon richtig. Das war gerade neugegründet, die Fußball AG, also
30 ausgegliedert vom Mutterverein, aber nach den Statuten des DFB musste ja der
31 Mutterverein die Mehrheit an der AG gehalten haben. Wir sind wie gesagt

1 eingestiegen, um das (*den Verein*) als Traditionsverein wieder erfolgreich einmal vom
2 Fußball spielerischen her über die Jahre wieder aufzubauen und zu gestalten, aber auch
3 als starkes Marketing-Tool, Kommunikation-Tool, die Eintracht wieder nach vorne zu
4 bringen. Meine Aufgabe kam ja aus dem Sponsoring und Marketing und eigentlich
5 wollte ich, ob Vorsitzender oder nicht, diesen Bereich, wo ich mich auskannte, viele
6 Jahre im Sponsoring und Groß-Veranstaltung tätig gewesen, diese Rolle übernehmen.
7 Hab sie auch übernommen aber musste aber am Anfang auch mit diesen
8 Herausforderungen fertig werden.

9

10 I: Wie wichtig war Ihnen damals und auch heute das Thema Moderne, moderner
11 Fußballverein, und diese Tradition, die sie ja auch hier in Frankfurt vorfinden?

12

13 B5: Ja das ist sehr, sehr wichtig. Tradition spielt eine wichtige Rolle im Fußball. Was
14 die Fans angeht, was das ganze Umfeld in den Städten und den Regionen angeht. Für
15 einen Verein, aber heutzutage ist es ein Geschäft, ein großes Geschäft geworden, und
16 es muss professionell geführt werden. Also es muss moderner gedacht werden.
17 Marketing, PR, Pressearbeit und wenn man das richtig macht ist die Tradition eines
18 Vereins natürlich sehr hilfreich. Man kann ja auf einen alteingesessenen
19 Traditionsverein viel mehr aufbauen als wenn man von Null anfängt.

20

21 I: Wie haben Sie denn damals das Thema Langfristigkeit im professionellen Fußball in
22 Frankfurt gesehen? Oder ging es Ihnen als Investor lediglich um den kurzfristigen
23 Erfolg?

24

25 B5: Wahrscheinlich von Beidem etwas. Unser Ziel war damals wirklich das langfristig
26 zu sehen, bei so einer hohen Investition, die da Octagon getätigt hat. Aber natürlich
27 mussten wir kurzfristig auch Erfolg zeigen, auch sportlich, aber auch dann im
28 Sponsoring und auch im Marketing. Weil da lag vieles brach. Also mussten wir vieles
29 kurzfristig umsetzen, um das Ziel langfristig zu erreichen. Und wie gesagt: auch durch
30 den 11. September war die Werbewirtschaft in Amerika stark zusammen-,
31 eingebrochen. Und das war eben auch ein Grund, warum die Muttergesellschaft von

1 Octagon gesagt hat: Das ist momentan nicht unser Kerngeschäft und sind wieder
2 ausgestiegen. Also die langfristigen Ideen, die wir hier umsetzen wollten, konnten wir
3 leider nicht weiterführen.

4

5 I: Als Sie damals noch im Vorstand waren: was waren denn die größten
6 Herausforderungen ein solches Unternehmen zu führen?

7

8 B5: Ja für mich persönlich war das Neuland. Ich habe zwar als Partner in einer
9 Agentur, die von einem Zwei-, Dreimann Betrieb auf ein mittelständisches
10 Unternehmen sich entwickelt hat - eine Agentur mit 25, 30 fest angestellten
11 Mitarbeitern, die Großveranstaltungen mit bis zu 200, 300 Mitarbeitern - war das für
12 mich auch Neuland einen Fußballverein zu führen. Und konnte aber glaube ich, mit
13 den Kollegen, die in der AG schon tätig waren, allen voran damals den Herr Dr.
14 Pröckl, den wir gewinnen konnten für die Eintracht als unser Finanzchef, konnten wir
15 ziemlich schnell in den Griff bekommen. Ich muss immer wieder darauf
16 zurückkommen, dass leider bei Octagon, oder die IPG Gruppe gesagt hat: wir wollen
17 nicht mehr.

18

19 I: Wenn Sie sich damals auch den Aufsichtsrat anschauen: wie beurteilen Sie zum
20 einen die Zusammensetzung damals und wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit
21 dem Gremium?

22

23 B5: Damals?

24

25 I: Ja.

26

27 B5: Das war eine gute Zusammensetzung. Es war unser Ziel wieder die Eintracht
28 hoffähig zu machen und Persönlichkeiten zu gewinnen, die aus der Region, aus der
29 Stadt, aus der Wirtschaft kommen. Wir haben eine gute Zusammenarbeit gehabt.
30 Natürlich als die Turbulenzen anfangen mit Abstieg und Octagon und dem Ausstieg,
31 haben einige Herren auch im Aufsichtsrat gesagt, sich zurückgehalten und sich auch

1 zurückgezogen, weil sie hier gesagt haben: wir haben hier eine Position im
2 Wirtschaftsumfeld im Rhein-Main-Gebiet und wir können uns gar nicht so stark
3 einbringen. Das hat sich dann wieder geändert. Da kam dann auch wieder die
4 Unterstützung seitens Politik, und hier durch Fraport, die wir oder ich damals
5 gewonnen habe als Hauptsponsor - da sind sie heute noch dabei. Als die Turbulenzen
6 kamen konnten die Herren dann überzeugt werden, dass mit deren Unterstützung
7 Eintracht wieder in ein ruhiges Fahrwasser gebracht werden kann.

8

9 I: Also ging es darum hier Networking zu machen und vor allem auch die Wirtschaft
10 ins Boot zu holen?

11

12 B5: Ja, jaja. Richtig. Networking und die Wirtschaft ins Boot holen und eigentlich
13 wollte keiner von diesen Herren durch die Position in den Aufsichtsrat, was ja ein
14 Ehrenamt war, und sie hier sehr viel Zeit investiert haben, am Anfang oder in dieser
15 Turbulenzzeit, damit sich profilieren. Also die haben das zum Wohl des Vereins
16 gemacht und der Fußball AG.

17

18 I: Wie beurteilen Sie das Thema Risikoabwägung für einen modernen Fußballverein
19 heutzutage?

20

21 B5: Risiko ist. (Pause). Wie meinen Sie das jetzt?

22

23 I: Ich meine damit die Risikobereitschaft von Vereinen und deren Gremien, da wir in
24 der Fußballbranche viele Unwägbarkeiten vorfinden. Demnach sind ja Vereine
25 manchmal von einem Torschuss oder Tor abhängig.

26

27 B5: Es ist, wie in jedem Geschäft, wenn da jemand seinen Aufsichtsratsposten hat,
28 seinen Job als Aufseher zu tun und der Vorstand muss das Unternehmen Fußball
29 leiten. Sicherlich gehört dazu eine richtige Planung. Wenn man sich das heute
30 anschaut: Die Eintracht hat es wieder geschafft und schreibt schwarze Zahlen, trotz
31 schwerer Zeiten. Andere Vereine wirtschaften auch ganz gut. Aber auch, und das

1 sprechen sie wahrscheinlich an, die Problematik oder die (Pause). Das Beispiel
2 Schalke. Das ist sicherlich nicht gut für den Fußball und auch, was in den anderen
3 Ländern passiert mit diesen sehr hohen Gehältern und Transfersummen. Die Schere
4 geht immer weiter auf und ich glaube da müssen die Aufsichtsräte und die Vorstände,
5 oder andere Verantwortliche von Verbänden, müssen mal das ein bisschen korrigieren.
6 Zum Wohl des Fußballs.

7

8 I: Zum Wohl des Fußballs. Wenn Sie heute nochmal die Möglichkeit hätten noch
9 einmal einzusteigen, welche Rollen würden Sie gerne auf Vorstandsebene besetzt
10 sehen?

11

12 B5: Gut. Aufsichtsratsmandate brauchen eine gewisse Zeit und die Leute werden ja
13 ausgetauscht oder ziehen sich selber zurück aus verschiedenen Gründen. Wenn man
14 den Vorstand betrachtet, ich würde sehr gerne mit Herrn Bruchhagen, der auch
15 wirtschaftliche, aber auch sportliche Kompetenz hat und vor allem mit Thomas Pröckl
16 in einem Dreierbund zusammenarbeiten.

17

18 I: Warum mit diesen beiden Herren? Was bringen sie mit, was den Verein so
19 erfolgreich machen würde?

20

21 B5: Das habe ich, glaube ich, schon angeschnitten. Dr. Pröckl als Finanzmann hat die
22 Zahlen sehr gut im Griff und auch seine Art. Man kann gut mit ihm
23 zusammenarbeiten. Und Heribert Bruchhagen, als Mensch und Person ist gut für die
24 Eintracht. Und wieso sollte man da, wenn es nicht sein muss, einen Wechsel
25 vornehmen?

26

27 I: Worin unterscheiden die beiden sich denn in der Persönlichkeit, so dass sie sagen
28 würden: das hat Auswirkung auf Erfolg?

29

30 B5: Wie unterscheiden die sich? (Pause) Pröckl ist keiner, der sich in den Vordergrund
31 stellt, ein ruhiger, sachlicher Mensch. Und eigentlich der Heribert Bruchhagen ist auch

1 keiner, der sich in den Vordergrund spielt oder sich auf der Titelseite gerne sieht. Ich
2 auch nicht. Ich war damals zu oft damals in der Zeitung (lachend), wo es nicht sein
3 musste. Aber das gehört heute zu dem Geschäft dazu. Und Bruchhagen ist ein bisschen
4 mehr, wie sagt man das, outspoken, also bisschen stärker nach außen.

5

6 I: Und welche dritte Ebene bringen sie mit? Pröckl die sachliche Ebene, Bruchhagen
7 ist der outspoken Typ und welche Rolle würden Sie einnehmen?

8

9 B5: Einmal den Bereich abdecken. Diesen Marketing und PR Bereich. Und nicht nur
10 Marketing, sondern die Marke Eintracht stärker nach draußen zu vertreten. Und meine
11 Person halt Networking, obwohl Bruchhagen jetzt schon fünf oder sechs Jahre schon
12 in Frankfurt ist, und sehr viele Kontakte hat. Ich lebe fast 50 Jahre in Frankfurt und
13 kann dieses ganze Networking auch auf dieser Ebene würden wir uns gut in so einem
14 Dreiergespann gut ergänzen.

15

16 I: Herzlichen Dank für das Interview.

Berufserfahrung und Praktika

Nov. 08 - today Festanstellung	Deutsche Bank AG – Frankfurt am Main / Deutschland <i>HR Advisory CIB, Global Markets</i> <ul style="list-style-type: none">- Personalbetreuung für 280 Mitarbeiter und Führungskräfte- Verantwortlich für den employee life cycle- Verantwortlich für die Einführung von Talent management und Durchführung der 9 Boxgrid- Implementierung eines HR mobility framework- Entwicklung einer Resourcing Strategy
Jan. 08 – Nov. 08 Festanstellung	Deutsche Bank AG – Frankfurt am Main / Deutschland <i>HR Business Partner Global Transaction Banking (GTB), Trade Finance and Cash Management Germany</i> <ul style="list-style-type: none">- Strategische Beratung der Führungskräfte- Personalbetreuung für 200 Mitarbeiter und Führungskräfte- Verantwortlich für die Einführung von Talent management und Durchführung der 9 Boxgrid- Einführung eines neuen Kompetenz Tool für die gesamte GTB Division Deutschland
06/07 – heute Festanstellung	Deutsche Bank AG – Frankfurt am Main / Deutschland Projektmanager bei der HR Solutions Global und Unterstützung des HR COO Rolf Riemenschnitter <ul style="list-style-type: none">- Verantwortlich für das Headcount Tracking der HR Solutions Global, Gesamtpopulation von etwa 800 Mitarbeitern- Forecast Berechnung der FTE Zahlen für 2007 und 2008 und enge Zusammenarbeit mit dem Financial Governance Committee- Erster Ansprechpartner für alle HR Solutions Directs von Rolf Riemenschnitter- Erstellung von Year-end Präsentationen für HJ Lamberti
09/07 – heute Festanstellung	Projektmanager bei der HR Solutions Global und Unterstützung des Change & Communication Team <ul style="list-style-type: none">- Verantwortlich für die Konzeption von Employee Engagement für die HRS- Mitarbeit in der Konzeption von Karrierepfaden für die HR Solutions- Verfassen von Newsletter Artikel-
09/06 – 06/07 Festanstellung	Deutsche Bank AG – Frankfurt am Main / Deutschland Trainee Human Resources <ul style="list-style-type: none">- Induction Programm London, Schwerpunkt HR und Finance- Stage Business Partner norisbank: Unterstützung im Aufbau der HR Abteilung bei der norisbank AG; Enge Zusammenarbeit mit Legal und Business Partner PBC; Mitentwicklung des Gehaltsmodells; Erstellung des VAZ-Tools- Stage HRdirect: Serviceorientierte Bearbeitung von einkommenden telefonischen Anfragen; Neuerstellung für Templates für HR Kunden- Stage Development: Vorbereitung und Durchführung der VP und D Induction Days der Deutschen Bank; Enge Zusammenarbeit und Vorbereitung der Präsentationen für alle Geschäftsbereiche; Neuentwicklung des Fundamental of Managements in eigener Leitung und in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen.
10/05 – 02/06 Praktikum	Kienbaum Berlin GmbH Executive Consultants – Berlin / Deutschland Praktikant im Bereich Executive Search <ul style="list-style-type: none">- Recruitment / Direct Search: Codierung, Identifizierung und Ansprache von Kandidaten; Bewerberauswahl und –gespräch, Kandidatenhandling.- Newplacement: Marktrecherche (Identifizierung und Ansprache von Zielfirmen); Neupositionierung von potentiellen Kandidaten.
08/04 – 10/04 Praktikum	Bank Leumi – Tel Aviv / Israel Praktikant im Bereich Global Private Banking <ul style="list-style-type: none">- Leumi Global Private Banking Division (Abteilung für Globales Private Banking)- Back Office: Clearing für Europa, Asien und Nordamerika- Dealing Room: Erster Ansprechpartner für deutsche Kunden; Annahme, Auswahl und Durchführung von Aufträgen.
07/00 – 08/00 Praktikum	Deutsche Bank AG – Düsseldorf / Deutschland Praktikant im Bereich Private Banking <ul style="list-style-type: none">- Private Center: Kundenbetreuung, Telefonunterstützung- Finance Center: Analyse des Aktienmarktes, Erstellung von Portfolios, Erstellung von Vorsorge-, Bauspar- und Finanzierungsplänen

Schul- und Hochschulausbildung

04/06 – 02/10 HR Doktorat	Universität St. Gallen / Schweiz <ul style="list-style-type: none">- Doktorat am Institut für Führung und Personal Management (IFPM)- Promotionsthema: « Die strategische Zusammensetzung von Aufsichtsrat und Vorstand professioneller Fußballvereine in Deutschland »- Externer Doktorand Prof. Dr. Martin Hilb (Corporate Governance) und Prof. Dr. Thomas Gutzwiller (Unternehmerschule)- Alle sieben Seminare (HR und Strategy) bestanden: Schnitt: 5,1 (B+)
07/02 – 09/05 BWL Studium	Freie Universität Berlin / Deutschland <ul style="list-style-type: none">- BWL – Hauptstudium und Abschluss als Diplom – Kaufmann- Diplomarbeitsthema : « Ungenutzte Ressourcen – professionelle sportliche Aktivitäten »; Note: 1,7 (B)- Hauptfächer: Marketing, Finanzierung, Wirtschaftspsychologie- Abschlussnote: 2,2 (B)
09/03 – 09/04 BWL Studium	Universiteit van Amsterdam / Niederlande <ul style="list-style-type: none">- Erasmus – Student und Stipendiat der Heinz-und-Heide-Dürr Stiftung- Hauptfächer: Finanzierung, Politik der Volkswirtschaft, Marketing, Immobilien- Abschlussnote: 2,0 (B)
10/00 – 07/02 VWL Studium	Freie Universität Berlin / Deutschland <ul style="list-style-type: none">- VWL – Grundstudium- Abschlussnote: anerkannt auf Grund des Studiums in Israel
09/99 – 01/00 Studium	Bar Ilan University / Israel <ul style="list-style-type: none">- Allgemeine Studien, Teil des One – Year – Program- Hauptfächer: Management, Marketing, Geschichte, Religion- Abschlussnote: 1,3 (A-)
07/95 – 07/99 Gymnasium	Otto Hahn Gymnasium Karlsruhe / Deutschland <ul style="list-style-type: none">- Allgemeine Fachhochschulreife- Leistungskurse: Geschichte, Englisch- Abschlussnote: 2,3 (B)
07/90 – 06/95 Gymnasium	Kant Gymnasium Karlsruhe / Deutschland

Sprachkenntnisse

Deutsch	Muttersprache
Englisch	Fließend in Wort und Schrift
Hebräisch	Gute Kenntnisse
Holländisch	Schulkenntnisse
Französisch	Schulkenntnisse
Latein	(Großes Latinum)

Computerkenntnisse

Software	MS Office	Sehr gut
Internet	Internet Explorer	Sehr gut
Programmiersprachen	Hyper, Christall Ball	Grundkenntnisse Grundkenntnisse