



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und  
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

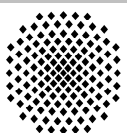


**Der vorzeitiger Trainerwechsel im  
Profifußballverein**

**Irina Hartmann**

Fallstudienreihe **IST** 21/2009

**ISSN 1869-3105**



**Universität Stuttgart**

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

---

## **Der vorzeitige Trainerwechsel im Profifußballverein**

*Dipl. Kffr. techn. Irina Hartmann*

*Lehrstuhl für ABWL & Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>

E-Mail: [irina.hartmann@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:irina.hartmann@bwi.uni-stuttgart.de)

### **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Fallstudie</b> .....	<b>2</b>
<b>3 Aufgabenstellung</b> .....	<b>7</b>
3.1 Unternehmensführungsentscheidung .....	7
3.2 Unternehmensumwelt und Umweltanalyse.....	7
3.3 Unternehmenskultur und Unternehmensgrundsätze .....	7
<b>4 Literatur</b> .....	<b>8</b>
4.1 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	8
4.2 Literaturquellen .....	8

## 1 Einleitung

In den letzten Jahren ist der Profifußball zu einem profitablen Geschäft geworden und die Fußballclubs zu gewinnorientierten und im Wettbewerb miteinander stehenden Dienstleistungsunternehmen. Heutzutage sprechen die Clubpräsidenten über die Produktion von Spaß, Unterhaltung, Erfolg und Emotionen.<sup>1</sup>

In der nachfolgenden Fallstudie wird einer der erfolgreichsten Profifußballvereine Deutschlands als ein Unternehmen dargestellt – der Verein FC Bayern München und die FC Bayern AG. Die Aufgabenstellung fordert den Leser heraus, hinter den Kulissen des Profifußballs ein Unternehmen zu sehen und die Entscheidungen als Managemententscheidungen zu betrachten.

## 2 Fallstudie

### Der Verein FC Bayern

Nachdem sich Franz John vom Stammverein MTV 1879 trennte, gründete er im Jahr 1900 den Verein FC Bayern München, um den Spielern mehr Eigenständigkeit und Selbstkontrolle zu gewähren. Dieser neu gegründete Verein hatte im Jahr 1920 bereits 700 Mitglieder und zählte zum bedeutendsten Fußballclub in München. In den letzten 100 Jahren wurde aus dem Freizeitsport Fußball ein milliardenschweres Geschäft. Im Laufe dieser Zeit hat der FC Bayern München viele Siege gefeiert und DFB-Pokale gewonnen.<sup>2</sup>

Das Fußballgeschäft wird mit viel Erfolg von Franz Beckenbauer, dem Präsident des FC Bayern e.V. und dem Aufsichtsratsvorsitzenden der FC Bayern AG geführt. Neben den jungen männlichen Spielern geht es in diesem Verein unter anderem um weibliche Fußballnachwuchstalente sowie um Senioren. Desweiteren gehören auch Vereine anderer Sportarten wie Handball, Basketball, Schach, Turnen oder Tischtennis zur Domäne von Franz

---

<sup>1</sup> Vgl. Tögel (2006), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>2</sup> Vgl. o.V. (2009c), URL siehe Literaturverzeichnis

Beckenbauer.<sup>3</sup>

Dem Verein selbst gehören 90 % der Aktienanteile an der FC Bayern AG, die restlichen 10 % hat der langjährige und wichtige Geldgeber, die Adidas AG, die auch die Sportausrüstung zur Verfügung stellt. Die Deutsche Telekom AG ist der Hauptsponsor des FC Bayern. Die Liste weiterer Sponsoren ist lang und beinhaltet diverse Firmen unterschiedlicher Branchen wie Coca-Cola, MAN AG, Audi AG, Sony Ericsson, Lufthansa AG, Allianz AG, E-on, Paulaner, WMF, LEGO oder Hugo Boss. Der ehemalige Vorsitzende der CSU-Partei, Dr. Edmund Stoiber, sitzt im Verwaltungsbeirat von FC Bayern.<sup>4</sup>

### **Ein gewinnbringendes Geschäft – Fußball**

Laut einer Prognose aus dem Jahr 2008 befindet sich die deutsche Liga im ständigen Wachstum, Tendenz steigend. Zu diesem Ergebnis kam das Beratungsunternehmen Deloitte & Touche zusammen mit seinem Senior Experten Stefan Ludwig in der Sportwirtschaft. Dabei zählt der deutsche Fußballverein FC Bayern München zu den 20 umsatzstärksten Teams in Europa.<sup>5</sup> In der Spielsaison 2007/2008 betrug der Umsatz, den die FC Bayern AG erwirtschaftete, ganze 286,8 Mio. Euro.<sup>6</sup> Im Vergleich zur Saison 2006/2007 und dem Umsatz in Höhe von 225,8 Mio. Euro sind es in der Spielsaison 2007/2008 27 % mehr, sodass der Gewinn nach Steuern ganze 2,1 Mio. Euro betrug.<sup>7</sup> Die meisten Einnahmen kommen aus dem Merchandising und Sponsoring. In Anbetracht der durchschnittlichen Zuschauerzahl, die einen ständigen Zuwachs erfährt und in der Saison 2004/2005 bei 37.000 lag, kommen weitere Gewinne aus Spieltagerlösen und den TV-Geldern aus den Verträgen mit Arena, Premiere und dem Konsortium verschiedener Kabelnetzbetreiber. Des Weiteren lässt sich der Umsatz durch die Angebotserweiterung an VIP-Plätzen für gut betuchte Zuschauer und weitere Hospitality-Maßnahmen steigern, zu denen Fußball-Veranstaltungen, Stadion und Spiele als Versammlungsort für geschäftliche Zusammenkünfte sowie

---

<sup>3</sup> Vgl. o.V. (2009a), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>4</sup> Vgl. o.V. (2009b), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>5</sup> Vgl. Ludwig (2008), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>6</sup> Vgl. o.V. (2009a), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>7</sup> Vgl. o.V. (2009a), URL siehe Literaturverzeichnis

Luxus-Fanartikel (elegante Bayern-München-Uhr eines schweizerischen Herstellers zum Verkaufspreis von 9900 Euro und mit einer auf 250 Stück begrenzten Stückzahl) gehören.<sup>8</sup>

In der Bundesliga-Saison 2008 war eine Tabellenführerschaft der Mannschaft des FC Bayern an 34 Tagen zu verzeichnen. Mit dem Einsatz eines neuen Trainers bestand das neue Ziel des FC Bayern-Managements aus der Steigerung des internationalen Ansehens und der Neupositionierung. Der FC Bayern musste eine neue Strategie entwickeln, um auf der internationalen Ebene zu den Besten zu zählen.<sup>9</sup> Die finanziellen Mittel des FC Bayern sind im Vergleich zu FC Chelsea oder FC Barcelona wesentlich kleiner. Deshalb wollte das Management versuchen, die Entfernung bis ganz nach oben mit modernsten Ansätzen wettzumachen. Bei der Planumsetzung galt Jürgen Klinsmann als der richtige Mann, dessen ungewöhnliche Trainingsmethoden bei der WM-Vorbereitung im Jahr 2006 und der darauffolgende große Erfolg ihm zu Ruhm verhalfen. Somit wurde Jürgen Klinsmann der bestbezahlteste Trainer der Liga.

### **Beschluss über den frühzeitigen Traineraustausch**

Nach zehn Monaten Zusammenarbeit mit dem Trainer Jürgen Klinsmann und seinen beiden Assistenten hat der FC Bayern Ende April 2009 entschieden, diese Kooperation aufzulösen. Aufgrund der vorzeitigen Trennung von Jürgen Klinsmann und seinen Partnern und angesichts der Dauer des Geschäftsvertrags bis Ende Juni 2010, betrug die Abfindung über zehn Millionen Euro.<sup>10</sup>

Die Gründe, die laut Karl-Heinz Rummenigge, dem Vorstandsvorsitzenden der FC Bayern AG, und Uli Hoeneß, dem Manager der FC Bayern AG, zur Trennung von Jürgen Klinsmann beigetragen haben, seien schlechte Fußballleistungen in allen wichtigen Spielen der Fußball-Bundesliga 2009. In der Spielsaison 2009 war der FC Bayern bis Anfang Mai nicht einmal an der Spitze der Tabelle. Mit dem Entschluss den Fußballtrainer zu wechseln, hoffte

---

<sup>8</sup> Vgl. Jung (2007), S. 231-254.

<sup>9</sup> Vgl. Vogt (2008b), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>10</sup> Vgl. Vogt (2008a), URL siehe Literaturverzeichnis

man wenigstens Platz zwei zu erreichen und sich somit für die Königsklasse zu qualifizieren. Die Entscheidung über den Nachfolger soll bis Ende Mai 2009 gefällt werden. Solange wird der 63-jährige Jupp Heynckes, der bis 31. Januar 2007 bei seinem Heimatklub Gladbach Trainer war und den mit Uli Hoeneß eine enge Freundschaft verbindet, bis zum Ende der Saison zusammen mit dem Co-Trainer Hermann Gerland als Interims-Trainer beschäftigt. Jupp Heynckes war schon im Zeitraum vom 1. Juli 1987 bis zum 8. Oktober 1991 der Trainer des FC Bayern und schaffte es in dieser Zeit zweimal die Meisterschaft zu holen.<sup>11</sup>

Die getroffene Entscheidung von Rummenigge und Hoeneß über die Entlassung von Jürgen Klinsmann wird von Nicholas Adjouri, dem Geschäftsführer der Adjouri Brand Communication in Berlin als unüberlegt und gefährlich betrachtet; außerdem kritisiert er die Konzentration des FC Bayern auf kurzfristig anstehende Ziele im Sport. Seiner Meinung nach muss derjenige, der sich ernsthaft bemüht, auch mögliche Niederlagen im Sport berücksichtigen. Mit der Trennung von Jürgen Klinsmann ist die zuvor verfolgte internationale Strategie des Vereins nun ad acta gelegt, meint Nicholas Adjouri.<sup>12</sup> Peter Rohlmann, der Chef der Beratung PR Marketing sowie der Sportmarketing- und Marken-Experte in Rheine äußert seine Befürchtung über den Imageschaden des FC Bayern nach der Trennung vom ehemaligen Trainer. Wenn einem Verein in schwierigen Zeiten die Ausdauer fehlt, kann sich seine Vermarktung als problematisch gestalten, meint Peter Rohlmann.<sup>13</sup> Außerdem sagt er, dass wichtige Personen wie die Figur des Trainers einem Verein, der als Marke wahrgenommen wird, zusätzlich Attraktivität verleihen.<sup>14</sup> Aus seiner Sicht setzte Jürgen Klinsmann beim FC Bayern besondere Akzente. Dass eine personelle Entscheidung die Aussicht auf den Erfolg verbessert sowie die großen Erwartungen der Fußballmannschaft, hält er für den Irrglauben der FC-Bayern-Manager. Stephanus Tekle, ein Marken-Spezialist und Senior Consultant der Sponsoringberatung Sport + Markt betrachtet die

---

<sup>11</sup> Vgl. MurasI (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>12</sup> Vgl. o.V. (2009d), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>13</sup> Vgl. o.V. (2009d), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>14</sup> Vgl. o.V. (2009d), URL siehe Literaturverzeichnis

Entlassung von Jürgen Klinsmann aus einem anderen Blickwinkel und betont, dass die Möglichkeit der Rettung der aktuellen Saison mit dem neuen Trainer besteht und begründet, dass dieser Wechsel aus der Stakeholder-Perspektive sehr wichtig ist, weil das Verpassen der Champions League die finanzielle Lage des FC Bayern verschlechtert und ihre Stellung im Markenwettbewerb auf internationaler Ebene ruiniert.<sup>15</sup>

Die Deutsche Telekom als Hauptsponsor des FC Bayern distanziert sich von den Vorwürfen bezüglich des Trainerwechsels und betrachtet den gefallenen Entschluss als rein sportlich und nicht ökonomisch. Für das Modeunternehmen Hugo Boss, das die Mannschaft bei offiziellen Terminen mit Anzügen ausstattet, bleibt der Trainerersatz ohne Auswirkung auf das Sponsoring. Ebenso wie der Bierproduzent und FC Bayern Sponsor Paulaner, versteht Hugo Boss die Entlassung. Der Modehersteller vermeidet generell Kontrakte mit einzelnen Personen aufgrund ihrer verstärkten Abhängigkeiten vom Image, die sie mit sich bringen.

Die Beziehung von Jürgen Klinsmann zu den Spielern und Fans hat sich im Laufe der Zeit verschlechtert. Die vielen Schmährufe von den Rängen haben Hoeneß Mitleid Klinsmann gegenüber empfinden lassen und der Kapitän Mark van Bommel hat vor einem TV-Reporter zugegeben, dass er nur mit Klinsmann spricht, wenn das sein muss. Die Zuneigung für die Person Jürgen Klinsmann ist mit seinen nicht erfüllten Versprechen, die er wegzulächeln versuchte, deutlich weniger geworden.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. o.V. (2009d), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>16</sup> Vgl. Muraslı (2009), URL siehe Literaturverzeichnis



---

## **3 Aufgabenstellung**

Sie sind der Managementassistent bei der FC Bayern AG im Bereich Stakeholdermanagement und machen sich Gedanken über die erfolgte Entscheidung und die Zukunftsentwicklungen der FC Bayern AG.

### **3.1 Unternehmensführungsentscheidung**

Beurteilen Sie, ob und in wie fern es sich bei der vorliegenden Entscheidung um eine der Unternehmensführung handelt. Charakterisieren Sie anschließend die Unternehmensführung der FC Bayern AG anhand der allgemeinen definitorischen Merkmale der Unternehmensführung.

### **3.2 Unternehmensumwelt und Umweltanalyse**

Differenzieren und beschreiben Sie die Unternehmenssphären des FC Bayern. Analysieren Sie Chancen und Risiken der vorliegenden Entscheidung im Bezug auf die bestehenden Stakeholder des FC Bayern.

### **3.3 Unternehmenskultur und Unternehmensgrundsätze**

Seit ein paar Monaten überlegen Sie sich die Veröffentlichung der Unternehmensgrundsätze auf den Internetseiten der FC Bayern AG. Argumentieren Sie - ausgehend von wesentlichen Funktionen der Unternehmensgrundsätze - die Bedeutung Ihres Vorhabens für das Fußballgeschäft. Anschließend arbeiten Sie die Stoßrichtungen für die Entwicklung der Unternehmenskultur sowie die Unternehmensgrundsätze für die Veröffentlichung aus.

## **4 Literatur**

### **4.1 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie**

#### **Literaturhinweise zu Unternehmensführungsentscheidungen**

Macharzina, K. und Wolf, J. (2008), Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 40-42.

#### **Literaturhinweise zur Unternehmensumwelt**

Macharzina, K. und Wolf, J. (2008), Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 22-28.

#### **Literaturhinweise zur Unternehmenskultur**

Macharzina, K. und Wolf, J. (2008), Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 231-242.

#### **Literaturhinweise zu Unternehmensgrundsätzen**

Macharzina, K. und Wolf, J. (2008), Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte. Methoden. Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden 2008, S. 229-230.

### **4.2 Literaturquellen**

FCB (2008), FC Bayern München AG erneut mit Rekordumsatz, Pressemitteilung, auf den Seiten der FCB, [http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen\\_07-08.pdf](http://www.fcbayern.t-home.de/media/native/pressemitteilungen/finanzzahlen_07-08.pdf), Zugriff am 12.12.2009.

Jung, A. (2007), FC Bayern München. Die partnerschaftliche 360°-Vermarktungs-Plattform, in: Braun et al. (2007), Marketing- und Vertriebspower durch Sponsoring, Berlin 2007, S. 231-254.

---

Ludwig, S. (2008), Die wirtschaftliche Entwicklung von Fußball-Profiligen in Europa, 6. Deutscher Sportökonomie-Kongress „Sport, Medien und Kommunikation“, Vortrag am 19.-21. November 2008, Deutsche Sporthochschule Köln, URL: [http://nexum.deutscher-sportoekonomie-kongress.de/fileadmin/user\\_upload/Abstracts/Abstract\\_Band\\_Inhaltsseiten.pdf](http://nexum.deutscher-sportoekonomie-kongress.de/fileadmin/user_upload/Abstracts/Abstract_Band_Inhaltsseiten.pdf), Zugriff am 12.12.2009.

Murasl, U. (2009), Trainer-Rauswurf. Klinsmann und Bayern – Das gescheiterte Projekt, auf den Seiten von Welt-Online, <http://www.welt.de/sport/fussball/article3633920/Klinsmann-und-Bayern-Das-gescheiterte-Projekt.html>, Stand: 27.04.2009, Zugriff am 12.12.2009.

o.V. (2009a), Der FCB, auf den Seiten des FCB, <http://www.fcbayern.t-home.de/de/verein/ag/kontakt/index.php>, Zugriff am 12.12.2009.

o.V. (2009b), Die Geschichte der FC Bayern München AG, vom Fußballverein zum Wirtschaftsunternehmen oder Entweder man liebt unseren Verein oder man hasst ihn, auf den Seiten des offiziellen FC Bayern Fanclub: Rot-Weisse Upland Basis, <http://www.upland-basis.de/die-geschichte-der-fc-bayern-muenchen-ag>, Zugriff am 12.12.2009.

o.V. (2009c), FC Bayern München. 32 Jahre bis zum ersten Meistertitel, auf den Seiten der BR-Online, <http://www.br-online.de/sport/fussball/fc-bayern-muenchen-DID1224231364546/fc-bayern-muenchen-gruenderjahre-fussball-ID1265987520254.xml>, Zugriff am 12.12.2009.

o.V. (2009d), Fußball: Klinsmann-Aus kommt Bayern teuer, auf den Seiten der Zeitung Handelsblatt, <http://www.handelsblatt.com/magazin/fussball/klinsmann-aus-kommt-bayern-teuer;2255432>, Stand: 28.04.2009, Zugriff am 12.12.2009.

o.V. (2009e), Fußball-Bundesliga. Bayern feuert Klinsmann – Heynckes übernimmt, auf den Seiten der Welt-Online, <http://www.welt.de/sport/fussball/article3630429/Bayern-feuert-Klinsmann-Heynckes-uebernimmt.html>, Stand: 27.04.2009, Zugriff am 12.12.2009.

Tögel, R. (2006), Der Ball ist rund, Pressemitteilung, auf den Seiten der Frankfurt School of Finance & Management / Bankakademie Alumni e.V., [www.fs-alumni.de/dms/Alumni\\_Docs/Artikel/Stuttgart/VfB-Stuttgart](http://www.fs-alumni.de/dms/Alumni_Docs/Artikel/Stuttgart/VfB-Stuttgart), Stand: 25. Januar 2006, Zugriff am 12.12.2009.

Vogt, M. (2008a), Bayern-Trainerwechsel: Rentner statt Reformer, auf den Seiten von Fokus-Online, [http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/tid-14088/bayern-trainerwechsel-rentner-statt-reformer\\_aid\\_393885.html](http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/tid-14088/bayern-trainerwechsel-rentner-statt-reformer_aid_393885.html), Stand: 27.04.2008, Zugriff am 12.12.2009.

Vogt, M. (2008b), Bundesliga17: Mannschaften und ein FC Bayern, auf den Seiten von Fokus-Online, [http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-17-mannschaften-und-ein-fc-bayern\\_aid\\_298103.html](http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-17-mannschaften-und-ein-fc-bayern_aid_298103.html), Stand: 04.05.2008, Zugriff am 12.12.2009.

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

Laufende Nummer	Autor	Titel
IST 01/2009	Reuter, Ute	Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich
IST 02/2009	Stilianidis, Anastasios	Mobilfunkmarkt Afrika
IST 03/2009	Reuter, Ute	Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen
IST 04/2009	Frohwein, Torsten	Schutzinstrumente für intellektuelles Eigentum und Lizenzierung
IST 05/2009	Reuter, Ute	Service Level Agreements und Dienstleistungsinnovation in der Software Branche
IST 06/2009	Stilianidis, Anastasios	Ideengewinnung und Dienstleistungsentwicklung in der Tourismusindustrie
IST 07/2009	Stilianidis, Anastasios	Die neue Fitneß-Welt: Qualitätsmanagement und Service Level Agreements.
IST 08/2009	Frohwein, Torsten	Patentfunktionen
IST 09/2009	Reuter, Ute	Modebranche in der Krise
IST 10/2009	Reuter, Ute	Maschinenbau als Dienstleistung
IST 11/2009	Frohwein, Torsten	Patentverzicht im Maschinenbau und alternative Strategien in der Pharmaindustrie
IST 12/2009	Frohwein, Torsten	Neuheitsschonfrist
IST 13/2009	Hartmann, Irina	Neue Designlinie bei Escada
IST 14/2009	Frohwein, Torsten	Patentstrategien
IST 15/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsstrategien im Projekt ‚e-mobility Berlin‘

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 16/2009	Hartmann, Irina	Projektplanentwicklung für Betriebssport
IST 17/2009	Frohwein, Torsten	Standortbestimmung, Markteinführung und Innovationsschutz im ‚Mobile Computing‘
IST 18/2009	Hartmann, Irina	Planung eines Einkaufsprojektes
IST 19/2009	Frohwein, Torsten	Die Zukunft des Automobils
IST 20/2009	Frohwein, Torsten	Dominant Design in the Aircraft Industry
IST 21/2009	Hartmann, Irina	Der vorzeitiger Trainerwechsel im Profifußballverein