

## PRESSEMITTEILUNG

### Fußball-Bundesligisten mit gutem Start ins digitale Zeitalter, aber Defiziten bei der strategischen Ausrichtung

**Studie von Prof. Dr. Kawohl von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin zusammen mit Dieter Zeibig, Geschäftsführer der Unternehmensberatung VALORESS und Ewald Manz, Partner bei der Personalberatung Odgers Berndtson / Analyse aller 18 Bundesligisten sowie der beiden Absteiger der Vorsaison / Untersucht wurden Strategie, Internationalisierung, Digitalisierung und neue Geschäftsfelder im Vergleich zu Industrieunternehmen**

*Berlin, 25.08.2016* – Während die Vereine der Fußball-Bundesliga wenige Tage vor dem Start der Bundesliga die sportliche Saisonvorbereitung abgeschlossen haben, müssen sie bei der strategischen Ausrichtung noch zulegen. „Bei der Hälfte der Bundesligisten erreichen die Strategie-Ansätze den Maßstab vergleichbarer Industrieunternehmen noch nicht“, erläutert Prof. Dr. Julian Kawohl, Inhaber der Professur für Strategisches Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Kawohl hat die Konzepte aller 18 aktuellen Bundesligisten sowie der beiden Absteiger der Vorsaison analysiert. Grundlage waren unter anderem Gespräche mit Vorständen, Geschäftsführern oder Prokuristen aller Vereine und der DFL. Die Untersuchung erstellte Prof. Dr. Kawohl zusammen mit Dieter Zeibig Geschäftsführer bei der Unternehmensberatung VALORESS in Köln und Ewald Manz, Partner und Leiter der Sports Practice bei der Personalberatung Odgers Berndtson in München.

#### **Nachhaltige Strategieansätze sind noch unterrepräsentiert**

„Da die Fußball-Bundesligisten vom Umsatz, ihrer wirtschaftlichen Bedeutung und vor allem ihrer Kunden- bzw. Fanbasis mit großen Industrieunternehmen vergleichbar sind, müssen auch an strategische Konzepte entsprechende Anforderungen gestellt werden“, betont Prof. Dr. Kawohl. Doch lediglich jeder zweite Verein nutzt im Rahmen der langfristigen Zukunftsplanung systematisch Instrumente des strategischen Managements bzw. führt einen nachhaltigen Strategieprozess durch. Regelmäßige Maßnahmen zur Strategiekommunikation und zum Monitoring der strategischen Aktivitäten finden sich bei

den Vereinen ebenso nur in Ansätzen. Kawohl: „Das ist angesichts der wirtschaftlichen und sportlichen Bedeutung der Clubs ausbaufähig.

Ohne klar festgelegte Strukturen, Prozesse und Methoden bei der Strategiearbeit besteht die große Gefahr, dass sich strategische Entscheidungen widersprechen und dadurch der langfristige wirtschaftliche und auch sportliche Erfolg gefährdet ist.“ Nur bei 30 Prozent der Vereine – also 6 der untersuchten 20 Clubs – finden sich Strategieansätze, die dem Industrie-Benchmark der „High Performer“ und damit den Anforderungen an große Industrieunternehmen entsprechen. 4 Clubs haben zumindest teilweise Prozesse installiert, die mit der Industrie vergleichbar sind. Diese Vereine sind noch in Schlagdistanz zu den industriellen Vergleichswerten. Prof. Dr. Kawohl: „Es ist unzweifelhaft, dass aufgrund der Ergebnis-Abhängigkeit in der Fußball-Bundesliga schon mal Entscheidungen aus kurzfristigen, sportlichen Überlegungen getroffen werden müssen. Doch das kann nicht die Begründung dafür sein, auf strategische Aktivitäten zu verzichten.“

Untersucht hat Prof. Dr. Kawohl gemeinsam mit seinen Mit-Autoren unterschiedliche Aspekte des strategischen Arbeitens. Dazu gehören etwa die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, die Digitalisierung oder die Internationalisierung der Marke. Bei letzterem haben die Vereine beispielsweise grundsätzlich erkannt, dass die Erschließung ausländischer Märkte und die Verbreitung ihrer Marke ein wichtiger Aspekt künftigen Arbeitens sein muss. Doch jenseits dieser grundsätzlichen Einsicht gibt es noch deutliche Unterschiede. „Einige Vereine haben die Markenidentität und den Markenkern umfassend explizit beschrieben. Diese Vereine nutzen die Marke gezielt für die Führung des Vereins und richten alle Maßnahmen daran aus. 50% der Vereine befinden sich jedoch noch in der Findungsphase ihrer Markenpositionierung“, so Mitautor Dieter Zeibig.

### **Manager mit Business-Expertise statt Ex-Fußballer mit Stallgeruch**

Die Studie zeigt sich gleichwohl optimistisch, dass sich das Management künftig weiter professionalisieren wird: „Während bei der Berufung von Managern bis vor einigen Jahren der Stallgeruch des Auserwählten und die eigene Erfahrung als Fußballprofi oft die wichtigsten oder gar einzigen Kriterien waren, werden die erfolgsrelevanten Positionen inzwischen zunehmend mit Experten besetzt, die strategisches Denken und digitale Kompetenzen mitbringen“, sagt Mitautor Ewald Manz. Positiv gestimmt ist Prof. Dr. Kawohl durch eine weitere Erkenntnis der Studie: „Kein Verein ruht sich darauf aus, dass ab der Saison 2017/2018 die Einnahmen der Vereine durch den neuen Fernsehvertrag

deutlich steigen. Die grundsätzlichen Notwendigkeiten haben die Vereine erkannt. Jetzt geht es darum, die Voraussetzungen für eine strategische Umsetzung zu schaffen.“

Hierzu sind insbesondere die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Innovationen zielführend. So stellt Kawohl fest: „Das Ausprobieren neuer Innovationsmethoden (wie z.B. Design Thinking), eine Kooperation mit Startups oder das Aufsetzen einer Innovationsabteilung könnten dafür (erste) zielführende Startpunkte für die Vereine sein.“

### **Die Gesprächspartner als Grundlage der Analyse:**

FC Bayern München: **Jörg Wacker**, Vorstand Strategie und Internationales

BVB Borussia Dortmund: **Carsten Cramer**, Vorstand Marketing und Internationales

BAYER 04 Leverkusen: **Michael Schade**, Sprecher der Geschäftsführung

Borussia M-Gladbach: **Stephan Schippers**, Geschäftsführer

FSV Mainz 05: **Christoph Blümlein**, Geschäftsführer Finanzen

FC Schalke 04: **Peter Peters**, Vorstand Finanzen

Hertha BSC Berlin: **Ingo Schiller**, Geschäftsführer Finanzen, Organisation und Marketing

VfL Wolfsburg: **Thomas Röttgermann**, Geschäftsführer

1. FC Köln: **Alexander Wehrle**, Geschäftsführer

FC Ingolstadt: **Franz Spitzauer**, Geschäftsführer Finanzen und Marketing

Hamburger SV: **Joachim Hilke**, Vorstand Marketing und Kommunikation

FC Augsburg: **Michael Ströll**, Prokurist

SV Werder Bremen: **Klaus Filbry**, Vorsitzende der Geschäftsführung

Darmstadt 98: **Michael Weilguny**, Geschäftsführer

TSG Hoffenheim: **Frank Briel**, Geschäftsführer

Eintracht Frankfurt: **Axel Hellmann**, Vorstand

SC Freiburg: **Oliver Leki**, Vorstand

RB Leipzig: **Ulrich Wolter**, Vorstand Operations

VfB Stuttgart: **Bernd Wahler**, ehem. Präsident

Hannover 96: **Björn Bremer**, Prokurist

DFL: **Dr. Steffen Merkel**, Assistent der Geschäftsführung

---

### **Über die Professur für Strategisches Management der htw Berlin:**

Zentrale Inhalte der 2015 neu geschaffenen Professur für Strategisches Management und Case Studies der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sind die Themenbereiche Digital Management und Corporate Entrepreneurship. Primärer Fokus in diesen Themenfeldern sind Analysen, welche Möglichkeiten insbesondere für etablierte Unternehmen bestehen, Geschäftsmodelle und die eigene Struktur nachhaltig in moderne, innovative und agile Organisationen zu transformieren. Durch die Nutzung von Case Studies und anderer praxisnaher Methoden (z.B. Experten-Panels, Design Thinking Workshops etc.) sollen dabei praxisorientierte und umsetzungsfähige Erkenntnisse generiert werden.

Prof. Dr. Julian Kawohl hat die Professur seit April 2015 inne. Er verfügt über mehrjährige Strategie-Praxiserfahrung als Leiter Konzernentwicklung und CEO-Assistent in einem internationalen Unternehmen, die er mit wissenschaftlicher Fundierung kombiniert, um einen hohen Anwendungsimpact zu erzielen. Kawohl arbeitet mit einem umfassenden Netzwerk in Corporates, Startups, Consulting und Research und ist regelmäßiger Key Note Speaker und Panel Moderator auf nationalen und internationalen Konferenzen. Im Juli 2015 hat er den Corporate Startup Award mitinitiiert. In diesem Format wurden erstmals die besten Projekte für Corporate Entrepreneurship und Corporate Startup Partnerships in Deutschland von einer hochkarätigen Jury ausgezeichnet. Mehr Informationen unter <http://www.juliankawohl.de> (Website von Prof. Dr. Julian Kawohl)

### **Über VALORESS:**

Seit über 10 Jahren begleitet VALORESS seine Kunden im Management der strategischen Markenführung. Für nationale und internationale Kunden aus unterschiedlichen Branchen entwickelt VALORESS Prozesse und Tools zur Positionierung und Profilierung von Marken. Die strategische Ausrichtung einer Unternehmung an der Markenidentität ist in Zeiten globaler, digitaler und fragiler Märkte für die Berater integraler Bestandteil der täglichen Arbeit. Mehr Informationen unter [www.valoress.com](http://www.valoress.com).

### **Über Odgers Berndtson:**

Odgers Berndtson ist seit 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Das Unternehmen sucht Führungskräfte und Spezialisten für Unternehmen in allen Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen. Odgers Berndtson Deutschland ist inhabergeführt und beschäftigt aktuell 100 Mitarbeiter in Frankfurt und München. Weltweit sind rund 1.000 Mitarbeiter an 55 Standorten in 29 Ländern für Odgers Berndtson tätig. Die Berater arbeiten in weltweit vernetzten Industry und Functional Practices zusammen, die sich auf die branchenspezifischen Bedürfnisse ihrer Klienten konzentrieren. Mehr Informationen unter [www.odgersberndtson.com](http://www.odgersberndtson.com).

### **Für weitere Informationen, Interview-Anfragen und Bildmaterial:**

Prof. Dr. Julian Kawohl  
Mobil: +49 17623837127  
Mail: [julian.kawohl@htw-berlin.de](mailto:julian.kawohl@htw-berlin.de)