

**Michael Schilhaneck**

# **Wirtschaftliche Erfolgsfaktoren in Profivereinen**

**- Entwicklung eines Analyseinstruments zur  
Optimierung des Vereinsmanagements**

Beiträge aus Wissenschaft und Forschung

## Gliederung

<b>EINFÜHRUNG</b> .....	<b>1</b>
I. PROBLEMSTELLUNG.....	2
II. AUFBAU DER ARBEIT .....	4
<b>1. MODELLE WIRTSCHAFTLICHER ERFOLGSFAKTOREN ALS   BEZUGSRAHMEN DER ANALYSE</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1. GRUNDLAGEN DER EMPIRISCHEN ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG</b> .....	<b>7</b>
<i>1.1.1. Intention der empirischen Erfolgsfaktorenforschung</i> .....	7
<i>1.1.2. Begriffsabgrenzungen</i> .....	8
1.1.2.1. Zum Begriff „Erfolg“ .....	8
1.1.2.2. Zum Begriff „Erfolgsfaktor“ .....	9
1.1.2.3. Zum Begriff „Erfolgspotential“ .....	10
<i>1.1.3. Grundlagen der empirischen Erfolgsfaktorenforschung</i> .....	11
1.1.3.1. Zur Methodik der empirischen Erfolgsfaktorenforschung.....	11
1.1.3.2. Zur Systematisierung des Geltungsbereichs der empirischen Erfolgsfaktorenforschung.....	13
1.1.3.3. Zur Problematik der Generalisierung in der empirischen Erfolgsfaktorenforschung .....	14
<i>1.1.4. Zentrale Ergebnisse der empirischen Erfolgsfaktorenforschung</i> .....	15
1.1.4.1. Die Studie von PETERS und WATERMAN (1982).....	15
1.1.4.2. Das PIMS-Projekt.....	17
1.1.4.3. Die Metaanalyse von FRITZ (1990).....	19
<i>1.1.5. Zwischensfazit</i> .....	21
<b>1.2. DAS MODELL DER SECHS ERFOLGSFAKTOREN NACH NAGEL (1993)</b> .....	<b>22</b>
<i>1.2.1. Zur Entwicklung und Einordnung des Modells</i> .....	22
<i>1.2.2. Das Modell nach NAGEL</i> .....	24
1.2.2.1. Die sechs Erfolgsfaktoren nach NAGEL.....	24
1.2.2.2. Die Indikatorenübersichten nach NAGEL.....	25
1.2.2.3. Das Phasenmodell nach NAGEL.....	27

<b>2. AUSARBEITUNG EINES ANALYSEINSTRUMENTS ZUR ÜBERPRÜFUNG WIRTSCHAFTLICHER ERFOLGSFAKTOREN IN PROFIVEREINEN</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1. REDUZIERUNG DES MODELLS DER SECHS ERFOLGSFAKTOREN</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2. PRÄZISIERUNG DER UNTERSUCHUNGSRELEVANTEN INDIKATOREN</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.1. Der Erfolgsfaktor „Geschäftsgrundsätze und     Ziel-/ Kontrollsysteme“</b> .....	<b>31</b>
2.2.1.1. Der Indikator „Zielsetzungen“ .....	32
2.2.1.2. Der Indikator „Kontrollsystem“ .....	38
<b>2.2.2. Der Erfolgsfaktor „Strategieorientierte Organisation“</b> .....	<b>44</b>
2.2.2.1. Der Indikator „Aufbauorganisation“ .....	44
2.2.2.2. Der Indikator „Ablauforganisation“ .....	49
<b>2.2.3. Der Erfolgsfaktor „Praktizierte Kundennähe“</b> .....	<b>53</b>
2.2.3.1. Der Indikator „Produkt“ .....	54
2.2.3.2. Der Indikator „Kundendienst“ .....	61
<b>2.2.4. Der Erfolgsfaktor „Effizientes Führungssystem“</b> .....	<b>66</b>
2.2.4.1. Der Indikator „Führungsstil“ .....	67
2.2.4.2. Der Indikator „Kommunikation“ .....	75
<b>2.2.5. Der Erfolgsfaktor „Verstärkte Nutzung des     Mitarbeiterpotentials“</b> .....	<b>81</b>
2.2.5.1. Der Indikator „Materielles Anreizsystem“ .....	82
2.2.5.2. Der Indikator „Immaterielles Anreizsystem“ .....	92
<b>2.2.6. Der Erfolgsfaktor „Marktnahes Informations- und     Kommunikationssystem“</b> .....	<b>98</b>
2.2.6.1. Der Indikator „Public Relations“ .....	99
2.2.6.2. Der Indikator „Corporate Identity“ .....	107
<b>2.3. ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>113</b>

<b>3. ANWENDUNG DES ANALYSEINSTRUMENTS AN DEN UNTERSUCHUNGSOBJEKTEN KÖLNER HAIE (DEL) UND WASHINGTON CAPITALS (NHL).....</b>	<b>115</b>
<b>3.1. VORGEHENSWEISE BEI DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG.....</b>	<b>115</b>
<b>3.1.1. Erstellung des Interviewleitfadens: Eine Reduzierung           der Indikatorleitsätze .....</b>	<b>116</b>
<b>3.1.2. Aufbau des Interviewerleitfadens.....</b>	<b>119</b>
<b>3.1.3. Durchführung der Befragung.....</b>	<b>120</b>
<b>3.2. VORSTELLUNG DER UNTERSUCHUNGSOBJEKTE UND       IHRER LIZENZLIGEN.....</b>	<b>121</b>
<b>3.2.1. Die Deutsche Eishockeyliga (DEL).....</b>	<b>122</b>
<b>3.2.2. Die Kölner Haie GmbH .....</b>	<b>124</b>
<b>3.2.3. Die National Hockey League (NHL).....</b>	<b>125</b>
<b>3.2.4. Die Washington Capitals .....</b>	<b>128</b>
<b>3.3. DIE UMSETZUNG DER 12 INDIKATOREN BEI DEN KÖLNER HAIEN UND       DEN WASHINGTON CAPITALS.....</b>	<b>131</b>
<b>3.3.1. Der Indikator „Zielsetzungen“ .....</b>	<b>131</b>
3.3.1.1. Die Umsetzung des Indikators „Zielsetzungen“ bei den Kölner Haien .....	132
3.3.1.2. Die Umsetzung des Indikators „Zielsetzungen“ bei den Washington Capitals.....	135
3.3.1.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Zielsetzungen“ in das Phasenmodell nach NAGEL .....	144
3.3.1.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Zielsetzung“ in beiden Profivereinen .....	145
<b>3.3.2. Der Indikator „Kontrollsystem“ .....</b>	<b>146</b>
3.3.2.1. Die Umsetzung des Indikators „Kontrollsystem“ bei den Kölner Haien .....	147
3.3.2.2. Die Umsetzung des Indikators „Kontrollsystem“ bei den Washington Capitals.....	148
3.3.2.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Kontrollsystem“ in das Phasenmodell nach NAGEL .....	150
3.3.2.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Kontrollsystem“ in beiden Profivereinen .....	150

<b>3.3.3. Der Indikator „Aufbauorganisation“</b> .....	<b>152</b>
3.3.3.1. Die Umsetzung des Indikators „Aufbauorganisation“ bei den Kölner Haien .....	152
3.3.3.2. Die Umsetzung des Indikators „Aufbauorganisation“ bei den Washington Capitals.....	155
3.3.3.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Aufbauorganisation“ in das Phasenmodell nach NAGEL.....	157
3.3.3.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Aufbauorganisation“ in beiden Profivereinen .....	158
<b>3.3.4. Der Indikator „Ablauforganisation“</b> .....	<b>159</b>
3.3.4.1. Die Umsetzung des Indikators „Ablauforganisation“ bei den Kölner Haien .....	160
3.3.4.2. Die Umsetzung des Indikators „Ablauforganisation“ bei den Washington Capitals .....	162
3.3.4.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Ablauforganisation“ in das Phasenmodell nach NAGEL.....	164
3.3.4.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Ablauforganisation“ in beiden Profivereinen .....	164
<b>3.3.5. Der Indikator „Produkt“</b> .....	<b>166</b>
3.3.5.1. Die Umsetzung des Indikators „Produkt“ bei den Kölner Haien .....	164
3.3.5.2. Die Umsetzung des Indikators „Produkt“ bei den Washington Capitals.....	171
3.3.5.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Produkt“ in das Phasenmodell nach NAGEL.....	178
3.3.5.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Produkt“ in beiden Profivereinen .....	179
<b>3.3.6. Der Indikator „Kundendienst“</b> .....	<b>181</b>
3.3.6.1. Die Umsetzung des Indikators „Kundendienst“ bei den Kölner Haien .....	181
3.3.6.2. Die Umsetzung des Indikators „Kundendienst“ bei den Washington Capitals.....	185
3.3.6.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Kundendienst“ in das Phasenmodell nach NAGEL.....	190
3.3.6.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Kundendienst“ in beiden Profivereinen .....	191

<b>3.3.7. Der Indikator „Führungsstil“</b> .....	<b>192</b>
3.3.7.1. Die Umsetzung des Indikators „Führungsstil“ bei den Kölner Haien .....	192
3.3.7.2. Die Umsetzung des Indikators „Führungsstil“ bei den Washington Capitals .....	195
3.3.7.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Führungsstil“ in das Phasenmodell nach NAGEL .....	197
3.3.7.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Führungsstil“ in beiden Profivereinen .....	198
<b>3.3.8. Der Indikator „Kommunikation“</b> .....	<b>199</b>
3.3.8.1. Die Umsetzung des Indikators „Kommunikation“ bei den Kölner Haien .....	199
3.3.8.2. Die Umsetzung des Indikators „Kommunikation“ bei den Washington Capitals .....	199
3.3.8.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Kommunikation“ in das Phasenmodell nach NAGEL .....	202
3.3.8.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Kommunikation“ in beiden Profivereinen .....	202
<b>3.3.9. Der Indikator „Materielles Anreizsystem“</b> .....	<b>203</b>
3.3.9.1. Die Umsetzung des Indikators „Materielles Anreizsystem“ bei den Kölner Haien .....	204
3.3.9.2. Die Umsetzung des Indikators „Materielles Anreizsystem“ bei den Washington Capitals .....	208
3.3.9.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Materielles Anreizsystem“ in das Phasenmodell nach NAGEL .....	212
3.3.9.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Materielles Anreizsystem“ in beiden Profivereinen .....	213
<b>3.3.10. Der Indikator „Immaterielles Anreizsystem“</b> .....	<b>214</b>
3.3.10.1. Die Umsetzung des Indikators „Immaterielles Anreizsystem“ bei den Kölner Haien .....	215
3.3.10.2. Die Umsetzung des Indikators „Immaterielles Anreizsystem“ bei den Washington Capitals .....	218
3.3.10.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Immaterielles Anreizsystem“ in das Phasenmodell nach NAGEL .....	223
3.3.10.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Immaterielles Anreizsystem“ in beiden Profivereinen .....	224

<b>3.3.11. Der Indikator „Public Relations“</b> .....	<b>226</b>
3.3.11.1. Die Umsetzung des Indikators „Public Relations“ bei den Kölner Haien .....	226
3.3.11.2. Die Umsetzung des Indikators „Public Relations“ bei den Washington Capitals.....	231
3.3.11.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Public Relations“ in das Phasenmodell nach NAGEL.....	237
3.3.11.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Public Relations“ in beiden Profivereinen .....	238
<b>3.3.12. Der Indikator „Corporate Identity“</b> .....	<b>240</b>
3.3.12.1. Die Umsetzung des Indikators „Corporate Identity“ bei den Kölner Haien .....	240
3.3.12.2. Die Umsetzung des Indikators „Corporate Identity“ bei den Washington Capitals.....	242
3.3.12.3. Einordnung der Umsetzungen des Indikators „Corporate Identity“ in das Phasenmodell nach NAGEL.....	245
3.3.12.4. Vergleich der Realisierung des Indikators „Corporate Identity“ in beiden Profivereinen .....	246
<b>3.4. ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>248</b>
<b>SCHLUSSBETRACHTUNG</b> .....	<b>250</b>
<b>ANHANG</b> .....	<b>251</b>
Anhang 1: Schema zur Erfassung des Führungsstils .....	251
Anhang 2: Schema zur Erfassung des betrieblichen Anreizprofils .....	252
Anhang 3: Interviewleitfaden .....	253
Anhang 4: Organigramm Kölner Haie .....	266
Anhang 5: Organigramm Washington Capitals/Business Operations .....	267
Anhang 6: Organigramm Washington Capitals/Hockey Operations .....	268
Anhang 7: Preisübersicht der Eintrittskarten bei den Kölner Haien.....	269
Anhang 8: Übersicht über die Köln Arena .....	270

Anhang 9: Preisübersicht der Eintrittskarten bei den Washington Capitals .....	271
Anhang 10: Übersicht über das MCI Center .....	273
Anhang 11: Inhaltsverzeichnis des strategischen Unternehmensplans der Washington Capitals .....	274
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>275</b>
I. MONOGRAPHIEN UND SAMMELBÄNDE .....	275
II. ZEITSCHRIFTENARTIKEL .....	290
III. SONSTIGE QUELLEN .....	293