

ALEXANDER DWORAK

eBook



Finanzierung für Fußballunternehmen

Erfolgreiche Wege der Kapitalbeschaffung

KULTURKOMMERZ 18

ESV

ERICH SCHMIDT VERLAG

ESV

KULTURKOMMERZ **BAND 18**

Finanzierung für Fußballunternehmen

**Erfolgreiche Wege der
Kapitalbeschaffung**

Von
Dr. Alexander Dworak

Erich Schmidt Verlag

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie
im Internet unter**

ESV.info/978 3 503 12905 8

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 12639 2

eBook: ISBN 978 3 503 12905 8

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2010

www.ESV.info

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks
und dem gedruckten Werk Abweichungen,
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Vorwort

Die im professionellen Fußballsport gerne diskutierte Frage, ob „Geld nun Tore schießt oder nicht“, kann meines Erachtens mit einem klaren „**Jein**“ beantwortet werden: **Ja**, weil sich bei genauerer Betrachtung die Vermutung zu bestätigen scheint, dass eine stetige Investition von Betriebsmitteln in die jeweilige Spielstärke einer Mannschaft die Wahrscheinlichkeit für sportlichen Erfolg entsprechend erhöht. In vielen Fällen konnte dadurch das jeweils ausgegebene sportliche Ziel (Meisterschaft, Pokalsieg, Aufstieg etc.) letztendlich tatsächlich realisiert werden, womit sich auch der hinter derartigen Verhalten im Regelfall stehende „finanzielle Kraftakt“ gelohnt hat. Und **nein**, weil der sportliche Erfolg glücklicherweise doch nicht „planbar“ ist, es daher mitnichten feststeht, ob, wo und v.a. wann der gewünschte sportliche Erfolg tatsächlich eintritt und ob der betreffende Fußball-Club durch seine (mitunter übermäßige) Investitionstätigkeit nicht zwischenzeitlich bereits den „steinigen Weg der Insolvenz“ antreten musste.

Vorliegende Arbeit beschäftigt sich daher eingehend mit der Finanzierung bei Fußballunternehmen. Sie gibt einen Überblick über die Besonderheiten des professionellen Fußballsports in Deutschland, erläutert wesentliche Bestandteile der allgemeinen Finanzierungstheorie und überträgt sie auf den Profifußballsport. Zudem werden alle für Fußballunternehmen derzeit in Frage kommenden Finanzierungsmöglichkeiten anhand eines eigens hierfür entwickelten Kriterienkatalogs eingehend überprüft und abschließend die jeweilige Passgenauigkeit für insgesamt vier unterschiedliche Kategorien von Fußball-Clubs ermittelt.

Die Arbeit richtet sich dabei an Manager von Fußball-Clubs, Studierende und Interessierte der Sportökonomie bzw. des Sportmanagements und an Interessierte des Themenbereichs „Fußball und Wirtschaft“. Sie soll dabei dem geneigten Leser aufzeigen, dass sich hinter der „Finanzierung bei Fußballunternehmen“ deutlich mehr an finanzieller Komplexität und wirtschaftlichem Facettenreichtum verbirgt, als es die oftmals gestellte Frage, „ob Geld nun Tore schießt oder nicht“ auf den ersten Blick vermuten lässt. Darüber hinaus versteht es sich als Grundlagenbuch für den Bereich „Fußballsport und Finanzierung“, in dem die wesentlichen finanzierungsbezogenen Vorgänge innerhalb eines Fußballunternehmens und seine finanzielle Möglichkeiten im Detail erläutert und untersucht werden.

Der Vollständigkeit halber ist zu erwähnen, dass vorliegende Arbeit im Laufe des Jahres 2009 im Rahmen des Promotionsverfahrens der WFI der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt als Dissertation angenommen wurde.

An dieser Stelle möchte ich mich gerne bei denjenigen Menschen bedanken, die mich auf meinem Promotionsweg begleitet haben: Meinen Promotionskollegen und Freunden Prof. Dr. Burkhard von Freyberg sowie Prof. Dr. Oliver Haas bin ich zu größtem Dank verpflichtet. Beide haben mich bei meiner Promotion durch ihre fachliche Diskussion wie auch durch ihren freundschaftlichen Beistand außerordentlich unterstützt und „auf Kurs“ gehalten.

Darüber hinaus bedanke ich mich herzlichst bei Dipl.-Kulturwirtin Sylvia Vierck sowie Herrn Kai Vierck für die unermüdliche, geduldige Korrekturarbeit an meiner Dissertation. Ebenso gedankt sei Herrn Dr. Schmidt sowie dem gesamten Team vom Erich-Schmidt-Verlag in Berlin für die Unterstützung bei der Veröffentlichung der vorliegenden Arbeit.

Zu guter Letzt gilt mein besonderer Dank meiner Familie. Ohne die fortwährende, liebevolle Unterstützung und den stetigen familiären Rückhalt meiner Geschwister Annette und Andreas, meines Schwagers Axel, meines Nefen Marco sowie im Besonderen meiner Mutter Ingrid, hätte ich das gesamte Vorhaben wohl nicht in dieser Form durchführen können. Daher widme ich meiner Familie die vorliegende Arbeit als Zeichen ewiger Dankbarkeit hierfür.

Alexander Dworak

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis.....	XI
Abkürzungsverzeichnis.....	XIII
Anhangsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XIX
1 Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
2 Besonderheiten der Branche des professionellen Fußballsports in Deutschland	7
2.1 Zentrale Organe des professionellen Fußballsports.....	9
2.1.1 Deutscher Fußball-Bund (DFB) als Dachverband des Fußballsports	9
2.1.2 Ligaverband und Deutsche Fußball Liga (DFL) als durchführende Organisation des professionellen Liga-Fußballsports.....	11
2.2 Ligaweite Betrachtung der Branche des professionellen Fußballsports...	15
2.2.1 Imagebetrachtung des professionellen Fußballsports.....	15
2.2.2 Wirtschaftliche Betrachtung der Fußball-Lizenzligen	23
2.2.2.1 Branchenweite Betrachtung aus Sicht der Erfolgsrechnung	23
2.2.2.2 Branchenweite Betrachtung aus Sicht der Bilanzrechnung	32
2.2.2.3 Anmerkungen zur wirtschaftlichen Betrachtung der Branche .	37
2.3 Unternehmensbezogene Betrachtung des professionellen Fußballsports.	43
2.3.1 Zerlegung des Gesamterfolgs eines Fußballunternehmens in unterschiedliche Erfolgskomponenten	43
2.3.2 Aufbau und Wirtschaftlichkeit eines Fußballunternehmens der Lizenzligen	50
2.3.2.1 Status quo der Rechtsformen innerhalb der deutschen Lizenzligen	50
2.3.2.2 Aufbau und Wirtschaftlichkeit einer vereinsbasierten Rechtsform.....	52
2.3.2.2.1 Rechtsform „eingetragener Verein“ (e.V.) als historische Basis des professionellen Fußballsports in Deutschland.....	52
2.3.2.2.2 Wirtschaftliche Besonderheiten der Vereinshülle für Fußballunternehmen	56
2.3.2.3 Aufbau und Wirtschaftlichkeit von Kapitalgesellschaften als moderne Rechtsformen für Fußballunternehmen	60

2.4	Lizenzierungsverfahren von Ligaverband/DFL als fußballspezifische, wirtschaftliche Rahmenbedingung von Fußballunternehmen	69
2.4.1	Lizenzierungsvorschriften des Ligaverbands für Fußball-Clubs	69
2.4.1.1	Überblick über die Lizenzierungsvorschriften des Ligaverbands.....	69
2.4.1.2	Lizenzierungsvorschriften für die „wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“ von Fußballunternehmen	71
2.4.1.3	Überprüfung der Voraussetzungen und Anforderungen für Fußballunternehmen durch die Bestimmungen des Ligaverbands.....	73
2.4.1.4	Die Umsetzung des Lizenzierungsverfahrens in der Praxis	79
2.4.2	Vergleich Lizenzierungsverfahren von Ligaverband/DFL mit Lizenzierungsverfahren 2.0 der UEFA (wirtschaftliche Anforderungen).....	81
2.4.3	Anmerkungen zu beiden Lizenzierungsverfahren.....	83
2.5	Restriktionen aus dem (finanz-)wirtschaftlichen Umfeld von Fußballunternehmen	86
2.6	Zusammenfassende Branchenbeschreibung des professionellen Fußballsports.....	94
3	Theoretisches „Fundament“ für eine Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeiten von Fußballunternehmen	99
3.1	Grundbegriffe der Finanzierungstheorie als Basis für eine Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeiten von Fußballunternehmen	99
3.1.1	Unterscheidungsansätze für Finanzierungsformen.....	99
3.1.2	Risikogehalt von Finanzierungsinstrumenten	103
3.1.3	Marktwert und Kapitalkosten eines Unternehmens	106
3.1.4	Einfluss des Prinzipal-Agent-Ansatzes auf die Unternehmensfinanzierung.....	111
3.2	Übertragung der finanztheoretischen Grundbegriffe auf den professionellen Fußballsport.....	117
3.3	Kriterien für eine Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeiten von Fußballunternehmen	123
3.3.1	Vorbemerkung zum Kriterienkatalog/Bewertungsschema.....	123
3.3.2	Finanzierungsorientierte Kriterien.....	124
3.3.3	Branchenspezifische/-wichtige Kriterien	132
3.4	Zusammenfassung.....	136

4	Struktur und Risikogehalt der Finanzierungsmöglichkeiten von Fußballunternehmen	139
4.1	Kapitalstruktur auf Basis der Innenfinanzierungsmöglichkeiten	139
4.1.1	Hauptertragsbereiche von Fußballunternehmen.....	139
4.1.1.1	Mediale Übertragungsrechte (TV/Hörfunk/neue Medien).....	139
4.1.1.2	Ticketing/Spieltag.....	152
4.1.1.3	Sponsoring/Werbung.....	165
4.1.1.4	Merchandising und Lizenzen.....	176
4.1.2	Weitere Ertragsbereiche von Fußballunternehmen	183
4.1.2.1	Kapitalbeschaffung innerhalb nichtwirtschaftlicher Bereiche .	183
4.1.2.2	Kapitalbeschaffung über fußballaffine Geschäftsfelder.....	189
4.1.3	Veräußerung materieller Vermögensgegenstände von Fußballunternehmen	195
4.1.4	Veräußerung immaterieller Vermögenswerte von Fußballunternehmen	201
4.1.4.1	Transfergeschäft mit Fußballspielern	201
4.1.4.2	Vermarktungsrechte eines Fußballunternehmens.....	207
4.1.4.3	Namensrechte eines Fußballstadions.....	213
4.1.5	Finanzierung durch Rationalisierung	218
4.2	Kapitalstruktur unter Zuhilfenahme von Außenfinanzierungsmöglichkeiten.....	225
4.2.1	Mittelbeschaffung mit Fremdkapitalcharakter	225
4.2.1.1	Fremdkapitalaufnahme über Bankkredite/-darlehen	225
4.2.1.2	Ausgabe von Schuldverschreibungen/Zerobonds	231
4.2.1.3	Anleiheausgabe auf Basis von „Asset Backed Securities“	237
4.2.2	Mittelbeschaffung mit Hilfe von mezzaninem Kapital	245
4.2.2.1	Wandel-/Optionsanleihen	245
4.2.2.2	Genussscheine.....	250
4.2.2.3	Nachrangige Darlehen	256
4.2.2.4	Stille Gesellschaften	260
4.2.3	Mittelbeschaffung mit Eigenkapitalcharakter	265
4.2.3.1	Strategische Partnerschaft mit Wirtschaftsunternehmen auf Beteiligungsbasis (strategischer Investor).....	265
4.2.3.2	Börsengang/Kapitalerhöhung eines Fußballunternehmens.....	271
4.2.3.3	Kategorieübergreifende Beteiligungsfinanzierungen am Beispiel des „Sportwelt-Modells“	283
4.3	Bilanztechnische Finanzierungsmöglichkeiten bei Fußballunternehmen	289
4.3.1	Finanzierung durch Abschreibungen.....	289
4.3.2	Finanzierung durch Rückstellungen	293
4.4	Zusammenfassung.....	294

5	Passgenauigkeit der Finanzierungsmöglichkeiten von Fußballunternehmen	301
5.1	Kategorisierung der Fußballunternehmen, 1. Bundesliga, Spielzeit 2007/08	302
5.1.1	Vorgehen bei der Kategorisierung der Fußballunternehmen ...	302
5.1.2	Einteilung der Fußballunternehmen in die jeweiligen Kategorien.....	308
5.2	Einstufung der Passgenauigkeit der Finanzierungsmöglichkeiten für die verschiedenen Kategorien von Fußballunternehmen	311
5.2.1	Vorbemerkungen zur Einstufung der Passgenauigkeit	311
5.2.2	Einstufung bezogen auf Fußball-Clubs der Kategorie A („Spitzen-Club“)	312
5.2.3	Einstufung bezogen auf Fußball-Clubs der Kategorie B („Potentialträger“).....	321
5.2.4	Einstufung bezogen auf Fußball-Clubs der Kategorie C („Mittelfeld-Club“)	329
5.2.5	Einstufung bezogen auf Fußball-Clubs der Kategorie D („Schlusslicht“).....	337
5.3	Zusammenfassung.....	343
6	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	347
	Anhang.....	353
	Literaturverzeichnis.....	363
	Stichwortverzeichnis.....	385

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	„Struktur-Pyramide des DFB“ mit seinen Regional- und Landesverbänden	11
Abbildung 2:	Tochterunternehmen der DFL mit ihren spezifischen Aufgabebereichen.	13
Abbildung 3:	Interesse am Fußballsport in Deutschland im Jahresvergleich	16
Abbildung 4:	Interesse an Fußball innerhalb der fünf Fußball-Kernmärkte Europas im Jahr 2007 im prozentualen Vergleich	17
Abbildung 5:	Bekanntheits- und Sympathiewerte der Fußballbundesligisten der Spielzeit 2006/07	20
Abbildung 6:	Saisonaler Vergleich der Zuschauerzahlen (Kaufkarten) der Lizenzligen	21
Abbildung 7:	Entwicklung der Gesamterträge der 1. Bundesliga im saisonalen Vergleich	24
Abbildung 8:	Aufteilung der Gesamterträge der 1. Bundesliga im Fünfjahresvergleich	25
Abbildung 9:	Entwicklung der Gesamtaufwendungen der 1. Bundesliga im saisonalen Vergleich	27
Abbildung 10:	Aufteilung der Gesamtaufwendungen der 1. Bundesliga im Fünfjahresvergleich	28
Abbildung 11:	Vermögensstruktur der 1. Bundesliga im Fünfjahresvergleich	33
Abbildung 12:	Struktur der Passiva der 1. Bundesliga im Fünfjahresvergleich	35
Abbildung 13:	Indikatoren für Erfolgskomponenten von Fußballunternehmen im Überblick	44
Abbildung 14:	Zerlegung des Gesamterfolges von Fußballunternehmen in unterschiedliche Erfolgskomponenten mit ihren jeweiligen Maximierungszielen	50
Abbildung 15:	Verteilung der Rechtsformen innerhalb der deutschen Lizenzligen	52
Abbildung 16:	Die wichtigsten Ertrags- und Aufwandsbereiche im professionellen Fußballsport	54
Abbildung 17:	Aufbauschema eines Fußballunternehmens als GmbH & Co. KGaA...	67
Abbildung 18:	Vorgehensweise bei der Entscheidung über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Lizenzbewerber nach Anhang IX LO	77
Abbildung 19:	Marktwert eines Unternehmens in Abhängigkeit vom Verschuldungsgrad unter Berücksichtigung von Steuervorteilen sowie von Insolvenzkosten	108
Abbildung 20:	Formel der durchschnittlichen Kapitalkosten eines Unternehmens (WACC)	109
Abbildung 21:	Verlauf der „gewichteten, durchschnittlichen Kapitalkosten“ (WACC) unter Berücksichtigung von Steuervorteilen sowie Insolvenzkosten	111
Abbildung 22:	Einflussfaktoren auf den wirtschaftlichen Marktwert eines Fußballunternehmens	119

Abbildung 23: Finanzierungsorientierte sowie fußballspezifische Kriterien für eine Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeiten bei Fußballunternehmen.....	138
Abbildung 24: Die Entwicklung der Gesamterlöse der Lizenzligen aus dem Verkauf der medialen Übertragungsrechte (In- und Ausland).....	142
Abbildung 25: Gesamterträge der 1. Bundesliga aus der Vermarktung der medialen Rechte im saisonalen Vergleich	147
Abbildung 26: Entwicklung der ligaweiten Erträge aus „Ticketing/Spielertrag“ der 1. Bundesliga im saisonalen Vergleich	153
Abbildung 27: Ligaweite Erträge aus Sponsoring/Werbung (gesamt) der 1. Bundesliga im saisonalen Vergleich	169
Abbildung 28: Erträge aus „Merchandising und Lizenzen“ der 1. Bundesliga im saisonalen Vergleich	178
Abbildung 29: Auswahl an möglichen, fußballaffinen Geschäftsbereichen für Fußballunternehmen.....	190
Abbildung 30: Ligaweiter Gesamtertrag bzw. -aufwand der 1. Bundesliga aus dem Transfergeschäft mit Lizenzspielern im saisonalen Vergleich.....	203
Abbildung 31: Personalaufwendungen (Lizenzligen) im saisonalen Vergleich	221
Abbildung 32: Grundschemata einer Emission von ABS-Anleihen durch Fußballunternehmen.....	239
Abbildung 33: Grundmodell der Beteiligungsfinanzierung der Sportwelt GmbH.....	284
Abbildung 34: Bewertungsgrundlage der einzelnen Erfolgskomponenten von Fußballunternehmen.....	304
Abbildung 35: Verdichtung der einzelnen Erfolgskomponenten zu einer finalen Rangordnungstabelle	306
Abbildung 36: Beispiel für Intervallgrößen und Verteilung der einzelnen Kategorien	307
Abbildung 37: Aufschlüsselung des finalen Punktwertes aller Fußballunternehmen in die jeweiligen Erfolgskomponentenwerte.....	310
Abbildung 38: Einstufung der Passgenauigkeit von Finanzierungsmöglichkeiten bei Fußballunternehmen der Kategorie A („Spitzen-Clubs“)	321
Abbildung 39: Einstufung der Passgenauigkeit von Finanzierungsmöglichkeiten bei Fußballunternehmen der Kategorie B („Potentialträger“).	329
Abbildung 40: Einstufung der Passgenauigkeit von Finanzierungsmöglichkeiten bei Fußballunternehmen der Kategorie C („Mittelfeld-Club“)	337
Abbildung 41: Einstufung der Passgenauigkeit von Finanzierungsmöglichkeiten bei Fußballunternehmen der Kategorie D („Schlusslicht“).	343

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABS	Asset Backed Securities
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AO	Abgabenordnung
ARAP	Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten
AV	Anlagevermögen
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BFH	Bundesfinanzhof
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BI	Bonitätsindex
BIS	Bank for International Settlements
BL	Bundesliga
BRA	Brasilien
BS	Business Seats
BStBl	Bundessteuerblatt
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CRM	Customer Relationship Management
DEL	Deutsche Eishockey Liga
DFB	Deutscher Fußball Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH
e.V.	eingetragener Verein
Ebitda	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
ECAI	External Credit Assessment Institution
EK	Eigenkapital
ENG	England
EO	exit option
ESP	Spanien
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EURIBOR	Euro Interbank Offered Rate
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
fig.	figure
FK	Fremdkapital
FLD	Finanzielle Lizenzierungsdokumentation
Fn.	Fußnote
FRA	Frankreich
FRN	Floating Rate Note

gem.	gemäß
GewStG	Gewerbsteuergesetz
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz für Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GrStG	Grundsteuergesetz
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
HJ	Halbjahr
Hrsg.	Herausgeber
i.A.	im Allgemeinen
i.d.R.	in der Regel
i.H.v.	in Höhe von
i.V.m.	in Verbindung mit
i.W.	im Wesentlichen
i.w.S.	im weiteren Sinne
IAS	International Accounting Standard
Id-E	Ideeller Erfolg
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
IFRS	International Financial Reporting Standards
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
InsO	Insolvenzordnung
IPO	Initial Public Offering
IRB	Internal Ratings Based (Approach)
ITA	Italien
JFB	Jahresfehlbetrag
Jhrg.	Jahrgang
JÜ	Jahresüberschuss
k.A.	keine Angabe
k.B.	keine Bewertung/Benotung
KV	Kapitalkosten variabel
KF	Kapitalkosten fix
KBG	Kapitalbeteiligungsgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KStG	Körperschaftssteuergesetz
KWG	Kreditwesengesetz
LIBOR	London Interbank Offered Rate
LO	Lizenzierungsordnung Ligaverband
LOS	Lizenzierungsordnung Spieler
LSt	Lohnsteuer
LuL	Lieferung und Leistung
max.	maximal
Mio.	Millionen
MM	Modigliani Miller
MP	Market Pool
Mrd.	Milliarden

MZ	Mittelzufluss
MA	Mittelabfluss
NED	Niederlande
Nr.	Nummer
o.g.	oben genannt
OVR	Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte
p.a.	per annum
PDA	Personal Digital Assistant
POR	Portugal
PRAP	Passiver Rechnungsabgrenzungsposten
RdNr.	Randnummer
s.u.	siehe unten
sog.	so genannt
Sp-E	Sportlicher Erfolg
SpOL	Spielordnung Ligaverband
SPV	Special Purpose Vehicle
Tab.	Tabelle
TKP	Tausend-Kontakt-Preis
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
UEFA	Union des Associations Européenne de Football
UEFA-CL	UEFA-Championsleague
UI-CUP	UEFA-Intertoto-Cup
UStG	Umsatzsteuergesetz
v.a.	vor allem
VCG	Venture-Capital Gesellschaft
VG	Vermögensgegenstand
vgl.	vergleiche
VIP	Very Important Person
Vol.	Volume
vs.	Versus
W	Wiederholungsmöglichkeit
WACC	Weighted Average Cost of Capital
Wi-E	Wirtschaftlicher Erfolg
WM	Weltmeisterschaft
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
zzgl.	zuzüglich

Anhangsverzeichnis

Anhang 1:	Übersicht über die von international renommierten Rating-Agenturen angewandten Abstufungsklassen bei der Unternehmensbewertung	353
Anhang 2:	Eignung der Finanzierungsformen nach Finanzierungsvolumen	354
Anhang 3:	Tabellarische Zusammenfassung aller im Rahmen der Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeiten von Fußballunternehmen vergebenen Bewertungen (Schulnoten)	355
Anhang 4:	Sportliche Daten Nutzwertverfahren	356
Anhang 5:	Berechnung „sportlicher Erfolg“ Nutzwertverfahren.....	357
Anhang 6:	wirtschaftliche Daten Nutzwertverfahren.....	358
Anhang 7:	ideelle Daten Nutzwertverfahren.....	359
Anhang 8:	Berechnung Punktwerte Nutzwertverfahren (I).....	360
Anhang 9:	Berechnung Punktwerte Nutzwertverfahren (II)	361

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ligaweite Nachsteuerergebnisse für die 1. und 2. Bundesliga sowie für den Lizenzfußball gesamt im saisonalen Vergleich.....	29
Tabelle 2:	Gesamterträge und Jahresüberschüsse/-fehlbeträge der Erstligisten der Spielzeit 2007/08 im Dreijahresvergleich	30
Tabelle 3:	Aufschlüsselung der ligaweiten Verbindlichkeiten im saisonalen Vergleich.....	36
Tabelle 4:	Beziehungen der einzelnen Erfolgskomponenten eines Fußballunternehmens untereinander.....	49
Tabelle 5:	Überblick über die Fußballkapitalgesellschaften der Lizenzligen	51
Tabelle 6:	Die wichtigsten Steuerprivilegien des Idealvereins im Überblick	57
Tabelle 7:	Grundschemata der Lizenzierungsordnung (LO) des Ligaverbands.....	70
Tabelle 8:	Wesentliche Bestandteile zum Nachweis der „wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit“ (§8 LO).....	71
Tabelle 9:	Aufbau der Liquiditätsberechnung im Lizenzierungsverfahren der DFL	75
Tabelle 10:	Vorzulegende Unterlagen zur „Bestätigung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit während der Spielzeit“ gemäß LO, Anhang IX, Abschnitt V („Lizenzierungsnachschau“)	78
Tabelle 11:	Gegenüberstellung Lizenzierungsverfahren Ligaverband/DFL mit Lizenzierungsverfahren UEFA v1.0/v2.0 (wirtschaftliche Anforderungen).....	82
Tabelle 12:	Bonitätsbeurteilung der Erstligisten der Spielzeit 2008/07 im intertemporalen Vergleich	89
Tabelle 13:	Bonitätsbeurteilung der Zweitligisten der Spielzeit 2007/08 im intertemporalen Vergleich	90
Tabelle 14:	Unterscheidungsansätze für Finanzierungsformen.....	100
Tabelle 15:	Grundtypen der „asymmetrischen Information“ innerhalb der Prinzipal-Agent-Theorie.....	117
Tabelle 16:	Bewertungsschema: Risikogehalt eines Finanzierungsinstruments	124
Tabelle 17:	Bewertungsschema: Erwartungen externer Kapitalgeber (Kapitalkosten)	125
Tabelle 18:	Bewertungsschema: „Asymmetrische Information“ (Informationsanforderungen).....	126
Tabelle 19:	Bewertungsschema: Einschränkung der Entscheidungsfreiheit (Einfluss Kapitalgeber).....	126
Tabelle 20:	Bewertungsschema: Realisationszeit bis zum Mittelzufluss	127
Tabelle 21:	Bewertungsschema: Gesamtdauer der Kapitalüberlassung	128
Tabelle 22:	Bewertungsschema: Höhe/Beschaffenheit des zu erwartenden Liquiditätsflusses	129
Tabelle 23:	Bewertungsschema: Wiederholungsmöglichkeit.....	130
Tabelle 24:	Bewertungsschema: Möglichkeit eines vorzeitigen Ausstiegs („exit option“).....	131

Tabelle 25:	Bewertungsschema: Steuerliche Wirkung.....	131
Tabelle 26:	Bewertungsschema: Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg	132
Tabelle 27:	Bewertungsschema: Einfluss des wirtschaftlichen Erfolgs auf die Anwendung einer Kapitalquelle	133
Tabelle 28:	Bewertungsschema: Rechtsform des Fußballunternehmens	134
Tabelle 29:	Bewertungsschema: Voraussetzung wirtschaftliches Know-how	135
Tabelle 30:	Bewertungsschema: Einfluss des ideellen Erfolgs auf die Anwendung einer Kapitalquelle	135
Tabelle 31:	Bewertungsschema: Bedeutung für Fans bzw. Umfeld eines Fußball-Clubs	136
Tabelle 32:	Verteilung der Erträge aus der Verwertung der medialen Rechte (nationale Ligaspiele) der 1. Bundesliga der Saison 2007/08	149
Tabelle 33:	Überprüfung der Ertragskomponente „mediale Übertragungsrechte“ anhand des Kriterienkatalogs.....	150
Tabelle 34:	Spielstätten der Erstligisten der Saison 2007/08 im ligaweiten Vergleich (nationale Spiele)	156
Tabelle 35:	Ticketpreisniveau der 1. Bundesliga der der Saison 2008/09	157
Tabelle 36:	Zuschauerverteilung, Auslastungsquote sowie Dauerkartenanteil innerhalb der 1. Bundesliga in der Saison 2007/08	159
Tabelle 37:	Überprüfung der Ertragskomponente „Ticketing/Spieltag“ anhand des Kriterienkatalogs	162
Tabelle 38:	Möglichkeiten der werbewirksamen Präsenz von Sponsoren bei Fußballunternehmen	166
Tabelle 39:	TV-Präsenz der Erstligisten (Saison 2007/08) nach TV-Sichtbarkeit und TV-Kontakten	168
Tabelle 40:	Hauptsponsoren sowie Ausrüster der 1. Fußball-Bundesliga der Saison 2008/09	171
Tabelle 41:	Überprüfung der Umsatzkomponente „Sponsoring/Werbung“ anhand des Kriterienkatalogs	174
Tabelle 42:	Überprüfung der Umsatzkomponente „Merchandising und Lizenzen“ anhand des Kriterienkatalogs.....	181
Tabelle 43:	Anzahl der Mitglieder/registrierter Fanclubs aller Clubs der Lizenzligen (Spielzeit 2008/09).....	185
Tabelle 44:	Überprüfung der „nichtwirtschaftlichen Bereiche“ eines Fußballunternehmens anhand des Kriterienkatalogs.....	186
Tabelle 45:	Jahresergebnisse der fußballaffinen Geschäftsfelder von Borussia Dortmund im saisonalen Vergleich	191
Tabelle 46:	Überprüfung der „fussballaffinen Geschäftsfelder“ eines Fußballunternehmens anhand des Kriterienkatalogs.....	193
Tabelle 47:	Überprüfung der Möglichkeit einer „Veräußerung von materiellen Vermögensgegenständen eines Fußballunternehmens“ anhand des Kriterienkatalogs.....	199
Tabelle 48:	Überprüfung der „Veräußerung von Transferrechten an Fußballspielern“ anhand des Kriterienkatalogs.....	205
Tabelle 49:	Vermarktungspartner der Erstligisten der Saison 2007/08 sowie 2008/09	209

Tabelle 50:	Überprüfung der finanziellen Möglichkeiten durch eine „Veräußerung von Vermarktungsrechten“ eines Fußball-Clubs anhand des Kriterienkatalogs.....	211
Tabelle 51:	Überblick über die Fußballstadien mit veräußerten Namensrechten in Deutschland	214
Tabelle 52:	Überprüfung der finanziellen Möglichkeiten durch eine „Veräußerung von Namensrechten eines Fußballstadions“ anhand des Kriterienkatalogs.....	216
Tabelle 53:	Überprüfung der „Finanzierung durch Rationalisierung“ anhand des Kriterienkatalogs	223
Tabelle 54:	Wesentliche Bestandteile von Kreditvereinbarungen.....	226
Tabelle 55:	Überprüfung der Möglichkeiten durch „Kreditfinanzierung“ anhand des Kriterienkatalogs	229
Tabelle 56:	Überprüfung der Emission von Schuldverschreibungen/Zero Bonds anhand des Kriterienkatalogs.....	235
Tabelle 57:	Überprüfung der Emission von „Asset Backed Securities“ anhand des Kriterienkatalogs	243
Tabelle 58:	Überprüfung der Emission von „Wandel-/Optionsanleihen“ anhand des Kriterienkatalogs	248
Tabelle 59:	Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeit „Emission von Genussscheinen“ anhand des Kriterienkatalogs	254
Tabelle 60:	Rangfolge der Vermögensverteilung im Insolvenzfall.....	257
Tabelle 61:	Überprüfung der Finanzierung über „nachrangige Darlehen“ anhand des Kriterienkatalogs	258
Tabelle 62:	Überprüfung der Einbindung von „stillen Gesellschaftern“ bei Fußballunternehmen anhand des Kriterienkatalogs	262
Tabelle 63:	Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeit „strategische Partnerschaft“ anhand des Kriterienkatalogs.....	269
Tabelle 64:	Motive für einen Börsengang von Wirtschafts- bzw. Fußballunternehmen	273
Tabelle 65:	Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeit „Börsengang/Kapitalerhöhung“ bei Fußballunternehmen anhand des Kriterienkatalogs.....	280
Tabelle 66:	Überprüfung der Beteiligungsfinanzierung nach dem „Sportwelt-Modell“ anhand des Kriterienkatalogs.....	286
Tabelle 67:	Bilanzielle Behandlung von Spielerwerten bei Fußballunternehmen.	290
Tabelle 68:	Überprüfung der „Finanzierung durch Abschreibung“ anhand des Kriterienkatalogs	291
Tabelle 69:	Überblick über die Methode der Bewertung der einzelnen Erfolgskomponenten.....	305
Tabelle 70:	Kategorisierung der betrachteten Erstligisten der Saison 2007/08 nach Gesamterfolg	309
Tabelle 71:	Überblick über die Einstufung der Passgenauigkeit der Finanzierungsmöglichkeiten bei Fußballunternehmen der Kategorie A-D	345

1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Der professionelle Fußballsport in Deutschland hat seit Beginn der 90er-Jahre einen beispiellosen wirtschaftlichen Aufschwung erlebt. Im Laufe der Jahre hat sich dieser aus wirtschaftlicher Sicht von einem Zusammenschluss der am jeweiligen Ligaspielbetrieb teilnehmenden Fußballvereine mit überschaubarer wirtschaftlicher Nebentätigkeit zu einer Branche – bestehend aus mittelständischen Fußballunternehmen mit einer unbestreitbaren wirtschaftlichen Relevanz – weiterentwickelt. Die ligaweiten Erträge haben zur Jahrtausendwende die Grenze von einer Milliarde Euro pro Spielzeit überschritten; für jede Spielzeit werden der Öffentlichkeit neue Bestmarken präsentiert.¹

Dennoch scheint nur ein Bruchteil der Fußball-Clubs den hiermit verbundenen wirtschaftlichen Anforderungen tatsächlich gewachsen zu sein. Die Rahmenbedingungen innerhalb des professionellen Fußballsports verändern sich dabei schneller, als die Anpassungsfähigkeit der Mehrheit der Fußball-Clubs es mitunter zulässt. Unternehmensstrukturelle Änderungen werden mittlerweile zwar durchgeführt, effiziente wirtschaftliche Kontrollsysteme sind im professionellen Fußballsport jedoch eher selten installiert.² Die jährliche Etatplanung ist in den meisten Fällen vornehmlich auf die Erzielung einer maximal möglichen Spielstärke des Lizenzspielerkaders mit entsprechend hohen Aufwendungen ausgerichtet. Hauptziel der Unternehmensfinanzierung von Fußball-Clubs ist daher in erster Linie die Deckung des im Rahmen der Etatplanung vorgegebenen Liquiditätsbedarfs. Auch das Lizenzierungsverfahren von Ligaverband/DFL ist – wie sich im Laufe dieser Arbeit ergeben wird – vornehmlich auf die Überprüfung der Liquiditätsverhältnisse eines Fußballunternehmens ausgerichtet.

Trotz der jährlichen Steigerung der ligaweiten Gesamterträge erscheint es für eine Vielzahl von Fußballunternehmen jedoch noch immer schwierig, die Vorgaben der individuellen Etatplanung allein über die im Laufe eines Geschäftsjahres generierten Erträge zu finanzieren. Die zeitweise ausgewiesenen, hohen Jahresfehlbeträge mancher Fußball-Clubs³ deuten ebenfalls auf diese Problematik hin. Der über die Innenfinanzierungspotentiale hinausgehende Kapitalbedarf wird entsprechend über externe Kapitalgeber abgedeckt. Bei

¹ Vgl. u.a. DFL-Bundesliga Report (2009), S. 2f. sowie S. 126ff.

² Zu wirtschaftlichen Kontrollsystemen innerhalb des professionellen Fußballsports vgl. ausführlich sowie weiterführend: Haas (2006).

³ Vgl. hierzu z.B. Borussia Dortmund – Geschäftsbericht (2004), S. 54ff.

Fußballunternehmen wurde aufgrund der geringen Finanzierungsmöglichkeiten eines eingetragenen Vereins (e.V.) bisher vorrangig die Kreditfinanzierung in Anspruch genommen. Diese Finanzierungsstrategie führt jedoch zu einer stetigen Verschuldungszunahme innerhalb des Fußball-Clubs und damit zu einer Erhöhung des Unternehmensrisikos bis hin zur unvermeidlichen Überschuldung. Dabei scheint bei vielen Fußball-Clubs zudem noch immer eine gewisse Inflexibilität in der Wahl möglicher Finanzierungsalternativen vorzuherrschen bzw. in den letzten Jahren vorgelegen zu haben. Durch die Priorisierung der Liquiditätssicherung wird dabei die an sich grundlegende Frage nach der jeweiligen Finanzierungsstrategie eines Fußball-Clubs im Hinblick z.B. auf sein zukünftiges wirtschaftliches Wachstum in den Hintergrund gerückt. Dabei blieben bisher grundlegende Fragestellungen innerhalb der Finanzierung, wie z.B. „Risikowirkung“ oder „Marktwert und Kapitalkosten“ eines Unternehmens weitestgehend unbeachtet. Diese Grundthematiken der Finanzierungstheorie sollten jedoch ein wesentliches Entscheidungskriterium bei der Nutzung einer Kapitalquelle darstellen. Gleiches gilt für mögliche fußballsportspezifische Fragestellungen, wie z.B. die Abhängigkeit einer Kapitalquelle vom sportlichen Erfolg eines Fußball-Clubs.

Aus diesem Grund erscheint die wissenschaftliche Behandlung der „Finanzierung innerhalb des professionellen Fußballsports in Deutschland“ notwendig, da diesem Themenbereich auch in der wissenschaftlichen Literatur bis dato noch nicht die eigentlich zu erwartende Beachtung beigemessen wurde.⁴ Eine stetig zunehmende Erforschung anderer wirtschaftlicher Teilbereiche des Profifußballsports ist jedoch bereits zu erkennen.⁵

Es stellt sich nun die Frage, wie sich ein Fußballunternehmen grundsätzlich „finanzieren“ kann bzw. sollte. Dabei ist zu klären, welche der innerhalb der Finanzierung bekannten Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten sich – trotz der Besonderheiten des professionellen Fußballsports – grundsätzlich eignen und für welche Kapitalquellen eine Anwendung bei einer Berücksichtigung dieser speziellen Situation weniger sinnvoll erscheint. Weiter ist von Bedeutung, ob alle Fußballunternehmen in gleichem Maße für die Anwendung einer bestimmten Finanzierungsmöglichkeit in Frage kommen. Dies erscheint eher un-

⁴ Im Zusammenhang mit „Finanzierung und Profifußballsport“ ist aus der aktuelleren Literatur im Besonderen Kern (2007) zu nennen, darüber hinaus befassen sich auch Keller (2008) mit „Steuerung von Fußballunternehmen“, Teichmann (2007) mit „Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen“ sowie Kupfer (2006) mit „Erfolgreiches Fußballclub-Management“ i.w.S. mit diesem Themenbereich.

⁵ Dies gilt u.a. für die Bereiche „Controlling“ mit Haas (2006), „Mediale Rechte“ mit Elter (2003), „Customer Relationship Management“ mit Zeltinger (2004), „Transfergeschäft mit Fußballspielern“ mit von Freyberg (2005) oder auch „Rechnungslegung“ mit Galli (1997).

wahrscheinlich, da sich die Fußball-Clubs der Lizenzligen allem Anschein nach auf z.T. stark differierenden, individuellen Ausgangspositionen innerhalb des professionellen Fußballsports befinden und damit unterschiedliche Voraussetzungen für eine Anwendung der nachfolgend betrachteten Finanzierungsmöglichkeiten mitbringen. Somit lässt sich die Problemstellung auf die einfache Fragestellung komprimieren, *welche Finanzierungsmöglichkeit zu welchem Fußballunternehmen passen könnte.*

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, die spezifischen Finanzierungsmöglichkeiten eines Fußballunternehmens (zunächst unabhängig von seiner Individualität) darzustellen und anhand eines hierfür entwickelten Kriterienkatalogs – bestehend aus finanzorientierten sowie fußballspezifischen Kriterien – eingehend zu untersuchen. Die Ergebnisse dieser Untersuchung bilden dabei die Basis für die Ermittlung der jeweiligen Passgenauigkeit einer bestimmten Finanzierungsmöglichkeit für die unterschiedlichen Kategorien von Fußballunternehmen.

Aufgrund dieser Problemstellung gliedert sich der Aufbau der Arbeit wie folgt: Der professionelle Fußballsport in Deutschland weist in seiner wirtschaftlichen Grundstruktur eine Reihe von fußballspezifischen Besonderheiten auf, die ihn von herkömmlichen Wirtschaftszweigen unterscheidet. In **Kapitel zwei** erfolgt daher die Kennzeichnung dieser wesentlichen wirtschaftlichen Besonderheiten innerhalb der Branche. Dabei richtet sich die Betrachtung zunächst auf die Institutionen *DFB, Ligaverband* sowie *DFL*, die als übergeordnete Organe neben der Sicherung des nationalen Spielbetriebs die weisungsrechtliche juristische/exekutive Instanz innerhalb der Branche darstellen. Die anschließende *ligaweite Betrachtung* der Branche soll zum einen zeigen, welches Interesse der professionelle Fußballsport in der Öffentlichkeit weckt und auf welche Bekanntheitsgrade und Sympathiewerte ein Erst-/Zweitligist zurückgreifen kann. Zum anderen gibt die wirtschaftliche Betrachtung die derzeit aktuelle wirtschaftliche Situation innerhalb der deutschen Lizenzligen aus Sicht der Erfolgs- bzw. Bilanzrechnung wieder. Bei der *unternehmensbezogenen Betrachtung* der Fußball-Bundesliga wird weiter auf das Fußballunternehmen fokussiert. Dabei soll gezeigt werden, dass sich der Gesamterfolg eines Fußballunternehmens in die Teilkomponenten „sportlicher“, „wirtschaftlicher“ sowie „ideeller“ Erfolg zerlegen lässt. Mit Hilfe dieser Aufspaltung kann der Erfolg eines Fußball-Clubs nun genau spezifiziert werden. Zusammen mit den detaillierten Ausführungen zum Aufbau und zur Wirtschaftlichkeit eines Fußballunternehmens im zweiten Teil dieses Abschnitts bilden sie die Basis sowohl für die Entwicklung eines auf Fußballunternehmen ausgerichteten Kriterienkatalogs (Kapitel 3) sowie dessen Anwendung (Kapitel 4), als auch für die Bestimmung der jeweiligen Passgenauigkeit der Finanzie-

rungsmöglichkeiten (Kapitel 5). Eine weitere Besonderheit der Branche des professionellen Fußballsports stellt *das Lizenzierungsverfahren von Ligaverband/DFL* dar. Dieser detaillierten Überprüfung müssen sich alle Fußballunternehmen unterziehen, wenn sie am Spielbetrieb der Lizenzligen teilnehmen wollen. Der Fokus der Betrachtungen liegt dabei auf den wirtschaftlichen Anforderungen an die Fußball-Clubs, ein Vergleich mit den europaweit einheitlichen Lizenzierungsvorgaben der UEFA soll zudem die hohe Qualität der innerhalb der deutschen Lizenzligen geltenden Vorschriften bestätigen. Auch die *Restriktionen* aus dem *(finanz-)wirtschaftlichen Umfeld* von Fußball-Clubs haben mittlerweile an Bedeutung gewonnen. Daher werden als Beispiele hierfür die wirtschaftlichen Folgen aus der Einführung des sog. „Basel II – Akkords“ für Kreditinstitute sowie die Folgen einer möglichen globalen Finanz-/Wirtschaftskrise für Fußballunternehmen betrachtet.

Bevor eine Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeiten bei Fußballunternehmen durchgeführt werden kann, muss zunächst in **Kapitel drei** das hierfür notwendige theoretische „Fundament“ behandelt und erarbeitet werden. Aus dem Bereich der Finanzierungstheorie wird als Erstes auf mögliche *Unterscheidungsansätze bei Finanzierungsformen* eingegangen, hierauf folgt als Basis für die Überprüfung von Finanzierungsmöglichkeiten die Erläuterung der *finanztheoretischen Grundbegriffe* „Risiko“, „Marktwert und Kapitalkosten“ sowie der „Prinzipal-Agent-Ansatz“. Anschließend werden die *Grundbegriffe* konkret auf den professionellen Fußballsport in Deutschland übertragen. Der für eine Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeiten von Fußballunternehmen entwickelte *Kriterienkatalog* setzt sich sowohl aus finanzierungsorientierten als auch aus fußballspezifischen Kriterien zusammen. Durch diese Kombination ist eine detaillierte Überprüfung der für Fußball-Clubs möglichen Kapitalquellen unter Beachtung der besonderen Gegebenheiten des professionellen Fußballsports möglich. Zur jeweiligen Bewertung wird dabei auf eine Methodik aus der Literatur zurückgegriffen, die bereits im Rahmen einer praxisorientierten Betrachtung der Finanzierungsmöglichkeiten innerhalb des deutschen Mittelstands angewandt wurde.

In **Kapitel vier** werden die für Fußballunternehmen grundsätzlich denkbaren Finanzierungsmöglichkeiten in detaillierter Form dargestellt und mit Hilfe des entwickelten Kriterienkatalogs eingehend auf ihre Struktur und ihren Risikogehalt hin überprüft. Die Reihenfolge der betrachteten Finanzierungsarten ergibt sich dabei aus der in Kapitel drei aufgestellten risikoorientierten Einteilung mit den *Innenfinanzierungsmöglichkeiten* eines Fußballunternehmens als Startpunkt sowie den *Außenfinanzierungsmöglichkeiten* im Anschluss. Die Reihenfolge innerhalb der Außenfinanzierung bestimmt sich ebenfalls aus der ansteigenden Risikowirkung der Kapitalquellen, beginnend mit Fremdfinan-

zierung, hieran anschließend mezzanine Finanzierung sowie letztlich Eigenfinanzierung. Die abschließende Darstellung und Überprüfung der *bilanztechnischen Finanzierungsmöglichkeiten* komplettieren die für Fußballunternehmen denkbaren Mittelbeschaffungsarten.

Die jeweilige Passgenauigkeit einer Finanzierungsmöglichkeit bei Fußballunternehmen wird in **Kapitel fünf** ermittelt. Hierzu werden zunächst alle Erstligisten der Spielzeit 2007/08 mit Hilfe einer eigens entwickelten Variante des Nutzwertverfahrens auf Basis der Erfolgskomponenten eines Fußball-Clubs einer *risikoorientierten Kategorisierung* unterzogen. Die Kategorien A bis D stellen dabei die jeweilige Ausgangsposition eines Fußball-Clubs innerhalb des professionellen Fußballsports in Bezug auf seinen individuellen Gesamterfolg dar. Hierauf erfolgt die Einstufung der *Passgenauigkeit* der jeweiligen Finanzierungsmöglichkeiten für die verschiedenen Kategorien. Allen Kapitalquellen wird eine von drei Passgenauigkeitsgraden (hoch, mittel, gering) für alle Kategorien zugeordnet. Grundlage der Einstufungsentscheidung bilden jeweils die Ergebnisse der tabellarischen Überprüfung der Finanzierungsmöglichkeiten anhand des Kriterienkatalogs aus Kapitel vier. Somit kann eine abschließende Empfehlung für jede einzelne Finanzierungsmöglichkeit innerhalb jeder der vier Kategorien abgegeben werden.

Kapitel sechs fasst die Ergebnisse der Arbeit nochmals abschließend zusammen.

2 Besonderheiten der Branche des professionellen Fußballsports in Deutschland

Der Fußballsport zieht seit Beginn des 20. Jahrhunderts immer mehr Zuschauer in seinen Bann. Waren beim ersten Endspiel um die deutsche Meisterschaft der Spielzeit 1902/03 im Mai 1903 in Hamburg zwischen VfB Leipzig und DFC Prag lediglich rund 1.500 Zuschauer anwesend,⁶ füllen heutzutage vergleichbar bedeutende Spiele (z.B. DFB-Pokal-Finale) Sportstätten mit einer Kapazität von über 75.000 Plätzen. Durch z.T. aufwendig gestaltete Fernseh- und Rundfunkübertragungen verfolgen zusätzlich Millionen Zuschauer regelmäßig das Geschehen auf und neben den Fußballplätzen.⁷ Durch die Einführung der Fußball-Bundesliga zur Saison 1963/64 und die gleichzeitige Umstellung von Amateur- auf Profimannschaften⁸ wurde der Fußballsport letztendlich einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht und damit der Grundstein für die Begeisterung an dieser Sportart innerhalb der heutigen Gesellschaft gelegt.

Der professionelle Fußballsport hat sich seit seiner ersten Liga-Saison in vielerlei Hinsicht weiterentwickelt: Neben zahlreichen Neuerungen in spieltechnischen und taktischen Bereichen hat sich v.a. das Ansehen innerhalb der Gesellschaft stark gewandelt. Der „Ur-Zuschauer“ der Gründerzeit der jeweiligen Verbände in Europa (v.a. in Großbritannien) wird i.d.R. der Arbeiterklasse zugeordnet. Er spielte als Ausgleich für seine monotonen Arbeitsabläufe selbst Fußball und war jedes Wochenende mit dem sportlichen Schicksal „seines Vereins“ verbunden.⁹

Mittlerweile ist der Fußballsport mit seinen Amateur-, Lizenz- sowie Nationalmannschaften fester Bestandteil unserer Gesellschaft. Niederlagen bei be-

⁶ Vgl. Weiss (2000), S. 27.

⁷ Dabei nutzen rund 28,62 Mio. der fußballinteressierten Bundesbürger das Medium „Fernsehen“, ca. 21,42 Mio. (lokale) Tageszeitungen, rund 10,92 Mio. das „Radio“, ca. 9,21 Mio. den „Videotext“ sowie rund 4,08 Mio. das Internet als regelmäßige Informationsquelle zum Thema „Fußballsport“. Vgl. Sportfive (2007), S. 128.

⁸ Bis zur besagten Saison wurde der Meistertitel in einer Endrunde aus den Siegern der fünf deutschen Oberligen ermittelt. Aus Vereinfachungsgründen und v.a. wegen des schlechten Abschneidens der (aus Amateuren bestehenden) deutschen Nationalmannschaft bei der WM 1962 in Chile wurde der Austragungsmodus zugunsten einer zentralen Spielklasse mit professionellen Lizenzspielern geändert. Vgl. Bundesliga Geschichte (2004).

⁹ Vgl. Taylor (1975), S. 250, S. 256.

deutenden nationalen oder internationalen Fußballspielen werden von den Medien mehrtägig aufgearbeitet und Fehler akribisch analysiert und angeprangert, während im Gegenzug gewonnene nationale/internationale Titel den Großteil der Bevölkerung in einen kollektiven Freudentaumel versetzen können. Diese besondere Begeisterungsfähigkeit der Zuschauer für Fußball¹⁰ schlägt sich u.a. im Image des jeweiligen Fußball-Clubs nieder, was einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Ertragsmöglichkeiten eines Fußballunternehmens haben kann, wie sich im Verlauf dieser Arbeit noch zeigen wird. Hinzu kommt zudem die Ungewissheit über den Eintritt des sportlichen Erfolgs und der damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen. Somit unterscheidet sich ein Fußballunternehmen von einem mittelständischen Wirtschaftsunternehmen vergleichbarer Größe,¹¹ welches meist über keine derartigen Möglichkeiten einer ständigen Präsenz in der Öffentlichkeit verfügt und ebenso wenig derartig schwer kalkulierbaren Risiken innerhalb des Unternehmenserfolges ausgesetzt ist. Dem Fußballunternehmen selbst beschert die außergewöhnliche Beziehung zwischen Fußballsport und Bevölkerung neben ideellen Erfolgen auch diverse Möglichkeiten wirtschaftlicher Natur, die wiederum einem Wirtschaftsunternehmen i.d.R. schwer zugänglich erscheinen.

Um diese im Laufe der Arbeit besser herausarbeiten zu können, werden in den nachfolgenden Abschnitten des Kapitels zunächst die Besonderheiten der Branche des professionellen Fußballsports in Deutschland dargestellt. Dabei werden in Abschnitt 2.1 die zentralen Organe des professionellen Fußballsports in Deutschland näher beschrieben, da diese eine organisatorische, regulierende und exekutive Stellung innerhalb der Branche einnehmen. Hierauf (2.2) folgt eine ligaweite Betrachtung der Branche des professionellen Fußballsports, zum einen aus Imagegesichtspunkten, zum anderen als wirtschaftliche Betrachtung beider Fußball-Bundesligen. In 2.3 wird nun weiter auf die unternehmensbezogene Ebene innerhalb der Branche fokussiert. Dabei wird sowohl auf eine mögliche Zerlegung des Gesamterfolgs eines Fußballunternehmens in unterschiedliche Erfolgskomponenten, als auch auf den Aufbau und die Wirtschaftlichkeit eines Fußballunternehmens eingegangen.

Die Lizenzierungsverfahren von Ligaverband/DFL und die hieraus resultierenden wirtschaftlichen Auswirkungen für Fußballunternehmen werden in Abschnitt 2.4 behandelt. Bestandteil von Abschnitt 2.5 sind die Restriktionen aus

¹⁰ So geben z.B. 39% (19,14 Mio.) der fußballinteressierten Deutschen an, dass Fußball „eine wichtige Rolle in ihrem Leben spielt“. Vgl. Sportfive (2007), S. 120.

¹¹ Der Großteil der Fußballunternehmen innerhalb der Lizenzligen können von ihrem wirtschaftlichen Volumen „gerade noch“ bzw. „bereits nicht mehr“ mit mittelständischen Wirtschaftsunternehmen verglichen werden. Vgl. Lehmann/Weigand (1997), S. 404 sowie Büch/Frick (1999), S. 110.

dem (finanz-)wirtschaftlichen Umfeld von Fußballunternehmen, wie z.B. die resultierenden Folgen des „Basel II – Akkords“ oder mögliche Auswirkungen einer globalen Finanz-/Wirtschaftskrise für Fußballunternehmen. Den Kapitelabschluss bildet Abschnitt 2.6 mit zusammenfassendem Charakter.

2.1 Zentrale Organe des professionellen Fußballsports

2.1.1 Deutscher Fußball-Bund (DFB) als Dachverband des Fußballsports

Der „Deutsche Fußball-Bund“ (DFB) mit Sitz in Frankfurt (Main) ist „die Vereinigung der Landesverbände, Regionalverbände und des Ligaverbandes, in denen Fußballsport betrieben wird“¹² und wurde am 28. Januar 1900 als Dachverband durch die Vertreter von 86 Fußballvereinen in Leipzig ins Leben gerufen.¹³ Er ist Mitglied im europäischen Kontinentalverband UEFA sowie im Globalverband FIFA. Der DFB ist an die Weisungen beider Dachverbände gebunden und muss seine Statuten nach deren Bestimmungen ausrichten.¹⁴

Die Hauptaufgabe des DFB¹⁵ liegt in der Sicherstellung der regelkonformen Austragung von Fußballspielen in den Regional- und Landesverbänden sowie in den Lizenzligen. Daneben fördert der DFB im Besonderen den Breiten- und Jugendfußballsport. Aus seiner sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung heraus engagiert er sich stark für den Fairplay-Gedanken innerhalb des Fußballsports. Weitere Aufgaben des DFB sind u.a. die Vertretung des deutschen Fußballsports im In-/Ausland als nationaler Verband bzw. durch die Nationalmannschaft, die Organisation von Teilnahmen an Europa- bzw. Weltmeisterschaften, von Trainerausbildungen, des Schiedsrichterwesens sowie die Förderung des „Ehrenamts“. Darüber hinaus engagiert sich der DFB stark für soziale Belange. Mit Hilfe der „Sepp-Herberger-Stiftung“ sowie der „DFB-Stiftung Egidius Braun“ kann eine Vielzahl an sozialen Aktivitäten durchgeführt werden.¹⁶ Intern gliedert sich der DFB in die Bereiche „Organe“¹⁷, „Rechtsorgane“¹⁸, „Revision“, „Beirat“ sowie eine Reihe von „Ausschüssen“ mit jeweils unterschiedlichen Aufgabenfeldern.¹⁹ Im Jahr 2007 hat

¹² Zitiert aus: DFB-Statuten: Satzung (2009), §1, Satz 1.

¹³ Vgl. DFB-Eigenprofil: Geschichte (2009) sowie DFB-Statuten: Satzung (2009), Präambel, Satz 1.

¹⁴ Vgl. DFB-Statuten: Satzung (2009), §3.

¹⁵ Vgl. hierzu ausführlich: DFB-Statuten: Satzung (2009), Präambel Absatz 3 sowie §4.

¹⁶ Zu den sozialen Aktivitäten des DFB und den jeweiligen Schwerpunkten der beiden genannten Stiftungen vgl. ausführlich: DFB-Eigenprofil: Soziales Engagement (2009).

¹⁷ Hierunter fallen der Bundestag, der Vorstand sowie wie das Präsidium.

¹⁸ Zu den Rechtsorganen gehören u.a. das Sportgericht sowie das Bundesgericht.

¹⁹ Zu den Aufgaben aller Bereiche des DFB vgl. ausführlich: DFB-Statuten: Satzung (2009), §19ff.

der DFB insgesamt € 78,8 Mio. an Erträgen²⁰ erzielen können, davon wurden rund € 63,2 Mio. für die Durchführung seiner zahlreichen Aufgaben verwendet, die restlichen € 10,7 Mio. wurden den Rücklagen zugeführt.²¹

Ein Überblick über die Landes- und Regionalverbände, Vereine, Mannschaften und Mitgliederzahlen gibt Abbildung 1. Mit seiner Mitgliederzahl ist der DFB der größte Fachverband innerhalb des „Deutschen Sportbundes“ (DSB) und einer der größten Verbände im Fußball-Weltverband FIFA. Zudem verfügte der DFB 2008 über 78.617 aktive Schiedsrichter, welche die regelkonforme Austragung der Spiele überwachen.²²

Um mehr Eigenständigkeit nach außen hin zu signalisieren und zudem die Interessen der Fußballunternehmen gegenüber dem DFB besser wahren zu können,²³ wurde der Lizenzfußball im Rahmen der auf einem außerordentlichen Bundestag des DFB im September 2000 verabschiedeten sog. „Strukturreform der Bundesliga“ vom DFB abgespalten.²⁴ Diese formale Abtrennung der Lizenzligen vom DFB erfolgte nach Maßgabe seiner Statuten, die eine Übertragung von Rechten des DFB an einen (oder mehrere) Mitgliedsverbände erlauben.²⁵ Seitdem fungieren als Mitglieder des DFB neben Ehrenmitgliedern und Ehrenpräsidenten die in Abbildung 1 genannten Regional- und Landesverbände sowie der Ligaverband.²⁶ Bis dahin waren die 36 lizenzierten Fußballunternehmen als „außerordentliche Mitglieder“ direkt dem DFB untergeordnet.

²⁰ Hierunter fallen die „wirtschaftliche Geschäftsbetriebe“ (Spielbetrieb, Marketing, WM nach Steuern) mit insgesamt € 28,4 Mio., der „Vermögensverwaltung“ (Bandenwerbung, Zinsen, Mieteinnahmen) mit rund € 24,4 Mio., der „Verpachtung von Rechten an Ligen“ (Grundlagenvertrag) mit ca. € 19,7 Mio. sowie dem „ideellen Bereich“ (DFB-Pokal, Mitgliedsbeiträge, Zuschüsse FIFA & UEFA) mit insgesamt rund € 6,3 Mio. Vgl. DFB-Eigenprofil: Finanzen (2008), S. 5.

²¹ Die Mittel wurden für „verschiedene Verbandsaktivitäten“ (Sportpolitische Maßnahmen u. Fußballprojekte) i.H.v. insgesamt € 29,2 Mio., für „Nachwuchsförderung“ (Talentförderung, Eliteschulen) mit rund € 8,2 Mio., für „Zuwendungen an Verbände“ mit ca. € 5,1 Mio., für „DFB-Zentralverwaltung“ (Sach- und Personalkosten) i.H.v. rund € 20,7 Mio. sowie für die „gesetzliche Rücklagenbildung“ (restliche € 15,6 Mio.) verwendet. Vgl. DFB-Eigenprofil: Finanzen (2008), S. 6ff.

²² Vgl. hierzu ausführlich DFB-Eigenprofil: Geschichte (2009), DFB-Eigenprofil: Mitglieder (2008) sowie DFB-Eigenprofil: Schiedsrichter (2009).

²³ Zu den Gründen der Abspaltungsbestrebungen vgl. Müller (2003), S. 558f.

²⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden: Brast/Stübinger (2002), S. 23f. sowie Müller (2003), S. 558ff.

²⁵ Vgl. DFB-Statuten: Satzung (2009), §6, Nr. 3 sowie Brast/Stübinger (2002), S. 24.

²⁶ Vgl. DFB-Statuten: Satzung (2009), §7.

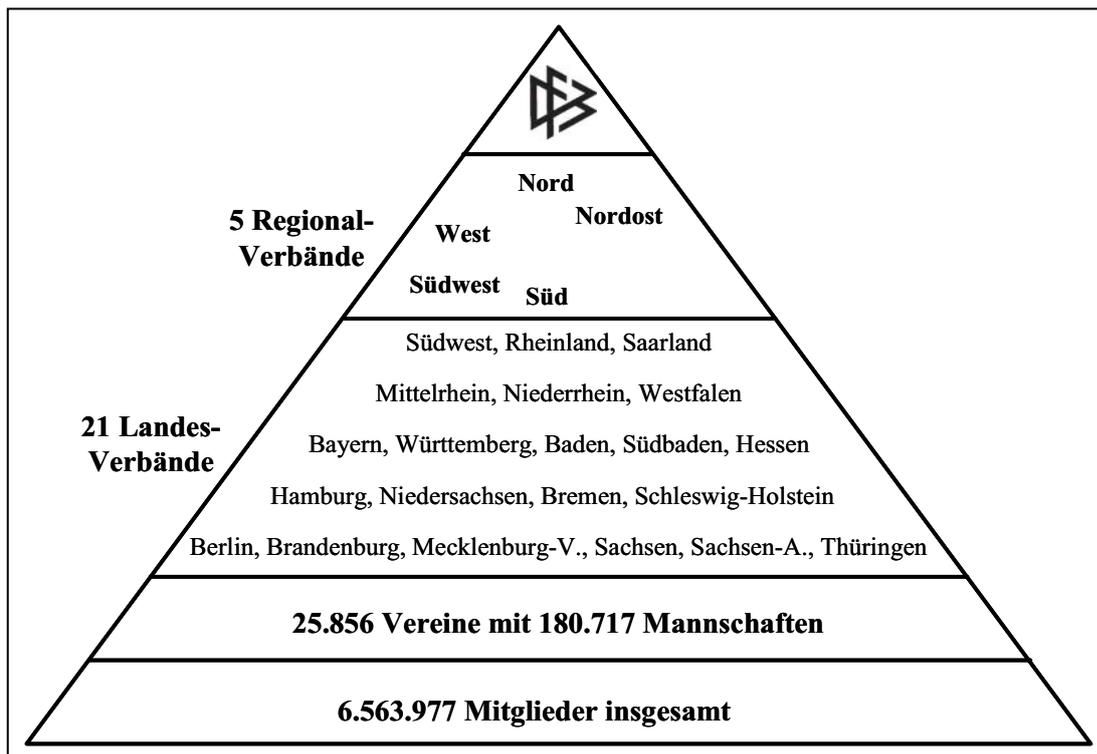


Abbildung 1: „Struktur-Pyramide des DFB“ mit seinen Regional- und Landesverbänden²⁷

2.1.2 Ligaverband und Deutsche Fußball Liga (DFL) als durchführende Organisation des professionellen Liga-Fußballsports

Seit dem 1. Juli 2001 unterliegt die Organisation und Durchführung des Spielbetriebs der Lizenzligen dem „**Die Liga – Fußballverband e.V.**“ (Ligaverband).²⁸ Darin sind die lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften beider Bundesligen vertreten. Er trägt den Rechtsstatus eines „eingetragenen Vereins“, ist ordentliches Mitglied des DFB und somit an dessen Richtlinien gebunden. Die Hauptaufgaben des Ligaverbandes bestehen in der Sicherstellung des korrekten Spielbetriebs der Lizenzligen im Sinne der DFB-Richtlinien mit allen nachfolgenden Auswirkungen für Meistertitelvergabe, Auf- und Abstiegsregelungen und Teilnahmeberechtigungen für internationale Wettbewerbe. Weiter übernimmt der Ligaverband die Vermarktung und Verwaltung der Lizenzligen. Auch ist er für die Erteilung der Lizenz für Fußballunternehmen oder Spieler nach den hierfür maßgeblichen Statuten zuständig. Er vertritt im Rahmen einer Solidargemeinschaft die sportlichen oder wirtschaftlichen Inte-

²⁷ Zur (demographischen) Aufspaltung der Mitgliederzahlen vgl.: DFB-Eigenprofil: Mitglieder (2008).

²⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden: Satzung Ligaverband (2007), Präambel bzw. §2ff.; Müller (2003), S. 559f.; Brast/Stübinger (2002), S. 25 sowie Groll/Schlösser/Schulte (2003), S. 28f.

ressen seiner Mitglieder gegenüber dem DFB oder Dritten. Ein besonderes Anliegen des Ligaverbandes ist die Unterstützung des DFB bei der Durchführung von sozialen oder gesellschaftspolitischen Aktivitäten sowie der Förderung des Jugendfußballsports.

Um eine Lizenz zur Teilnahme am Spielbetrieb der Lizenzligen erhalten zu können, müssen Fußballunternehmen in einem jährlichen Lizenzierungsverfahren neben sportlicher Qualifikation, rechtliche, personelle bzw. administrative, infrastrukturelle/sicherheitstechnische Kriterien erfüllen und ihre „wirtschaftliche Leistungsfähigkeit“ nachweisen. Das Grundgerüst bildet dabei das sog. „Ligastatut“.²⁹ Der Ligaverband beschränkt sich dabei lediglich auf regelgebende sowie rechtsprechende Tätigkeiten. Zur operativen Umsetzung der vom DFB übertragenen Aufgaben wurde vom Ligaverband eine eigene „Ligaverbands-Gesellschaft“ als Tochtergesellschaft gegründet.³⁰

Die „**DFL – Deutsche Fußball Liga GmbH**“ (DFL)³¹ übernimmt als Tochtergesellschaft die operativen Geschäftstätigkeiten des Ligaverbandes. Neben der Leitung des Spielbetriebs der Lizenzligen sowie daran angeschlossenen Wettbewerben (z.B. Ligapokal) steht v.a. die Prüfung der von den Fußball-Clubs jährlich eingereichten Lizenzierungsunterlagen im Vordergrund. Hinzu kommt die exklusive Vermarktung der Lizenzligen als Marke „Bundesliga“.³² Die DFL versteht sich dabei als Dienstleistungsunternehmen, das zum einen intern die vom Ligaverband übertragenen Aufgaben ausführt und zum anderen extern die im Ligaverband vertretenen Fußballunternehmen bei Fragen z.B. wirtschaftlicher oder organisatorischer Art auf unabhängiger Basis berät.³³ Aufgrund ihrer operativen Tätigkeiten ist die DFL der für die Öffentlichkeit präsen- te Teil des Ligaverbandes. Sie ist als Organisator der Lizenzligen bei allen diesbezüglichen Anlässen vertreten und gibt offizielle Pressemitteilungen der Bundesliga zu aktuellen fußballspezifischen Themen ab. Darüber hinaus fördert sie die Positionierung der Marke „Bundesliga“ durch die verpflichtende Einbindung des offiziellen Bundesliga-Logos bei allen Aktivitäten, v.a. bei der Berichterstattung und Übertragung durch Fernsehanstalten. Um die ihr übertragenen Aufgabengebiete entsprechend betreuen zu können, hat auch die DFL mittlerweile eine Unternehmensstruktur mit mehreren spezi-

²⁹ Zum Lizenzierungsverfahren von Ligaverband/DFL vgl. Abschnitt 2.4.

³⁰ Vgl. Müller (2003), S. 560 sowie Satzung Ligaverband (2007), §4, Nr. 2.

³¹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Satzung DFL (2008), Präambel bzw. §2; Müller (2003), S. 559f.; Brast/Stübinger (2002), S. 26f.; sowie Groll/Schlösser/Schulte (2003), S. 28f.

³² Dies bezieht sich v.a. auf die zentrale Vermarktung der medialen Rechte der Lizenzligen. Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.1.1.

³³ So wäre z.B. denkbar, dass die DFL die Fußballunternehmen bei der Auswahl einer geeigneten, professionellen Controlling- bzw. CRM-Software etc. unterstützt.

alisierten Tochterunternehmen aufgebaut. Hierzu gehört die „Liga Travel GmbH“, die in Kooperation mit „Hogg Robinson Germany“ betrieben wird. Daneben zählen zudem der TV-Signalproduzent „Sportcast GmbH“ sowie der ligaweite Vermarkter „DFL Sports Enterprises GmbH“ zur DFL. In Abbildung 2 sind die jeweiligen spezifischen Aufgabenbereiche im Überblick dargestellt.³⁴

Analog zu den sozialen Bestrebungen des DFB widmet sich mittlerweile auch die DFL verstärkt dem Bereich „soziales Engagement“. Dabei wurde mit der „Bundesliga Stiftung“ eine eigene Einrichtung gegründet, welche die bereits bestehenden Initiativen verschiedener Fußball-Clubs der Lizenzligen ergänzen und unterstützen soll. Die thematischen Felder liegen dabei in der Unterstützung von Kindern, von Menschen mit Behinderungen, von Sportlern anderer Sportarten sowie in der Integration von Migranten.³⁵

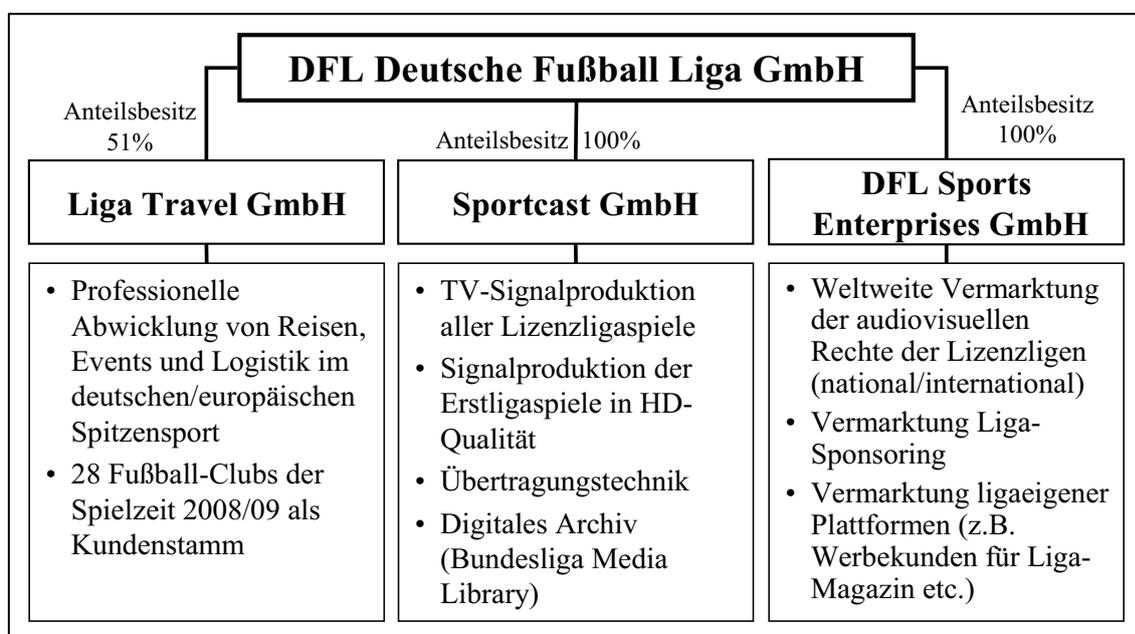


Abbildung 2: Tochterunternehmen der DFL mit ihren spezifischen Aufgabenreichen.³⁶

Die bereits genannte Aufteilung der Grundorganisation in einen übergeordneten Mutterverein (Ligaverband e.V.) und eine operativ tätige Tochter-GmbH (DFL GmbH) ist wie folgt begründbar:³⁷ Durch die Mitgliedschaft der Erst- und Zweitligisten im Ligaverband e.V. kann auf eine handelsrechtliche Über-

³⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden: DFL-Bundesliga Report (2009), S. 15ff. sowie S. 60ff.

³⁵ Vgl. hierzu ausführlich: DFL-Bundesliga Report (2009), S. 72ff.

³⁶ Vgl. DFL-Bundesliga Report (2009), S. 16.

³⁷ Vgl. hierzu Müller (2003), S. 560.

tragung von GmbH-Anteilen zu jedem Saisonende verzichtet werden.³⁸ Zudem erhält die DFL durch die auf Kontrolltätigkeiten innerhalb des Aufsichtsrats beschränkten Einflussmöglichkeiten des Ligaverbands ein hohes Maß an Autonomie und eine gestärkte Machtposition als Ligaaufsicht. Dennoch bleiben die rechtlichen Möglichkeiten von Fußballunternehmen gegen Entscheidungen des Ligaverbands durch die bestehende Teilautonomie von Sportverbänden trotz operativer Tochter-GmbH weiterhin eingeschränkt. Schließlich scheint eine GmbH eine aus handelsrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvollere Rechtsform zu sein als ein eingetragener Verein.

Die durch die Geschäftstätigkeit von Ligaverband bzw. DFL anfallenden finanziellen Aufwendungen müssen über ein Abgabenmodell vom DFB sowie den im Ligaverband vertretenen Fußballunternehmen finanziert werden. Dabei werden nach derzeitigem Stand pro Geschäftsjahr sowohl 4% der Erträge aus den „medialen Rechten“, als auch aus den Zuschauererträgen der Lizenzligen von der DFL einbehalten. Hinzu kommt eine Beteiligung der DFL an den Gesamterträgen der Nationalmannschaft i.H.v. mindestens € 12,0 Mio. sowie eine 50%ige Überschussbeteiligung bei Erfolgen der Nationalmannschaft bei Welt- und Europameisterschaften. Von den prozentualen Abgaben der Fußballunternehmen muss jeweils ein Anteil an den DFB weitergereicht werden (mindestens € 12,8 Mio. pro Spielzeit), der Rest verbleibt bei der DFL zur Deckung ihrer Aufwendungen.³⁹ Durch dieses Abgabenmodell wird deutlich, wie stark Ligaverband bzw. DFL trotz aller Eigenständigkeit mit dem DFB verbunden bleibt. Basis dieser Regelung ist der sog. „Grundlagenvertrag“ zwischen DFB und Ligaverband, in dem die jeweiligen Rechte und Pflichten beider Parteien geregelt sind. Neben der Auf- und Abstiegsregelung zwischen der 2. Bundesliga (DFL) und den Regionalligen (DFB) enthält dieser u.a. die Verpflichtung zur Teilnahme aller Mannschaften der Lizenzligen am DFB-Pokal sowie die Pflicht der Fußball-Clubs zur Abstellung von Lizenzspielern an die Nationalmannschaft.⁴⁰

³⁸ Ein aus den Lizenzligen ausscheidender Fußball-Club verliert den Anteil an der Tochter-GmbH DFL durch Ausscheiden aus dem Ligaverband e.V. Ohne die Zwischenschaltung des e.V. müsste er bei seinem Austritt seinen Anteil (notariell) zusätzlich auf einen Aufsteiger aus der 2. Bundesliga übertragen.

³⁹ Vgl. LO-Lizenzierungsordnung (2007), Anhang VIIa, Abschnitt B, Nr. 7.5 sowie Anhang VIIb, Abschnitt B, Nr. 5.5; Müller (2003), S. 559 sowie Groll/Schlösser/Schulte (2003), S. 29.

⁴⁰ Vgl. Müller (2003), S. 559 sowie detailliert: Satzung Ligaverband (2007), §6.

2.2 Ligaweite Betrachtung der Branche des professionellen Fußballsports

2.2.1 Imagebetrachtung des professionellen Fußballsports

Wie bereits zu Kapitelbeginn angedeutet, ist der Fußballsport ein fester Bestandteil unserer heutigen Gesellschaft. Durch die besondere Beziehung zwischen Fußballsport und Bevölkerung erlangen Größen wie z.B. Sympathiewerte bzw. der Bekanntheitsgrad von Fußball-Clubs oder einer gesamten Liga eine größere Bedeutung, als es bei rein wirtschaftlicher Betrachtung auf den ersten Blick der Fall wäre. Dies liegt mitunter an der Tatsache, dass sie das Image eines Fußballunternehmens bzw. einer Liga negativ wie positiv beeinflussen können und somit auch Auswirkungen auf die hieraus resultierenden Ertragsmöglichkeiten eines Clubs bzw. einer Liga haben.⁴¹ Darüber hinaus werden nachfolgend dargestellte Imagewerte im weiteren Verlauf der Arbeit dazu beitragen, einen bezifferbaren Punktwert für den „ideellen Erfolg“ eines Fußballunternehmens zu bestimmen.⁴²

Der Fußballsport in Deutschland hatte auch im Jahr 2007 einen sehr hohen **Stellenwert** innerhalb der deutschen Bevölkerung.⁴³ Wie aus Abbildung 3 ersichtlich, interessierten sich nach bundesweiten Erhebungen von Juni 2007 insgesamt rund 49,2 Mio. Bundesbürger ab 14 Jahren im weitesten Sinne für Fußball. Dies bedeutet einen Rückgang von rund 0,9 Mio. Personen (-1,8%) im Vergleich zum Spitzenjahr 2004. Dennoch verbleibt das Gesamtinteresse am Fußballsport auch im Jahr 2007 auf einem anhaltend hohen Niveau. Insgesamt gesehen steigerte sich dabei der prozentuale Anteil der im weitesten Sinne am Fußballsport interessierten Personen seit 1994 von 62,3% (1994) auf 75,6% (2007). Dabei ist die absolute Personenanzahl dieser Kategorie im Jahr 2007 im Vergleich zu 2004 deutlich (-3,5 Mio.) zurückgegangen. Dafür gab es einen Anstieg in den Kategorien „mittleres Interesse“ (+1,4 Mio.) sowie „schwaches Interesse“ (+1,2 Mio.).

⁴¹ So wirkt sich z.B. ein hoher Sympathiewert bzw. Bekanntheitsgrad i.d.R. positiv auf die variablen Ertragsbereiche eines Fußballunternehmens aus. Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 2.3.1 sowie Kapitel 4.

⁴² Vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 5.1.

⁴³ Vgl. hierzu und im Folgenden: Sportfive (2007), S. 118; Sportfive (2004a), S. 38f.; Sportfive (2002), S. 129 sowie UFA Sports (2000), S. 11, S. 36f. Dabei geht Sportfive (2007) von insgesamt rund 65,1 Mio., Sportfive (2004a) von insgesamt rund 64,4 Mio., Sportfive (2002) sowie UFA Sports (2000) von insgesamt rund 63,8 Mio. Bundesbürgern ab 14 Jahren aus.

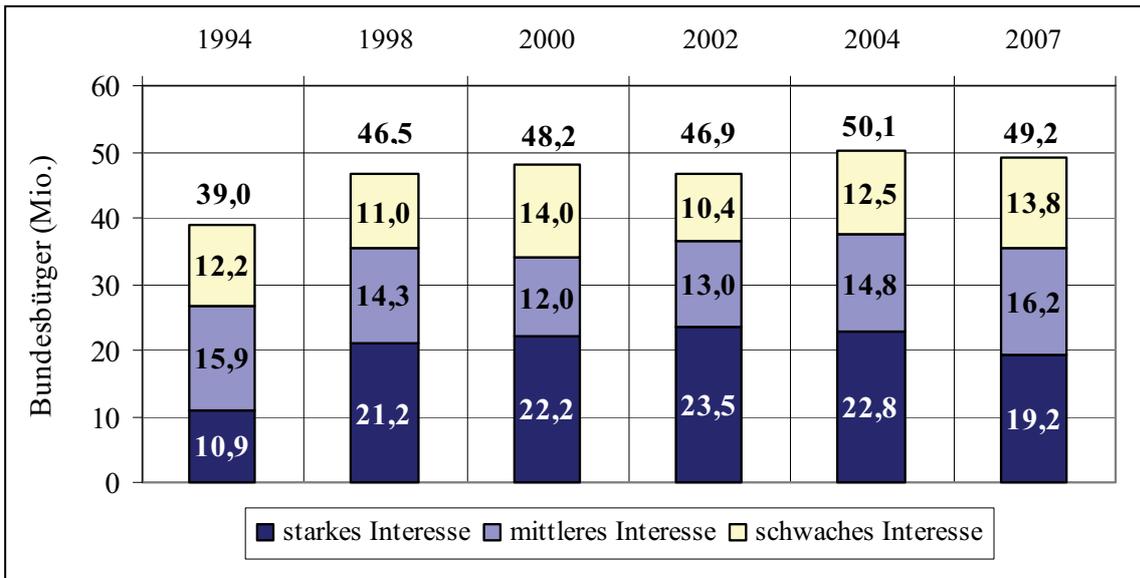


Abbildung 3: Interesse am Fußballsport in Deutschland im Jahresvergleich

Die Verschiebungen innerhalb der Kategorien lassen sich – wie auch der bereits genannte Gesamtrückgang – mit der allmählich abflauenden Fußball euphorie innerhalb der Bevölkerung nach der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 im eigenen Land erklären.⁴⁴

Aus dem nationalen Blickwinkel erscheinen die Interessenswerte des Fußballsports in Deutschland im Jahr 2007 trotz leichten Rückgangs positiv. Der direkte prozentuale Vergleich auf europäischer Ebene⁴⁵ für das Jahr 2007 ist Abbildung 4 zu entnehmen.

⁴⁴ Basis für diese Erklärung stellt dabei die realitätsnahe Annahme dar, dass eine vormalig „stark interessierte“ Person im Normalfall das Interesse am Fußballsport nicht sofort vollständig verliert, sondern diesbezüglich eher eine Art „schleichender Prozess der Interessensminderung“ vorliegt.

⁴⁵ Mit „europäischer Ebene“ sind dabei die fünf Kernmärkte Europas (Deutschland, England, Frankreich, Italien, Spanien) innerhalb des Fußballsports gemeint.

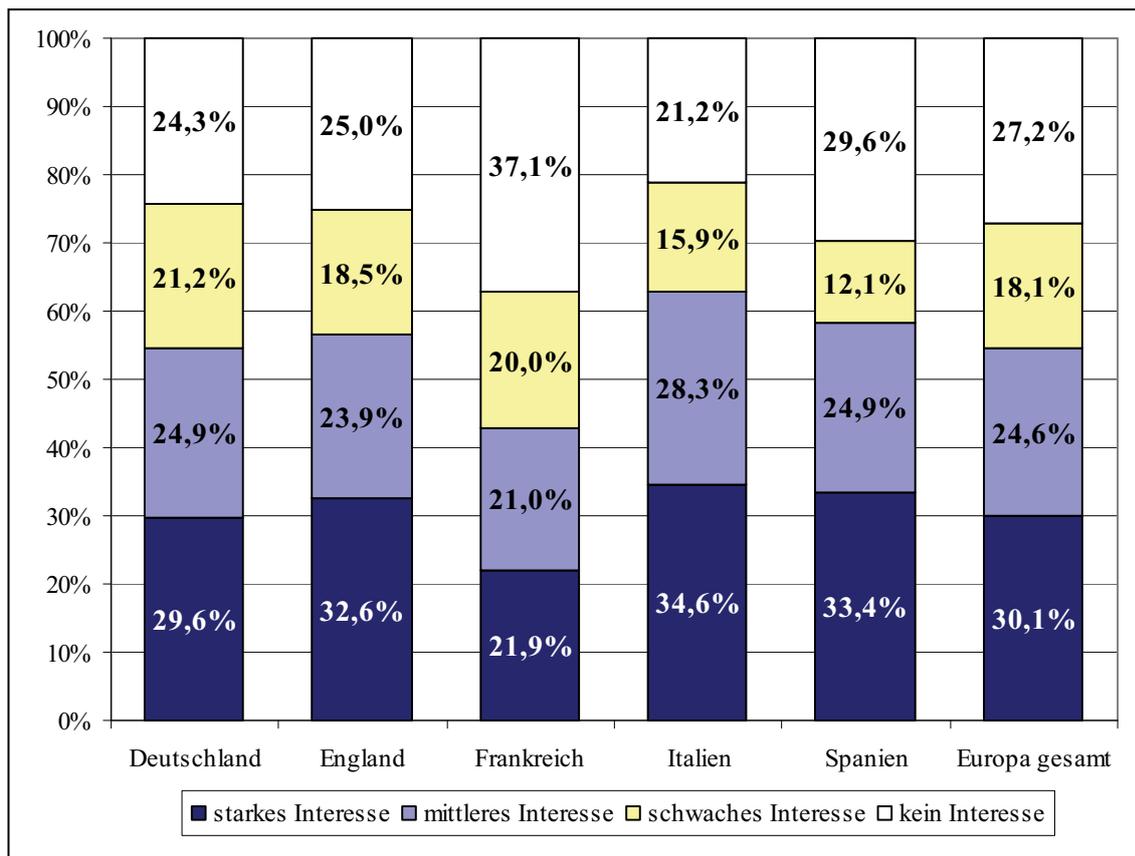


Abbildung 4: Interesse an Fußball innerhalb der fünf Fußball-Kernmärkte Europas im Jahr 2007 im prozentualen Vergleich⁴⁶

Dabei ist zu erkennen, dass der prozentuale Anteil der „stark interessierten“ Bevölkerung in Deutschland zwar noch deutlich vor Frankreich (21,9%) liegt, jedoch mittlerweile unter den europäischen Gesamtdurchschnitt (34,1%) gesunken ist. In Italien (34,6%), Spanien (33,4%) und England (32,6%) ist der prozentuale Anteil dieser Kategorie deutlich höher. Dennoch zeigt der Vergleich zum Jahr 2004,⁴⁷ dass das „starke Interesse“ in den fünf Kernmärkten Europas signifikant gefallen ist.⁴⁸ Neben Gesamteuropa (-4,0 Prozentpunkte) ist in diesem Zusammenhang v.a. Frankreich (-6,9 Prozentpunkte) sowie Deutschland (-5,7 Prozentpunkte) zu nennen. Für die restlichen Länder ergibt sich ein moderater Rückgang (<-2,0 Prozentpunkte). In den Kategorien „mittleres“ bzw. „schwaches“ Interesse ist das Vergleichsbild zum Erhebungsjahr

⁴⁶ Eigene Berechnungen. Vgl. Sportfive (2007), S. 24, S. 66, S. 92, S. 118, S. 144, S. 170.

⁴⁷ Zur nachfolgend genannten Datenerhebung aus dem Jahr 2004 vgl.: Sportfive (2004b), S. 42f., S. 76, S. 98, S. 120, S. 142 sowie S. 164.

⁴⁸ Vergleichbare Berechnungen für Kategorie „starkes Interesse“ aus 2004: Italien (36,1%), Spanien (35,3%), Deutschland (35,3%), England (34,5%) sowie Frankreich (28,8%).

2004 eher uneinheitlich,⁴⁹ positiver Ausreißer ist lediglich England, wo v.a. beim „schwachen Interesse“ (+6,0 Prozentpunkte) eine deutliche Zunahme zu verzeichnen ist.

Beim Anteil der „nicht interessierten“ Bevölkerung führt in der Datenerhebung 2007 Italien mit 21,2%, gefolgt von Deutschland (24,3%), England (25,0%) sowie Spanien mit 29,6%. Negativer Ausreißer ist hier Frankreich mit einem hohen Anteil von 37,1%. Im Vergleich zur Datenerhebung aus 2004 gibt es auch hier länderspezifische Unterschiede⁵⁰: während in Deutschland nur ein leichter Anstieg zu verzeichnen ist (+1,9 Prozentpunkte), fallen die Änderungen in Italien (+3,7 Prozentpunkte), Frankreich (+6,1 Prozentpunkte) sowie Spanien (+7,0 Prozentpunkte) deutlich höher aus. Lediglich England widersetzt sich dem Trend in dieser Kategorie, da sich hier der Anteil um 7,7 Prozentpunkte im Vergleich zu 2004 reduziert hat.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass auch auf europäischer Ebene eine gewisse Umverteilung innerhalb der einzelnen Kategorien zu erkennen ist. Zu den jeweiligen Zeitpunkten der Datenerhebungen (2004 vs. 2007) ist jedoch anzumerken, dass mit 2004 ein europaweit besonders fußballinteressantes Jahr (Fußball-EM in Portugal) mit einem deutlich weniger interessanten Spieljahr 2007 (ohne kontinentalen Nationalmannschaftswettbewerb) verglichen wurde und sich dadurch eine Vielzahl der (vorwiegend negativen) Veränderungen erklären lässt.

Das **grundsätzliche Image** der **1. Bundesliga** wird von der deutschen Bevölkerung positiv bewertet: Ihrer Meinung nach wird dort guter Fußball (74% aller Befragten)⁵¹ gespielt, der gut organisiert (64%) wird. Dabei wird ein gesundes Maß an Spannung (62%) aufgebaut. Ebenso hat die 1. Bundesliga eine stark unterhaltende Komponente (62%). Dabei ist der Bundesliga-Fußball kampfbetont (48%), populär (45%) leidenschaftlich (42%), mit Fairplay (42%) sowie mit Kommerz (33%) verbunden. Soziales Engagement wird hingegen kaum mit der 1. Bundesliga (14%) verbunden.⁵²

⁴⁹ Vergleichbare Berechnungen für „mittleres Interesse“ (2004): Italien (29,2%), Spanien (27,0%), Deutschland (23,0%), Frankreich (22,2%), England (20,3%). „Schwaches Interesse“: Deutschland (19,5%), Frankreich (18,0%), Italien (17,2%), Spanien (15,1%), England (12,5%).

⁵⁰ Vergleichbare Berechnungen für Kategorie „kein Interesse“ aus 2004: Italien (17,5%), Deutschland (22,2%), Spanien (22,6%), Frankreich (31,0%), England (32,7%).

⁵¹ Die Befragung basiert auf dem Antwortschema „trifft zu/trifft nicht zu“. Zusammen mit den Antworten „trifft nicht zu“ ergibt jede der nachstehend genannten Prozentzahlen insgesamt 100%.

⁵² Zur Datenquelle vgl.: DFL-Bundesliga Report (2009), S. 166.

Auf nationaler Club-Ebene bieten neben den bereits beschriebenen Interessenverhältnissen innerhalb der deutschen Bevölkerung sowohl **Bekanntheits-**, als auch **Sympathiewerte** eines Fußballunternehmens gute Vergleichsmöglichkeiten. Diese sind für die Erstligisten der Spielzeit 2006/07 in Abbildung 5 dargestellt. Dabei ist neben den prozentualen Werten des jeweiligen Fußball-Clubs zusätzlich die entsprechende Rangfolge für den Bekanntheits- und Sympathiewert angegeben. Auffällig ist hierbei, dass der Bekanntheitsgrad bei 15 von 18 Erstligisten die 70%-Marke übersteigt. Dabei kennt mit 96,7% fast jeder der 49,21 Mio. Fußballinteressierten in Deutschland den FC Bayern München, bis Platz vier (Borussia Dortmund) wird bei der Bekanntheit die 90%-Marke überschritten, erst ab Platz zwölf (Hannover 96) fällt der Prozentwert der Bekanntheit unter 80%. Selbst der in diesem Ranking letztplatzierte Club (Alemannia Aachen) ist noch gut zwei Drittel der Befragten Personen ein Begriff.

Die Rangfolge bei der Sympathie weicht indes von der Reihenfolge der Bekanntheitswerte ab. So hegen insgesamt 55,9% der fußballinteressierten Bundesbürger Sympathie für den SV Werder Bremen, gefolgt vom FC Schalke 04 (45,2%) sowie dem FC Bayern München (44,5%). Einige traditionsreiche Clubs wie z.B. Borussia Mönchengladbach (24,7%, Platz 10) konnten dabei entweder den gleichen Rang wie beim Bekanntheitsgrad erzielen oder sich in der Reihenfolge der sympathischen Fußball-Clubs um einige Plätze verbessern, wie z.B. im Falle des 1. FC Nürnberg (27,2%, Platz 7). Am auffälligsten ist die Diskrepanz zwischen Bekanntheits- und Sympathiegrad beim FSV Mainz 05, den zwar nur rund zwei Drittel der Fußballinteressierten kennen (Platz 17), der dafür jedoch ein Sympathieträger (26,2%, Platz 8) für die befragten Personen zu sein scheint. Als Gegenbeispiel ist in diesem Zusammenhang Eintracht Frankfurt zu nennen: Hier ist zwar ein hoher Bekanntheitsgrad (82,6%, Platz 8) vorhanden, der Sympathiewert rangiert hingegen im Vergleich aller Erstligisten dieser Spielzeit auf Platz 13 (21,5%) deutlich schlechter. Letzter beim Sympathiewert ist Arminia Bielefeld (12,5%, Platz 18), die auch bei der Bekanntheit ähnlich (67,9%, Platz 16) platziert ist.