

beck-shop.de

Galli/Elter/Gömmel/Holzhäuser/Straub (Hrsg.)

Sportmanagement

beck-shop.de

beck-shop.de

Sportmanagement

Herausgegeben von

Prof. Dr. Albert Galli

Prof. Dr. Vera-Carina Elter

Prof. Dr. Dr. h.c. Rainer Gömmel

Wolfgang Holzhäuser

Wilfried Straub

2., völlig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

VERLAG
VAHLEN
MÜNCHEN
www.vahlen.de

ISBN 978-3-8006-3678-5

© 2012 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz H. Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweise: © Sportlibrary, © sportgraphic, © NickR (alle fotolia.com)

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

Autoren

Prof. Dr. Ariane Bagusat
Dietmar Beiersdorfer
Marcel Benz
Kai Bockelmann
Laura Brager
Christopher Bragrock
Prof. Dr. Frank Daumann
Dr. Thomas Dehesselles
Prof. Dr. Peter Duvinage
Thomas Ehemann
Prof. Dr. Vera-Carina Elter
Christian Frodl
Prof. Dr. Albert Galli
Dr. Steffen Gehring
Prof. Dr. Dr. h.c. Rainer Gömmel
Dr. Oliver Haas
Karl Hamacher
Dr. Mario Hamm
Philipp Hasenbein
Prof. Dr. Arnold Hermanns
Thomas Hertl
Dr. Felix Holzhäuser
Wolfgang Holzhäuser

Prof. Dr. Dirk Jungels
Oliver Köster
Dr. Joachim Lang
Gregor Lentze
Armin Lipp
Ewald Manz
Werner Möglich
Elmar Neveling
Wolfgang Niersbach
Andreas Parenzen
Prof. Dr. Andreas Rathgeber
Prof. Dr. Florian Riedmüller
Dr. Peter Rohlmann
Christoph Schickhardt
Dr. Hermann Schindwein
Prof. Dr. Carsten Schröer
Dietmar Schubert
Prof. Dr. Udo Steiner
Dr. Martin Stopper
Ingo Süßmilch
Andrea Traverso
Dr. Marc Wagner

beck-shop.de

beck-shop.de

Geleitwort

Das Streben nach sportlichen Erfolgen und Rekorden nach dem Motto „citius, altius, fortius – schneller, höher, stärker“ und die soziale und gesellschaftliche Bedeutung des Sports prägten bereits die olympische Idee der Neuzeit von Pierre de Frédy, Baron de Coubertin. Nach Coubertins olympischem Ideal waren Wettkämpfer sportliche, freie Ehrenmänner. Dieser Amateur-Gedanke reichte von Coubertin bis zu Avery Brundage und wurde zu einem zentralen Element der Olympischen Charta. Auch der Deutsche Fußball-Bund (DFB) sprach sich anno 1922 eindeutig für den Amateursport aus und bezeichnete das Profitum als „Verfallserscheinung.“

In Deutschland wurde der organisierte Amateursport zu einem Gegenpol zur Wirtschaftswelt mit Arbeit, Beruf, Geld und Politik idealisiert, da die Forderung nach mehr Leistung zwangsläufig mehr Investitionen bedeutete. Vereine und Verbände sahen sich durch den dadurch entstehenden Kostendruck zu einer immer intensiveren Geldsuche gezwungen. Es bildeten sich in der Folge Formen eines „Schein-Amateuriums“. So wurden 1930 14 Spieler von Schalke 04 zu Berufssportlern deklariert und gesperrt. Der Druck auf den DFB stieg weiter an, und der Verband beschloss schon 1932 die Einführung des Berufsfußballs.

Der eigentliche Aufbruch zur Professionalisierung heutiger Prägung erfolgte aber erst 1962 mit der Gründung der Bundesliga und der Einführung des Lizenzspielerstatus. Anfang der 1970er Jahre sorgte Eintracht Braunschweig mit seinem Trikot-Sponsor „Jägermeister“ für eine Revolution im deutschen Fußball. Im Februar 1973 wurde das Trikot-Sponsoring in der Bundesliga schließlich offiziell genehmigt. Sechs Jahre später trugen bereits alle Erstligavereine Werbung auf ihren Jerseys. Die Kommerzialisierung im Fußball nahm ihren Lauf und reicht heute bis an Junioren-Mannschaften an der Basis.

Damals wie heute sind professionelle Strukturen und ökonomisches Wirtschaften die Grundlagen für sportlichen Erfolg – in jeder Liga. Es gilt, Vermarktungsprozesse zu optimieren und auszubauen, sowie emotionale Marken aufzubauen. Das Sponsoring und der Handel mit Medien-, Werbe- und Markenrechten im Profisport sind dabei nur die ausgeprägten und sichtbarsten Erscheinungsformen, den Verein, den Verband - also die Marke, das Produkt - zu stärken. Dabei tragen die Entscheidungsträger die Verantwortung, den Bestand des Sports sowohl im professionellen und semi-professionellen als auch im Breiten- und Nachwuchssport sicherzustellen. Dazu gehört auch ein strenges Lizenzierungsverfahren zur Sicherstellung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, über dessen Wichtigkeit sich der DFB sowie der mittlerweile gegründete Ligaverband mit der Deutschen Fußball-Liga (DFL) in Geschichte und Gegenwart stets bewusst waren.

beck-shop.de

Das vorliegende Handbuch zeigt durch Kompetenz, Erfahrung und Glaubwürdigkeit deutlich auf, welche Richtung die Kommerzialisierung des Fußballs in ihrer weiteren Zukunftsentwicklung nehmen kann, und gibt eine exzellente Orientierung für modernes und professionelles Sportmanagement – im Sinne ökonomischen Wirtschaftens als Grundlage für sportlichen Erfolg. Davon unberührt bleibt natürlich die Notwendigkeit von ehrenamtlichem Engagement, ohne das die Organisation unseres Sports undenkbar wäre.

Frankfurt am Main, im Juni 2012

Wolfgang Niersbach
Präsident des Deutschen Fußball-Bundes

beck-shop.de

Vorwort

Im professionellen Sport steht der sportliche Erfolg der Klubs, wie auch der Einzelsportler, in direktem Zusammenhang mit wirtschaftlichem Erfolg, der sich nicht zuletzt als Ergebnis erfolgreicher unternehmerischer Führung einstellt.

Klubs im Spitzensport, aber auch Einzelsportler und das sie unterstützende Team, sind „Dienstleistungsunternehmen“, deren Risiken mit der fortwährenden Kommerzialisierung zunehmen. Dieser Zusammenhang tangiert alle betroffenen Anspruchsgruppen: Kapitalgeber, Geschäftspartner, Klubführung bzw. Management, Sportler und sonstige Gehaltsempfänger, Zuschauer, aber auch andere „Dienstleistungsunternehmen“ im Sport und deren Anspruchsgruppen, da insbesondere bei Mannschaftssportarten, oft auch bei Einzelsportarten, ein gemeinsames Produkt erstellt wird, zu dessen Produktion jedes dieser „Dienstleistungsunternehmen“ beiträgt. Durch die Inkaufnahme schwer oder nicht mehr tragbarer finanzieller Risiken, um sportlichen Erfolg zu erreichen oder Misserfolg abzuwenden, können sich sowohl für Klubs und Einzelsportler als auch für Ligen- und Wettkampfveranstalter sowie für die jeweils betroffenen Anspruchsgruppen weitreichende ökonomische Schäden und Imageschäden einstellen – und dies nicht erst dann, wenn es im schlimmsten Fall zum Ausscheiden eines Teilnehmers aus einem Wettbewerb und einer gegebenenfalls damit verbundenen Wettbewerbsverzerrung kommt.

In der Qualität der Führung von „Dienstleistungsunternehmen“ im Sport gilt es deshalb Schritt zu halten mit den immer weiter reichenden ökonomischen Aktivitäten und den damit verbundenen Risiken. Die Entscheidungsträger im professionellen Sport müssen nicht nur ihren Partnern aus der Wirtschaft auf gleicher Augenhöhe begegnen, sie müssen vielmehr die Klubs, ob in der Rechtsform eines Vereins oder einer Kapitalgesellschaft, und deren Tochtergesellschaften, aber auch die Organisationseinheiten um Einzelsportler, in entsprechender Weise ausrichten und leiten, um den sportlichen, vor allem aber den ökonomischen Wettbewerb im Interesse aller Anspruchsgruppen erfolgreich bestreiten zu können.

Die Einzelbeiträge dieses Handbuches zeigen zentrale Fragen im professionellen Sportmanagement aus verschiedenen Blickwinkeln auf – sie beleuchten die wesentlichen Ansatzpunkte für die unternehmerische Führung und die dafür notwendigen Grundlagen aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht. Vor allem am Beispiel des aus der ökonomischen Perspektive am weitesten entwickelten professionellen Fußballsports richtet sich dieses praxisorientierte Nachschlagewerk insbesondere an Verantwortliche in Klubs – Vereinsvorstände, Organe der Kapitalgesellschaften, Leiter der betriebswirtschaftlichen Bereiche und deren Mitarbeiter – natürlich aber auch an Einzelsportler und ihre Berater sowie an Kapitalgeber, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Studierende.

Mit Redaktionsschluss ist der Rechtsstand zum 29. Februar 2012 berücksichtigt.

Besonders herzlicher Dank gilt allen Autoren dafür, dass sie neben ihrer starken beruflichen Beanspruchung das Erscheinen dieses Handbuches möglich gemacht haben. Ferner danken wir Herrn Dennis Brunotte vom Verlag Franz Vahlen für die gute Zusammenarbeit bei der Herausgabe.

Regensburg, im Juni 2012

Albert Galli,
Vera-Carina Elter,
Rainer Gömmel,
Wolfgang Holzhäuser,
Wilfried Straub

beck-shop.de

Inhaltsübersicht

Autoren.....	V
Geleitwort.....	VII
Vorwort.....	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XV
1 Einführung.....	1
Rainer Gömmel	
2 Besonderheiten von Ligen aus ökonomischer Sicht.....	5
Frank Daumann	
3 Organisation der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH – ein Bericht aus der Praxis.....	25
Wolfgang Holzhäuser	
4 Vereinsführung – Rechtliche und steuerliche Grundlagen.....	37
Thomas Dehesselles und Christopher Bragrock	
5 Kapitalgesellschaften im Sport.....	53
Thomas Dehesselles und Christian Frodl	
6 Finanzierungsformen in der Fußball-Bundesliga: Grundlagen und Marktentwicklung.....	69
Elmar Neveling	
7 Sonderformen der Außenfinanzierung – Anleihe, Mäzen und Gang an den Kapitalmarkt.....	85
Ingo Süßmilch	
8 Versicherungsunternehmen als Anbieter bankenunabhängiger Finanzie- rungsalternativen im Sport.....	99
Dietmar Schubert	
9 Investitionen im Sport aus Sicht institutioneller Investoren.....	121
Andreas Rathgeber und Marc Wagner	
10 Rechnungslegung im Verein.....	129
Albert Galli und Thomas Dehesselles	
11 Ausgewählte Probleme der Rechnungslegung bei Kapitalgesellschaften im Sport.....	145
Oliver Köster und Thomas Ehemann	
12 Die rechtlichen Grundlagen des Lizenzierungsverfahrens des Ligaver- bandes.....	165
Felix Holzhäuser	

13	Die Regelungen der UEFA zur Klublizenzierung und zum Klub-Monitoring – Verfahren, finanzielle Kriterien und Finanzberichterstattung	185
	Albert Galli, Marcel Benz und Andrea Traverso	
14	Die Regelungen des Ligaverbandes zur Klublizenzierung – Verfahren, finanzielle Kriterien und Finanzberichterstattung	201
	Albert Galli und Werner Möglich	
15	Wirksame Mechanismen der Corporate Governance in Fußballunternehmen	217
	Joachim Lang	
16	Mindestanforderungen an die Corporate Governance von englischen und deutschen Fußballunternehmen im Zeitalter des UEFA Financial Fairplay . . .	239
	Mario Hamm	
17	Versicherungsmanagement im professionellen Sportbereich	259
	Kai Bockelmann	
18	Krisen im Profifußball	277
	Marcel Benz und Steffen Gehring	
19	Ausgestaltung des Controlling im Berufsfußball	297
	Oliver Haas	
20	Besonderheiten der Führung in Fußballunternehmen – mehr Rendite durch Corporate Happiness?	337
	Oliver Haas und Armin Lipp	
21	Strategische Klubführung und Balanced Scorecard	355
	Albert Galli, Marc Wagner und Dietmar Beiersdorfer	
22	Marketing im Sport: Status Quo und Handlungsrahmen	371
	Arnold Hermanns und Florian Riedmüller	
23	Kommunikationsmanagement im Sport: Von Vereinsmedien zu Medienvereinen – Theoretische Überlegungen und praktische Konsequenzen für das moderne Kommunikationsmanagement im Sport.	395
	Dirk Jungels	
24	„Entscheidend ist nicht immer nur auf dem Platz...“ – Entwicklung und Perspektiven von Fußball-Clubs als Marke sowie deren Geschäftsfelder aus Sicht von SPORTFIVE	417
	Philipp Hasenbein	
25	Der Schutz von Namen, Bezeichnungen und Logos gegen Ambush-Marketing und Produktpiraterie	435
	Karl Hamacher	
26	Markenbewertung bei Fußballunternehmen	445
	Vera-Carina Elter	
27	Grundlagen des Sportsponsorings	457
	Ariane Bagusat und Arnold Hermanns	
28	Sponsoring – Rechtliche und steuerliche Grundlagen	481
	Thomas Dehesselles und Thomas Hertl	

29	Grundlagen des Eventmarketings	495
	Ariane Bagusat	
30	Merchandising – Bestandteil von Markenführung und Kundenbindung im Sport.	521
	Peter Rohlmann	
31	Das Ticketing in der Bundesliga und bei Fußballgroßveranstaltungen	537
	Felix Holzhäuser und Gregor Lentze	
32	Rundfunkrechtliche Fragen der Sportberichterstattung	555
	Udo Steiner	
33	Die Verwertung der fernsehmäßigen Sportrechte von Verbänden, Ligen und Vereinen durch Sportrechteagenturen war gestern – Eigenvermark- tung ist heute!	565
	Peter Duvinage	
34	Zentralvermarktung und Kartellrecht.	587
	Martin Stopper	
35	Die Medienanalyse im Sport und ihre Herausforderungen durch eine veränderte Medienlandschaft.	603
	Carsten Schröder und Laura Brager	
36	Die Vermarktung von Einzelsportlern	619
	Hermann Schlindwein	
37	Vertragliche Aspekte bei Spielertransfers	641
	Christoph Schickhardt	
38	Spielervermittlung im Profifußball: Ökonomischer und rechtlicher Kontext .	653
	Andreas Paresen	
39	Marktgestützte finanzielle Spielerbewertung im Teamsport	675
	Albert Galli	
40	Spielervermögen im Kontext von Transferregelungen, Rechnungslegung, Bewertung und Transferfonds	691
	Vera-Carina Elter	
41	Wege zur optimalen Personalbesetzung im Sportmanagement.	717
	Ewald Manz	
	Über die Herausgeber und Autoren	727
	Stichwortverzeichnis	737