



*Sportökonomie*

Gerhard Schewe  
Jörn Littkemann (Hrsg.)

# ***Sportmanagement***

Der Profi-Fußball aus  
sportökonomischer Perspektive

**hofmann.**

# Inhaltsverzeichnis

**Gerhard Schewe / Jörn Littkemann**

**SPORTMANAGEMENT AUS ÖKONOMISCHER PERSPEKTIVE:  
BEGRIFFSVERSTÄNDNIS UND ZIELSETZUNGEN DIESER SCHRIFT -  
VORBEMERKUNGEN DER HERAUSGEBER**

**1**

## **TEIL I**

**GESTALTUNG DES INSTITUTIONELLEN RAHMENS**

**7**

**Gerhard Schewe / Nicolas Gaede / Christian Küchlin**

**PROFESSIONALISIERUNG UND STRUKTURWANDEL IM PROFIFUßBALL**

**9**

<b>1</b>	<b>PROFESSIONALISIERUNG IM FUßBALLSPORT</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE UND METHODISCHE BASIS DER UNTERSUCHUNG</b>	<b>10</b>
2.1	THEORETISCHE BASIS	10
2.2	METHODISCHE BASIS	11
<b>3</b>	<b>ERGEBNISSE DER STRUKTURANALYSE</b>	<b>12</b>
3.1	ARBEITSTEILUNG UND PROFESSIONALISIERUNG	12
3.1.1	Spezialisierung des Aufgabenvollzuges	12
3.1.2	Spezialisierung der Führungsgremien	14
3.2	PROZESSSTEUERUNG UND PROFESSIONALISIERUNG	17
3.2.1	Management der Bereichsschnittstellen	17
3.2.2	Formalisierung der Geschäftsprozesse	17
<b>4</b>	<b>KONSEQUENZEN FÜR DEN STRUKTURWANDEL BEI VEREINEN DES PROFIFUßBALLS</b>	<b>18</b>
4.1	VEREINE MIT NOCH NICHT VOLLZOGENEM STRUKTURWANDEL	18
4.2	VEREINE MIT BEREITS VOLLZOGENEM STRUKTURWANDEL	19

**Christoph Brast / Tim Stübinger**

**VERBANDSRECHTLICHE GRUNDLAGEN DES SPORTMANAGEMENTS IN DER  
FUßBALL-BUNDESLIGA**

**23**

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG</b>	<b>23</b>
<b>2</b>	<b>RECHTSVERHÄLTNISSE IN DER FUßBALL-BUNDESLIGA: DIE ZENTRALEN ORGANE</b>	<b>23</b>
2.1	DER DEUTSCHE FUßBALLBUND (DFB)	24
2.1.1	Der Liga-Fußballverband e. V. (Ligaverband)	25
2.1.2	Die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL)	26
2.2	DIE FUßBALL-CLUBS: VEREINE UND KAPITALGESELLSCHAFTEN	27
2.3	DIE FUßBALLSPIELER	28
2.4	INTERNATIONALE RAHMENBEDINGUNGEN	29

<b>3</b>	<b>RECHNUNGSLEGUNGSVORSCHRIFTEN FÜR DIE FUßBALL-BUNDESLIGISTEN</b>	<b>29</b>
3.1	DIE AUFSTELLUNG DER BILANZ	30
3.2	DIE AUFSTELLUNG DER GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG	34
3.3	DIE DARSTELLUNG DER RECHTLICHEN VERHÄLTNISS UND BEZIEHUNGEN ZU BETEILIGUNGSUNTERNEHMEN	38
<b>4</b>	<b>PRÜFUNGSVORSCHRIFTEN FÜR DIE FUßBALL-BUNDESLIGISTEN</b>	<b>40</b>
4.1	DIE EXTERNE PRÜFUNG DURCH DEN ABSCHLUSSPRÜFER	40
4.1.1	Der Prüfungsauftrag und der Prüfungsbericht	40
4.1.2	Die Inhalte der Prüfung	41
4.2	DIE INTERNE PRÜFUNG DURCH DEN LIGEVERBAND	45
4.2.1	Die Liquiditätsverhältnisse	45
4.2.2	Die Vermögenslage	46
4.2.3	Das abschließende Urteil über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit	47
<b>5</b>	<b>RECHNUNGSLEGUNGSPRAXIS DER FUßBALL-BUNDESLIGAVEREINE</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>KRITISCHE WÜRDIGUNG</b>	<b>49</b>

## **TEIL II**

### **MANAGEMENT AUSGEWÄHLTER ÖKONOMISCHER PROZESSE 53**

**Lutz Engelsing / Jörn Littkemann**

#### **STEUERLICHE ANERKENNUNG DER GEMEINNÜTZIGKEIT VON VEREINEN 55**

<b>1</b>	<b>BEDEUTUNG VON VEREINEN IM WIRTSCHAFTSLEBEN DEUTSCHLANDS</b>	<b>55</b>
<b>2</b>	<b>RECHTLICHE GRUNDLAGEN ZUR GEMEINNÜTZIGKEIT VON VEREINEN</b>	<b>60</b>
2.1	BESCHLUSS DES BUNDESFINANZHOFES (BFH)	60
2.2	VERWALTUNGSANWEISUNG DES BUNDESMINISTERIUMS DER FINANZEN (BMF)	61
<b>3</b>	<b>KONSEQUENZEN FÜR DIE VEREINSBUCHFÜHRUNG</b>	<b>62</b>
<b>4</b>	<b>FAZIT</b>	<b>65</b>

**Jörn Littkemann / Bernd Sunderdiek**

#### **BILANZANALYSE VON VEREINEN DER FUßBALL-BUNDESLIGA 67**

<b>1</b>	<b>BUNDESLIGAFUßBALL ALS WIRTSCHAFTSBRANCHE</b>	<b>67</b>
<b>2</b>	<b>EMPIRISCHE ANALYSE DER JAHRESABSCHLÜSSE VON BUNDESLIGAVEREINEN</b>	<b>68</b>
2.1	DATENBASIS	68
2.2	DARSTELLUNG DER ANALYSEMETHODEN	68
2.2.1	Die Erfolgsanalyse	68
2.2.2	Die Finanzanalyse	69
<b>3</b>	<b>ERFOLGS- UND FINANZANALYSE AUSGEWÄHLTER BUNDESLIGA-VEREINE</b>	<b>70</b>
3.1	ANALYSE DES HAMBURGER SV	70
3.2	ANALYSE DER EINTRACHT FRANKFURT	72
3.3	ANALYSE DES SV WERDER BREMEN	76
<b>4</b>	<b>IMPLIKATIONEN FÜR EIN ERFOLGREICHES SPORTMANAGEMENT</b>	<b>79</b>
4.1	KONSEQUENZEN AUS DER ERFOLGSANALYSE	79
4.2	KONSEQUENZEN AUS DER FINANZANALYSE	81

## **Jörn Littkemann / Peter Schaarschmidt**

<b>PROBLEME DER BILANZIELLEN BEHANDLUNG VON TRANSFERENTSCHÄDIGUNGEN IN DER FUBBALL-BUNDESLIGA</b>		<b>83</b>
<b>1</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>83</b>
<b>2</b>	<b>BILANZIELLE PROBLEME DER AKTIVIERUNG VON TRANSFER-ENTSCHÄDIGUNGEN</b>	<b>85</b>
2.1	DAS BFH-URTEIL VOM 26.08.1992 UND BILANZIELLE AUSWIRKUNGEN	85
2.2	ZWEIFEL AN DER AKTIVIERBARKEIT	89
2.2.1	Spielerlaubnis als konzessionsähnliches Recht	89
2.2.2	Verkehrsfähigkeit	89
2.2.3	Selbständige Bewertbarkeit	90
2.3	PROBLEME DER ABSCHREIBUNG	91
2.3.1	Schätzung der Nutzungsdauer	91
2.3.2	Wahl der Abschreibungsmethode	92
2.3.3	Teilwertabschreibungen	93
<b>3</b>	<b>BILANZIERUNGSINTERESSEN DER BETEILIGTEN UND BETROFFENEN</b>	<b>95</b>
3.1	BUNDESLIGAVEREINE	95
3.2	FISKUS	96
3.3	INSTITUT DER WIRTSCHAFTSPRÜFER	96

## **Claudia Michalik**

<b>EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT IM PROFIFUßBALL - EIN AUSLAUFMODELL?</b>		<b>99</b>
<b>1</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>99</b>
<b>2</b>	<b>GRUNDLAGEN DES EHRENAMTLICHEN ENGAGEMENTS</b>	<b>100</b>
2.1	ERSCHEINUNGSFORMEN	100
2.2	GRÜNDE FÜR MANGELNDE BEREITSCHAFT	102
2.3	ZIELE DES DFB ZUR FÖRDERUNG DES EHRENAMTES	103
<b>3</b>	<b>MOTIVE UND ANREIZE IM EHRENAMT</b>	<b>104</b>
3.1	MOTIVE DES EHRENAMTLICHEN ENGAGEMENTS	104
3.1.1	Materielle Motive	104
3.1.2	Personelle Motive	105
3.2	ANREIZE DES EHRENAMTLICHEN ENGAGEMENTS	106
3.2.1	Steuerrechtliche Anreize	107
3.2.2	Organisatorisch-strukturelle Anreize	107
<b>4</b>	<b>BESONDERHEIT DES EHRENAMTS IN BUNDESLIGAVEREINEN</b>	<b>109</b>
4.1	AUSGANGSSITUATION	109
4.2	EHRENAMTLICHKEIT IM RAHMEN DES STRUKTURWANDELS	110
<b>5</b>	<b>FAZIT</b>	<b>112</b>

## Gerhard Schewe / Nicolas Gaede / Julia Haarmann

<b>LEISTUNGSANREIZE IM PROFIFUßBALL</b>		<b>115</b>
<b>1</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>115</b>
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE ÜBERLEGUNGEN ZUR GESTALTUNG VON ANREIZSYSTEMEN</b>	<b>117</b>
<b>3</b>	<b>ANALYSE DER ANREIZSYSTEME IN DER FUßBALL BUNDESLIGA</b>	<b>119</b>
3.1	DER EINSATZ VON ERFOLGSPRÄMIEN ALS ANREIZSYSTEM	119
3.2	EINGESETZTE ERFOLGSPRÄMIEN UND IHRE ANREIZWIRKUNG	120
3.2.1	Punktprämie	120
3.2.2	Jahresleistungs- und Auflaufprämie	124
3.2.3	Sonstige Prämien	126
3.3	TATSÄCHLICHE ANREIZWIRKUNG DER EINGESETZTEN ERFOLGSPRÄMIEN	127
3.3.1	Wirtschaftlichkeit der Prämiensysteme	127
3.3.2	Transparenz der Prämiensysteme	128
3.3.3	Flexibilität der Prämiensysteme	128
3.3.4	Leistungsorientierung der Prämiensysteme	129
<b>4</b>	<b>FAZIT</b>	<b>130</b>

## Gerhard Schewe / Nicolas Gaede

<b>VERMARKTUNG VON FERNSEHÜBERTRAGUNGSRECHTEN: EINE ÖKONOMISCHE ANALYSE</b>		<b>135</b>
<b>1</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>135</b>
<b>2</b>	<b>VERMARKTUNG DER FERNSEH-ÜBERTRAGUNGSRECHTE AN DEN SPIELEN DER FUßBALL-BUNDESLIGA</b>	<b>140</b>
2.1	AKTEURE DES MARKTES FÜR FERNSEH-ÜBERTRAGUNGSRECHTE	140
2.2	GRUNDLEGENDE VERMARKTUNGSMODELLE	142
2.2.1	Dezentrale Vermarktung einzelner Spiele auf Vereinsebene	143
2.2.2	Dezentrale Vermarktung von Leistungsbündeln auf Vereinsebene	144
2.2.3	Zentrale Vermarktung von Leistungsbündeln auf Verbandsebene	144
2.3	STATUS QUO DER VERMARKTUNG DER FERNSEH-ÜBERTRAGUNGSRECHTE AN SPIELEN DER FUßBALL-BUNDESLIGA	146
<b>3</b>	<b>ÖKONOMISCHE ANALYSE DES AKTUELL PRAKTIZIERTEN MODELLS DER ZENTRALVERMARKTUNG</b>	<b>149</b>
3.1	GRUNDLEGENDE ANNAHMEN	149
3.2	DER EINNAHMEASPEKT	150
3.3	DER INVESTITIONSASPEKT	153
3.4	DER VERTEILUNGSASPEKT	155
3.5	DER SPORTLICHE ASPEKT	156
<b>4</b>	<b>SCHLUSSBEMERKUNG</b>	<b>159</b>

## **Gerhard Schewe**

### **DER FUßBALL-VEREIN ALS KAPITALGESELLSCHAFT: EINE KRITISCHE ANALYSE DER CORPORATE GOVERNANCE**

**163**

<b>1</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>163</b>
<b>2</b>	<b>IST DIE ÄNDERUNG DER RECHTSFORM BEI VEREINEN DES PROFIFUßBALLS UNVERZICHTBAR?</b>	<b>165</b>
<b>3</b>	<b>BEISPIEL EINER AUSGLIEDERUNG DES WIRTSCHAFTLICHEN GESCHÄFTSBETRIEBES: DIE BORUSSIA DORTMUND GMBH &amp; CO. KGAA</b>	<b>168</b>
3.1	DIE GEWÄHLTE GOVERNANCE-STRUKTUR	168
3.2	BEURTEILUNG DER GEWÄHLTEN GOVERNANCE STRUKTUR	170
3.2.1	Die starke Stellung der Geschäftsführung	170
3.2.2	Anreizstruktur des Managementhandelns	173
3.2.3	Der geringe Einfluss der Aktionäre	174
<b>4</b>	<b>FAZIT</b>	<b>175</b>

## **Andreas Wessels / Erik Steegmans**

### **PROFESSIONELLE UNTERNEHMENSFÜHRUNG VON SPORTVEREINEN: SPORT / EVENT – EINE INTEGRIERTE UND BRANCHENORIENTIERTE BUSINESS-SOFTWARE-LÖSUNG**

**177**

<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>177</b>
1.1	NAVISION SOFTWARE	177
1.2	GOB SOFTWARE & SYSTEME – LÖSUNGSPARTNER FÜR VEREINE	179
1.3	BRANCHEN-LÖSUNGEN	180
<b>2</b>	<b>SPORT/EVENT ALS BRANCHEN-LÖSUNG DER GOB SOFTWARE &amp; SYSTEME AUF BASIS VON NAVISION</b>	<b>181</b>
2.1	INTEGRATIVER ANSATZ	181
2.2	MITGLIEDERVERWALTUNG	182
2.3	MERCHANDISING	183
2.4	TICKETING	184
2.5	EVENT-MANAGEMENT	186
2.6	SCOUTING	186
2.7	E-SOLUTIONS	187
<b>3</b>	<b>EINFÜHRUNG VON NAVISION ALS SOFTWARE-LÖSUNG AM BEISPIEL VON LR AHLÉN E. V. – EIN ANWENDERBERICHT</b>	<b>188</b>

**TEIL III:  
MANAGEMENT AUSGEWÄHLTER SPORTLICHER PROZESSE 193**

**Jörn Littkemann / Sebastian Kleist**

**SPIELSYSTEME IN DER FUßBALL-BUNDESLIGA 195**

<b>1</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>195</b>
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b>	<b>196</b>
<b>3</b>	<b>EMPIRISCHES DESIGN</b>	<b>197</b>
3.1	DATENERHEBUNG	197
3.2	MESSUNG DER VARIABLEN	197
<b>4</b>	<b>BEFUNDE</b>	<b>199</b>
4.1	SPIELSYSTEME: HÄUFIGKEIT DES AUFTRETENS UND MÖGLICHE AUSWAHLGRÜNDE	199
4.1.1	Spielbezogene Analyse	199
4.1.2	Vereinsbezogene Analyse	201
4.2	SPIELSYSTEME UND SPIELERLEISTUNG	204
4.2.1	Spielbezogene Analyse	204
4.2.2	Vereinsbezogene Analyse	205
4.2.3	Analyse der Auswirkungen eines Trainerwechsels	206
4.3	SPIELERWECHSEL UND WECHSELZEITPUNKT	207
4.4	SPIELERWECHSEL, SPIELSTAND UND SPIELERFOLG	208
<b>5</b>	<b>IMPLIKATIONEN FÜR EIN ERFOLGREICHES SPORTMANAGEMENT</b>	<b>210</b>

**Nicolas Gaede / Sebastian Kleist / Mirco Schaecke**

**„ELF FREUNDE MÜSST IHR SEIN?“, DIE STRATEGISCHE ENTSCHEIDUNG  
DER TEAMZUSAMMENSETZUNG 213**

<b>1</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>213</b>
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b>	<b>215</b>
2.1	GRUNDLEGENDE ÜBERLEGUNGEN ZUR TEAMFORSCHUNG	215
2.2	BESONDERHEITEN DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES FUßBALL-BUNDESLIGA	218
<b>3</b>	<b>EMPIRISCHES DESIGN</b>	<b>220</b>
3.1	DATENERHEBUNG	220
3.2	MESSUNG DER VARIABLEN	221
3.3	METHODIK	223
<b>4</b>	<b>BEFUNDE</b>	<b>224</b>
4.1	SOZIODEMOGRAPHISCHE EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE SPIELERLEISTUNG	224
4.1.1	Der Einfluss des Alters auf die Spielerleistung	224
4.1.2	Der Einfluss der Erfahrung auf die Spielerleistung	226
4.1.3	Der Einfluss des Marktwertes auf die Spielerleistung	228
4.2	EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE TEAMLEISTUNG	229
4.2.1	Der Einfluss der Altersstruktur auf die Teamleistung	230
4.2.2	Der Einfluss der Erfahrungsstruktur auf die Teamleistung	231
4.2.3	Der Einfluss des Marktwertgefüges auf die Teamleistung	233
4.2.4	Der Einfluss der Multinationalität auf die Teamleistung	235
<b>5</b>	<b>IMPLIKATIONEN FÜR DIE ZUSAMMENSETZUNG ERFOLGREICHER TEAMS</b>	<b>237</b>

## **Sören Salomo / Kai Teichmann**

### **ERFOLGSMESSUNG IM SPORTMANAGEMENT – TRAINERWECHSEL UND VEREINERFOLG**

		<b>243</b>
<b>1</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>243</b>
<b>2</b>	<b>EMPIRISCHE STUDIEN ZUM ZUSAMMENHANG ZWISCHEN SPITZENFÜHRUNGSKRAFTWECHSEL UND UNTERNEHMENSERFOLG</b>	<b>244</b>
2.1	OPERATIONALISIERUNG VON WECHSEL UND ERFOLG	244
2.2	EINFLUSS UNTERSCHIEDLICHER OPERATIONALISIERUNGSMAßE	246
<b>3</b>	<b>UNTERSUCHUNG VON ERFOLGSEFFEKTEN DES TRAINERWECHSELS IN DER DEUTSCHEN FUßBALL-BUNDESLIGA</b>	<b>248</b>
3.1	STICHPROBE	248
3.2	OPERATIONALISIERUNG DES TRAINERWECHSELS	248
3.3	OPERATIONALISIERUNG DES ERFOLGES	250
3.4	ERGEBNIS DER EMPIRISCHEN ANALYSE	254
3.5	ERGEBNISSE IM VERGLEICH ZU FRÜHEREN UNTERSUCHUNGEN	258
<b>4</b>	<b>FAZIT</b>	<b>259</b>

## **Gerhard Schewe / Jörn Littkemann**

### **EINFÜHRUNG INNOVATIVER SPIELSYSTEME IM FUßBALLSPORT**

		<b>265</b>
<b>1</b>	<b>PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>265</b>
<b>2</b>	<b>DIE ROLLE VON SCHLÜSSELPERSONEN IN INNOVATIONSPROZESSEN</b>	<b>266</b>
<b>3</b>	<b>AUFBAU DER FALLSTUDIE</b>	<b>269</b>
<b>4</b>	<b>ERGEBNISSE DER FALLSTUDIE</b>	<b>270</b>
4.1	WIDERSTÄNDE GEGEN DAS NEUE SPIELSYSTEM	270
4.2	PROMOTOREN DES NEUEN SPIELSYSTEMS	272
4.3	ARBEITSTEILUNG IM INNOVATIONSMANAGEMENT	274
<b>5</b>	<b>FAZIT</b>	<b>274</b>

## **Autorenverzeichnis**

**277**