

## **Unternehmen und Steuern**

Herausgeber: Prof. Dr. Jochen Sigioc, Universität Bayreuth  
Prof. Dr. Klaus Henselmann, Universität Chemnitz

Band 42

**Marco Ebel**

## **Performancemessung professioneller Fußballunternehmen**

Entwicklung eines betriebswirtschaftlichen  
Steuerungsinstrumentariums

Shaker Verlag  
Aachen 2006

## Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	III
Inhaltsübersicht.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIII
Einführung.....	1
I.    Problemstellung.....	1
II.   Zielsetzung der Untersuchung.....	4
III.  Gang der Untersuchung.....	4
Erster Teil:  Terminologische und ökonomische Grundlegung.....	7
I.    Überblick.....	7
II.   Betriebswirtschaftliche Steuerung und Controlling.....	8
A.  Betriebswirtschaftliche Steuerung.....	8
B.  Controlling.....	10
1.  Begriff und Aufgaben des Controlling.....	10
2.  Controlling und Unternehmenssteuerung.....	12
C.  Operative und strategische Unternehmenssteuerung.....	13
D.  Ergebniszielorientierung der Unternehmenssteuerung.....	16
1.  Begriff und Entstehung von Unternehmenszielen.....	16
2.  Kategorisierung von Unternehmenszielen.....	17
3.  Dekomposition der Unternehmensziele auf Leistungsebenen.....	22

### **III. Instrumente und Informationsquellen**

<b>zur Unternehmenssteuerung.....</b>	<b>22</b>
A. Instrumente zur Unternehmenssteuerung.....	22
B. Rechnungswesen als Informationsquelle.....	25
1. Begriff.....	25
2. Allgemeine Funktionen des Rechnungswesens.....	26
3. Systematisierung des Rechnungswesens nach dem Adressatenkreis.....	26
4. Konvergenz von externem und internem Rechnungswesen.....	29
5. Beurteilung des Rechnungswesens als alleinige Informationsquelle der Unternehmenssteuerung.....	33
<b>IV. Steuerungsrelevante Grundlagen der Performancemessung.....</b>	<b>36</b>
A. Begriff und Adressaten der Performancemessung.....	36
1. Begriff.....	36
2. Adressaten.....	38
B. Erfolgsdimensionen professioneller Fußballunternehmen.....	39
1. Sportlicher Erfolg.....	39
2. Wirtschaftlicher Erfolg.....	42
C. Performancemessung im Rahmen des Rechnungswesens.....	43
1. Handelsrechtlicher Periodenerfolg.....	43
2. Residualgewinn.....	44
a) Verbindung von Residualgewinn und Unternehmenswert.....	44
b) Kalkulationskomponenten der Residualgewinngröße.....	46
D. Performancemessung als Subsystem der Unternehmenssteuerung.....	52
1. Prozessbezogene Betrachtung der Performancemessung.....	52
2. Prozess der Performancemessung innerhalb der Konzeption der Unternehmenssteuerung.....	54
3. Kennzahlen und Kennzahlensysteme als performancebezogene Steuerungsinstrumente.....	57
a) Grundlagen.....	57
b) Strategische sowie operative Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....	58
c) Mehrdimensionale Kennzahlen.....	59

d) Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen den Kennzahlen des Kennzahlensystems.....	61
<b>V. Zwischenfazit: Zusammenfassende Begriffsbestimmung der Performance- messung und Konkretisierung der theoretischen Grundlegung für den Untersuchungsfortgang.....</b>	<b>65</b>
<b>Zweiter Teil: Rechtliche, organisatorische und ökonomische Rahmenbedingungen sowie Besonderheiten bei der Steuerung professioneller Fußballunternehmen.....</b>	<b>71</b>
<b>I. Überblick.....</b>	<b>71</b>
<b>II. Professionalisierung im Fußball.....</b>	<b>72</b>
<b>III. Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen.....</b>	<b>73</b>
A. Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen auf Verbandsebene.....	74
1. Verbandsorganisationen im professionellen Fußball.....	74
a) Deutscher Fußball-Bund e.V. (DFB), Föderation Internationale de Football Association (FIFA) und Union des Associations Europeennes de Football (UEFA).....	74
b) Die Liga-Fußballverband e.V. (Ligaverband).....	75
c) Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL).....	76
2, Wettbewerbe im professionellen Fußball.....	77
B. Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen auf Ebene der Fußballunternehmen.....	80
1. Rechtliche Rahmenbedingungen.....	80
2. Organisatorische Rahmenbedingungen.....	82
<b>IV. Ökonomische Rahmenbedingungen.....</b>	<b>84</b>
A. Erfolgswirtschaftliche Strukturanalyse signifikanter Ertrags- und Aufwandsposten professioneller Fußballunternehmen.....	84
1. Ertragsposten.....	84
a) Erträge aus der Vermarktung der Fernsehübertragungsrechte.....	84
b) Erträge aus Werbung und Sponsoring.....	87
c) Erträge aus Stadionbesuch, Transfer und sonstige Erträge.....	87

2.	Aufwandsposten.....	88
a)	Aufwendungen für Personal.....	89
b)	Aufwendungen für Transfer und Ausrichtung des Spielbetriebs.....	89
B.	Marktbezogene Analyse professioneller Fußballunternehmen.....	91
C.	Anspruchsgruppen professioneller Fußballunternehmen.....	92
1.	Grundlagen zum Anspruchsgruppenkonzept.....	92
2.	Anspruchsgruppenkonzept und performancebezogene Unternehmensteuerung.....	95
3.	Übertragung des Anspruchsgruppenkonzepts auf professionelle Fußballunternehmen.....	95
a)	Interne Stakeholder.....	97
b)	Externe Stakeholder.....	102
D.	Zielsystem professioneller Fußballunternehmen.....	114
1.	Performancebezogene Formalzielorientierung als primäres Oberziel.....	114
2.	Interdependenzen innerhalb sowie zwischen Sach- und Formalzielen.....	120
<b>V.</b>	<b>Besonderheiten professioneller Fußballunternehmen im Hinblick auf die Performancemessung.....</b>	<b>123</b>
A.	Systematisierung der Besonderheiten im Hinblick auf die Performancemessung.....	123
B.	Besonderheiten professioneller Fußballunternehmen als Zweckgebilde.....	124
1.	Vereinsverfassung als Grundlage vorhandener Verhaltensspielräume der Unternehmensführung.....	124
2.	Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung.....	127
a)	Performancebezogene Ausgangs- und Rahmenbedingungen . . .	127
b)	Inhaltliche Implikation für das Steuerungsinstrumentarium . . . .	128
C.	Besonderheiten professioneller Fußballunternehmen als Funktionseinheiten und hinsichtlich ihrer Markteinbindung.....	129
1.	Spezifischer Produktionsprozess.....	130
a)	Besonderheiten der Mannschafts- und Meisterschaftsproduktion.....	130
b)	Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung.....	136

2. Zusammenhang von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg .....	142
a) Wechselwirkung von sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg .....	142
b) Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung.....	145
D. Besonderheiten hinsichtlich der Entgelt- und Preisgestaltung.....	148
1. Entlohnung der Spieler.....	148
a) Funktionen der Entlohnungsstrategie.....	148
b) Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung.....	149
2. Eintrittspreise für den Stadionbesuch.....	152
a) Differenzierung der Eintrittspreise.....	152
b) Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung.....	152
E. Besonderheiten hinsichtlich verbandsrechtlicher Vorgaben zur Rechnungslegung und Rechtsform.....	153
1, Verbandsbestimmungen zur Regelung der Binnen- und Außenbeziehungen.....	154
a) Spezifische Vorgaben zur Aufbauorganisation und im Rahmen eines Lizenzierungsverfahrens.....	154
b) Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung.....	155
2. Implikationen aus intendierten Rechtsformwechseln professioneller Fußballunternehmen für die Unternehmenssteuerung.....	156
a) Rechtsformwechsel zur Erschließung neuer Finanzquellen. ....	156
b) Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Steuerung.....	156
<b>VI. Zwischenfazit:</b>	
<b>Zusammenfassung steuerungsrelevanter fußballspezifischer Besonderheiten.....</b>	<b>158</b>

<b>Dritter Teil: Rechnungswesenbasierte Performancemessung professioneller Fußballunternehmen.....</b>	<b>161</b>
<b>I. Überblick.....</b>	<b>161</b>
<b>II. Entwicklungsstand der rechnungswesenbasierten Performancemessung professioneller Fußballunternehmen.....</b>	<b>162</b>
A. Internes Rechnungswesen professioneller Fußballunternehmen.....	162
1. Instrumente des internen Rechnungswesens zur Performancemessung.....	162
2. Anknüpfungspunkte für den weiteren Untersuchungsverlauf.....	163
B. Externes Rechnungswesen professioneller Fußballunternehmen.....	165
1. Verbandsrechtliche Vorschriften zur Rechnungslegung für Fußballunternehmen im Rahmen eines nationalen Lizenzierungsverfahrens.....	165
a) Organisatorische Grundlagen.....	166
b) Zielsetzung.....	166
c) Inhaltsbestimmungen der Überprüfung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Ablauf des Überprüfungsverfahrens. ....	167
2. Verbandsrechtliche Vorschriften zur Rechnungslegung für Fußballunternehmen im Rahmen eines europäischen Lizenzierungsverfahrens.....	171
a) Organisatorische Grundlagen.....	171
b) Zielsetzung.....	174
c) Inhaltsbestimmungen der Überprüfung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Ablauf des Überprüfungsverfahrens. ....	176
<b>III. Beurteilung des Entwicklungsstands der rechnungswesenbasierten Performancemessung professioneller Fußballunternehmen.....</b>	<b>189</b>
A. Überblick.....	189
B. Konzeption eines Referenzrahmens.....	190
1. Grundlegende Anforderungen an steuerungsrelevante Informationen.....	190
2. Konkretisierung der grundlegenden Anforderungen.....	192
a) Vollständigkeit und Relevanz.....	192
b) Richtigkeit, Willkürfreiheit und Genauigkeit.....	204
c) Klarheit, Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit.....	208

d) Aktualität.....	210
e) Wirtschaftlichkeit.....	212
C. Beurteilung des Anwendungsstands der rechnungswesenbasierten Performancemessung und Ableitung rechnungszweck- entsprechender Ausgestaltungsvorschläge.....	216
1. Überblick.....	216
2. Vollständigkeit und Relevanz der ableitbaren Informationen.....	218
a) Beurteilung.....	218
b) Ableitung rechnungszweckentsprechender Ausgestaltungsvorschläge.....	225
3. Richtigkeit, Willkürfreiheit und Genauigkeit der ableitbaren Informationen.....	234
a) Beurteilung.....	234
b) Ableitung rechnungszweckentsprechender Ausgestaltungsvorschläge.....	236
4. Klarheit, Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit der ableitbaren Informationen.....	239
a) Beurteilung.....	239
b) Ableitung rechnungszweckentsprechender Ausgestaltungsvorschläge.....	241
5. Aktualität der ableitbaren Informationen.....	244
a) Beurteilung.....	244
b) Ableitung rechnungszweckentsprechender Ausgestaltungsvorschläge.....	246
6. Wirtschaftlichkeit der ableitbaren Informationen.....	251
a) Beurteilung.....	251
b) Ableitung rechnungszweckentsprechender Ausgestaltungsvorschläge.....	251
<b>IV. Zwischenfazit: Systematisierung der Beurteilungsergebnisse.....</b>	<b>254</b>

<b>Vierter Teil: Konzeption eines mehrdimensionalen Kennzahlensystems zur performancebezogenen Unternehmenssteuerung.....</b>	<b>259</b>
<b>I. Aufbau des Konzeptionsvorschlags.....</b>	<b>259</b>
<b>II. Residualgewinn als formalzielbezogene Spitzenkennzahl des Kennzahlensystems.....</b>	<b>262</b>
A. Anpassungen der Periodenerfolgsgröße sowie des zu verzinsenden Kapitals.....	263
1. Umfang der Anpassungen.....	263
2. Fußballspezifische Anpassungen hinsichtlich Ansatz und Bewertung.....	264
a) Spieler- und Markenwerte als Gegenstand der Ansatzanpassungen.....	264
b) Spieler- und Markenwerte sowie das Stadionvermögen als Gegenstand der Bewertungsanpassungen.....	264
3. Sonstige Anpassungen im Zuge der Residualgewinnermittlung.....	293
a) Anpassungen hinsichtlich der Betriebsbezogenheit.....	293
b) Anpassungen hinsichtlich der Finanzierung.....	294
c) Anpassungen hinsichtlich der Besteuerung.....	297
B. Weitere Arbeitsschritte zur Ermittlung des periodenbezogenen Residualgewinns.....	297
<b>III. Residualgewinnbezogene leistungsebenenspezifische Kennzahlen.....</b>	<b>301</b>
A. Vorgehensweise bei der Entwicklung von leistungsebenenspezifischen Kennzahlen.....	301
B. Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen den Kennzahlen.....	305
C. Anspruchsgruppen- und leistungsebenenspezifische Kennzahlen.....	307
1. Kennzahlen auf Unternehmensebene.....	307
a) Finanzielle Kennzahlen auf Unternehmensebene.....	307
b) Nichtfinanzielle Kennzahlen auf Unternehmensebene.....	310
c) Berücksichtigung fußballspezifischer Besonderheiten.....	316
2. Kennzahlen auf Mannschaftsebene.....	317
a) Finanzielle Kennzahlen auf Mannschaftsebene.....	317
b) Nichtfinanzielle Kennzahlen auf Mannschaftsebene.....	318

c) Berücksichtigung fußballspezifischer Besonderheiten.....	321
3. Kennzahlen auf Spieler-/Mitarbeiterene.....	321
a) Finanzielle Kennzahlen auf Spieler-/Mitarbeiterene.....	321
b) Nichtfinanzielle Kennzahlen auf Spieler-/Mitarbeiterene.....	323
c) Berücksichtigung fußballspezifischer Besonderheiten.....	326
4. Kennzahlen auf Prozessebene.....	326
a) Vorbemerkung.....	326
b) Finanzielle Kennzahlen auf Prozessebene.....	329
c) Nichtfinanzielle Kennzahlen auf Prozessebene.....	331
d) Berücksichtigung fußballspezifischer Besonderheiten.....	334
<b>IV. Implementierungsaspekte.....</b>	<b>336</b>
A. Interorganisatorische Perspektive.....	336
B. Intraorganisatorische Perspektive.....	339
1. Aufbauorganisatorische Aspekte.....	339
2. Ablauforganisatorische Aspekte.....	340
a) Entwicklungsschritte des fußballspezifischen Kennzahlensystems.....	341
b) Laufender Einsatz des Kennzahlensystems.....	345
<b>V. Zwischenfazit: Einordnung des Konzeptionsvorschlags.....</b>	<b>349</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>353</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>363</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>367</b>
<b>Rechtsquellenverzeichnis.....</b>	<b>417</b>
<b>Sonstige Quellen.....</b>	<b>423</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>428</b>