

**Ruhr-Universität Bochum**  
Fakultät für Sozialwissenschaft

**Profifußball in Deutschland:**  
Eine Analyse von  
Strukturen und Vermarktungsprozessen aus  
sportökonomischer Perspektive

**Diplomarbeit**

**Vorgelegt von:** André Schubert  
Lange Straße 53  
44137 Dortmund  
Andre.Schubert75@web.de

**Betreut durch:** Prof. Dr. Rolf G. Heinze

**Bochum, Februar 2003**



<b><u>4. DER MARKT FÜR EINTRITTSRECHTE .....</u></b>	<b><u>61</u></b>
4.1 Die Determinanten für den Stadionbesuch.....	62
4.2 Die Entwicklung der Zuschauerzahlen und Einnahmen.....	64
4.2.1 Die ungleiche Verteilung der Zuschauerzahlen .....	68
4.3 Der Bau oder Kauf von Stadien.....	70
4.3.1 Logen und Business Seats statt Stehplätzen: Eine neue Klientel im Stadion? ..	74
<b><u>5. DER MARKT FÜR FERNSEHRECHTE .....</u></b>	<b><u>78</u></b>
5.1 Die Entwicklung der Preise für die Fernsehrechte der Bundesliga .....	80
5.1.1 Die Verteilung der Fernsehgelder .....	82
5.2 Zentrale versus dezentrale Vermarktung.....	85
5.3 Die Champions League-Gelder und ihre Verteilung .....	90
5.4 Einnahmen aus dem UEFA-Cup .....	94
5.5 Nur noch Fußball im TV: Die Gefahr der Übersättigung.....	94
5.5.1 Die Probleme der Fernsehsender bei der Refinanzierung der Übertragungsrechte .....	97
5.5.2 Die Kirch-Pleite und ihre Auswirkungen auf den deutschen Profifußball .....	98
<b><u>6. DER MARKT FÜR SPORTSPONSORING/ WERBERECHTE .....</u></b>	<b><u>104</u></b>
6.1 Definition und Dimensionen des Sportsponsoring.....	105
6.1.1 Zielsetzung des Sportsponsoring .....	108
6.2 Direkte versus indirekte Vermarktung.....	111
6.2.1 Vermarktungsagenturen .....	111
6.3 Trikotsponsoring.....	115
6.3.1 Die Entwicklung und Wirkung des Trikotsponsorings.....	118
6.4 Stadion- und Bandenwerbung .....	121

<b>6.5 Sonstige Sponsoring-/ Werbemöglichkeiten .....</b>	<b>124</b>
<b><u>7. DER MARKT FÜR MERCHANDISING/ LIZENZEN .....</u></b>	<b><u>128</u></b>
<b>7.1 Definition und Dimensionen des Merchandising/ der Lizenzvergabe.....</b>	<b>129</b>
<b>7.2 Die Zukunft des Merchandising/ Licensing.....</b>	<b>133</b>
<b><u>8. DER KAPITALMARKT .....</u></b>	<b><u>137</u></b>
<b>8.1 Die Gründe für den Börsengang.....</b>	<b>139</b>
<b>8.2 Rechtliche, strukturelle und wirtschaftliche Grundlagen des Börsengangs ...</b>	<b>141</b>
8.2.1 Vergleich der unterschiedlichen Rechtsformen .....	144
<b>8.3 Börsenerfahrungen ausländischer Klubs.....</b>	<b>147</b>
<b>8.4 Der erste deutsche Klub an der Börse: Die Borussia Dortmund GmbH &amp; Co. KGaA.....</b>	<b>150</b>
8.4.1 Der Kursverlauf der Aktie.....	154
8.4.1.1 Ursachen für die schlechte Performance der Aktie.....	155
<b>8.5 Fußballaktien: Nur etwas für Fans? .....</b>	<b>157</b>
<b>8.6 Weitere Formen der Kapitalbeschaffung .....</b>	<b>158</b>
<b><u>9. FAZIT UND AUSBLICK .....</u></b>	<b><u>161</u></b>
<b><u>10. LITERATURVERZEICHNIS .....</u></b>	<b><u>165</u></b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 2.1:</b> Ökonomisches Modell des professionellen Sports.....	9
<b>Abbildung 2.2:</b> Verbandsstruktur im Fußball .....	30
<b>Abbildung 2.3:</b> Umfrage: Die beliebtesten TV-Sportarten 2002.....	51
<b>Abbildung 3.1:</b> Die Gesamtumsätze in der 1. Bundesliga zwischen 1989 und 2003 in Mio. Euro .....	56
<b>Abbildung 4.1:</b> Zuschauerzahlen der 1. Bundesliga von 1963 bis 2002 in Millionen ..	65
<b>Abbildung 4.2:</b> Die durchschnittlichen Zuschauerzahlen pro Spiel der 1. Bundesliga von 1963 bis 2002 .....	66
<b>Abbildung 4.3:</b> Die durchschnittlichen Zuschauerzahlen pro Spiel der 2. Bundesliga von 1974 bis 2002 .....	66
<b>Abbildung 4.4:</b> Die Zuschauereinnahmen der 1. Bundesliga von 1963 bis 2002 in Mio. DM .....	67
<b>Abbildung 5.1:</b> Die Entwicklung und Verteilung der Champions League-Fernsehgelder zwischen 1995 und 2003 in Mio. Euro .....	93
<b>Abbildung 5.2:</b> Sendevolumen des Fußballs im deutschen Fernsehen zwischen 1984 und 2000 in Stunden .....	95
<b>Abbildung 5.3:</b> Kosten für die Bundesliga-Senderechte nach altem und neuen Vertrag zwischen 2001 und 2004 in Mio. Euro .....	101
<b>Abbildung 5.4:</b> Entwicklung der durchschnittlichen Gehaltskosten pro Verein in der 1. Bundesliga zwischen 1989 und 2001 in Mio. Euro .....	101
<b>Abbildung 6.1:</b> Die Gesamtsporenereinnahmen der Vereine aus der 1. Bundesliga zwischen 1995 und 2001 in Mio. Euro .....	107
<b>Abbildung 6.2:</b> Entwicklung der Einnahmen durch Trikotsponsoring in der 1. Bundesliga zwischen 1973 und 2003 in Mio. Euro .....	119
<b>Abbildung 6.3:</b> Umfrage: Top fünf der bekanntesten Trikotsponsoren der 1. Bundesliga im Februar 2002 .....	120
<b>Abbildung 7.1:</b> Einnahmen der Vereine der 1. und 2. Bundesliga aus dem Merchandising/ Licensing in Mio. Euro .....	132
<b>Abbildung 7.2:</b> Ausgaben für Fußballfanartikel in Deutschland von Personen über 14 Jahre in den zurückliegenden zwölf Monaten in Prozent .....	134
<b>Abbildung 8.1:</b> Die Konzernstruktur von Borussia Dortmund.....	151

**Abbildung 8.2:** Der Kursverlauf der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA von  
Oktober 2000 bis Dezember 2002 in Euro..... 154

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 2.1:</b> Idealtypischer Vergleich der Organisationsformen Verein und Handelsgesellschaft/ Kapitalgesellschaft.....	19
<b>Tabelle 2.2:</b> Entwicklung der durchschnittlichen Ausgaben für Spielergehälter in der 1. Bundesliga zwischen 1995 und 2000.....	24
<b>Tabelle 2.3:</b> Anzahl der in der 1. Bundesliga durchgeführten transferpflichtigen Wechsel sowie die durchschnittlich gezahlte Ablösesumme zwischen 1994 und 2000.....	27
<b>Tabelle 2.4:</b> Mögliche Szenarien bei der Lizenzvergabe .....	35
<b>Tabelle 2.5:</b> Die Zuschauerebenen-Matrix.....	50
<b>Tabelle 2.6:</b> Zuschauerzahlen ausgewählter Fernsehübertragungen im Jahre 2002 .....	52
<b>Tabelle 3.1:</b> Die Etats der Vereine in der 1. Bundesliga für die Saison 2002/03 in Mio. Euro.....	57
<b>Tabelle 3.2:</b> Die Etats der Vereine in der 2. Bundesliga für die Saison 2002/03 in Mio. Euro.....	58
<b>Tabelle 4.1:</b> Die Zuschauerzahlen in der 1. Bundesliga für die Saison 2001/02 .....	69
<b>Tabelle 4.2:</b> Ausgewählte Stadionprojekte und ihre Finanzierung.....	71
<b>Tabelle 5.1:</b> Übertragungskosten für die Fußball-Bundesliga zwischen 1965 und 2004 .....	80
<b>Tabelle 5.2:</b> Umsätze und der Anteil der TV-Gelder in der 1. Bundesliga für die Saison 2000/01.....	84
<b>Tabelle 5.3:</b> Einnahmen deutscher Vereine aus der Teilnahme an der Champions League 2001/02 in Mio. CHF .....	92
<b>Tabelle 5.4:</b> Die Fußball-Bundesliga im deutschen Fernsehen 2002.....	96
<b>Tabelle 6.1:</b> Sponsoringvolumen und prozentuale Aufteilung der Ausgaben zwischen 1986 und 2002 in Deutschland in Mrd. DM .....	107
<b>Tabelle 6.2:</b> Sponsoreneinnahmen einzelner Vereine aus der 1. Bundesliga zwischen 1998 und 2002 in Mio. Euro .....	108
<b>Tabelle 6.3:</b> Vermarktungsstrukturen bei den Vereinen aus der 1. Bundesliga in der Saison 2002/03 .....	113
<b>Tabelle 6.4:</b> Vermarktungsstrukturen bei den Vereinen aus der 2. Bundesliga in der Saison 2002/03 .....	114

<b>Tabelle 6.5:</b> Trikotsponsoren in der 1. Bundesliga in der Saison 2002/03 .....	116
<b>Tabelle 6.6:</b> Trikotsponsoren in der 2. Bundesliga in der Saison 2002/03 .....	117
<b>Tabelle 6.7:</b> Preise für vergleichbare Banden in ausgewählten Stadien der 1. Bundesliga in der Saison 2002/03 in Euro.....	122
<b>Tabelle 6.8:</b> Sponsorendichte in der 1. Bundesliga für die Saison 2001/02.....	123
<b>Tabelle 6.9:</b> Ausrüster in der 1. Bundesliga in der Saison 2002/03 .....	125
<b>Tabelle 7.1:</b> Entwicklungsphasen der Fanartikelvermarktung im deutschen Sport.....	131
<b>Tabelle 8.1:</b> Wesentliche Merkmale der die für die Umwandlung von Fußballvereinen in Kapitalgesellschaften in Betracht kommenden Gesellschaftsformen im Überblick.....	144
<b>Tabelle 8.2:</b> Branchenspezifische Ziele und Vorbedingungen der zur Umwandlung von Fußballvereinen in Kapitalgesellschaften in Frage kommenden Rechtsformen im Vergleich.....	145
<b>Tabelle 8.3:</b> Performance ausgewählter börsennotierter Fußballvereine im Vergleich	148

---

*„Das Leben schlägt den Fußball, wenn es um Trauer geht; selbst für uns ist eine Niederlage nicht so schlimm wie ein Todesfall. Aber Fußball schlägt das Leben, wenn es um Glück geht.“*

Nick Hornby, Autor und Fußballfanatiker  
(zitiert aus SCHULZE-MARMELING/ STEFFEN 1998: 8)

# Einleitung

## 1. Einleitung

Wie kein anderer Sport vermag es der Fußball, Menschen in seinen Bann zu ziehen. Das jüngste Beispiel ist die Fußballweltmeisterschaft 2002 in Korea und Japan, bei der die Zuschauerzahlen hierzulande vor dem Fernseher oder auf den zahlreich aufgebauten Großbildleinwänden bei Spielen der deutschen Mannschaft von Runde zu Runde –trotz sportlich eher bescheidener Leistungen- immer größer wurde. Darunter befanden sich auch viele Personen, die sich sonst nicht für diesen Sport interessieren. Fußball avancierte zu dem beherrschenden Thema in den Medien, das alle sonstigen Themen aus Politik und Gesellschaft in den Hintergrund drängte. Am Tag des Endspiels – passenderweise ein Sonntag- herrschte eine erwartungsfrohe Festtagsstimmung, wie sie höchstens noch das Weihnachtsfest zu verbreiten im Stande ist: Auf vielen öffentlichen Plätzen in Städten und Dörfern sowie in Gaststätten, Biergärten oder einfach zu Hause versammelten sich riesige Menschenmassen, um das Endspiel mit Beteiligung ihrer Nationalmannschaft zu sehen.

Fußball bewegt aber längst nicht mehr nur die Emotionen von Millionen von Menschen, im Fußball selbst werden mittlerweile auch Millionenbeträge bewegt. In der Saison 1997/98 konnten die Vereine aus der 1. Bundesliga zusammen erstmals über eine Milliarde DM Umsatz verzeichnen, ein Ergebnis welches in den darauffolgenden Jahren kontinuierlich gesteigert wurde.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Entwicklung der Vermarktungsprozesse im deutschen Profifußball.<sup>1</sup> Der Profifußball unterscheidet sich in der Beziehung grundlegend vom Amateurfußball, als dass er den beteiligten Spielern, Trainern und Betreuern die Ausübung des Sports als Beruf ermöglicht, mit dem sie ihren Lebensunterhalt bestreiten können. Er ist extrem leistungsbezogen und lebt praktisch vom Wettbewerb. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe „Profifußball“ und „professioneller Fußball“ synonym verwendet.

---

<sup>1</sup> Die Ausführungen, die den Zeitraum vor der deutschen Einheit betreffen, beziehen sich ausschließlich auf das Gebiet der alten Bundesrepublik. Zwar gab es in der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) auch professionell betriebenen Fußball, der allerdings sehr stark staatlicher Regulierung und bisweilen auch Beeinflussung unterlag (siehe dazu FRIEDEMANN 1996 und VON SPITZER 2000). Im Rahmen der Wiedervereinigung wurden die Strukturen der alten Bundesrepublik –ähnlich wie beim politischen und wirtschaftlichen System- auch auf den Fußball im Osten übertragen. Mit dem radikalen Systemwechsel von der Plan- hin zur Marktwirtschaft waren die meisten ostdeutschen Klubs völlig überfordert: Die einstige Elite aus der Oberliga, der höchsten Spielklasse in der DDR, dümpelt heute in der Dritt- und Viertklassigkeit herum (Dynamo Dresden, 1. FC Magdeburg, VfB Leipzig und viele andere). Zur Zeit spielen mit Hansa Rostock und Energie Cottbus nur zwei ostdeutsche Klubs in der 1. Bundesliga.

Der gängigen Auffassung folgend, wird der Spielbetrieb der 1. und 2. Bundesliga als Profifußball angesehen, der somit den Untersuchungsgegenstand darstellt, wobei der Schwerpunkt auf der 1. Bundesliga liegt.

Dennoch sollte nicht unerwähnt bleiben, dass der Übergang zwischen Profi- und Amateurfußball recht fließend verläuft: Auch in der Regionalliga, der dritten Liga, wird teilweise schon unter Profi-Bedingungen gearbeitet. Allerdings werden die dafür notwendigen Gelder in der Regel nicht durch Vermarktung erwirtschaftet, sondern sie stammen von Sponsoren oder aus Krediten. Die Motivation der Klubs für dieses riskante Verhalten liegt in der Hoffnung, dadurch den Sprung in den finanziell lukrativen Profifußball zu schaffen.

Die Arbeit verfolgt das Ziel, neben einer Einführung in sportökonomische Überlegungen und in die Strukturen des Profifußballs, auch die im Hintergrund ablaufenden Vermarktungsprozesse und Zusammenhänge darzustellen.

### **1.1 Der Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit gliedert sich dabei –auch wenn nicht so gekennzeichnet- faktisch in einen theoretischen und einen praktischen Teil.

#### **1.1.1 Der theoretische Teil**

Kapitel zwei verfolgt dabei das Ziel, den Leser/ die Leserin<sup>2</sup> in die gegenwärtige Struktur des Profifußballs einzuführen.

Als theoretische Grundlage dient das abstrakte Modell des professionellen Sports von BENNER (1992), das auf den „Praxisfall“ des Profifußballs in Deutschland angewendet wird: Der professionelle Fußball ist als ein auf Kooperation von mindestens zwei Sportvereinen beruhendes Produkt zu charakterisieren. Zur Erstellung dieses Produkts benötigen die beteiligten Sportvereine bestimmte Faktoren, wie zum Beispiel Spieler und Trainingstätten, um ihre sportliche Leistungsfähigkeit aufzubauen, die wiederum im Rahmen von Sportwettkämpfen –den Spielen- abgerufen wird.

Neben einer ausführlichen Beschreibung des Modells werden auch die Organisationen, die Veranstaltungsformen sowie die institutionellen Regelungen im professionellen Fußball aufgezeigt und einer näheren Analyse unterzogen. Darüber hinaus erfolgt im

---

<sup>2</sup> Im Verlauf der Arbeit wird zugunsten der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form verwendet.

Rahmen der Modellbeschreibung eine Einführung in die Forschungserkenntnisse der noch recht jungen Disziplin der Sportökonomik.

Die in Kapitel zwei herausgearbeiteten Erkenntnisse dienen als Basis für die anschließende Analyse der aus der Vermarktung des Produkts „professioneller Fußball“ resultierenden Märkte.

Das Kapitel endet mit einer kurzen Zusammenfassung der Ergebnisse.

### **1.1.2 Der praktische Teil**

Das Produkt „professioneller Fußball“ dient als Ausgangspunkt für verschiedene Leistungen wie Fernsehübertragungen oder Eintrittsrechte. Diese werden auf verschiedenen Märkten verkauft.

Neben der Motivation der unterschiedlichen Marktteilnehmer werden auch die Zahlungsströme offengelegt sowie die Entwicklung der Märkte dargestellt.

Kapitel drei gibt einen kurzen Gesamtüberblick über die finanziellen Dimensionen, in welche der Profifußball in Deutschland mittlerweile vorgestoßen ist.

Kapitel vier behandelt den Markt für Eintrittsrechte. Neben der Entwicklung der Zuschauerzahlen und der daraus resultierenden Einnahmen wird unter anderem auch die Thematik des Stadionbaus behandelt, sowie Chancen aber auch Risiken solcher Vorhaben thematisiert.

Das Kapitel fünf beschäftigt sich mit der Vermarktung von Fußball im Fernsehen. Ausgehend von der Darstellung der Vermarktungssituation der nationalen und internationalen Fußballwettbewerbe wird das Verfahren der bisher häufig praktizierten, aber kartellrechtlich umstrittenen Zentralvermarktung diskutiert. Das Ende des Kapitels widmet sich der Kirch-Krise sowie den möglichen Auswirkungen auf die Bundesliga.

In Kapitel sechs geht es um den Bereich Sportsponsoring und Werberechte. Vor allem die Trikot- und Bandenwerbung wird hier einer genaueren Analyse unterzogen.

Die Entwicklung des Geschäfts mit Fußball-Fanartikeln und Lizenzen ist das Thema von Kapitel sieben.

Kapitel acht widmet sich der Beschaffung von finanziellen Mitteln über den Kapitalmarkt. Schwerpunktmäßig geht es um den Börsengang von Fußballvereinen und die dafür nötigen Voraussetzungen. Neben den Chancen werden auch die Risiken dieses Vorhabens aufgezeigt. Zum Abschluss des Kapitels erfolgt eine etwas ausführlichere Darstellung der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA, Deutschlands erster börsennotierter Fußballkapitalgesellschaft.

Der Stand der Ausführungen ist „gezwungenermaßen“ recht aktuell, da der Profifußball sehr stark von tagespolitischen Entwicklungen beeinflusst wird: Wesentliche Ereignisse und Änderungen bis einschließlich 31. Dezember 2002 werden daher berücksichtigt.

Zum 1. Januar 2002 erfolgte die Währungsumstellung. DM-Beträge aus älteren Quellen werden nur dann umgerechnet, wenn sie direkt mit aktuellen, in Euro bezifferten Beträgen, verglichen werden. Andernfalls unterbleibt diese Umrechnung, um die Authentizität der Daten zu bewahren. Aus dem gleichen Grund wird ebenso auf eine Umrechnung der für die Teilnahme an Europapokalwettbewerben in Schweizer Franken (CHF) ausbezahlten Beträge verzichtet.

---

*„Aber man darf aus dem Fußball keine Wissenschaft machen. Man kann höchstens die einzelnen Phänomene beleuchten und kann versuchen dahinter zu schauen.“*

Günter Netzer, Fußballlegende und Fernsehkommentator  
(zitiert aus SCHULZE-MARMELING 2000: 8)

*„Die Wahrheit liegt auf dem Platz.“*

Fußballweisheit von Meistertrainer Otto Rehagel

## Einführung in die Struktur des Profifußballs

## 2. Einführung in die Struktur des Profifußballs

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, anhand von ökonomischen Ansätzen Aussagen und Erklärungen über die Entwicklung der Vermarktung von Profifußball in Deutschland zu machen.

Im Unterschied zu den angelsächsischen Ländern (insbesondere den USA) steckt die Sportökonomie, verstanden als eine Hinwendung der Wirtschaftswissenschaften zum Leistungssport, in Deutschland eher noch in den Anfängen.<sup>1</sup> Diese Tatsache mag verwundern, wenn man die sozialen und ökonomischen Dimensionen des Sports betrachtet: So gab es in Deutschland 1999 rund 100.000 Sportvereine und Sportverbände mit circa 26 Millionen Mitgliedern; die Ausgaben der privaten Haushalte für sportbezogene Produkte und Dienstleistungen werden für das gleiche Jahr auf 52 Milliarden DM geschätzt (TROSINIEN 1999a: 11, 21). Die Zahl der Beschäftigten im Sportsektor und dem nahen Umfeld wird für 1990 (Ost und West) auf knapp 670.000 beziffert (TROSINIEN 1999b: 306).<sup>2</sup>

Die Rückständigkeit der Sportökonomik in Deutschland hat mehrere Gründe:

- (1) HEINEMANN macht eine „ausgeprägte Ökonomieverne“ der Sportwissenschaftler dafür verantwortlich (1995: 17): So hätten die meisten Absolventen sportwissenschaftlicher Studiengänge den Lehrerberuf angestrebt. Zum einen waren für diese Tätigkeit tiefere wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse nicht erforderlich, zum anderen befürchteten die Sportwissenschaftler dadurch einen Verrat an klassischen Sportleridealen („homo ludens“ statt „homo oeconomicus“).
- (2) Auch von Seiten der Wirtschaftswissenschaften gab es Berührungängste. Sport – insbesondere Massensportarten wie Fußball – hatte lange Zeit ein proletarisch geprägtes Image und schien daher einer wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchung nicht würdig (ERNING 2000: 20).
- (3) Im Gegensatz zu England und den USA, wo der Profisport von gewinnorientierten Kapitalgesellschaften organisiert wird, bestimmen in Deutschland bis in die Gegenwart die der Gemeinnützigkeit verpflichteten, eingetragenen Vereine

---

<sup>1</sup> So fehlt der Sportökonomik in Deutschland nicht nur die Eigenständigkeit, sondern auch eine durchgehende Systematik. Ein erstes, umfassendes Werk legte HEINEMANN mit seiner „Einführung in die Ökonomie des Sports“ 1995 vor. Zur Systematik und Besonderheiten der Sportökonomie siehe HEINEMANN 2001.

<sup>2</sup> Diese Zahlen sind teilweise geschätzt. Zu weiteren Daten aus dem Sportsektor sowie die Probleme und Konzepte bei deren Erfassung siehe TROSINIEN 1999c und MEYER/ AHLERT 2000.

(e.V.'s) das Geschehen, die offiziell keine Gewinne erwirtschaften dürfen.<sup>3</sup> Auch von dieser Tatsache aus betrachtet ist das bisherige Desinteresse der deutschen Wirtschaftswissenschaftler an diesen „Non-profit Organisationen“ durchaus nachvollziehbar (LEHMANN/ WEIGAND 1997: 381ff.).

Besonders durch die rasante Entwicklung im Bereich des Fußballs, der durch Kommerzialisierung in beachtliche finanzielle Dimensionen vorgestoßen ist, kam es zu einem Umdenken bei den Ökonomen. So gibt es seit Mitte der neunziger Jahre eine zunehmend größere Anzahl von wirtschaftswissenschaftlichen Publikationen, die den Fußball und seine Vermarktung zum Thema haben.<sup>4</sup> Gerade diese Fokussierung auf den Bereich Fußball erweckt den Eindruck einer „eigenständigen Fußballökonomik“ (ERNING 2000: 21).

Auf die sicherlich vorhandenen Besonderheiten des Sportsektors, die eine eigenständige Sportökonomie rechtfertigen, bereits an dieser Stelle ausführlich einzugehen, wäre unvorteilhaft. Statt dessen werden sportökonomische Theorien und Denkansätze im weiteren Verlauf der Arbeit je nach Bedarf aufgegriffen und verwendet.

## 2.1 Das ökonomische Modell des professionellen Sports

Als theoretische Grundlage für die Vermarktung des Profifußballs dient das ökonomische Modell des professionellen Sports von BENNER, welches jedoch einer geringfügigen Überarbeitung unterzogen wurde (1992: 30).<sup>5</sup> Das Modell stellt die auf Güterbasis beruhenden Austauschbeziehungen der am Profifußball beteiligten Akteure/ Wirtschaftseinheiten dar (siehe Abbildung 2.1). Im Mittelpunkt steht dabei die Verwertung des Outputs „professioneller Fußball“, dessen spezieller Charakter noch bestimmt werden muss.<sup>6</sup> Dieser Output wird –ähnlich wie in anderen Bereichen der Wirtschaft – durch diverse Input-/ Produktionsfaktoren und deren Kombination erstellt.

---

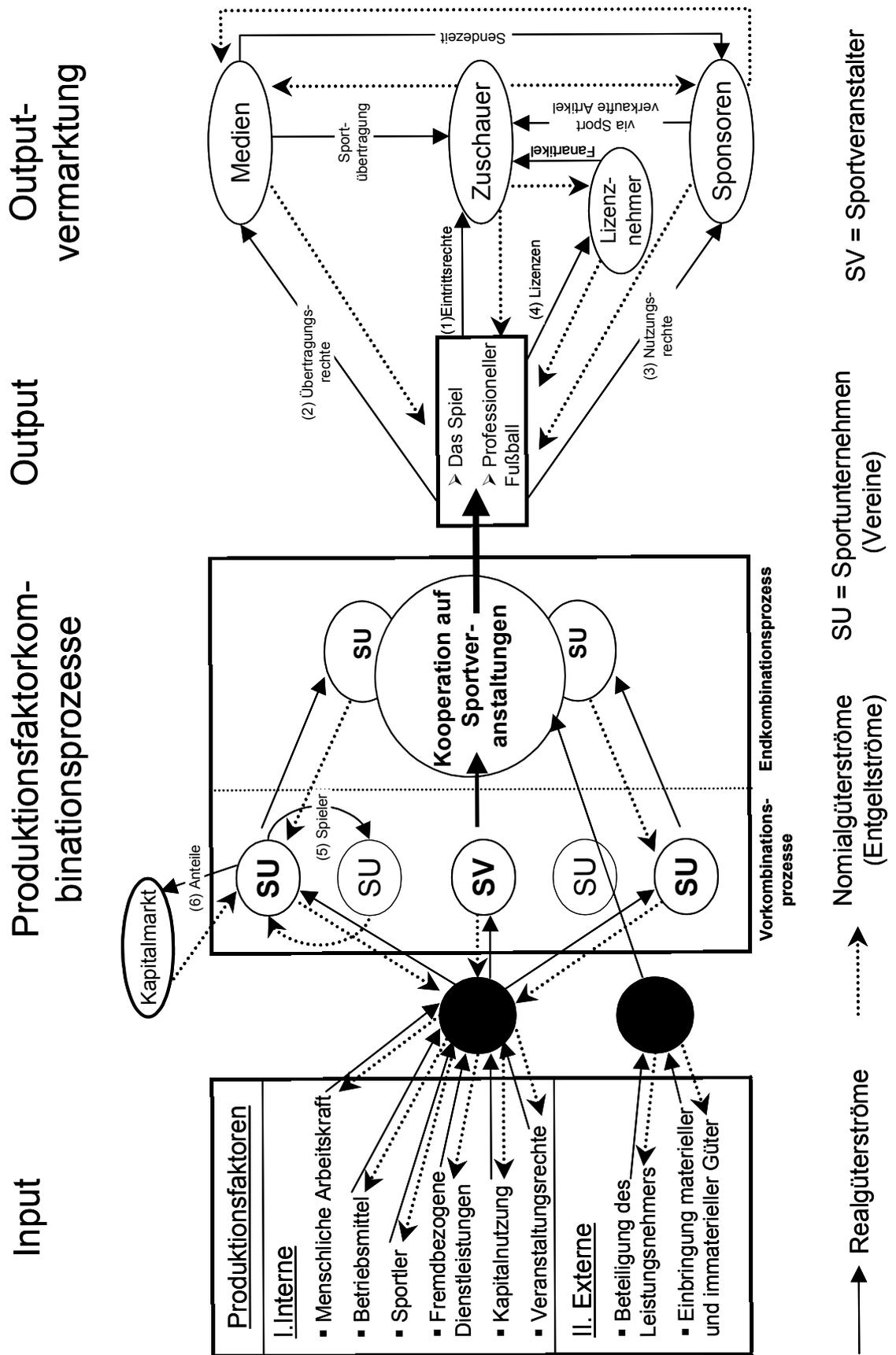
<sup>3</sup> Eine tiefer gehende Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Rechtsformen und den damit verbundenen Organisationszielen von Vereinen erfolgt unter Punkt 2.1.2.1 und in Kapitel acht.

<sup>4</sup> Der interessierte Leser sei hier auf das Literaturverzeichnis dieser Arbeit verwiesen.

<sup>5</sup> So wurde es den speziellen Gegebenheiten des Fußballsports angepasst, Kapital- und Transfermarkt hinzugefügt: Die Ergänzung des Bereichs Merchandising/ Lizenzrechte und seine Einbindung in das Modell geht auf BRANDMAIER/SCHIMANY (1998: 37) zurück.

<sup>6</sup> Eigentlich muss beim Output unterschieden werden zwischen dem einzelnen Spiel und der Summe aller Spiele, die in ihrer Gesamtheit das Produkt „professioneller Fußball“ darstellen.

Abbildung 2.1: Ökonomisches Modell des professionellen Sports



Quelle: In Anlehnung an BENNER (1992: 30)

Aus der Nachfrage nach dem Output „professioneller Fußball“ resultieren vier Märkte:<sup>7</sup>

- (1) Der Markt für Eintrittsrechte
- (2) Der Markt für Fernsehrechte
- (3) Der Markt für Sportsponsoring/ Werberechte
- (4) Der Markt für Merchandising/ Lizenzen

Diese Märkte, ihre Strukturen und Entwicklungen gilt es in den nächsten Kapiteln näher zu untersuchen.

Der ebenfalls im Modell verortete Kapitalmarkt (6), auf dem Vereine –unter bestimmten rechtlichen Voraussetzungen- ihre Anteile veräußern können, sowie der Transfermarkt für Spieler (5), nehmen eine Sonderrolle ein. Aufgrund institutioneller Besonderheiten hängen sie nur indirekt mit der Vermarktung des Outputs „professioneller Fußball“ zusammen, was in den entsprechenden Kapiteln noch zu erläutern sein wird.

Wie alle Modelle, die versuchen, komplexe Sachverhalte darzustellen, basiert auch das Modell des professionellen Sports auf Vereinfachungen. So bildet das Modell nur die direkten, unmittelbaren Austauschbeziehungen ab. Das wirtschaftliche Verhältnis von Zuschauern, Medien, Sponsoren und Lizenznehmern untereinander wird dabei zwangsläufig vernachlässigt. Des weiteren bleiben auch die sogenannten „externen Effekte“, die bei der Produktion des Outputs „professioneller Fußball“ entstehen, unberücksichtigt.<sup>8</sup> So profitieren ganze Wirtschaftszweige vom professionellen Fußball, ohne etwas dafür bezahlen zu müssen. An dieser Stelle sind unter anderem die Sportartikelhersteller und –händler, das Wettwesen, der Bereich Printmedien und die Tourismusbranche zu nennen. Dies sind nur die wichtigsten Bereiche, die Auflistung ließe sich nahezu beliebig verlängern.<sup>9</sup> Daraus wird deutlich, dass die volkswirtschaftlichen Auswirkungen des Profifußballs in ihrer Gesamtheit bisher kaum abschätzbar sind.

---

<sup>7</sup> Ein Markt wird idealtypischerweise als ein Ort betrachtet, „an dem Angebot und Nachfrage nach Gütern und Leistungen aufeinandertreffen“ (MÜHLBRADT 1996: 240).

<sup>8</sup> „Externe Effekte liegen vor, wenn die ökonomische Lage eines Wirtschaftssubjektes durch Aktionen eines anderen Wirtschaftssubjektes positiv oder negativ beeinflusst wird, ohne dass Gegenleistungen (Bezahlungen, Entschädigungen) erfolgen“ (NOWOTNY 1999: 43). Zu externen Effekten im Sport siehe auch HEINEMANN (1995: 238ff.).

<sup>9</sup> Man denke zum Beispiel auch an immaterielle Werte, wie den Imagegewinn für Städte und Regionen, die erfolgreiche oder populäre Vereine beheimaten: So erlangte die westfälische Kleinstadt Ahlen durch den Aufstieg des lokalen Fußballklubs LR Ahlen in die zweite Bundesliga bundesweit Beachtung. Im Ruhrgebiet sind Schalke 04 und Borussia Dortmund sehr bedeutende Imageträger für ihre Heimatstädte.

### 2.1.1 Der Input Bereich

Professioneller Fußball entsteht nicht aus dem Nichts; für die Erstellung dieses Produkts ist ein Input -nämlich diverse Faktoren- erforderlich, die es anschließend möglichst erfolgreich zu kombinieren gilt. In diesem Kapitel geht es nun darum, diese Produktionsfaktoren (ein zugegebenermaßen gerade für den Bereich des Fußballs sehr abstrakt klingender Begriff!) zu benennen und näher zu untersuchen. Im ökonomischen Modell des professionellen Sports wird zwischen internen und externen Produktionsfaktoren unterschieden (BENNER 1992: 36). Die internen Produktionsfaktoren zeichnen sich dadurch aus, dass sie zwar von außen über Beschaffungsmärkte besorgt werden, das Unternehmen –in diesem Fall ein Fußballverein- aber bezüglich ihrer Verwendung frei darüber verfügen kann. Zu den internen Produktionsfaktoren zählen:

- (1) **Menschliche Arbeitskraft:** Hierunter fallen zum einen dispositive Tätigkeiten, zum anderen der Bereich Management/ Unternehmensführung. Zu den dispositiven Tätigkeiten zählen der Trainer und die Betreuer, wobei gerade erstgenannter einen nicht zu gering zu bewertenden Anteil am sportlichen Erfolg/ Misserfolg einer Mannschaft hat: Der Trainer stellt vor der Saison ein Team zusammen, das bedeutet, er entscheidet, welche neuen Spieler der Verein verpflichten und von welchen bereits vorhandenen er sich trennen soll. Des Weiteren legt er die taktische Ausrichtung fest, mit der seine Mannschaft in einem Spiel agieren soll. Er hat auch dafür zu sorgen, dass die Mannschaft körperlich fit und hochmotiviert ist.<sup>10</sup> Während Trainer und Betreuer für die sportlichen Belange eines Vereins zuständig sind, kümmert sich das Management um die geschäftlichen Angelegenheiten wie die Abwicklung von Spielertransfers und die Vermarktung des Vereins. An dieser Stelle ist es wichtig festzuhalten, dass sich sportlicher und wirtschaftlicher Erfolg im Fußball komplementär zueinander verhalten (ERNING 2000: 76). Daraus folgt, dass auf Dauer nur solche Vereine Erfolg

---

<sup>10</sup> Neben fachlicher Kompetenz werden die psychologischen Fähigkeiten von Trainern zunehmend wichtiger. Das Fußballspielen braucht man einem Profispieler heutzutage in der Regel kaum noch beizubringen; hochbezahlte Sportler jedoch so motivieren zu können, dass sie ständig bereit sind, optimale Leistung zu erbringen, ist die eigentliche Herausforderung für Trainer. Der Wechsel des Trainers bei Misserfolg kann manchmal wahre Wunder wirken: So tauschte der 1.FC Kaiserslautern in der Saison 1989/90 – deutlich abgeschlagen auf einem Abstiegsrang stehend- kurz vor Ende der Spielzeit den Trainer aus. Der neue Coach schaffte nicht nur den Klassenerhalt, im nächsten Jahr wurde er mit nahezu unverändertem Kader sensationell Deutscher Meister. Dieses positive Beispiel darf aber nicht von der Tatsache ablenken, dass ein Trainerwechsel nicht automatisch mit sportlichem Erfolg einhergeht: ERNING hat die Trainerwechsel in der Fußball Bundesliga zwischen 1963 und 1999 statistisch untersucht und kam zu dem Ergebnis, dass 50 Prozent der betroffenen Vereine in der Abschlusstabelle auf besseren Plätzen standen als vorher; 26 Prozent belegten die gleiche und 24 Prozent gar eine schlechtere Position als vor dem Wechsel (2000: 240ff.).

haben können, die sowohl über gutes Trainerpersonal als auch ein kompetentes Management verfügen.<sup>11</sup>

- (2) **Betriebsmittel:** Hier ist bei Fußballvereinen an erster Stelle das Stadion zu nennen, in denen die Klubs ihre Spiele austragen. Je nachdem, ob das Stadion im Besitz des Vereins oder der öffentlichen Hand ist, fallen Unterhaltungskosten oder Mietgebühren an. Neben den Stadien sind auch Trainingszentren, Jugendinternate und Geschäftsstellengebäude den Betriebsmitteln zuzuordnen. Die Ausstattung mit Sportgeräten ist bei Fußballvereinen ein eher zu vernachlässigender Posten, da die Kosten für Bälle, geeignete Spielkleidung usw. im Verhältnis zu erstgenannten Betriebsmitteln sehr gering sind.
- (3) **Sportler:** Die Fußballspieler sind die wichtigsten und auch wohl bekanntesten „Produktionsfaktoren“. Sie sind maßgeblich am Erfolg eines Vereins beteiligt. Die Sportler erfahren ihre Nennung als eigenständiger Produktionsfaktor, weil sie weder den Bereichen menschliche Arbeitskraft noch den Betriebsmitteln eindeutig zuzuordnen sind (BENNER 1992: 38). Dass es sich bei der Erbringung ihrer Leistung um menschliche Arbeit handelt, liegt auf der Hand. Ähnlich wie bei den Betriebsmitteln ist in einem Fußballspieler aber auch Kapital gebunden (durch seine Verpflichtung oder Ausbildung), was wiederum Kosten verursacht und so eine Eingruppierung zu dieser Produktionsfaktorengruppe rechtfertigen würde. Spieler werden entweder vom Verein selbst ausgebildet, was zur Zeit bei den Profivereinen –bis auf einige Ausnahmen wie zum Beispiel der SC Freiburg- eher selten ist, oder aber über den Transfermarkt verpflichtet. Der Transfermarkt hat durch das Bosman-Urteil Mitte der neunziger Jahre zu einer deutlichen Stärkung der Verhandlungsposition auf Seiten der Spieler geführt, was sich in relativ stark gestiegenen Gehältern für letztgenannte bemerkbar gemacht hat. So sind die Spielergehälter der größte Posten auf der Ausgabenseite der Vereine. An dieser Stelle muss diese kurze Ausführung reichen, die Problematik wird noch einmal explizit unter Punkt 2.1.2.2 diskutiert.
- (4) **Fremdbezogene Dienstleistungen:** Hinter diesem Punkt verbergen sich Dienst- und Wertleistungen Dritter, das heißt, nicht im Sportunternehmen selbst beschäftigter Personen oder Firmen. Dabei handelt es sich meist um solche Leistungen, zu deren eigener Erstellung das Sportunternehmen a) nicht in der Lage ist oder b) deren Eigenproduktion wirtschaftlich unrentabel erscheint. Darunter

---

<sup>11</sup> Natürlich ist auch ein leistungsstarker Spielerkader vonnöten, dazu jedoch im folgenden mehr.

fallen bei Fußballvereinen meistens der Ordnungsdienst und der Gastronomiebereich im Stadion sowie Beratungsdienstleistungen, die bei Vermarktungsagenturen „eingekauft“ werden.

- (5) **Kapitalnutzung:** Sportunternehmen benötigen Kapital, um andere Produktionsfaktoren beschaffen zu können. Dabei lässt sich zwischen Fremd- und Eigenkapital unterscheiden. Solange Kapital in anderen Produktionsfaktoren gebunden ist (z.B. in Spielergehältern), steht es für andere Investitionen nicht zur Verfügung. Der daraus resultierende Nutzenentgang führt zu Opportunitätskosten in Form von effektiven oder kalkulatorischen Zinsen, so dass man die Kapitalnutzung theoretisch als eigenen Produktionsfaktor bezeichnen könnte. BENNER verweist darauf, dass diese Einschätzung in der Betriebswirtschaftslehre umstritten ist, da die Kapitalkosten meistens den damit erworbenen Mitteln zugeschrieben werden und die Kapitalnutzung somit kein eigenständiger Produktionsfaktor ist (1992: 39).
- (6) **Veranstaltungsrechte:** Um eine Sportveranstaltung ausrichten zu dürfen, muss man auch die Rechte dafür besitzen. Für die Sportveranstaltung „Fußball Bundesliga“ besitzt der Ligaverband e.V./ die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) das Veranstaltungsrecht. Dieses wird jeweils der Heimmannschaft einer Bundesligaspielpaarung übertragen. Die Teilnahme an der Sportveranstaltung „Fußball Bundesliga“ ist an zwei Bedingungen geknüpft, welche die Vereine zu erfüllen haben:<sup>12</sup>
- a) die sportliche Relegation
  - b) den Nachweis wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit

Die externen Faktoren entziehen sich im Unterschied zu den internen weitgehend der Kontrolle und Verfügung des Sportunternehmens. Unter die Rubrik der externen Produktionsfaktoren fällt

- (1) **die Beteiligung des Leistungsnehmers:** Bei den Leistungsnehmern handelt es sich traditionellerweise in erster Linie um Zuschauer, die sich rechtzeitig zum Veranstaltungsort begeben müssen. Sie sind einerseits die Leistungsabnehmer, indem sie ein Spiel konsumieren, andererseits aber auch Co-Produzenten, da sie zum Beispiel durch Anfeuerungsrufe aktiv in den Produktionsprozess eingreifen. Ohne ihre Anwesenheit könnte es keinen professionellen Fußball geben, da die

---

<sup>12</sup> Eine ausführlichere Darstellung der Strukturen erfolgt später.

Vereine ihr „Produkt“ dann auch nicht verkaufen und ihnen so die finanziellen Mittel für die Unterhaltung der Mannschaften, Stadien usw. fehlen würden.<sup>13</sup> Aber nicht nur der Zuschauer direkt am Ort des Geschehens, sondern auch der Fernsehzuschauer oder Radiohörer, der das Fußballspiel auf diesem Wege live (oder in bedingtem Maße zeitversetzt) verfolgt, gehört ebenfalls zur Gruppe der Leistungsnehmer. Während der Zuschauer im Stadion über den Eintrittspreis direkt seinen finanziellen Anteil an der Finanzierung der Vereine leistet, geschieht das beim „medialen“ Zuschauer indirekt über Gebühren.

- (2) **die Einbringung materieller und immaterieller Güter:** Medien und Sponsoren sind ebenfalls Leistungsnehmer. Um die ihnen dargebotene Leistung in ihrem Sinne nutzbar machen zu können, bedarf es vor allem materieller Güter wie Fernsehkameras oder Werbebanden.

### 2.1.2 Vorkombinationsprozesse

In einem nächsten Schritt werden nun die internen Produktionsfaktoren von den Sportunternehmen und dem Sportveranstalter sinnvoll miteinander kombiniert. Ziel dieser Vorkombination ist es, „Leistungsfähigkeit für die anschließende Endkombination“ auf den Sportveranstaltungen aufzubauen (BENNER 1992: 42). Bei einem Fußballverein liegt dabei das Hauptaugenmerk auf der sportlichen Leistungsfähigkeit des Spielerkaders. Die Trainer und das dahinterstehende „Funktionsteam“, bestehend aus Betreuern, Physiotherapeuten usw., versuchen, diese durch Training immer weiter zu steigern, so dass die Mannschaft auf Sportveranstaltungen wettbewerbsfähig wird und somit erfolgreich agieren kann.

Zu diesen Maßnahmen zählt auch das Verpflichten neuer Spieler, von denen man sich eine Erhöhung der Gesamtleistungsstärke der Mannschaft erhofft. Neben den sportlichen Aspekten gewinnen die finanziellen Belange eines Vereins zunehmend an Bedeutung. Um die laufenden Kosten finanzieren zu können, muss für entsprechende Einnahmen gesorgt werden. Dies ist die Aufgabe des Managements.

Da die Einnahmen aus der direkten Vermarktung des Outputs „professioneller Fußball“ den Vereinen oft nicht mehr reichen, versuchen einige Vereine bereits über den Gang auf den Kapitalmarkt an weitere Finanzmittel zu kommen. In den meisten Fällen bieten

---

<sup>13</sup> Zumindest wäre er unter marktwirtschaftlichen Kriterien betrachtet nicht sinnvoll. Es wäre natürlich auch denkbar, dass sich reiche Privatpersonen Mannschaften zur eigenen Belustigung „halten“ und eine Liga unter Ausschuss der Öffentlichkeit veranstalten. Ein zugegebenermaßen sehr hypothetischer Gedanke.

sie dabei –nach der Umwandlung in die Rechtsform einer Aktiengesellschaft- ihre Anteile an der Börse zum Kauf an.

Der Sportveranstalter hat ebenfalls durch Vorkombinationsprozesse seine Leistungsfähigkeit aufzubauen. Er hat die Durchführung der Sportveranstaltung zu organisieren. Dafür bedient sich der Sportveranstalter der internen Produktionsfaktoren „Veranstaltungsrechte“ und „menschliche Arbeitskraft“, wobei der Schwerpunkt bei letzterem eindeutig auf den dispositiven Tätigkeiten liegt (BENNER 1992: 42). Im Falle der Fußball Bundesliga sind der Ligaverband e.V./ die Deutsche Fußball Liga GmbH die Veranstalter. Zu ihren Aufgaben zählen unter anderem das Erstellen eines Spielplans, die Kontrolle der Stadien auf ihre Sicherheit, die Überprüfung der Vereine hinsichtlich ihrer wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und das Aushandeln von Verträgen mit dem Fernsehen bezüglich der Vermarktung des Outputs „professioneller Fußball“.

Da die Sportunternehmen und der Sportveranstalter die wichtigsten Akteure im Produktionsprozess darstellen, erscheint es sinnvoll, sich noch näher mit ihren Strukturen und Zielen auseinander zu setzen.

### **2.1.2.1 Das Sportunternehmen**

Sportunternehmen kooperieren auf einem vom Sportveranstalter organisierten Wettkampf mit dem Ziel der Produktion von professionellem Sport. Da -logischerweise- immer wenigstens zwei Sportunternehmen an diesem Wettkampf teilnehmen müssen, kann man die Sportunternehmen als „Ko-Produzenten“ bezeichnen (BENNER 1992: 88).

Im Bereich des Fußballsports in Deutschland sind die Vereine mit ihren Mannschaften Träger des professionellen Sports, also in der Rolle der Sportunternehmen. Das Hauptziel der Vereine ist sicherlich die Teilnahme an sportlichen Wettkämpfen wie der deutschen Meisterschaft und den Pokalwettbewerben. Wie aber bereits gezeigt wurde, sind dafür Produktionsfaktoren wie menschliche Arbeitskraft und Sportler erforderlich, deren Beschaffung wiederum mit der Entstehung von Kosten verbunden ist. Der Verein hat neben dem sportlichen Training der Mannschaft ebenfalls dafür zu sorgen, dass er über ausreichendes Kapital verfügt, um diese Produktionsfaktoren vorrätig halten zu können. Dazu bedarf es neben sportlicher auch wirtschaftlicher Kompetenz, für die ein fähiges Management verantwortlich sein sollte. Die Aufgabe des Managements besteht in erster Linie darin, darauf zu achten, dass der Verein bei der Erreichung seiner sportlichen Ziele ökonomisch und nachhaltig wirtschaftet. Das ist notwendig, denn allzu oft

führt das blinde Streben nach kurzfristigen sportlichen Erfolgen Vereine in die Schuldenfalle. Meistens wird dann in teure Spieler investiert, die dem Verein einen vermeintlichen Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten sichern sollen. Durch den sportlichen Erfolg erhofft man sich dann Mehreinnahmen (zum Beispiel durch Zuschauereinnahmen, Merchandising usw.), mit denen die gemachten Schulden zurückgezahlt werden sollen. Diese „Milchmädchenrechnung“ geht jedoch oft nicht auf, da der Ausgang eines sportlichen Wettkampfes mit einem recht hohen Maß an Unsicherheit behaftet ist (HEINEMANN 2001: 21). Sportlicher Erfolg ist nur bedingt plan- und vorhersehbar.

Es ist aber auch ein anderer Fall denkbar. Wenn sich alle Vereine verschulden, um ihre sportliche Leistungsfähigkeit zu steigern, wäre es möglich, dass die „alten Kräfteverhältnisse“ in etwa so bestehen bleiben. Alle Vereine wären dann verschuldet, ohne dass auch nur einer von ihnen sportlich besser gestellt wäre.<sup>14</sup> Ein solches Szenario eines ruinösen Wettbewerbs wird in der sportökonomischen Literatur als „Rattenrennen“ bezeichnet (FRANCK/ MÜLLER 1998).

Folglich existiert ein Konflikt zwischen sportlichen und wirtschaftlichen Zielen (BENNER 1992: 91). Keines dieser beiden Ziele darf vernachlässigt werden, sonst droht entweder der sportliche Abstieg oder der finanzielle Bankrott, der mindestens das gleiche Schicksal zur Folge hat.<sup>15</sup>

Wie dieser Konflikt gelöst wird, hängt zu einem wesentlichen Teil von den Führungsstrukturen innerhalb der Vereine ab. Diese Strukturen sind –zu einem nicht unerheblichen Anteil– durch die Wahl der Rechtsform vorgegeben.<sup>16</sup> Bis vor kurzem hatten die Vereine in Deutschland keinen Einfluss auf die Wahl ihrer Rechtsform; der Deutsche Fußball-Bund (DFB) gestattete nur den eingetragenen, gemeinnützigen Verein nach § 21 BGB (ERNING 2000: 195).

Als einen Verein bezeichnet man einen „auf gewisse Dauer angelegten, körperschaftlich organisierten Zusammenschluss einer Anzahl von Personen, die ein gemeinschaftliches Ziel verfolgen“ (ERNING 2000: 195). Bei Fußballvereinen ist dieses Ziel in erster Linie die Teilnahme an sportlichen Wettkämpfen und die Ausbildung von Spielern. Letzteres trifft zur Zeit eher auf die kleineren Vereine zu, die nicht über die finanziellen Mittel verfügen, um sich „fertige“ Spieler zu kaufen.

---

<sup>14</sup> Einziger Vorteil wäre die wahrscheinliche Anhebung des sportlichen Niveaus der Gesamtveranstaltung.

<sup>15</sup> In extremen Fällen werden Vereine komplett aufgelöst und aus dem Vereinsregister gestrichen.

<sup>16</sup> „Die gewählte Rechtsform verleiht der betroffenen Institution eine Grundordnung, die alternativ als „Unternehmensverfassung“ bezeichnet werden kann“ (ERNING 2000: 192ff.).

Der eingetragene Verein (e.V.) erscheint als Rechtsform für Profifußballklubs mit Millionenumsätzen im Jahr aus mehreren Gründen unangemessen:

- (1) Gemäß § 21 BGB sind eingetragene Vereine als nichtwirtschaftliche Vereinigungen, die gemeinnützige Zwecke, wie die Förderung der Jugend und der Kultur usw. verfolgen, zu klassifizieren. Wirtschaftliche Tätigkeiten sind ihnen zwar gestattet, aber nur in dem Rahmen, in dem die daraus erzielten Umsätze für die Teilnahme an Sportwettkämpfen notwendig sind. Wirtschaftliche Aktivitäten in geringem Maße werden als für den Fortbestand von Vereinen erforderliche Nebentätigkeiten betrachtet und gestattet, sie werden zudem steuerlich begünstigt. Daher spricht man auch vom „Nebenzweckprivileg“ (SCHÄFER 1999: 100).<sup>17</sup> Diese Auslegung des Gesetzes geht von einem Idealtypus des Vereins aus. Bei Profifußballvereinen rücken die wirtschaftlichen Tätigkeiten zwangsläufig immer mehr in den Vordergrund, so dass man eigentlich nicht mehr von einem Nebenzweck sprechen kann. Daher sind die Klubs eigentlich wirtschaftliche Vereine gemäß § 22 BGB. Es liegt daher eine klare „Rechtsformverfehlung“ vor (ERNING 2000: 199).

Diese Verfehlung wurde lange toleriert, weil einerseits die Vereine Außenstehenden keinen Einblick in ihre Geschäftsbücher gewährten und so das wahre Ausmaß ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten verborgen blieb, andererseits die Behörden absichtlich nicht eingeschritten sind, um die Vereine nicht in Bedrängnis zu bringen (FLORY 1997: 32).

- (2) Bei eingetragenen Vereinen stellt die Mitgliederversammlung das höchste Gremium dar. Auf den Mitgliederversammlungen wird der Vorstand gewählt, der für die sportlichen und wirtschaftlichen Aktivitäten des Vereins verantwortlich ist (SCHÄFER 1999: 99). Profifußballvereine haben mittlerweile Jahresumsätze in zwei- bis dreistelliger Millionenhöhe und benötigen professionelle Führungsstrukturen, um den Zielkonflikt zwischen sportlichem Erfolg und wirtschaftlichen Erfordernissen erfolgreich bewältigen zu können. Tragende Entscheidungen sollten daher nicht von einer Mitgliederversammlung getroffen werden, die größtenteils nicht über entsprechende Sachkenntnisse verfügt. Beispiele aus der Vergangenheit belegen, dass auf den –nicht selten von Emotionen geprägten- Versammlungen- oft recht „unglückliche“ und nicht nachvollziehbare Personalentscheidungen getroffen worden sind, welche Kontinuität im Vorstand und da-

---

<sup>17</sup> Sie müssen aber dem idealen Vereinszweck eindeutig untergeordnet sein (Benner 1992: 95).

mit auch in der Geschäftsführung der Vereine unmöglich machten und ihnen somit schadeten.<sup>18</sup>

Dem DFB blieb diese Problematik nicht verborgen. Im April 1995 erließ er deshalb eine Vorschrift, die besagte, dass der Vorstand der Bundesligavereine nicht mehr direkt von der Mitgliederversammlung gewählt werden durfte. Stattdessen wählen die Mitglieder eine Art Aufsichts-/ Verwaltungsrat. Dieses praktisch dazwischengeschaltete Organ bestellt nun den Vorstand und entlastet die Geschäftsführung. Dadurch soll die Wahl von „Zufallskandidaten“ in den Vorstand verhindert werden (BANDOW/ PETERS 2002: 180).

- (3) Die Vorstände von eingetragenen Vereinen bestehen fast ausschließlich aus ehrenamtlichen Mitgliedern. Das ist für einen „Idealverein“, bei denen der sportliche Gedanke im Vordergrund steht, durchaus legitim.<sup>19</sup> Wenn es jedoch um Millionenumsätze geht, wie es beim Profifußball mittlerweile der Fall ist, erscheint dies als absolut unangemessen. Die Anforderungen, die an die Vereinsführung gestellt werden, sind einfach wesentlich vielseitiger und komplexer als dies beim idealtypischen Amateurverein der Fall ist (FLORY 1997: 34).

Kein Wirtschaftsunternehmen mit vergleichbaren Umsätzen würde ehrenamtlich von „Freizeit-Geschäftsführern“ gemanagt. Es kann nicht sein, dass der sportliche Bereich ständig professioneller gestaltet wird, der administrative Bereich hingegen stagniert. So droht auf Dauer ein Konflikt zwischen sportlichen und wirtschaftlichen Zielen. Die daraus resultierenden Konsequenzen sind bereits dargestellt worden.

Die dargelegten Argumente zeigen recht deutlich, dass die Rechtsform des eingetragenen Vereins einer weiteren Professionalisierung der Vereinsführung von Profiklubs eher im Wege zu stehen scheint. Für Amateur- und Breitensportvereine bleibt sie hingegen weiterhin die adäquate Lösung.

---

<sup>18</sup> Man denke nur an die legendären Jahreshauptversammlungen von Schalke 04. Unter anderem fiel man Anfang der neunziger Jahre auf die vollmundigen Versprechungen des Klinikbesizers Eichberg herein, der den Verein –damals gerade erst wieder aus der zweiten Liga aufgestiegen- innerhalb kürzester Zeit in die nationale Spitze zurückführen wollte. Die Ära Eichberg endete 1994 sportlich wie finanziell desaströs: Der FC Schalke war in die Abstiegszone der Bundesliga abgerutscht, und eine Schuldenlast von damals 20 Millionen DM ließen die Lizenzerteilung für die neue Spielzeit als sehr unwahrscheinlich erscheinen.

<sup>19</sup> Ganz abgesehen davon, dass diese Vereine überhaupt nicht die finanziellen Mittel dafür hätten, hauptberufliche Vorstandsmitglieder zu bezahlen.

Der DFB hat endlich die Zeichen der Zeit erkannt und erlaubt seit Oktober 1998 nun auch eine Umwandlung der Vereine in Kapitalgesellschaften, wie es in den anderen europäischen Ligen längst Gang und Gebe ist (WGZ-BANK 2001: 42ff.).<sup>20</sup>

**Tabelle 2.1:** Idealtypischer Vergleich der Organisationsformen Verein und Handelsgesellschaft/ Kapitalgesellschaft

Organisationscharakteristika	Verein	Handelsgesellschaft/ Kapitalgesellschaft
<b>1. Zieldefinition</b>	<p><b>Nutzenmaximierung, Budgetmaximierung</b></p> <p><b>positiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene, autonome Festlegung der Ziele</li> <li>• Normen, Wertorientierungen</li> <li>• Idealistische Ziele</li> </ul> <p><b>negativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr von Unschärfen</li> <li>• Widersprüche als Konfliktpotential</li> </ul>	<p><b>Kapitalmaximierung</b></p> <p><b>positiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Einschränkung bei der Festlegung der Unternehmensziele</li> <li>• Auch gemeinnützige Zwecke sind zulässig</li> </ul> <p><b>negativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beeinflussung der Zieldefinition durch Markteinflüsse</li> </ul>
<b>2. Kapitalbeschaffung</b>	<p><b>Durch Sponsoren und Mitglieder</b></p> <p><b>positiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unabhängigkeit von Staat und Markt</li> </ul> <p><b>negativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeit von Sponsoren</li> <li>• Begrenzte Ressourcen</li> <li>• Unsicherheit in der Finanzierung</li> </ul>	<p><b>Eigenkapitalgeber</b></p> <p><b>positiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenkapital als neue Finanzierungsquelle</li> </ul> <p><b>negativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Anforderungen an die Börsenfähigkeit</li> <li>• Konkurrenz von anderen Kapitalnachfragern</li> <li>• Marktabhängigkeiten</li> </ul>
<b>3. Leistungspotentiale</b>	<p><b>Ehrenamtliche Arbeit</b></p> <p><b>positiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Kosten</li> <li>• Aktivitätsmöglichkeiten im Non-profit-Bereich</li> </ul> <p><b>negativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwieriges Management</li> <li>• Kapazitäten, Kontinuität unsicher</li> <li>• Aufgabensteuerung, Verantwortlichkeit problematisch</li> <li>• Mangelnde Professionalität</li> </ul>	<p><b>Entgeltliches Management</b></p> <p><b>positiv:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktives Personalmanagement</li> <li>• Bedarfsgerechte Personalplanung, Einstellungen/ Entlassungen</li> <li>• Aufgabensteuerung über Weisungsrechte</li> <li>• Hohe Professionalität</li> </ul> <p><b>negativ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenintensiv</li> <li>• Ausschluss von Aktivitäten im Non-profit-Bereich</li> </ul>

Quelle: ZACHARIAS (1999: 117), eigene Ergänzungen

<sup>20</sup> Der Rechtsformwechsel wird in Kapitel acht ausführlich thematisiert.

Kapitalgesellschaften wird in der Literatur die Eigenschaft zugeschrieben, auf Gewinnerzielung ausgerichtet zu sein, während der eingetragene Verein eher als nutzenmaximierend eingeschätzt wird (ERNING 2000: 190, BENNER 1992: 90).<sup>21</sup>

Die Nutzenmaximierung der Vereine besteht darin, sportlich erfolgreich zu sein. Um dieses Ziel in der heutigen Zeit zu erreichen, bedarf es der entsprechenden finanziellen Mittel, um gute Spieler und entsprechendes Trainerpersonal verpflichten zu können. Folglich müssen die Vereine darum bemüht sein, ihre Gewinne zu maximieren. Das sollte unter der Rechtsform der Kapitalgesellschaft leichter zu realisieren sein als unter der des eingetragenen Vereins.

Der Rechtsformwechsel sollte aber auch nicht überbewertet werden. Sicherlich gehen von der Organisationsform der Kapitalgesellschaft effizienzsteigernde Organisationsstrukturen und Anreize aus. Allerdings wird ein Profifußballklub aufgrund der noch aufzuzeigenden Besonderheiten in der Sportbranche immer ein Mischtyp zwischen Sportverein und Wirtschaftsunternehmen bleiben, also nie eine Kapitalgesellschaft im idealtypischen Sinne werden (SIGLOCH 2001: 13ff.).<sup>22</sup>

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden Fußballklubs weiterhin als Vereine bezeichnet, ohne dass damit eine Aussage über die tatsächlich gewählte Rechtsform verbunden ist.

Abschließend bleibt noch festzuhalten, dass Sportunternehmen –im Vergleich zu Unternehmen in anderen Branchen- einer sehr starken Reglementierung von Seiten des Sportveranstalters unterworfen sind. Die Sportunternehmen tragen zwar das volle unternehmerische Risiko, in ihrer Entscheidungsautonomie sind sie aber sehr stark eingeschränkt (BENNER 1992: 97).<sup>23</sup>

### **2.1.2.2 Der Transfermarkt für Spieler**

Sportunternehmen sind stets darum bemüht, ihre eigene sportliche Leistungsfähigkeit zu verbessern. Die eigene Ausbildung junger, talentierter Nachwuchsspieler oder die Verpflichtung von „fertigen“ Profis ist –neben regelmäßigem Training natürlich- ein probates und häufig angewendetes Mittel, um dieses Ziel zu erreichen. Aus dem Grund hat sich im Fußballbereich ein Spielermarkt herausgebildet: Wechselwillige oder zur Zeit

---

<sup>21</sup> Teilweise wird dem Verein darüber hinaus auch eine Tendenz zur Budgetmaximierung zugeschrieben.

<sup>22</sup> Bis Ende August 2002 hatten erst neun Klubs aus der 1. Bundesliga und drei aus der 2. Bundesliga den Rechtsformwechsel vollzogen beziehungsweise eine Umwandlung konkret ins Auge gefasst (WGZ-BANK 2002: 50). Das spricht eigentlich dafür, dass die übrigen Vereine mit ihrer bisherigen Rechtsform und der damit verbundenen Organisationsstruktur noch recht zufrieden sind.

<sup>23</sup> Auf die Beschränkungen von Seiten des Sportveranstalters wird in den folgenden Punkten näher eingegangen.

vertragslose Spieler bieten ihre Dienste –meist vertreten durch sogenannte Spielervermittler- interessierten Vereinen an.<sup>24</sup> Der Spieler hofft dabei auf einen gut dotierten Vertrag, der Verein auf eine Verstärkung seiner Mannschaft. Wenn sich ein Verein mit einem Spieler bezüglich eines Wechsels einig ist, wird ein befristeter Arbeitsvertrag abgeschlossen, der ein ordentliches Kündigungsrecht nicht vorsieht (HÜBL/ SWIETER 2002: 53). Ein Vereinswechsel vor Ablauf des Vertrages ist aber dennoch möglich, dafür müssen sowohl Spieler als auch der Verein zustimmen.<sup>25</sup> Kommt es zu einem vorzeitigen Wechsel, darf der abgebende vom aufnehmenden Verein als Entschädigung eine Ablösesumme fordern.<sup>26</sup>

Theoretisch betrachtet sollte ein Spieler gemäß seiner Grenzwertproduktivität entlohnt werden, also entsprechend den zusätzlichen Erlösen, die er dem Verein einbringt (LEHMANN/ WEIGAND 1999: 126).<sup>27</sup> Er wird folglich dann -Nutzenmaximierung vorausgesetzt- einen Vereinswechsel anstreben, wenn seine Grenzwertproduktivität bei einem anderen Klub größer ist und er aus diesem Grund ein höheres Gehalt verlangen kann (ERNING 2002: 176). Hat der wechselwillige Spieler noch einen gültigen Vertrag beim abgebenden Verein, hat dieser, wie bereits erwähnt, das Recht auf eine Entschädigungszahlung. Die Höhe der Ablösesumme ist frei aushandelbar, sollte aber im Interesse des abgebenden Vereins mindestens der Differenz zwischen Grenzproduktivität und dem Gehalt des Spielers entsprechen (HÜBL/ SWIETER 2002: 60).

Ein vertragsloser Spieler hat demgegenüber den Vorteil, ablösefrei von einem neuen Verein unter Vertrag genommen werden zu können. Dieser Umstand wirkt sich in der Regel auch positiv auf das zu erzielende Gehalt aus, da dieses häufig durch die Zahlung

---

<sup>24</sup> Es kann auch sein, dass Vereine Spieler anbieten, die in den sportlichen Planungen keine Rolle mehr spielen. Neben dem klassischen Transfer besteht auch die Möglichkeit, einen Spieler nicht sofort zu kaufen, sondern auszuleihen. Das Verfahren ist mit dem des Transfers identisch, nur mit dem Unterschied, dass ein Ausleihgeschäft zeitlich befristet ist und die vom Verein zu entrichtende Gebühr nicht so hoch ist. Der Spieler kehrt nach Ende der ausgehandelten Leihfrist zum abgebenden Verein zurück, sofern er dort noch einen gültigen Kontrakt besitzt. Das Ausleihen von Spielern ist in den letzten Jahren sehr populär geworden.

<sup>25</sup> Außerdem sind Wechselfristen einzuhalten: Neuerdings darf nur noch in der Zeitraum vom Ende der alten Saison bis zum 31. August und dann noch mal Zeit vom 1. bis 31. Januar gewechselt werden.

<sup>26</sup> Er kann den Spieler natürlich auch ablösefrei gehen lassen, wenn er sich unbedingt von ihm trennen will.

<sup>27</sup> Obwohl der Output „professioneller Fußball“ als Teamleistung entsteht, sollte der Beitrag des einzelnen Spieler recht gut erkennbar sein. Schließlich ist seine Leistung jederzeit beim Training und bei den Spielen kontrollierbar. Eine Entlohnung gemäss der Grenzwertproduktivität erklärt auch, warum die Gehälter in der Bundesliga zum einen sehr hoch, zum anderen sehr ungleich verteilt sind: Topspieler erreichen eine höhere Grenzwertproduktivität, folglich ist ihre Entlohnung deutlich höher als die durchschnittlicher Spieler (LEHMANN/ WEIGAND 1999).

eines „Handgeldes“ aufgestockt wird.<sup>28</sup> Im Extremfall erhält der Spieler so den vollen Gegenwert seines Grenzwertproduktes als Gehalt (HÜBL/ SWIETER 2002: 58).<sup>29</sup>

Der Arbeits- und Transfermarkt für Spieler unterliegt besonderen rechtlichen Regelungen und freiwilligen Beschränkungen, deshalb erscheint es sinnvoll, sich etwas näher damit auseinander zu setzen. Bis zum sogenannten Bosman-Urteil im Jahr 1995 lag die Verhandlungsmacht eindeutig auf Seiten der Vereine.<sup>30</sup> Es war bis dato üblich, dass der einen Spieler abgebende Verein generell vom aufnehmenden Klub eine Ablösesumme fordern konnte.<sup>31</sup> Dabei spielte es keine Rolle, ob der Spieler noch einen gültigen Vertrag besaß oder diesen schon erfüllt hatte. In erster Linie hatten sich also die Vereine untereinander zu einigen, der Wille des Spielers spielte dabei eine eher untergeordnete Rolle.

Die Ablösesummen wurden als Ausbildungsentschädigungen deklariert, die –wie es der Name schon vermuten lässt– den abgebenden Verein für die geleistete Aus- und Weiterbildung des Spielers entschädigen sollte. Zudem versprachen sich die Verfechter von Ablösesummen dadurch die Erhaltung der wirtschaftlichen und somit auch sportlichen Ausgeglichenheit, da sich der abgebende Verein von dem erlösten Geld einen neuen

---

<sup>28</sup> Unter einem „Handgeld“ versteht man eine direkte, einmalige Zahlung an einen ablösefreien Spieler. Die Spieler rechtfertigen diese teilweise recht hohen Beträge damit, dass der aufnehmende Verein ja keine Ablösesumme zahlen muss (LEMKE 1999: 114). Bekanntestes Beispiel dafür ist Sebastian Deisler, der nach Ablauf der Saison 2001/02 ablösefrei von Hertha BSC Berlin zum FC Bayern München wechselte, und vorab 20 Millionen DM Handgeld als „Entscheidungshilfe“ kassierte.

<sup>29</sup> Bei nicht ablösefreien Spielern werden die „Beschaffungskosten“ von der Grenzproduktivität abgezogen, so dass sich das Gehalt verringert.

<sup>30</sup> Urteile des Europäischen Gerichtshofes (EuGH) tragen immer den Namen des Klägers. Jean-Marc Bosman war belgischer Fußballprofi und wechselte 1988 von Standard Lüttich zum Ortsrivalen und damaligen Erstligisten RC Lüttich. Dort erhielt er einen gut dotierten Zwei-Jahres Vertrag. Da Bosman in diesem Zeitraum sportlich nicht überzeugen konnte und sich meistens nur auf der Ersatzbank wiederfand, legte ihm die Vereinsführung nach Ablauf seines Vertrages ein neues Angebot vor, das ein drastisch reduziertes Grundgehalt knapp über dem deutschen Sozialhilfesatz vorsah. Bosman lehnte dieses Angebot ab und suchte sich daraufhin einen neuen Verein. Den fand er mit dem französischen Zweitligisten Dünkirchen, der Bosman ein deutlich höheres Gehalt bot. Dünkirchen wollte Bosman erst für ein Jahr vom RC Lüttich ausleihen und ihn dann gegen Zahlung einer festgeschriebenen Ablösesumme endgültig verpflichten. Die Verträge mit Dünkirchen waren bereits unterzeichnet, als das für alle Beteiligten Unerwartete geschah: Der RC Lüttich zweifelte an der Seriosität der von Dünkirchen zur Sicherheit für den späteren Transfer hinterlegten Bankbürgschaft und verweigerte Bosman daher die Freigabe. Ohne die Freigabe aus Belgien war er für Dünkirchen nicht spielberechtigt, und somit verlor der schon abgeschlossene Vertrag seine Gültigkeit. Des weiteren ließ Lüttich Bosman vorsorglich vom belgischen Verband sperren, damit er auch bei keinem anderen Verein spielen konnte. Der Spieler, durch diese Maßnahme praktisch arbeitslos, wollte sich der aus seiner Sicht ungerechten Behandlung nicht beugen und leitete daraufhin gerichtliche Schritte gegen seinen früheren Arbeitgeber ein. Er klagte aber nicht nur auf Schadensersatz vom RC Lüttich, sondern nahm auch die Abschaffung des bisherigen Transfersystems in seine Klage mit auf. Nach dem Gang durch mehrere nationale Instanzen, wandte er sich an den Europäischen Gerichtshof. Dieser gab Bosman im Dezember 1995 recht, und erklärte Ablösesummen bei ausgelaufenen Arbeitsverträgen für unrechtmäßig. Das Gericht stufte das bisherige Transfersystem als einen Verstoß gegen die in Artikel 39 des EG-Vertrages festgelegte Arbeitnehmerfreizügigkeit ein. Fußballspieler sollten das gleiche Recht haben wie jeder andere Arbeitnehmer (WEISS 2000: 84ff.).

<sup>31</sup> Die Ablösesumme konnte aber nicht willkürlich festgesetzt werden, sondern wurde nach einem einheitlichen Schlüssel berechnet (FLORY 1997: 52).

Spieler verpflichten konnte (FRICK/ WAGNER 1996: 611). Von dieser Regelung profitierten in besonderem Maße auch die kleineren Amateurvereine, bei denen die Ablösesumme für junge, talentierte Spieler zum festen Bestandteil ihres Etats gehörte.

Mit dem Bosman-Urteil gehören Ablösesummen nun der Vergangenheit an, da sie mit dem europäischen Recht auf freie Arbeitsplatzwahl nicht vereinbar sind (siehe Fußnote 21). Das gilt allerdings nur für Spieler, die in EU-Ländern beschäftigt sind und deren Vertrag ausgelaufen ist. Für die übrigen Spieler, die noch einen gültigen Kontrakt bei ihren Vereinen besitzen, muss ein an einer Verpflichtung interessierter Klub weiterhin eine Ablösesumme zahlen.

Des Weiteren sah der Europäische Gerichtshof in dem Urteilsspruch die in den europäischen Fußballligen praktizierten Ausländerbegrenzungen als Diskriminierung an und erklärte sie damit ebenfalls für rechtswidrig. Zu der Zeit existierte die sogenannte „3+2“-Regel, die es Vereinen erlaubte, drei ausländische Spieler sowie zwei „assimilierte“ Spieler ausländischer Herkunft einzusetzen. Die Letztgenannten mussten aber wenigstens fünf Jahre in Juniorenmannschaften des entsprechenden Landes gespielt haben, um diesen Status zu erlangen (FLORY 1997: 63). Folglich durften maximal fünf ausländische Spieler gleichzeitig auf dem Platz stehen.<sup>32</sup>

Die Reaktion auf das Bosman-Urteil war sehr unterschiedlich. Während sich die Spieler über ihre neu gewonnene Freiheit freuten, sahen sich die Vereine in ihrer Existenz bedroht. In Deutschland wurde gar versucht, durch eine freiwillige Absprache der Vereine untereinander ein „Gentlemen’s Agreement“, das alte System der Ablösesummen, weiterhin aufrecht zu erhalten (WEISS 2000: 98ff.). Dass es letztlich doch nicht so weit kam, liegt daran, dass diese Vorhaben einen Verstoß gegen geltendes europäisches Recht bedeutet hätten. Im Falle einer Klage nur eines einzelnen Spielers wäre dieses Vorhaben von jedem Gericht unterbunden worden.

Im folgenden wird nun versucht, die wichtigsten Auswirkungen des Bosman-Urteils auf den Spielertransfermarkt kurz zu skizzieren:

- (1) **Spielergehälter:** Fakt ist, dass sich die Kräfteverhältnisse auf dem Transfermarkt eindeutig zu Gunsten der Spieler verschoben haben. Nach dem Ablauf ihrer Verträge können sie nun ablösefrei zu dem Verein wechseln, der ihnen die besten sportlichen oder finanziellen Perspektiven bietet. Angebot (Spieler) und Nachfrage (Vereine) treffen jetzt direkt –ohne institutionelle Beschränkungen– aufeinander. In den Spielzeiten nach dem Bosman-Urteil sind die Gehälter der

---

<sup>32</sup> Auch EU-Bürger wurden als Ausländer gezählt.

Profispieler –und damit auch die Ausgaben der Vereine- in Deutschland stark angestiegen.

**Tabelle 2.2:** Entwicklung der durchschnittlichen Ausgaben für Spielergehälter in der 1. Bundesliga zwischen 1995 und 2000

Saison	Gehaltsausgaben je Verein in Mio. DM (Durchschnitt)	Durchschnittsgehalt in Mio. DM	Steigerung in Prozent
1995/96	19,2	0,955	--
1996/97	22,4	1,05	+ 9,9
1997/98	28,3	1,19	+ 13,3
1998/99	32	1,29	+ 8,4
1999/00	36,1	1,38	+ 6,9

Quelle: HÜBL/ SWIETER (2002: 56)

Das hängt aber nicht nur mit der gestiegenen Verhandlungsmacht der Spieler zusammen, sondern liegt auch an den aus professionellerer Vermarktung resultierenden höheren Einnahmen der Vereine (LEHMANN/ WEIGAND 1999: 124). Da die Spieler einen erheblichen Anteil an der Gesamtwertschöpfung des Vereins haben, sind die Gehaltssteigerungen der letzten Jahre teilweise berechtigt. Werden jedoch Spieler über ihrem individuellen Wertschöpfungsniveau bezahlt, steht der Verein über kurz oder lang vor dem Konkurs (ERNING 2000: 164ff.). Die Anzeichen dafür, dass sich die Ausgaben für Spielergehälter überproportional zu den Einnahmen der Vereine entwickeln, mehren sich (LEMKE 1999: 113, FRANZKE 1999a).

Die Vereine sehen sich dabei in einer Dilemma-Situation: Aufgrund der Struktur der europäischen Fußballligen, in denen sportlicher Erfolg (Nutzenmaximierung) die Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg (Gewinnmaximierung) bedeutet, veranstalten die Klubs ein gnadenloses „Wettrüsten“ untereinander (FRANCK/ MÜLLER 2000a: 13).<sup>33</sup> Die Hoffnung auf sportlichen Erfolg und die damit verbundenen Einnahmen führen zu immer höherwertig besetzten und größeren Spielerkademern. Nutznießer dieser Entwicklung sind die Spieler, die dadurch immer höhere Gehälter aushandeln können. Der einzelne Verein kann sich dieser Entwicklung nicht einfach entziehen (LEMKE 1999: 115). Würde er beim

---

<sup>33</sup> Mehr zu dieser Thematik unter Punkt 2.1.3.1.1.

„Wettrüsten“ nicht mitmachen, würde seine sportliche Leistungsfähigkeit derart absinken, dass er die Liga wohl nicht erhalten könnte.<sup>34</sup>

Zur Lösung des Problems der „aus dem Ruder laufenden“ Gehaltskosten werden immer mal wieder Gehaltsobergrenzen, sogenannte Salary-Caps, vorgeschlagen (ERNING 2000: 168ff.). Diese Obergrenzen sollen pro Verein festgelegt werden und berechnen sich idealerweise aus der Wertschöpfung, welche die Vereine durch die Spieler erzielen. Es ist davon auszugehen, dass diese Maßnahme auf Kosten der schwächeren Spieler (Junioren, ältere Spieler) geht. Die Klubs werden weiterhin Topspielern attraktive Gehälter bieten und das Geld notfalls bei den Bezügen der schwächeren Spieler einsparen. Zudem müsste es weltweit Salary-Caps geben, sonst würden Spieler einfach in Ligen ohne diese Regelung abwandern.<sup>35</sup>

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es keiner institutionellen Regelungen bedarf, um den Anstieg der Gehaltskosten zu bremsen, sondern vielmehr Professionalität, Weitsicht und Courage auf Seiten der Vereinsvorstände. Nicht alles, was sportlich erstrebenswert ist, ist finanziell verantwortbar.

In der Öffentlichkeit stoßen die hohen Gehälter immer häufiger auf Kritik, was bei dauerhaft knapp vier Millionen Arbeitslosen nicht verwundert.<sup>36</sup> In den Stadien wird das kickende Personal auf dem Rasen bei ausbleibendem sportlichen Erfolg vom Publikum immer häufiger mit dem Spruch „Sch\*\*\*\* Millionäre“ geschmäht. Zur Verteidigung der Kicker bleibt festzuhalten, dass der Beruf des Profifußballspielers mit hohen Risiken und Unsicherheiten verbunden ist (LEHMANN/ WEIGAND 1999: 124): Ein Fußballspieler muss sich schon im Alter von zehn bis zwölf Jahren darauf festlegen, ob er später einmal Profi werden will. In vielen Fällen leidet unter der intensiven Trainingsbelastung die schulische und berufliche Ausbildung. Wenn es mit der großen Karriere nicht klappt, bleibt häufig nur ein schlecht bezahlter Job im Niedriglohnbereich.

---

<sup>34</sup> Positives Gegenbeispiel war lange Zeit der SC Freiburg, der bei dem Gehaltspoker nicht mitgemacht und stattdessen auf den eigenen Nachwuchs gesetzt hat. Um so trauriger ist natürlich der Abstieg dieses Vereins am Ende der Saison 2001/02 zu bewerten.

<sup>35</sup> Zum Start der Bundesliga 1963 hatte der Deutsche Fußball Bund schon einmal eine Höchstgrenze für Spielergehälter, Ablösesummen und Handgelder festgesetzt mit dem Ziel, die größtmögliche Chancengleichheit zu gewährleisten. Das Resultat war, dass die besten Spieler ins Ausland abwanderten und die Vereine versuchten, diese Regelung zu umgehen. Als Konsequenz wurde Hertha BSC Berlin am Ende der Spielzeit 1964/65 aufgrund der Zahlung zu hoher Handgelder die Lizenz entzogen und der Klub damit in die Regionalliga zurückgestuft. Wenig später wurden die Regulierungen dann wieder aufgehoben, da sie in der Praxis von jedem Verein unterlaufen worden waren.

<sup>36</sup> Zuletzt entfachte die Sport Bild Anfang 2002 eine derartige Debatte.

Auch Verletzungen können die sportliche Laufbahn beeinträchtigen oder schlimmstenfalls beenden, so dass die hohen Gehälter auch als „Risikoprämie“ zu betrachten sind. Die Erwerbsphase von Profispielern dauert im Normalfall nur zehn bis fünfzehn Jahre, auch diese Tatsache sollte nicht außer Acht gelassen werden. In diesem Zeitraum hat der Spieler die finanzielle Vorsorge zu treffen für die Zeit, die nach seiner aktiven Laufbahn kommt und in der er nicht mehr diese hohen Gehälter bekommt. Schauspieler, Musiker und andere Künstler beziehen zum Teil noch viel höhere Gagen, ohne dass sich jemand darüber aufregt. Das „Problem“ des Sportlers –des Fußballspielers im besonderen- liegt im Vergleich zu anderen künstlerischen Berufen darin, dass seine Leistung vermeintlich einfacher zu bewerten ist und sie dem Zuschauer leichter zu imitieren scheint (LEHMANN 2000: 98ff.).<sup>37</sup>

(2) **Vertragslaufzeiten und Ablösesummen:** Vereine versuchen, die Spieler jetzt deutlich länger an sich zu binden, als dies vor dem Bosman-Urteil der Fall war. Vertragslaufzeiten von bis zu sieben Jahren sind keine Seltenheit mehr.

Aus Sicht der Vereine ist dieses Verhalten nachvollziehbar. Haben sie einen Spieler für teures Geld aus einem laufenden Vertrag herausgekauft, oder einen vertragslosen Spieler durch Zahlung eines Handgeldes zum Verein gelockt, wollen sie ihre Investitionen dadurch absichern. Will der Spieler nun unbedingt vorzeitig wechseln, kann man so wenigstens eine Transferentschädigung vom aufnehmenden Klub kassieren. Lange Vertragslaufzeiten bedeuten aber auch eine Gefahr für den Verein. Über die Leistungsfähigkeit eines Spielers liegen logischerweise nur Erfahrungswerte aus der Vergangenheit vor. Ist er auch in der Zukunft in der Lage, die von ihm erwarteten Leistungen zu bringen, oder sitzt er einfach nur seinen gut dotierten Vertrag ab?

Obwohl das Transfersystem durch den europäischen Urteilsspruch eigentlich aufgelöst werden sollte, hat sich die Zahl der ablösepflichtigen Spielerwechsel kaum verringert, die durchschnittlichen Entschädigungszahlungen sind sogar gestiegen (siehe Tabelle 2.3). Dieser Widerspruch lässt sich jedoch sehr leicht erklären. Zum einen sind die nun längeren Vertragslaufzeiten dafür verantwortlich, zum anderen die Tatsache, dass mittlerweile bevorzugt Spieler aus Südamerika und Afrika verpflichtet werden. Dort gilt das Bosman-Urteil nicht, deshalb fallen weiterhin Ablösesummen an. Die Erhöhung der durchschnittlich gezahlten Ab-

---

<sup>37</sup> Jeder Fußballzuschauer wird sich schon mal nach einer vergebenen Großchance des Stürmers seines favorisierten Vereins gesagt haben: „Den hätte ich locker reingemacht!“

lösesummen ist auf die gestiegenen Umsatzerlöse der Vereine zurückzuführen (HÜBL/ SWIETER 2002: 61).

**Tabelle 2.3:** Anzahl der in der 1. Bundesliga durchgeführten transferpflichtigen Wechsel sowie die durchschnittlich gezahlte Ablösesumme zwischen 1994 und 2000

Saison	Spielerwechsel mit Ablösesummenzahlung	Durchschnittliche Ablösesumme in Mio. DM
1994/95	93	1,24
1995/96	98	1,39
1996/97	95	1,05
1997/98	84	1,81
1998/99	88	2,92
1999/00	96	3,48

Quelle: HÜBL/ SWIETER (2002: 59, 61), eigene Darstellung

- (3) **Zunahme ausländischer Spieler:** Mit dem Bosman-Urteil wurde auch die bis dahin zahlenmäßige Begrenzung ausländischer Spieler pro Team für rechtswidrig erklärt. Mittlerweile dürfen in den beiden deutschen Profiligen Spieler europäischer Herkunft in unbegrenzter Zahl eingesetzt werden.<sup>38</sup> Für Spieler aus nichteuropäischen Ländern bestehen hingegen weiterhin Restriktionen; nur fünf von ihnen können maximal bei einem Verein unter Vertrag stehen und somit pro Partie eingesetzt werden (FRANZKE 2001a).<sup>39</sup>

Durch diese Regelung ist der Arbeitsmarkt für Spieler wesentlich größer geworden. War aufgrund der Ausländerklauseln nur für Topspieler ein Wechsel ins Ausland realistisch, ist der Arbeitsmarkt für die nicht so begabten Spieler jetzt nicht mehr nur auf das eigene Land beschränkt (LEHMANN/ WEIGAND 1999: 125). Die Öffnung des Arbeitsmarktes stellt jedoch für die einheimischen Profis nicht nur eine Chance, sondern auch eine Gefahr dar. Verstärkt zieht es ausländische Spieler -vornehmlich aus dem osteuropäischen und südamerikanischen Raum- in die Bundesliga. So hat sich der durchschnittliche Anteil der in der An-

---

<sup>38</sup> Das Land muss Mitglied im europäischen Fußballverband UEFA sein.

<sup>39</sup> Gleichzeitig ist aber auch jeder deutsche Profiklub verpflichtet, wenigstens zwölf Spieler mit deutschem Pass unter Vertrag zu haben.

fangsformation der Bundesliga spielenden ausländischen Profis im Zeitraum von 1996 bis 2002 von 28,1 Prozent auf 52,5 Prozent erhöht (PFEIFER 2001).<sup>40</sup>

War die alte Ausländerregelung als eine Art protektionistische Schutzmaßnahme einzustufen, muss man sich jetzt ernsthaft um die Zukunft der einheimischen Jungprofis und Talente sorgen. Sie werden es auf lange Sicht zunehmend schwerer haben, sich gegen die ausländische Konkurrenz durchzusetzen und so die für ihre Entwicklung wichtige Spielpraxis zu bekommen. Von dieser Problematik sollte auch das überraschend gute Abschneiden der deutschen Nationalmannschaft bei der Weltmeisterschaft 2002 nicht ablenken.

Ende des Jahres 2000 ging von EU-Kommissar Monti der Versuch aus, Ablösesummen endgültig, das bedeutet auch bei noch laufenden Verträgen, abzuschaffen. Nach Ablauf einer dreimonatigen Kündigungsfrist sollten sich alle Spieler ablösefrei einen neuen Verein suchen können (WIRTSCHAFTSWOCHE 2000). Die EU-Kommission einigte sich nach heftigen Interventionen von Seiten der Fußballverbände auf einen Kompromiss. Dieser beinhaltete unter anderem, dass die Laufzeit von Spielerverträgen fünf Jahre nicht überschreiten darf und für Nachwuchsspieler bis zum Alter von dreiundzwanzig Jahren weiterhin eine Ausbildungsentschädigung verlangt werden kann (WIRTSCHAFTSWOCHE 2001).

Die aktuelle Wirtschaftskrise macht auch vor dem Fußball-Business nicht halt. Die Kirch-Krise und die daraus resultierenden finanziellen Einbußen bei der Fernsehvermarktung haben dafür gesorgt, dass der Spielermarkt praktisch zum Erliegen gekommen ist. Die Vereine sind gezwungen zu sparen, reduzieren ihre Kader und fordern ihre Profis teilweise zum –mehr oder weniger- freiwilligen Gehaltsverzicht auf (KICKER 2002a). Knapp 30 Spieler der Bundesliga und 50 Zweitligaspieler hatten Mitte Juli 2002 noch keinen neuen Arbeitgeber gefunden; viele von ihnen werden wohl erstmals mit dem Problem der Arbeitslosigkeit konfrontiert (FAZ 2002a). Nicht nur durchschnittliche Profis, auch ein Topspieler wie Effenberg war davon betroffen. Nachdem auch im Ausland kein Klub in der Lage war, das vom ablösefreien Effenberg geforderte Millionen Gehalt zu zahlen, schloss er sich kurz vor Ablauf der Wechselfrist –für ein deutlich geringeres Salär- notgedrungen dem VfL Wolfsburg an.

Ob diese Entwicklung von längerer Dauer ist, und zu der von den Vereinen lange herbeigesehnten Senkung der Spielergehälter führt, oder ob es sich nur um ein kurzes Intermezzo handelt, vermag zum jetzigen Zeitpunkt noch niemand zu sagen.

---

<sup>40</sup> „Spitzenreiter“ in dieser Kategorie ist der FC Energie Cottbus, der in der Saison 2001/02 teilweise ausschließlich mit ausländischen Profis antrat.

### 2.1.2.3 Der Sportveranstalter

Neben den Sportunternehmen –den Vereinen- hat auch der Sportveranstalter im Rahmen der Vorkombinationsprozesse seine Leistungsbereitschaft aufzubauen (BENNER 1992: 42). Wie bereits angesprochen, obliegt ihm die organisatorische Planung und Vermarktung der Sportveranstaltung, auf der dann die Sportunternehmen im sportlichen Wettkampf ihre vorbereiteten Leistungen abrufen. Dazu kombiniert er ebenfalls interne Produktionsfaktoren, wobei der Schwerpunkt eindeutig auf den Veranstaltungsrechten und dispositiven Tätigkeiten liegt.

Der Sportveranstalter bezieht seine Daseinsberechtigung aus dem Wunsch des Publikums nach „regelmäßig wiederkehrenden Leistungsvergleichen“, die unter vergleichbaren Bedingungen stattfinden (BENNER 1992: 68). Mit der Organisation solcher Wettkämpfe und der Festlegung allgemein gültiger Regeln wären die einzelnen Sportvereine überfordert, aus diesem Grund existiert die Rolle des Sportveranstalters. Zu seinen Aufgaben zählen unter anderem das Erstellen von Spielplänen, das Festlegen sportlicher und wirtschaftlicher Qualifikationskriterien für die Vereine, die Überwachung des Spielbetriebs, die Einhaltung und Schaffung von Regelwerken sowie die Kontaktaufnahme mit möglichen Abnehmern bezüglich des Verkaufs des auf der Sportveranstaltung produzierten Output (BENNER 1992: 72).

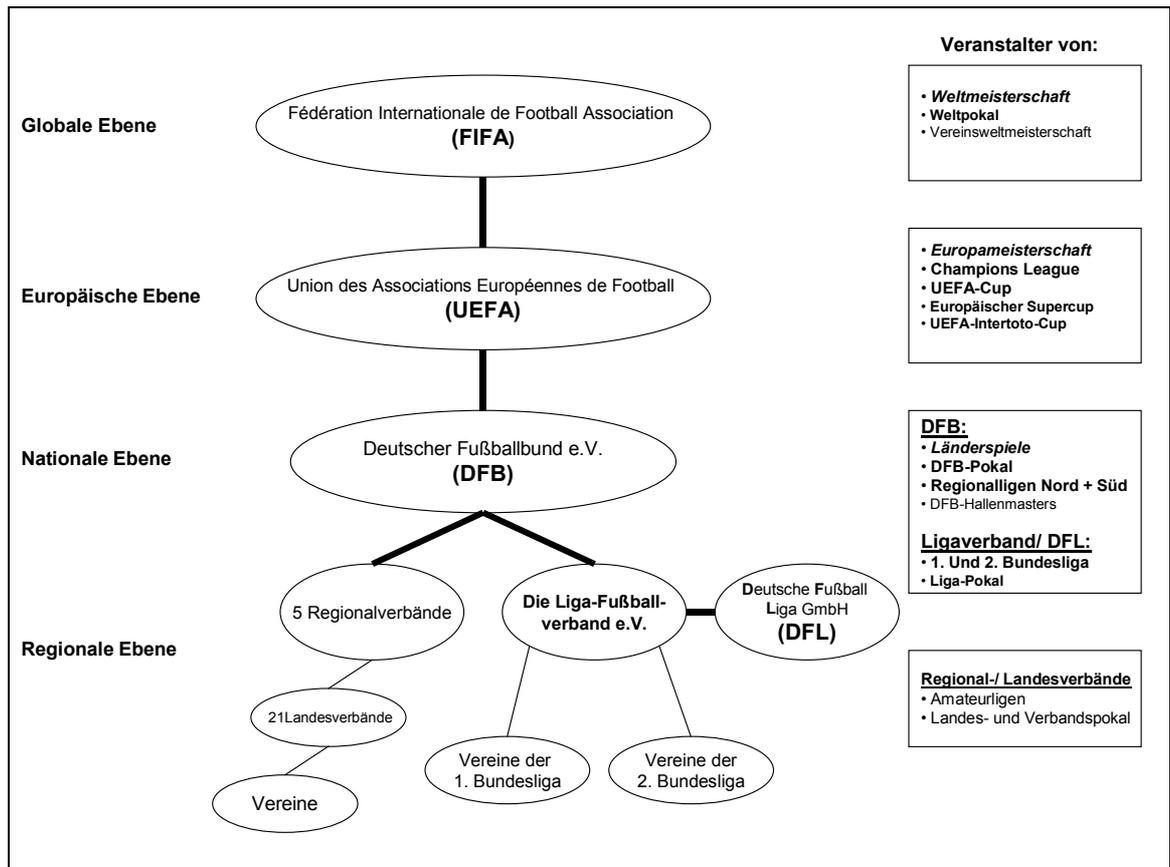
Im Gegensatz zu den Vereinen trägt der Sportveranstalter kein unternehmerisches Risiko, sondern beschränkt sich auf die Funktion einer „übergeordneten Organisations- und Kontrollinstanz“ (BENNER 1992: 68).<sup>41</sup> Auf den eigentlichen sportlichen Wettkampf und die Leistungserstellung der Sportunternehmen hat der Sportveranstalter keinerlei Einfluss, seine Funktion beschränkt sich auf die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf der Veranstaltungen.

Im Bereich des Fußballsports hat sich durch den Zusammenschluss von Vereinen eine hierarchische Struktur von Verbänden entwickelt, die als Sportveranstalter fungieren und die verschiedenen Wettbewerbe organisieren. Die Verbände erbringen diese Dienstleistung für ihre Mitglieder, die Vereine, und werden dafür von ihnen entlohnt.

---

<sup>41</sup> Hier wird schon von den noch darzustellenden Verbandsstrukturen der Sportveranstalter im Fußball ausgegangen. Sportveranstalter in Einzelsportbereichen, wie zum Beispiel im Tennis, übernehmen durchaus ein oft nicht unbeträchtliches unternehmerisches Risiko.

**Abbildung 2.2:** Verbandsstruktur im Fußball (aus deutscher Perspektive)<sup>42</sup>



Quelle: Eigene Darstellung

### 2.1.2.3.1 Die internationalen Verbände: FIFA und UEFA

Die Fédération Internationale de Football Association (FIFA) wurde 1904 gegründet und hat ihren Sitz in Zürich in der Schweiz. Sie ist der Weltfachverband des Fußballsports. Die FIFA organisiert und koordiniert die Belange des Fußballsports weltweit. Mittlerweile gehören ihr über zweihundert nationale Verbände als Mitglieder an, wobei pro Land nur einem Verband die Mitgliedschaft gewährt wird.

Zu den wichtigsten Aufgaben der FIFA gehören –neben der Ausrichtung der Weltmeisterschaften– die allgemeine Förderung und Entwicklung des Fußballs, die Festlegung von Fußballregeln, sowie die Kontrolle, ob diese von den nationalen Verbänden auch eingehalten werden (ERNING 2000: 39). Weltweit wird zwar nicht exakt nach demselben Regelwerk gespielt, die FIFA sorgt aber dafür, dass diese Unterschiede nicht zu groß werden (FLORY 1997: 14). Das sichert die Einheitlichkeit des Fußballsports und

<sup>42</sup> Zur Erklärung: Wettbewerbe, die für Nationalmannschaften veranstaltet werden, sind kursiv dargestellt. Sportlich wichtige Veranstaltungen sind fetter gedruckt als die eher unbedeutenden Wettbewerbe.

ermöglicht so erst Spiele zwischen Mannschaften aus unterschiedlichen Regionen und Kontinenten. Änderungsvorschläge von nationalen Verbänden müssen erst von ihr „abgesegnet“ werden, bevor sie umgesetzt werden dürfen.<sup>43</sup>

Die Union des Associations Européennes de Football (UEFA) ist der europäische Fußballfachverband. Er wurde 1954 gegründet und hat seinen Sitz im schweizerischen Nyon. Die UEFA zählt über 5077 nationale Fußballverbände aus Europa zu ihren Mitgliedern; die Mitgliedschaft Israels stellt dabei die einzige geografische Ausnahme dar. Die Aufgaben der UEFA ähneln sehr stark denen der FIFA, was aber nicht verwundern sollte, schließlich ist die UEFA eine Art „kontinentaler Ableger“ eben dieser. Die UEFA veranstaltet die Europameisterschaften und die europäischen Pokalwettbewerbe auf Vereinsebene, zudem hat sie sich der Förderung des europäischen Fußballs und der Umsetzung der FIFA-Regularien verschrieben (ERNING 2000: 40).

### *2.1.2.3.2 Der Deutsche Fußball Bund e.V.*

Der Deutsche Fußball-Bund (DFB) ist mit seinen über sechs Millionen Mitgliedern, die in knapp 27.000 Vereinen organisiert sind, der wohl mitgliederstärkste Einzelsportverband der Welt. Er ist Dachverband und oberste Institution im organisierten deutschen Fußball.<sup>44</sup> Der DFB ist eine Vereinigung der Landesverbände, Regionalverbände und des Ligaverbandes, der im Anschluss noch behandelt wird (DFB 2002a: Präambel). Gegründet wurde er im Jahre 1900; seit 1950 hat er seinen Sitz in Frankfurt am Main. Der DFB ist Mitglied bei der FIFA und der UEFA und hat es sich zur Aufgabe gemacht, deren Regeln und Verordnungen in Deutschland umzusetzen (DFB 2002a: § 3). Er genießt eine absolute Monopolstellung, da die FIFA nur einen Verband pro Land als Mitglied zulässt (VÄTH 1994: 94).

Zu den weiteren Aufgaben des DFB gehört unter anderem die Förderung und Entwicklung des Fußballsports besonders im Jugend- und Amateurbereich, die Ausbildung von Trainern und Schiedsrichtern sowie das Erstellen von Spielplänen und die Schaffung von sportlichen Qualifikationskriterien wie Auf- und Abstiegsregelungen.

Als Sportveranstalter tritt der DFB bei der Ausrichtung von Länderspielen, dem DFB-Pokal und den beiden Regionalligen in Erscheinung. Bei den unterhalb der Regionalli-

---

<sup>43</sup> So wollte der amerikanische Verband vor der Weltmeisterschaft 1994 die Tore vergrößern. Als Begründung wurde angeführt, dass so mehr Treffer pro Spiel erzielt werden könnten, was „Soccer“ in den USA vermeintlich attraktiver machen sollte. Dieser Vorschlag wurde von der FIFA abgelehnt und konnte daher nicht umgesetzt werden.

<sup>44</sup> Das gilt nicht für Freizeit und Betriebssportmannschaften, die häufig in selbst organisierten Ligen spielen.

gen angesiedelten Amateurligen und Pokalwettbewerben fungiert der DFB indirekt über seine Regional- und Landesverbände als Veranstalter. Der DFB hat sich in seiner Satzung der Gemeinnützigkeit verschrieben, er verfolgt dementsprechend in erster Linie nichtwirtschaftliche Ziele (DFB 2002a: § 5).

Aus eben diesem Grund tritt er mit Beginn der Saison 2001/2002 nicht mehr als Veranstalter der beiden Bundesligen auf, sondern hat das Veranstaltungsrecht dem neugegründeten Ligaverband e.V. überlassen. Der Spagat zwischen den immer stärker werdenden wirtschaftlichen Interessen der Profiklubs und den Erfordernissen des Amateur- und Breitensports ist einfach zu groß geworden. Dieser Bandbreite von Ansprüchen fühlte sich der DFB nicht mehr gewachsen. Als Konsequenz kümmert er sich –gemäß seiner Satzung- nun wieder verstärkt um den Amateurbereich, die Organisation und Vermarktung der Bundesligen hat er dem Ligaverband e.V./ der Deutschen Fußball Liga GmbH übertragen.

#### *2.1.2.3.3 Der Liga-Fußballverband e.V./ die DFL Deutsche Fußball Liga GmbH*

Der Liga-Fußballverband e.V. (Ligaverband) entstand 2001 aus dem Zusammenschluss der „lizensierten Vereine und Kapitalgesellschaften der Fußball-Lizenzligen Bundesliga und 2. Bundesliga“ (LIGAVERBAND 2001a: § 1).<sup>45</sup> Er hat seinen Sitz auch in Frankfurt.<sup>46</sup> Der Ligaverband ist neben den Regional- und Landesverbänden ordentliches Mitglied im DFB und daher an dessen Regularien und Statuten gebunden.

Seit der Saison 2001/02 obliegt dem Ligaverband die komplette organisatorische Durchführung der 1. und 2. Bundesliga und hat damit den DFB als Veranstalter abgelöst (DFL 2001: § 4).

Das operative Geschäft des Ligaverbands übernimmt die DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL), ebenfalls mit Sitz in Frankfurt. Die DFL ist weder Mitglied im DFB, noch handelt es sich bei ihr um einen gemeinnützigen Verein. Sie ist als Kapitalgesellschaft organisiert, deren einziger Gesellschafter der Ligaverband ist (DFL 2001: § 2).<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Die 36 Vereine der Bundesligen hatten bereits vor der Gründung des Ligaverbands einen besonderen Status, sie wurden als „außerordentliche Mitglieder“ innerhalb des DFB betrachtet. Ihre Interessenvertretung vollzog sich über den Ligaausschuss, der allerdings längst nicht die Befugnisse und Handlungsvollmachten des neuen Verbands hatte (VÄTH 1994: 97ff.). Aufgrund der aktuellen Abstiegsregelung in der 2. Bundesliga verliert der Ligaverband jedes Jahr vier Vereine als Mitglieder, dieser Verlust wird durch die aus den Regionalligen aufsteigende Klubs wieder ausgeglichen.

<sup>46</sup> Er ist sogar im gleichen Gebäude wie der DFB untergebracht.

<sup>47</sup> Somit bestimmt der Ligaverband –die Vertretung der 36 Profivereine- die Zusammensetzung des Aufsichtsrates und damit auch die der Geschäftsführung.

Die DFL fungiert als Dienstleistungsgesellschaft für den Ligaverband, übernimmt dessen Geschäftsführung. Sie organisiert für diesen den ihm vom DFB zur Nutzung überlassenen Spielbetrieb der 1. und 2. Bundesliga und betreibt die Vermarktung der Liga (insbesondere den Verkauf der Fernsehübertragungsrechte).

Der Ligaverband ist hingegen selbst nur noch für die Erteilung der Lizenzen an Spieler und Vereine zuständig (LIGAVERBAND 2001a: § 4c ff.).<sup>48</sup> Ohne Lizenz dürfen weder Spieler noch Vereine am Spielbetrieb teilnehmen.

Ein Spieler erhält die Lizenz recht einfach. Grundlage dafür ist ein gültiger Arbeitsvertrag mit einem Verein der 1. oder 2. Bundesliga sowie ein Gesundheits-Check, bei dem der Spieler seine Sporttauglichkeit unter Beweis stellen muss (LIGAVERBAND 2001b: LOS § 2). Hat er diese beiden Kriterien erfüllt, kann er einen Vertrag mit dem Ligaverband unterzeichnen, mit dem er sich verpflichtet, dessen im Ligastatut festgehaltene Ordnungen und Satzungen zu akzeptieren. Der Spieler ist dann Lizenzspieler. Seine Lizenz gilt unbefristet, sie erlischt jedoch bei einem Wechsel ins Ausland oder mehr als zweijähriger Arbeitslosigkeit (LIGAVERBAND 2001b: LOS § 3). In besonderen Fällen wie zum Beispiel bei Verstößen gegen das Ligastatut kann die Lizenz auch entzogen werden.

Während die Erlangung einer Lizenz für einen Spieler eigentlich nur als eine Formalie zu betrachten ist, gestaltet sich dies bei Vereinen schon schwieriger. Sie müssen sich jedes Jahr aufs Neue um eine Lizenz beim Ligaverband bewerben. Dafür haben sie eine ganze Menge an Qualifikationen und Kriterien zu erfüllen (LIGAVERBAND 2001b: LO § 2ff.):

- (1) **Die sportliche Qualifikation:** Grundlage für die Erlangung einer Lizenz ist die sportliche Qualifikation für die 1. oder 2. Bundesliga. Ein Verein erfüllt dieses Kriterium, wenn er die vorangegangene Spielzeit in einer der beiden Ligen gespielt hat, ohne dabei die Saison auf einem der momentan vier Abstiegsplätze in der 2. Bundesliga beendet zu haben. Alternativ dazu erwirbt ein Klub, der die Saison auf einem zum Aufstieg berechtigenden Rang in der dritten Liga, der Regionalliga, abschließt die sportliche Zugangsberechtigung zur 2. Bundesliga für die kommende Spielzeit und erfüllt damit das Kriterium ebenfalls.

---

<sup>48</sup> Die Bedingungen für die Erteilung der Lizenzen sind im Ligastatut festgelegt, welches sich aus der Lizenzierungsordnung (LO), der Lizenzordnung Spieler (LOS), der Spielordnung des Ligaverbandes (SpOL) und der Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte (OVR) zusammensetzt (LIGAVERBAND 2001b).

- (2) **Organisatorische Anforderungen:** Der Bewerber muss in das Vereins- beziehungsweise das Handelsregister eingetragen sein und sich zudem in seiner Satzung der vom Ligaverband und vom DFB festgelegten Statuten und Durchführungsbestimmungen sowie der Gemeinnützigkeit verpflichtet haben.

Für Vereine, die ihren Lizenzspielerbereich auf eine Kapitalgesellschaft ausgelagert haben gilt zusätzlich, dass der Name des Muttervereins im Namen der Gesellschaft geführt wird. Firmennamen sind dabei als Zusatz unzulässig, der Sitz der Gesellschaft muss mit dem des Vereins identisch sein. Darüber hinaus hat die Kapitalgesellschaft ihre Beteiligungsstruktur gegenüber dem Ligaverband offen zu legen.

- (3) **Technische und spieltechnische Anforderungen:** Der Bewerber muss mindestens zwölf Lizenzspieler mit deutscher Staatsangehörigkeit sowie einen Trainer mit DFB-Lizenz unter Vertrag stehen haben.<sup>49</sup> Die Spieler müssen dem Verein die Verwertung ihrer Persönlichkeitsrechte vertraglich zugesichert haben, die der Verein dann wiederum dem Ligaverband und dem DFB zu deren Nutzung zu überlassen hat.

Das als Spielstätte dienende Stadion hat über ein Fassungsvermögen von mindestens 15.000 Zuschauern zu verfügen und muss sicherheitstechnischen Ansprüchen genügen. In Einzelfällen werden befristete Ausnahmeregelungen gewährt. Zudem muss der Verein über mindestens zehn weitere Mannschaften im Amateur- und Jugendbereich verfügen und zur Förderung der Jugendarbeit ein Leistungszentrum betreiben oder zumindest konkret planen.

- (4) **Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit:** Der Bewerber hat eine Bilanz zum 31.12. des abgelaufenen Jahres sowie detaillierte Gewinn- und Verlustrechnungen für die komplette abgelaufene Saison und für die erste Hälfte des laufenden Spieljahres vorzulegen.<sup>50</sup> Des Weiteren ist ein Lagebericht des Vorstandes beziehungsweise der Geschäftsführung und Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen für die zweite Hälfte der laufenden Saison und die komplette kommende Saison erforderlich. Die Richtigkeit all dieser Unterlagen hat ein Wirtschaftsprüfer zu testen.

Darüber hinaus hat der Bewerber eine Kautionsleistung zu entrichten und dem Ligaverband Dokumente vorzulegen, anhand derer sich die wirtschaftliche Gesamtsituation des Vereins beurteilen lässt. Hier sind in erster Linie Vermarktungsverträ-

---

<sup>49</sup> Bei ausländischen Trainern wird deren Lizenz in der Regel anerkannt.

<sup>50</sup> Für ein Spieljahr gilt der Zeitraum vom 01.07. bis zum 30.06..

ge relevant. Außerdem muss der Bewerber den Ligaverband mit einer schriftlichen Erklärung dazu bemächtigen, dass dieser Erkundungen bei Kreditinstituten und beim zuständigen Finanzamt einholen darf.

Verbindlicher Abgabetermin für Lizenz-Bewerbungsunterlagen ist der 15. März, Bewerber aus dem Amateurfußball haben ihre Unterlagen schon am 1. März einzureichen.<sup>51</sup>

Die Lizenz gilt, wie bereits erwähnt, jeweils nur für eine Spielzeit und erlischt beim sportlichen Abstieg aus der 2. Bundesliga. Werden die Auflagen nicht erfüllt, kann eine bereits erteilte Lizenz wieder entzogen oder eine neue verweigert werden.<sup>52</sup>

Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass eine Lizenz unter gewissen Vorgaben vergeben wird, die von den Vereinen nachträglich erfüllt werden können. Der Hauptgrund für die Verweigerung der Lizenz ist der nicht als ausreichend erachtete Nachweis der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit; aufgrund von technischen oder organisatorischen Mängeln ist noch keinem Verein die Lizenz entzogen beziehungsweise nicht erteilt worden.

**Tabelle 2.4:** Mögliche Szenarien bei der Lizenzvergabe

	<b>Liquidität</b>	<b>Vermögenslage</b>	<b>Lizenzerteilung</b>
1	OK	OK	positiv
2	OK	Mängel	mit Auflagen, wie zum Beispiel Transferüberschuss
3	Mängel	OK	mit Bedingungen, die innerhalb einer bestimmten Frist zur Lizenzerteilung erfüllt werden müssen
4	Mängel	Mängel	negativ

Quelle. SPORTS-CONSULT (2002a)

Sinn und Zweck des Lizenzierungsverfahrens ist in erster Linie die Verhinderung eines insolvenzbedingten Ausscheidens eines Klubs während der laufenden Saison. Dieses hätte zum einen fatale Folgen für die Glaubwürdigkeit und Integrität des Wettbewerbs,

---

<sup>51</sup> Da dann meistens noch kein Aufsteiger verbindlich feststeht, müssen alle Vereine, die für den sportlichen Aufstieg in Frage kommen, entsprechende Unterlagen einreichen. Wird keine Lizenz beantragt oder werden die Unterlagen zu spät vorgelegt, ist ein Aufstieg –trotz sportlicher Qualifikation– nicht möglich.

<sup>52</sup> Dass es sich bei dem Lizenzierungsverfahren und den damit verbundenen Auflagen keineswegs um ein „stumpfes Schwert“ handelt, haben einige Vereine bereits zu spüren bekommen: Erster Absteiger durch Lizenzentzug war Hertha BSC Berlin am Ende der Bundesligasaison 1964/65. Der bisher letzte Klub, den dieses Schicksal ereilte, war der Zweitligist Tennis-Borussia Berlin, der für die Saison 2000/01 aufgrund des fehlenden Nachweises wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit keine neue Lizenz erhielt. Am bislang häufigsten wurde Rot-Weiß Essen die Lizenz entzogen, nämlich in den Zweitliga-Spielzeiten 1990/91 und 1993/94. In der Saison 1996/97 kam Essen einem drohenden erneuten Lizenzentzug durch den sportlichen Abstieg aus der 2. Bundesliga zuvor.

zum anderen würde es sich auch negativ auf die Einnahmesituation der übrigen Vereine auswirken.<sup>53</sup> Bislang musste sich noch kein Verein vom laufenden Spielbetrieb der 1. und 2. Bundesliga zurückziehen.<sup>54</sup>

Zudem soll das Lizenzierungsverfahren als Nebeneffekt einen ruinösen wirtschaftlichen Wettbewerb der Vereine untereinander, das sogenannte Rattenrennen, unterbinden, in dem es Misswirtschaft sanktioniert.

Die Anwendung eines Lizenzierungsverfahrens ist jedoch keinesfalls eine Erfindung des Ligaverbands, sondern wurde vorher auch schon vom DFB praktiziert, der ein ähnliches Verfahren auch für die Regional- und -neuerdings auch- Oberligen anwendet.<sup>55</sup>

Aufgrund der Unregelmäßigkeiten in der Geschäftsführung vor allem südeuropäischer Vereine hat die UEFA vor kurzem –im Sinne der Wahrung einer Chancengleichheit- angekündigt, ebenfalls ein Lizenzierungsverfahren der Teilnahme an den Europacup-Wettbewerbe vorzuschalten.<sup>56</sup> Das Verfahren soll zur Saison 2003/04 erstmals praktiziert werden und den unter den Vereinen betriebenen ruinösen Wettbewerb sanktionieren und damit eindämmen (EBEL/ KLIMMER 2001: 179ff.).

Durch die Gründung des Ligaverbands und der DFL und der damit einhergehenden Übernahme der Organisations- und Veranstaltungsrechte für die beiden Profiligen haben die Vereine der 1. und 2. Bundesliga deutlich an Macht und Einfluss gewonnen. Als kritisch bleibt aber vor allem die Tatsache anzusehen, dass die Klubs nun indirekt über den Ligaverband, deren Mitglieder sie ja sind, selbst für die Lizenzvergabe verantwortlich sind.

Bei den ersten echten Bewährungsproben konnten sowohl Ligaverband als auch die DFL wenig überzeugen. Während der Ligaverband bei dem erstmals komplett eigenverantwortlich durchgeführten Lizenzierungsverfahren ein heilloses Chaos verursachte, das am Ende von einem ordentlichen Gericht „entwirrt“ werden musste, verhielt sich die

---

<sup>53</sup> Sie hätten ein Heimspiel weniger. Zudem steht zu befürchten, dass aufgrund der negativen Publicity Sponsoren abspringen oder das Fernsehen seine Zahlungen reduziert.

<sup>54</sup> Das ist so nicht ganz korrekt: Nach dem ersten Spieltag der Saison 1979/80 wurde der Zweitligist SC Westfalia Goldin Herne in Folge der Insolvenz seines Mäzens und Hauptsponsors Goldbach und dem damit einhergehenden Verlust der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Vereins vom DFB zur Rückgabe der Lizenz gedrängt. Herne wurde in die Oberliga zurückgestuft, die bereits ausgetragene Partie gegen Herford annulliert und Rot-Weiß Lüdenscheid, der Absteiger der Vorsaison, rückte stattdessen nachträglich in die Liga auf.

<sup>55</sup> Wobei die dort angewendeten Lizenzierungsverfahren längst nicht so umfangreich sind.

<sup>56</sup> Chancengleichheit deshalb, weil einige UEFA-Mitgliederverbände für die Teilnahme an den nationalen Ligen ein Lizenzierungsverfahren praktizieren (zum Beispiel Deutschland), andere Mitgliederverbände jedoch nicht (zum Beispiel Spanien): Während Real Madrid bis zum Verkauf seines Trainingsgeländes an die Stadt einen Schuldenberg im dreistelligen Millionenbereich (Euro) aufgetürmt und weiter nur die teuersten Spieler unter Vertrag genommen hat, wäre dies für einen Bundesligisten kaum möglich, da er seine Lizenz in Folge der Verbindlichkeiten längst verloren hätte.

DFL zu Beginn der Kirch-Krise viel zu zögerlich und zurückhaltend, indem sie weiterhin von der Erfüllung der Verträge ausging (siehe Kapitel 6).<sup>57</sup>

Festzuhalten bleibt des weiteren, dass der DFB die Organisation und Vermarktung der beiden Profiligen dem Ligaverband/ der DFL nur zur Nutzung überlassen hat. Mit der 1. und 2. Bundesliga gibt der DFB einen finanziell profitablen Bereich auf. Daher wurde ein Grundlagenvertrag zwischen DFB und Ligaverband verfasst, der die aus der Nutzungsüberlassung resultierenden Rechte und Pflichten für beide Vertragsparteien verbindlich regelt (DFB 2000). So verpflichtet sich der Ligaverband drei Prozent seiner jährlichen Einnahmen aus Eintrittskarten und der Rechtevermarktung, mindestens aber 12,8 Millionen Euro, an den DFB abzuführen. Im Gegenzug muss der DFB 25 Prozent der Erlöse aus den Spielen der Nationalmannschaft, mindestens aber 4,1 Millionen Euro, an den Ligaverband überweisen.

Zudem hat der Ligaverband die Verzahnung von Amateur- und Profiligen auch weiterhin zu gewährleisten; er darf folglich die Auf- und Abstiegsregelungen nicht außer Kraft setzen (LIGAVERBAND 2001a: § 6).

Bei Vernachlässigung oder Nichterfüllung der im Grundlagenvertrag geregelten Pflichten durch den Ligaverband fallen die Veranstaltungsrechte wieder an den DFB zurück.

### **2.1.3 Der Endkombinationsprozess**

Wir haben jetzt also einen Sportveranstalter und Sportunternehmen, die unter Bezugnahme von internen Produktionsfaktoren ihre Leistungsfähigkeit aufgebaut haben. Aber erst im Rahmen des Endkombinationsprozesses kommt es zur Erstellung des eigentlichen Outputs „professioneller Fußball“ (BENNER 1992: 42). Auf der vom Sportveranstalter organisierten Veranstaltung treffen mindestens zwei Sportunternehmen aufeinander und rufen dabei ihre vorbereiteten Leistungen ab. Das Ergebnis ist ein sportlicher Wettkampf.

Diese Tatsache ist für sich allein genommen noch nichts außergewöhnliches, Wettkämpfe dieser Art finden jedes Wochenende auf Tausenden von Sportplätzen zwischen Konstanz und Flensburg statt. Zum „professionellen Fußball“ wird die Sportveranstal-

---

<sup>57</sup> So wurde erst dem SSV Reutlingen, dann Eintracht Frankfurt die Lizenz für die 2. Bundesliga verweigert, später dann doch mit Auflagen wieder zurückgegeben. Leidtragender war unter anderem die SpVgg. Unterhaching, die bis zwei Wochen vor Saisonstart nicht wusste, ob sie als sportlicher Absteiger nun in der Regionalliga antreten musste oder doch in der 2. Bundesliga verbleiben konnte und später ein ordentliches Gericht mit Klärung der Frage beauftragte.

tung erst durch die direkte Miteinbeziehung externer Faktoren wie Zuschauern und Medien, die den Output konsumieren und weiter vermarkten (BENNER 1992: 43).

### **2.1.3.1 Koproduktion auf den Sportveranstaltungen: Der sportliche Wettkampf**

Dass es sich bei dem sportlichen Wettkampf um eine Koproduktion der beteiligten Sportunternehmen handelt, ist bereits erwähnt worden. Daraus ergeben sich jedoch auch weitreichende Konsequenzen: Im Unterschied zu einem „normalen“ Wirtschaftsunternehmen ist das Erreichen einer absoluten Monopolstellung für einen Sportverein nicht nur nicht erstrebenswert, sogar das Gegenteil ist der Fall, es würde sich absolut fatal auswirken. Denn zum Erstellen des Outputs „professioneller Fußball“ benötigt ein Verein immer einen Gegner, alleine kann er nicht produzieren. Sportunternehmen stehen folglich in assoziativer Konkurrenz zueinander.

Um möglichst große wirtschaftliche Gewinne durch Eintrittsgelder oder Fernsehrechte zu erlösen, benötigt jeder Verein möglichst starke Gegenspieler, damit der Ausgang des sportlichen Wettkampfs mit einem gewissen Grad an Spannung bezüglich des Ausgangs behaftet bleibt. Eine Monopolstellung würde innerhalb kurzer Zeit die Gewinne aller Vereine schmälern, weil die Zuschauer und die Öffentlichkeit dann –mangels Spannung- das Interesse an der Sportart verlieren.<sup>58</sup> Dieses Phänomen wird in der sportökonomischen Literatur als „Louis-Schmeling-Paradox“ bezeichnet, woraus häufig auch eine „Besonderheitshypothese“ für den Sportbereich abgeleitet wird (NEALE 1975). HEINEMANN spricht daher von der „Schädlichkeit einer sportlichen Monopolstellung“ (2001: 21).<sup>59</sup>

Im Anschluss an diese grundlegenden Überlegungen soll im folgenden die organisatorische Veranstaltungsform der Sportwettkämpfe behandelt werden.

Als adäquate Veranstaltungsform im Fußball wird meistens die Liga bevorzugt. In einer Liga treten die teilnehmenden Vereine in einer vorher festgelegten Anzahl von Spielen zum Zweck des sportlichen Wettkampfes gegeneinander an. Das besondere daran ist, dass die einzelnen Begegnungen in ein „Metaspiel“ eingebunden sind (FRANCK/MÜLLER 2000a: 8ff.). Dieses „Metaspiel“ ist die Meisterschaft. Die einzelnen Spiele werden verknüpft und in einen größeren Zusammenhang gestellt. Durch diesen überge-

---

<sup>58</sup> Es wäre ja zum Beispiel denkbar, dass ein erfolgreicher Verein alle talentierten Spieler der Konkurrenz aufkauft.

<sup>59</sup> So hatte der mit Abstand erfolgreichste Verein im deutschen Profifußball, der FC Bayern München, immer wenigstens einen annähernd gleichstarken Rivalen: In den siebziger Jahren war Borussia Mönchengladbach der große Gegenspieler der Bayern, in den achtziger Jahren schlüpfte Werder Bremen in diese Rolle. Seit Beginn der neunziger Jahre ist nun Borussia Dortmund der große Rivale der Bayern.

ordneten Rahmen erhält die einzelne Begegnung einen Sinn, wird bewert- und vergleichbar.<sup>60</sup>

Ziel der Meisterschaft ist es, eine Rangfolge unter den teilnehmenden Vereinen herzustellen und so die beste Mannschaft, den Meister, zu ermitteln. Aufgrund dieses Anspruchs wird der Liga in der Literatur häufig ein Monopolcharakter zugeschrieben (FRANCK/ JUNGWIRTH 1999: 123, DREWES 2002: 115ff.).

Grundvoraussetzungen für das erfolgreiche Bestehen einer Liga sind die Normierung der Wettkampfbedingungen und Regeln sowie die Sicherstellung der sportlichen Integrität (KIPKER/ PARENSEN 1999: 139). Das ist wichtig, um die Vergleichbarkeit der sportlichen Leistungen und die Glaubwürdigkeit der Liga zu gewährleisten. Für die erste Bedingung hat der Sportveranstalter zu sorgen. Er legt vor Beginn einer Spielzeit -der Saison- Regeln und Vorgaben für alle teilnehmenden Mannschaften verbindlich fest. Die Sicherstellung der sportlichen Integrität obliegt in erster Linie den Mannschaften. Sie müssen dem Zuschauer durch ihr Auftreten und ihr Engagement beweisen, dass sie während des sportlichen Wettkampfes sprichwörtlich alles geben.<sup>61</sup> Sonst ist der Sinn der Meisterschaft in Frage gestellt.

Das Produkt „Meisterschaft“ entsteht durch die Kooperation der Vereine (FRANCK/ JUNGWIRTH 1999: 121ff.): Der geleistete Beitrag des einzelnen Vereins ist dabei kaum zu erkennen, daher kann man von einer Teamproduktion sprechen. Die Vereine sind auf die sportlichen Gegenspieler angewiesen, können nicht alleine „produzieren“; sie stehen in „assoziativer Konkurrenz“ zueinander (HEINEMANN 2001: 19).

Neben der Liga existiert als Veranstaltungsform der Cup-Wettbewerb. Im Unterschied zu dieser wird der Cup-Wettbewerb im „K.o.-Verfahren“ ausgetragen: Die Spielpaarungen der teilnehmenden Vereine werden dabei durch ein Los- und/ oder Setzverfahren festgelegt. Der Sieger der jeweiligen Partie kommt dabei eine Runde weiter, der Verlierer scheidet aus. Die für die Liga geltenden Voraussetzungen von Normierung und sportlicher Integrität gelten für den Cup-Wettbewerb natürlich ebenfalls.

Cup-Wettbewerbe sind im Fußball weit verbreitet, sie finden aber fast ausschließlich als zusätzliche Wettbewerbe neben dem normalen Liga-Betrieb statt. Der Grund dafür ist

---

<sup>60</sup> So erhält der Sieger einer Partie Punkte, der Verlierer keine. Bei einem Unentschieden kommt es zur sogenannten Punkteteilung, die aber bei Anwendung der Drei-Punkte-Regelung keine mehr ist, da jeder Verein nur einen Punkt erhält. Ähnlich verfährt man mit den erzielten und kassierten Toren, aus denen die Differenz gebildet wird. Als Ergebnis wird eine Tabelle erstellt, welche die Rangfolge der Vereine gemäß ihrer erzielten Punkte widerspiegelt. Erst bei Punktgleichheit wird die Tordifferenz zu Rate gezogen.

<sup>61</sup> Dass dieser Punkt nicht zu unterschätzen ist, zeigt der Einbruch der Zuschauerzahlen nach bekannt werden des Bundesliga-Skandals in den siebziger Jahren. Durch verkaufte und manipulierte Spiele hatte die Liga für einen Teil der Zuschauer ihre Glaubwürdigkeit verloren. Zum Bundesliga-Skandal siehe auch BENDER/ KÜHNE-HELLMESSEN (1998: 94ff.).

sehr einfach zu erklären, er hängt mit der finanziellen Planungssicherheit für die Vereine zusammen (FLORY 1997: 21ff.). Die Liga garantiert eine feste Anzahl von Spielen und somit kalkulierbare Einnahmen. Diese Planbarkeit ist bei Cup-Wettbewerben nicht gegeben, da kein Verein vorher wissen kann, wie viele Spiele er in diesem Wettbewerb tatsächlich bestreiten wird.

### *2.1.3.1.1 Franchise- versus Relegationsligen*

Die Teilnehmer an einer Ligameisterschaft können auf unterschiedliche Weise ermittelt werden. Zum einen kann dies über die sportliche Qualifikation erfolgen, zum anderen kann das Teilnahmerecht erkaufte werden. Im ersten Fall spricht man daher von Relegationsligen, im zweiten Fall von sogenannten „Franchiseligen“. Obwohl der europäische Fußball ausschließlich in Form von Relegationsligen veranstaltet wird, ist es dennoch sinnvoll, sich einmal auch kurz mit dem Konzept der in Nordamerika sehr populären Franchiseliga zu befassen.<sup>62</sup>

Für eine Relegationsliga müssen sich die teilnehmenden Mannschaften jede Saison erneut sportlich qualifizieren. Das bedeutet, dass sie in der abgelaufenen Spielzeit so erfolgreich gewesen sein müssen –sprich so viele Punkte erzielt haben-, um nicht auf einem Abstiegsrang zu stehen. Oder sie müssen in der darunter rangierenden Liga einen Platz belegt haben, der zum Aufstieg berechtigt.

Das Konzept der Relegationsliga sieht eine vertikale, hierarchische Struktur vor. Unterhalb der obersten Liga existieren weitere Ligen, die durch Auf- und Abstiegsregelungen miteinander verbunden sind. So ist es auch Mannschaften aus den untersten Ligen möglich –die finanziellen Mittel und den sportlichen Erfolg vorausgesetzt-, irgendwann einmal am Betrieb der obersten Spielklasse teilnehmen zu können. Die Zusammensetzung der Ligen ändert sich jede Spielzeit, man kann daher auch von einem offenen saisonalen Markt sprechen (ERNING 2000: 107).

Im Gegensatz dazu ist eine Franchiseliga ein eher geschlossener Markt. Die Mitgliedschaft in einer Franchiseliga ist an den Erwerb einer Lizenz gekoppelt. Es gibt keine Absteiger, weil keine Ligen darunter existieren. Die bereits dem Teilnehmerkreis der Liga angehörenden Vereine entscheiden darüber, ob ein interessierter Bewerber die Lizenz erwerben darf oder nicht. Entscheidend für den Verkauf der Lizenz ist die Größe

---

<sup>62</sup> Den Unterschied zwischen den beiden Ligatypen aufzugreifen erscheint sehr sinnvoll, da ihn viele Autoren sportökonomischer Veröffentlichungen nicht wahrnehmen und Forschungsergebnisse aus den amerikanischen Ligen ohne Berücksichtigung der anders gearteter Strukturen direkt auf Europa übertragen wollen (z.B. FRICK/ WAGNER 1996 oder KRUSE/ QUITZAU 2002).

des Einzugsgebiets und die geographische Lage des Bewerbers. Ist sein Einzugsgebiet zu klein –und damit das verbundene Zuschaueraufkommen zu gering- oder liegt es im Einzugsbereich eines anderen, bereits in der Liga spielenden Teams, wird sein Ansinnen, in die Liga aufgenommen zu werden, abgelehnt, da den anderen Teams daraus ein finanzieller Schaden erwachsen würde.

Aus diesem Grund wird häufig behauptet, in Franchiseligen fände automatisch eine effizientere Ressourcenallokation statt als in Relegationsligen (DREWES 2002: 117ff.). Dafür weisen Relegationsligen eine deutlich höhere Wettbewerbsintensität auf (ER-NING 2000: 110, DREWES 2002). Jeder Verein hat seine Mitgliedschaft in der Liga jedes Jahr aufs Neue sportlich zu bestätigen, indem er nicht auf einem Abstiegsrang landet. Die Relegation ist als eine Art Sanktionsmechanismus zu begreifen, die sportliche und finanzielle Ineffizienz und Misswirtschaft bestraft.<sup>63</sup> Die jeweils schwächsten Teams einer Saison scheiden aus und werden durch die stärksten Mannschaften der darunter liegenden Liga ersetzt. Ähnlich wie in der Marktwirtschaft wird auch in Relegationsligen der Wettbewerb als das dominierende Verfahren zur Effizienzsteigerung angesehen.

Nach diesen eher theoretischen Erörterungen werden jetzt die nationalen und internationalen Wettbewerbe im Fußball dargestellt und etwas näher erläutert.

#### *2.1.3.1.2 Die nationalen Wettbewerbe: Bundesliga und DFB-Pokal*

Der wichtigste nationale Wettbewerb ist die Deutsche Meisterschaft. Seit 1963 ist die Bundesliga die oberste Spielklasse in Deutschland; der Sieger dieser Liga erringt den Titel des Deutschen Meisters.<sup>64</sup> Mittlerweile gehören der Bundesliga achtzehn Vereine an, die jeweils zweimal -in Hin- und Rückrunde- bei wechselndem Heimrecht gegeneinander antreten.

Seit der Spielzeit 1995/96 kommt bei der Bewertung der Spiele die Drei-Punkte-Regel zur Anwendung (siehe Fußnote 48). Die Bundesliga ist eine typische Relegationsliga; zur Zeit müssen die schlechtesten drei Vereine am Ende der Spielzeit in die 2. Bundesliga absteigen und werden durch die besten drei Mannschaften eben dieser Liga ersetzt. Der seit 1974 existierenden 2. Bundesliga folgen die beiden Regionalligen Nord und Süd, und so geht es immer weiter bis hinab auf die Ebene der kommunalen Kreisligen.

---

<sup>63</sup> Auf den Zusammenhang von sportlichem und finanziellen Erfolg ist bereits hingewiesen worden.

<sup>64</sup> Deutsche Meister werden im Fußball bereits seit 1903 ermittelt, die Austragung in Form einer zentralen Profiligen existiert erst seit der Spielzeit 1963/64. Für nähere Informationen zur Gründung der Bundesliga siehe auch WEISS (2000: 30ff.) und SCHULZE-MARMELING (2000: 128ff.).

Aufgrund der Tatsache, dass die FIFA nur einen nationalen Vertreter pro Land als Mitglied akzeptiert, hat die Bundesliga eine absolute Monopolstellung inne. Eine Konkurrenzliga gab es noch nie und wird es in absehbarer Zeit wohl auch nicht geben.<sup>65</sup>

Neben der Deutschen Meisterschaft wird seit 1935 auch ein nationaler Pokalwettbewerb ausgetragen. Der Wettbewerb wird in Anlehnung an den Veranstalter DFB-Pokal genannt. Der DFB-Pokal ist ein klassischer Cup-Wettbewerb, bei dem gemäss dem „K.o.-Verfahren“ immer nur der Sieger einer Spielpaarung eine Runde weiter kommt.<sup>66</sup> Insgesamt nehmen an der Hauptrunde des Pokals 64 Mannschaften teil, die dann per Losentscheid zu Spielpaarungen gesetzt werden. Amateurmansschaften (also Regionalliga und darunter) genießen gegen Profiklubs aus der 1. und 2. Bundesliga automatisch Heimrecht, damit sie eine reelle Chance auf das Weiterkommen besitzen. Die einzige Ausnahme dieser Regel betrifft den Austragungsort des Finales, das seit 1985 immer im Berliner Olympiastadion gespielt wird.

Das Teilnehmerfeld des DFB-Pokals setzt sich zusammen aus den 36 Profivereinen der beiden Bundesligen, den vier Absteigern aus der 2. Liga, und den 21 Verbandspokalsiegern der Landesverbände.<sup>67</sup> Der Pokal hat bei den großen Bundesligavereinen stark an Bedeutung verloren, obwohl ein Sieg in diesem Wettbewerb immer noch einen Startplatz im UEFA-Cup bedeutet. Das liegt vor allem daran, dass der Pokal finanziell wenig lukrativ ist.<sup>68</sup>

Für die kleinen Amateurvereine ist der DFB-Pokal häufig das Highlight des Jahres, wenn sie –entsprechendes Losglück natürlich vorausgesetzt-, einen hochkarätigen Bundesligisten wie Bayern München oder Borussia Dortmund vor heimischem Publikum herausfordern können. Nicht selten enden die Partien „David gegen Goliath“ mit einer faustdicken Überraschung. Vestenbergsgreuth, Magdeburg und zuletzt die Amateure vom VfL Wolfsburg lassen grüßen.<sup>69</sup> Neben dem sportlichen Aspekt sind für die kleinen Vereine vor allen Dingen die Zuschauereinnahmen wichtig.

---

<sup>65</sup> Bis auf die lokalen Freizeit- und Betriebssportligen findet alles, was in Deutschland irgendwie mit Fußball zu tun hat, unter dem Dach von DFB/ DFL statt.

<sup>66</sup> Es findet nur ein Spiel zwischen den beiden Mannschaften statt. Sollte es nach Ablauf der regulären Spielzeit unentschieden stehen, gibt es erst eine Verlängerung. Wenn die Partie dann immer noch nicht entschieden sein sollte, wird der Sieger per Elfmeterschiessen ermittelt.

<sup>67</sup> Dem aufmerksamen Leser dürfte nicht entgangen sein, dass es sich dabei in der Summe nur um 61 Mannschaften handelt. Die verbleibenden drei Startplätze gehen an die Verlierer der Verbandspokal-Endspiele der Landesverbände, welche die meisten Herrenmannschaften im Spielbetrieb haben.

<sup>68</sup> Ein weiterer Grund für den Bedeutungsverlust des Pokals ist in der Abschaffung des exklusiv für die nationalen Pokalsieger ausgerichteten Europacups der Pokalsieger im Jahre 1999 zu sehen.

<sup>69</sup> Die mittlerweile mit der SpVgg Fürth fusionierte Mannschaft warf in der Spielzeit 1994/95 als Drittligist sensationell den damals amtierenden Meister Bayern München aus dem Pokal. Das gleiche Kunststück gelang dem damals viertklassigen 1. FC Magdeburg in der Saison 2000/01. Zuletzt sorgten die

Neben den beiden bedeutenden Wettbewerben Deutsche Meisterschaft und DFB-Pokal existieren noch das DFB-Hallenmasters und der Ligapokal. Diese beide Veranstaltungen dienen in erster Linie der Unterhaltung des Publikums in der fußballlosen Zeit in der Winter- und Sommerpause. Die Bedeutung des seit 1988 veranstalteten Hallenmasters lässt sich allein aus der Tatsache ableiten, dass es 2002 wegen Terminproblemen gar nicht erst ausgetragen worden ist. Die Zukunft dieses Wettbewerbs steht mehr denn je in Frage, da die meisten Vereine die Winterpause in Zukunft zur Regeneration nutzen wollen (und müssen).

Etwas anders verhält es sich mit dem vor Beginn der Saison stattfindenden Liga-Pokal. Teilnehmen dürfen der Meister und der Pokalsieger sowie die Vereine, welche die vorangegangene Bundesligasaison auf den Plätzen zwei bis fünf abgeschlossen haben. Der Liga-Pokal ist ebenfalls ein klassischer Cup-Wettbewerb mit „K.o.-Verfahren“. Auch wenn der Titel als sportlich eher wertlos einzustufen ist, bleibt der Wettbewerb durch seine unverhältnismäßig hohen Preisgelder interessant. So erhält der Sieger in der Spielzeit 2002/03 circa 1,27 Millionen Euro Prämie.

### *2.1.3.1.3 Die europäischen Wettbewerbe: Champions League und UEFA-Cup*

Neben den nationalen Veranstaltungsformen Meisterschaft und Pokal sind auch die von der UEFA ausgerichteten europäischen Pokalwettbewerbe Champions League und UEFA-Cup von besonderer Bedeutung. Die Teilnahme an diesen finanziell lukrativen und prestigeträchtigen Veranstaltungen ist nur den bestplatzierten Vereinen der nationalen Ligen möglich.

Wie viele Startplätze im Europacup einem Land im Europacup zustehen, hängt vom bisherigen Abschneiden seiner Klubs in diesen Wettbewerben ab. Die UEFA hat dafür eine Fünfjahres-Wertung eingeführt, in der es für jeden Sieg und jedes Unentschieden einer Mannschaft im Europacup Punkte gibt. Die Länder, die in dieser Wertung auf den ersten Plätzen stehen, erhalten maximal sechs Europacup Startplätze ( vier für die Champions League und zwei für den UEFA-Cup), die nachfolgenden Nationen weniger. Die Zahl der Startplätze pro Land bemisst sich folglich nach dem Leistungsprinzip.<sup>70</sup>

---

ebenfalls viertklassigen Amateure des VfL Wolfsburg im Pokal für Furore, als sie den späteren Deutschen Meister Borussia Dortmund bereits in der ersten Runde ausschalten konnten.

<sup>70</sup> Der aktuelle Zwischenstand und der Modus der UEFA-Fünfjahres-Wertung wird regelmäßig im Kicker Sportmagazin veröffentlicht.

Da es (noch) keine gemeinsame europäische Liga gibt, ist mit dem Europapokal ein zusätzlicher Wettbewerb geschaffen worden, dessen Ziel die Ermittlung der besten Mannschaft des Kontinents ist. Der Kernbereich für die Vereine bleibt aber weiterhin die nationale Liga. Nur eine erfolgreiche Saison in der Liga und die Belegung eines Qualifikationsplatzes beschert einem Verein die Teilnahme an einem europäischen Wettbewerb.

Der wichtigste europäische Vereinswettbewerb ist die Champions League, ein recht neuer Wettbewerb, der 1992 an die Stelle des seit 1956 ausgetragenen Europapokals der Landesmeister getreten ist. Der Austragungsmodus ist in diesem kurzen Zeitraum jedoch sehr oft verändert worden; die wohl einschneidendste Neuerung war die Öffnung des Wettbewerbs für die Vize-Meister der erfolgreichsten Nationen in der UEFA-Fünfjahres-Wertung ab der Spielzeit 1997/98. Bis dahin war der Wettbewerb exklusiv nur den jeweiligen Landesmeistern vorbehalten. Seit diesem Zeitpunkt ist die Champions League im Hinblick auf ihren Namen eigentlich eine „Mogelpackung“.

Die Ausweitung des Teilnahmerechts auch auf die zweitplatzierten Vereine ging den großen europäischen Ligen wie England, Spanien, Italien und Deutschland noch nicht weit genug. Mittlerweile war die Champions League finanziell derart lukrativ geworden, dass noch mehr Mannschaften aus diesen Ländern davon profitieren wollten: 1998 drohten die in der „G14“ vereinigten europäischen Spitzenklubs mit der Schaffung eines eigenen Wettbewerbs.<sup>71</sup> Diesem Druck war die UEFA nicht gewachsen, und deshalb dürfen seit 1999 auch die Meisterschaftsdritten und -vierten aus den erfolgreichsten Ligen an der Champions League teilnehmen, vorausgesetzt, sie haben die davor geschalteten Qualifikationsrunden überstanden.<sup>72</sup>

Der Austragungsmodus der Champions League entspricht dem Wunsch der Vereine, möglichst viele, fest einkalkulierbare Spiele zu haben. Es ist eine Mischung aus Liga- und Cup-Wettbewerb-Elementen.. Die 32 Teilnehmer beginnen in der Vorrunde in acht Vierergruppen, in denen jeder zweimal gegen jeden spielt (bei wechselndem Heimrecht). Jede Mannschaft hat also auf jeden Fall sechs Spiele sicher. Die beiden erstplat-

---

<sup>71</sup> Hinter der Bezeichnung „G14“ verbergen sich Real Madrid, FC Barcelona, FC Liverpool, Manchester United, AC Mailand, Inter Mailand, Juventus Turin, Ajax Amsterdam, PSV Eindhoven, Paris St. Germain, Olympique Marseille, FC Porto, Bayern München und Borussia Dortmund. Mit Hilfe dieses Zusammenschlusses, dessen Name an die stärksten Industrie-Nationen der Welt, die G 7, erinnern soll, versuchen diese bedeutenden Klubs, Einfluss auf Entscheidungen der UEFA nehmen. Ende August des Jahres 2002 kamen mit Arsenal London, Bayer Leverkusen, Olympique Lyon und dem FC Valencia vier weitere Klubs dazu, so dass aus der „G14“ mittlerweile die „G18“ geworden ist.

<sup>72</sup> In den Qualifikationsrunden müssen diese Mannschaften gegen die Klubs antreten, die in ihren Ländern zwar Meister geworden sind, aufgrund der schlechten Platzierung ihrer Nation in der UEFA-Wertung keinen festen Startplatz in der Champions League haben.

zierten Mannschaften jeder Gruppe erreichen die Zwischenrunde, wo diese 16 Teams wiederum in vier Vierergruppen nach dem bekannten System gegeneinander antreten. Die übrig bleibenden acht Teams spielen dann ab dem Viertelfinale nach dem „K.o.-Verfahren“ gegeneinander. Es gibt ein Hin- und ein Rückspiel – bei wechselndem Heimrecht. Bei Punkt und Torgleichheit kommt die Mannschaft weiter, die auswärts die meisten Treffer erzielt hat.<sup>73</sup> Die Ausnahme ist das Finale, das nur in einem einzigen Spiel an einem neutralen Ort ausgetragen wird.

Bei vielen Fans und Fernsehzuschauern ist der Austragungsmodus der Champions League sehr unbeliebt, weil der Wettbewerb durch die vielen Spiele in Vor- und Zwischenrunde sehr stark „aufgebläht“ wirkt. Auch die Spannung bleibt oft auf der Strecke, da viele Partien von vornherein bedeutungslos sind, weil die Mannschaften die weiter kommen, bereits feststehen. Die Anwendung eines reinen „K.o.-Verfahrens“, wie früher im Europapokal der Landesmeister praktiziert, ist aber mit der von den Klubs gewünschten Planungssicherheit nicht vereinbar.

Mittlerweile scheinen auch die UEFA und die Vereine eingesehen zu haben, dass der jetzige Modus einfach zu viele Spiele vorsieht. Für die Saison 2003/04 ist daher die Streichung der Zwischenrunde angekündigt worden.

Neben der „Königsklasse“, der Champions League, existiert noch der UEFA-Cup. Dieser Wettbewerb, der seit 1958 ausgetragen wird und in der Anfangszeit noch Messepokal hieß, ist von seiner Wertigkeit deutlich geringer als die Champions League einzustufen. Diese Aussage bezieht sich sowohl auf den finanziellen Aspekt, als auch auf das sportliche Prestige. Dennoch ist der Wettbewerb für die Vereine keineswegs uninteressant. Für die einen ist er eine Art „Trostpflaster“ für die verpasste Champions League-Qualifikation, für die anderen die Möglichkeit, ihren Zuschauern überhaupt internationale Spiele bieten zu können. Zudem sind die zusätzlichen Erlöse aus dem UEFA-Cup besser als keine Einnahme.

Die Teilnehmer des UEFA-Cups setzen sich zusammen aus den Verlierern der Champions League-Qualifikationsrunden, den normal über die Liga qualifizierten Teams, sowie den nationalen Pokalsiegern, deren Wettbewerb 1999 in Folge der Champions League-Erweiterung zum letzten Mal ausgetragen worden ist. Die Spielpaarungen werden pro Runde ausgelost, gespielt wird in Hin- und Rückspiel bei wechselndem Heimrecht nach

---

<sup>73</sup> Haben beide Mannschaften auswärts die gleiche Anzahl Treffer erzielt, geht es mit einer 30-minütigen Verlängerung weiter. Ist dann immer noch keine Entscheidung gefallen, folgt ein Elfmeterschießen.

bekanntem „K.o.-Verfahren“. Das Finale wird dann nur in einem Spiel an einem neutralen Ort ausgetragen.<sup>74</sup>

Die ebenfalls von der UEFA ausgerichteten Wettbewerbe Europäischer Supercup und UEFA-Intertoto-Cup sind recht einfach zu beschreiben. Der Titel des Europäischen Supercups wird in einem Spiel zwischen dem amtierenden Champions League-Sieger und dem UEFA-Cup-Sieger ermittelt. Er hat jedoch sportlich gesehen überhaupt keinen Wert und wird von den Vereinen häufig nur als lästige Pflichtaufgabe betrachtet.

Etwas anders verhält es sich mit dem UEFA-Intertoto-Cup. Bei dem Wettbewerb handelt es sich um eine Qualifikationsrunde für den UEFA-Cup. Teilnehmen können solche Vereine, welche die direkte Qualifikation über die Liga knapp verpasst haben. Gespielt wird nach dem gleichen Verfahren wie im UEFA-Cup. Insgesamt können sich zur Zeit drei Mannschaften über diese „Hintertür“ ihre Teilnahmeberechtigung für den eigentlichen UEFA-Cup „erspielen“.<sup>75</sup>

Nach den Ablauf und Organisation betreffenden Ausführungen kommen wir nun zu den für die Bundesliga interessanten Fakten. Zur Zeit sind –gemäß der Fünfjahreswertung- Meister und Vizemeister direkt für die Champions League qualifiziert; der Tabellendritte muss in die Qualifikationsrunde. Der Tabellenvierte und -fünfte darf am UEFA-Cup teilnehmen; gleiches gilt für den DFB-Pokalsieger. Die Plätze sechs bis acht berechtigen zur Teilnahme am UEFA-Intertoto-Cup.

Damit dürften auch die Veranstaltungsformen des nationalen und europäischen Fußballs hinlänglich erläutert worden sein. Als nächstes folgt jetzt eine nähere Analyse des Outputs „professioneller Fußball“.

### **2.1.4 Der Output und seine Vermarktung: Professioneller Fußball**

Bei dem im Rahmen einer Sportveranstaltung produzierten Outputs muss zunächst der Ordnung halber unterschieden werden zwischen dem einzelnen Spiel und dem professionellen Fußball, verstanden als der Überbegriff für die Summe der in den verschiedenen Wettbewerben ausgetragenen Spiele.

---

<sup>74</sup> Das sollte zumindest so sein. Da die UEFA die Endspielorte auf Jahre im voraus bestimmt, ist es in sehr seltenen Fällen möglich, dass ein Endspielgegner ungewollt Heimrecht genießt. Zuletzt kam Feyenoord Rotterdam in der Saison 2001/02 in den Genuss dieses Vorteils. Da die UEFA Rotterdam als Endspielort für den UEFA-Cup festgelegt hatte, konnte die holländische Mannschaft das Endspiel gegen Borussia Dortmund vor heimischem Publikum spielen. Diese Form von Wettbewerbsverzerrung sollte in Zukunft nicht mehr passieren, hier ist Handlungsbedarf auf Seiten der UEFA erforderlich.

<sup>75</sup> Weitere drei Vereine erhalten einen Startplatz aufgrund einer von der UEFA durchgeführten Fairnesswertung. Dadurch soll der „Fair-play“-Gedanke gefördert werden.

Der Output „professioneller Fußball“ ist als wirtschaftliches Gut zu charakterisieren, welches im Unterschied zu den freien Gütern nicht beliebig zur Verfügung steht und daher durch wirtschaftliches Handeln erstellt werden muss (WOLL 1993: 50).<sup>76</sup> Die dabei entstehenden Kosten müssen von den Abnehmern wirtschaftlicher Güter, die dadurch einen Nutzen erfahren, erstattet werden. Genau dies ist beim professionellen Fußball auch der Fall. Die Vereine treten in finanzielle Vorleistung, indem sie die Input-Produktionsfaktoren bereitstellen, sprich eine wettbewerbsfähige Mannschaft zusammenstellen und von einem Betreuerstab trainieren lassen. Im Idealfall wird dieses Engagement durch die Erlöse aus den diversen Absatzmärkten belohnt, und es werden nicht nur die Kosten gedeckt, sondern es bleibt auch noch ein Gewinn übrig.

Der Output „professioneller Fußball“ dient den Zuschauern in erster Linie als Konsumgut, mit dem sie ihr Bedürfnis nach sportlichem Wettkampf und Unterhaltung befriedigen und für die Nutzung dieses Gutes bezahlen. Beim Konsum des Guts „professioneller Sport“ liegt zudem das ökonomische Merkmal der Nicht-Rivalität vor, wenn man einmal davon absieht, dass bei den direkt vor Ort anwesenden Zuschauern die Kapazität der Stadien eine Obergrenze markiert (PARLASCA 1993: 20ff.).<sup>77</sup>

Für Medien, Sponsoren und Lizenznehmer ist der professionelle Fußball hingegen ein Produktionsgut: Die daran erworbenen Rechte werden zur Erstellung neuer Güter benötigt (BENNER 1992: 43). Dazu aber mehr in den folgenden Kapiteln.

Nach dem Verkauf der Übertragungsrechte für die Weltmeisterschaften 2002 und 2006 an den Münchener Rechthändler Kirch und dessen Androhung, auch die Spiele der deutschen Nationalmannschaft nur im Pay-TV zu zeigen, erklärte die Ländermedienkonferenz 1997 eben diese Spiele zu nationalen Großereignissen, von denen niemand ausgeschlossen werden dürfe (ERNING 2000: 57ff.). Als Konsequenz müssen sie nun weiterhin unverschlüsselt im frei empfangbaren Fernsehen übertragen werden.

Gerechtfertigt wurde der Beschluss mit dem in der Verfassung festgelegten Recht auf die Grundversorgung mit Informationen. Der Fußball hat in diesem Fall den Rang eines öffentlichen Gutes eingenommen. Das zeigt den Stellenwert, den dieser Sport mittlerweile in Deutschland genießt. Ob man das für überzogen oder gar unangemessen erachtet, bleibt dem Ermessen des Lesers überlassen.

---

<sup>76</sup> Waren und Dienstleistungen erhalten erst durch Nachfrage den Charakter eines Gutes (WOLL 1993: 49).

<sup>77</sup> Unter der Nicht-Rivalität versteht man, dass der Konsum einer einzelnen Person den der anderen physisch nicht beeinträchtigt (NOWOTNY 1999: 37).

#### 2.1.4.1 Der Guts-Charakter des Outputs „professioneller Fußball“

Professioneller Fußball ist ein „immaterielles, das heißt physisch substanzloses, unstoffliches, nicht greifbares Wirtschaftsgut“ (BENNER 1992: 44). Neben dieser Tatsache weist der Output „professioneller Fußball“ weitere Eigenschaften auf, die für Dienstleistungen typisch sind (BENNER 1992: 45):

- (1) Produktion und Absatz finden zeitgleich statt, man spricht in diesem Zusammenhang auch vom sogenannten „uno-actu-Prinzip“. Der Konsument, in diesem Fall in erster Linie der Zuschauer, muss bei der Produktion anwesend sein. Aber nicht nur das, er bringt sich selbst durch Applaudieren, Anfeuern und ähnliches in den Produktionsprozess mit ein. Er wird zum Mitproduzenten, zum „Prosumer“.
- (2) Der Output ist nicht lagerfähig. Eine „Vorratsproduktion“ ist daher auch nicht möglich.
- (3) Die Produktion des Outputs ist standortgebunden: Die Zuschauer in der Rolle des Konsumenten müssen sich ins Stadion begeben, und dafür teilweise lange Anfahrten und etwaige Übernachtungen in Kauf nehmen.

Als Fazit der Überlegungen lässt sich der professionelle Fußball als eine „bilaterale personenbezogene“ Dienstleistung charakterisieren (BENNER 1992: 46).

Diese Aussage gilt so nur für die direkt der Sportveranstaltung beiwohnenden Zuschauer. Für den Bereich der Medien, Sponsoren und Lizenznehmer scheinen vor allem die Argumente der mangelnden Lagerfähigkeit und der Standortgebundenheit teilweise außer Kraft gesetzt. So werden zum Beispiel Spiele im Free-TV kaum noch live übertragen, sondern es werden zeitlich versetzt die Höhepunkte in Ausschnitten gesendet.<sup>78</sup> Der Fernsehzuschauer muss sich dann zum Konsum der Spiele nur noch in sein Wohnzimmer begeben.

Trotz dieser Einwände bleibt der professionelle Fußball –vor allem aufgrund seiner Immaterialität– eindeutig eine Dienstleistung. Während der Output „professioneller Fußball“ für den vor Ort anwesenden Zuschauer eine „originäre, konsumtive“ Dienstleistung darstellt, ist sie für Medien, Sponsoren und Lizenznehmer eine „derivate, produktive“ Dienstleistung (BENNER 1992: 48): Der Zuschauer ist an dem Unterhal-

---

<sup>78</sup> Dabei darf die dazwischen liegende Spanne auch nicht zu groß sein. Kaum jemand wird sich ernsthaft für einen mehrere Tage alten Zusammenschritt eines Bundesligaspiels interessieren: Das Ergebnis ist längst bekannt, die Tageszeitungen haben in der Nachberichterstattung bereits ausführlich sämtliche besonderen Vorkommnisse und die Konsequenzen aus dem Spiel angesprochen und ausdiskutiert. Eine Zusammenfassung eines derart „alten“ Spiels hat für die Zuschauer keinen Wert mehr. HEINEMANN spricht daher von der „Flüchtigkeit“ des Produktes Sport (2001: 21).

tungswert der Sportveranstaltung interessiert, gleiches gilt auch für den Fernsehzuschauer.

Für Medien, Sponsoren und Lizenznehmer stellt der professionelle Fußball ein produktives Gut dar. Er ist als Kernleistung aufzufassen, die erst durch Kombination mit weiteren Leistungen zu einem absetzbaren Gut wird (WELLING 2002: 4ff.). So ist zum Beispiel die Übertragung eines Fußballspiels im Fernsehen als ein auf Kombination der Kernleistung „professioneller Fußball“ mit Rechten (Übertragungsrechte), Sachen (Kameras, Übertragungstechnik usw.) und Diensten (Kameraleute, Kommentatoren usw.) beruhendes Leistungsbündel zu betrachten.

Der professionelle Fußball ist darüber hinaus ein Gut mit besonderen Eigenschaften. In diesem Zusammenhang sind folgende Aspekte zu nennen:

- (1) **Unsicherheit:** Trotz vorhandener Spielregeln verbleibt den Spielern und Trainern ein großer individueller Gestaltungsspielraum. Daher ist jedes Spiel einzigartig, sein Ausgang nicht vorhersehbar (BENNER 1992: 53). Das Ergebnis eines Spiels ist –trotz Trainings und anderer Vorbereitungen– stark zufallsabhängig. Es ist zudem unabhängig von vorherigen Spelausgängen. HEINEMANN spricht deshalb von einer „fehlenden Transitivität der Ergebnisse“ (2001: 21).<sup>79</sup> Gerade die daraus resultierende Unsicherheit macht den professionellen Fußball zu einem häufig nachgefragten Gut.
- (2) **Fehlende Elastizität des Angebots:** Das Angebot der Spiele ist durch die Veranstaltungsform fest determiniert (BENNER 1992: 54): Es kann weder an sinkende, noch an eine steigende Nachfrage angepasst werden, ohne dass der Wettbewerb dadurch einen „Imageschaden“ erleidet.
- (3) **Ausgeprägte Produkttreue:** Die meisten Anhänger eines Vereins halten der Mannschaft auch bei anhaltendem Misserfolg die Treue.<sup>80</sup> Das erscheint auch für Dienstleistungen sehr ungewöhnlich. Wer würde zum Beispiel über Jahre hinweg zu einem Friseur gehen, mit dessen Leistung er nicht zufrieden ist? Darüber hinaus weist der professionelle Fußball die Eigenschaften eines Erfahrungsguts auf (PARLASCA 1993: 21): Erst nach Ende des Spiels kann der Zuschauer die Qualität der dargebotenen Leistungen verbindlich bewerten.

---

<sup>79</sup> Ein kleines Beispiel verdeutlicht diese Überlegung: Bayern München schlägt Schalke 04, Borussia Dortmund die Münchener. Dennoch kann man keinesfalls sicher sein, dass Dortmund jetzt auch Schalke schlägt.

<sup>80</sup> Man denke zum Beispiel an die zahlreichen Fans von „abgestürzten“ Traditionsclubs wie Rot-Weiß Essen oder Dynamo Dresden, die ihre Vereine auch in der Dritt- und Viertklassigkeit zahlreich unterstützt haben und dies auch in Zukunft tun werden.

- (4) **Objektiv nicht messbare Qualität:** Die Qualität von Spielen wird in höchstem Maße subjektiv beurteilt (HEINEMANN 2001: 23). Es existiert -außer den durch die Wettbewerbsform festgelegten Regelungen wie die Punktevergabe oder das Weiterkommen- kein objektiver Bewertungsmaßstab.
- (5) **Mangelnde Abnehmerorientierung:** Die Hauptmotivation der Vereine liegt darin, möglichst erfolgreich zu spielen, also zu gewinnen. Ob der Abnehmer der Dienstleistung „professioneller Fußball“ mit den dargebotenen Leistungen einverstanden ist, spielt in diesem Fall eine eher untergeordnete Rolle (BENNER 1992: 52ff.).<sup>81</sup>

#### 2.1.4.2. Die zentrale Rolle des Zuschauers

Der Zuschauer nimmt im ökonomischen Modell des professionellen Fußballs eine herausragende Rolle ein (siehe auch Abbildung 2.1). Das Vorhandensein von Zuschauern im weitesten Sinne, ganz gleich, ob es sich um Besucher der Sportveranstaltung oder Fernsehzuschauer, Radiozuhörer usw. handelt, impliziert eine Nachfrage nach professionellem Fußball, macht ihn zu einem Gut.

**Tabelle 2.5:** Die Zuschauerebenen-Matrix

	<b>raumgleich</b>	<b>raumversetzt</b>
<b>zeitgleich</b>	Live-Erlebnis im Stadion	Übertragung im Hörfunk, Internet etc.
<b>zeitversetzt</b>	Aufzeichnung über Video- Leinwand im Stadion	Aufzeichnung im TV, Videokassetten etc.

Quelle: WELLING (2002: 4)

Diese Nachfrage ist die Grundlage für professionellen Fußball, ermöglicht ihn überhaupt erst (PARLASCA 1993: 19). Bestünde kein Interesse an der Sportart Fußball, wäre wohl kein Fernsehsender oder Sponsor bereit, Geld für Übertragungs- und Werberechte zu bezahlen. Von den fehlenden Zuschauereinnahmen mal ganz zu schweigen.

---

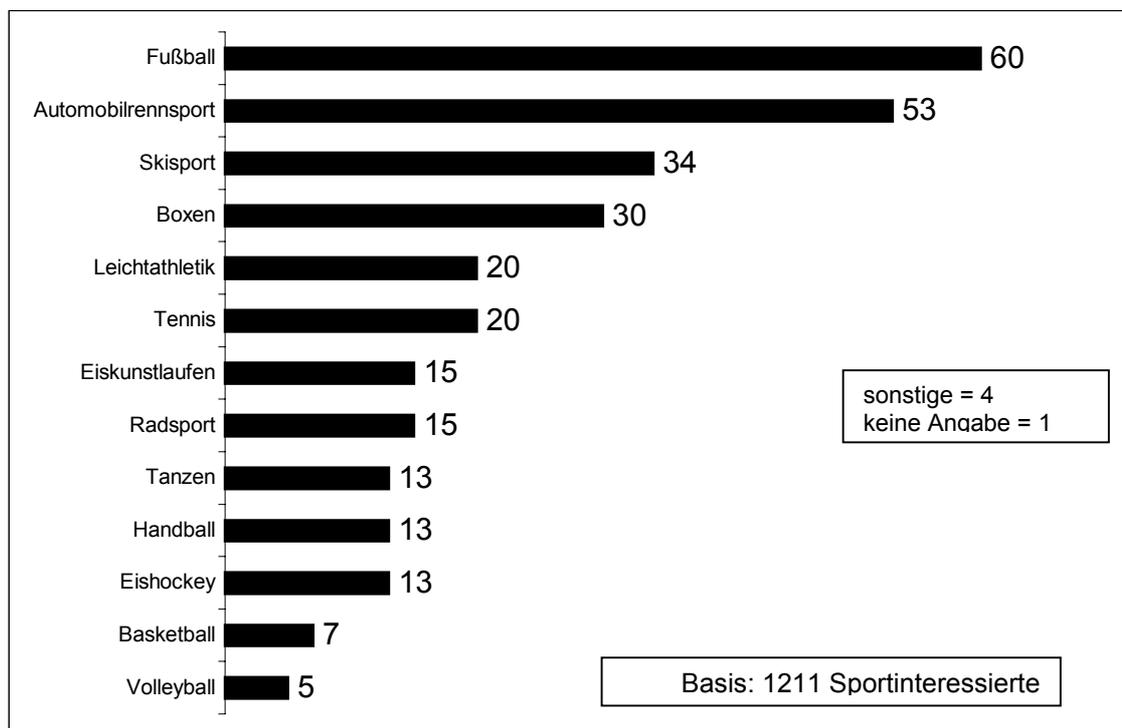
<sup>81</sup> Bestes Beispiel hierfür ist das im negativen Sinne „legendäre“ Weltmeisterschaftsvorrundenspiel Spiel zwischen Deutschland und Österreich 1982 im spanischen Gijon. Beim Stande von eins zu null für das deutsche Team wurden jegliche sportlichen Bemühungen auf dem Spielfeld praktisch eingestellt, schließlich reichte dieses Resultat beiden Mannschaften zum Einzug in die nächste Runde. Leidtragende waren neben den Zuschauern vor allem das Team Algeriens, welches in Folge dieses unsportlichen Verhaltens ausgeschieden war.

Der Fußball würde ein Schattendasein fristen, die Spieler wären Amateure, die den Sport neben ihrem normalen Beruf betreiben würden.<sup>82</sup> Erst durch das vielseitige, öffentliche Interesse, welches dem Fußball in Deutschland zuteil wird, besteht die Möglichkeit, den Sport adäquat zu vermarkten und ihn so professionell betreiben zu können.

#### 2.1.4.2.1 Fußball: Die Nummer eins in der Zuschauergunst in Deutschland

Dass der Fußball in Deutschland ein stark ausgeprägtes öffentliches Interesse genießt, soll im folgenden anhand einiger Daten aufgezeigt werden. Laut UFA Fußball Studie 2000 sind 34 Prozent der deutschen Bevölkerung über 14 Jahren am Fußball „sehr interessiert“, 19 Prozent „eher interessiert“ und immerhin noch 22 Prozent „weniger interessiert“. Nur 25 Prozent der Befragten zeigten überhaupt kein Interesse am Fußballgeschehen (UFA SPORTS 2000: 12).<sup>83</sup> Da darf es auch nicht verwundern, dass der Fußball mit großem Abstand die populärste TV-Sportart in Deutschland ist.

**Abbildung 2.3:** Umfrage: Die beliebtesten TV-Sportarten 2002 (Angabe in Prozent)



Quelle: KLEWENHAGEN/ KLOTZ/ KROLL/ SOHNS (2002: 24)

<sup>82</sup> Ein solches „Schicksal“ ist in Deutschland Sportarten recht unpopulären Sportarten wie Volleyball, Tischtennis oder Hockey beschieden, die einfach kaum Vermarktungspotential besitzen.

<sup>83</sup> Bei der UFA Fußballstudie handelt es sich um eine repräsentative Befragung, die seit 1994 alle zwei Jahre durchgeführt wird.

Dementsprechend hoch sind folglich auch die Zuschauerzahlen, die mit Fernsehübertragungen von Fußballspielen erreicht werden. Die nachfolgende Tabelle dokumentiert die Fernseh Zuschauerzahlen ausgewählter Spiele im Jahre 2002.

**Tabelle 2.6:** Zuschauerzahlen ausgewählter Fernsehübertragungen im Jahre 2002

<b>Partie</b>	<b>Zuschauer in Mio.</b>
Weltmeisterschafts-Finale: Brasilien - Deutschland	22,94
Weltmeisterschafts-Halbfinale: Südkorea - Deutschland	19,07
Champions League-Finale: Leverkusen – Madrid	12,16
Champions League-Viertelfinale: Madrid – Bayern München	10,29
DFB-Pokal-Halbfinale: Schalke 04 – Bayern München	9,95
UEFA-Cup-Finale: Rotterdam - Dortmund	9,41
DFB-Pokal-Finale: Leverkusen – Schalke 04	9,38

Quelle: Eigene Recherche aus diversen Presseveröffentlichungen

Neben diesen Fakten belegen weitere Parameter wie die Mitgliederzahlen im DFB oder die Zuschauerzahlen in den Stadien das Fußballinteresse der Deutschen. Die Zuschauerzahlen sind Gegenstand von Kapitel vier und werden daher an dieser Stelle nicht präsentiert, der neugierige Leser muss sich also noch etwas gedulden.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der Fußballsport in Deutschland über ein gewaltiges Vermarktungspotential verfügt und er daher professionell betrieben werden kann.

### **2.1.5 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Im Verlauf des Kapitels wurde anhand des ökonomischen Modells des professionellen Sports die Entstehung von Profifußball analysiert. Als Hauptakteure wurden dabei die Vereine identifiziert, die unter Zuhilfenahme interner Produktionsfaktoren (vor allem menschliche Arbeitskraft und Sportler) wettbewerbsfähige Fußballmannschaften zusammenstellen. Diese Mannschaften treten auf von Veranstaltern organisierten Sportwettkämpfen gegeneinander an.

Als Besonderheit fiel hier die Koproduktion auf, das bedeutet, dass es immer wenigstens zweier Mannschaften bedarf, um einen Output –in dem Fall ein Spiel- zu produzieren. Das unternehmerische Risiko liegt fast ausschließlich auf Seiten der Vereine. Die Sportveranstalter sind zwar an den Umsätzen beteiligt, treten aber finanziell nicht in

Vorleistung. Sie sind von ihrer Struktur her betrachtet Organisationen, die für ihre Mitglieder –sprich die Vereine- Leistungen erbringen und von diesen dafür entlohnt werden. Diese Leistungen sind unter anderem die Veranstaltungen von regelmäßig wiederkehrenden Wettbewerben, an denen die Vereine teilnehmen können. Als gängigste Wettbewerbsform im Fußball wurde die Liga dargestellt, die das einzelne Fußballspiel in eine Serie von Spielen integriert und es somit in einen größeren Zusammenhang, das Metaspiel Meisterschaft, stellt. Neben der Liga existieren Cup-Wettbewerbe als zusätzliche Veranstaltungen. Des weiteren wurden die wichtigsten nationalen und europäischen Institutionen und Wettbewerbe des Vereinsfußballs vorgestellt und näher erläutert.

Der Output, der auf solchen Wettbewerben produziert wird, ist der professionelle Fußball. Korrekterweise muss an dieser Stelle zwischen dem singulären Spiel und der Summe der Spiele, dem professionellen Fußball, unterschieden werden. Der Output stellt aufgrund der Nachfrage, die ihm zuteil wird, und der eingebrachten, knappen Produktionsfaktoren ein wirtschaftliches Gut dar. Die Produktion von professionellem Fußball ist mit einem hohen Maß an Unsicherheit belastet, was aber auch den Reiz und die besondere Nachfrage der Sportart erklärt.

Der Output „professioneller Fußball“ ist als eine Dienstleistung einzustufen: Dafür sprechen neben der Immaterialität des Produktes unter anderem die Synchronität von Produktion und Absatz. Der Leistungsnehmer hat sich –im weitesten Sinne- an den Ort des Geschehens zu begeben, um die Dienstleistung abzunehmen. Während der Output für den Fernsehzuschauer und den Stadionbesucher konsumtiven Charakter hat, stellt sie für die anderen Leistungsnehmer wie Medien, Lizenznehmer und Sponsoren eine produktive Dienstleistung dar. Diese wird durch Kombination mit weiteren Sach- und Dienstleistungen sowie Rechten zu einem als Leistungsbündel zu charakterisierenden, vermarktbareren Gut.

Aus der Vermarktung des Guts ergeben sich dann folgende Teilmärkte, die in den nachfolgenden Kapiteln –unter Rückgriff auf die gewonnenen Erkenntnisse- näher analysiert werden sollen:

- (1) Der Markt für Eintrittsrechte
- (2) Der Markt für Fernsehrechte
- (3) Der Markt für Sportsponsoring/ Werberechte
- (4) Der Markt für Merchandising/ Lizenzen

Darüber hinaus wird auch der Kapitalmarkt, auf dem zu Kapitalgesellschaften umgewandelte Fußballvereine Beteiligungen zum Kauf anbieten, kurz vorgestellt.

Für die folgenden Ausführungen werden die im ökonomischen Modell des professionellen Sports dargelegten Marktbeziehungen als bekannt vorausgesetzt, daher wird nicht mehr explizit darauf verwiesen (siehe Abbildung 2.1).

---

*„Fußball ist ein absolutes Geschäft. Man darf nicht so naiv sein und glauben, daß das Geld keine Rolle spielt. Das beste Konzept ist also, Geld zu beschaffen.“*

Uwe Seeler, Fußballlegende und kurzzeitig Vereinspräsident  
(zitiert aus ASCHENBECK 1998: 47)

*„Big Business ist die böse Hexe des Fußballs.“*

César Luis Menotti, argentinische Trainerlegende  
(zitiert aus FAZ 2002b)

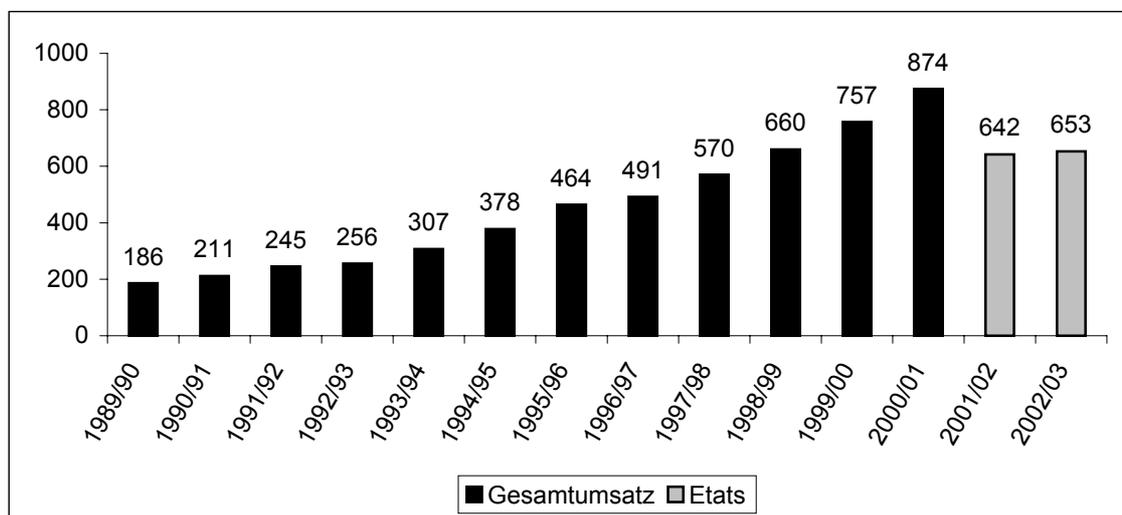
## Die Umsätze im Profifußball

### 3. Die Umsätze im Profifußball

Dieses Kapitel ist gewissermaßen als „Einschub“ gedacht. Es soll –vor allem dem nicht sachkundigen Leser/ Leserin- einen Einblick darüber vermitteln, in welche finanziellen Sphären der Profifußball in Deutschland in den letzten Jahren vorgestoßen ist<sup>1</sup>.

Der Gesamtumsatz der 1. Bundesliga ist im Zeitraum von 1989 bis heute rasant gestiegen.

**Abbildung 3.1:** Die Gesamtumsätze in der 1. Bundesliga zwischen 1989 und 2003 in Mio. Euro<sup>2</sup>



Quelle: SWIETER (2002: 43), eigene Recherche

Die Umsätze beziehungsweise Etats verteilen sich recht unterschiedlich auf die beteiligten Vereine, so dass eine ungleiche Verteilung der finanziellen Ressourcen deutlich sichtbar wird (siehe Tabelle 3.1):

<sup>1</sup> Die im vorliegenden und den nachfolgenden Kapiteln präsentierten Zahlen entstammen allgemein zugänglichen Presseveröffentlichungen und sind auch dementsprechend gekennzeichnet. Die meisten Zahlen beruhen auf recht zuverlässigen Schätzungen. Die „Originalzahlen“ waren leider nicht zu beschaffen. Obwohl sie der DFL im Rahmen der Lizenzerteilung vorgelegt werden müssen, herrscht sowohl auf Seiten des Verbands als auch bei den meisten Vereinen diesbezüglich absolute Informationssperre.

<sup>2</sup> Bei den grauen Balken für die letzten beiden Jahre handelt es sich nicht um die tatsächlich erreichten Umsätze, sondern nur um die von den Klubs vor der Saison veranschlagten Etats. Erfahrungsgemäß liegen die am Ende von den Vereinen erreichten Umsätze noch einmal mehr als ein Drittel über den veranschlagten Etats, so dass auch in den letzten beiden Jahren weitere Steigerungen gegenüber dem Umsatz zu der Saison 1999/00 stattgefunden haben.

**Tabelle 3.1:** Die Etats der Vereine in der 1. Bundesliga für die Saison 2002/03 in Mio. Euro<sup>3</sup>

	Verein	Etat 2002/03	Etat 2001/02	Veränderung gegenüber Vorjahr
1.	FC Schalke 04	80,0	98,0	-18 %
2.	Bayern München	62,0	61,4	+1 %
3.	Hamburger SV	61,0	57,3	+6 %
4.	Borussia Dortmund	51,0	51,0	0 %
5.	Hertha BSC Berlin	45,8	43,5	+5 %
6.	Werder Bremen	40,0	38,3	+4 %
7.	Bayer Leverkusen	38,5	33,2	+16 %
8.	VfB Stuttgart	35,4	39,1	-9 %
9.	VfL Wolfsburg	35,0	30,7	+14 %
10.	TSV 1860 München	29,0	33,0	-12 %
11.	Hansa Rostock	25,0	25,6	-2 %
11.	Borussia Mönchengladbach	25,0	26,0	-4 %
11.	Hannover 96 (A)	25,0	20,0	+25 %
14.	1. FC Kaiserslautern	23,0	24,5	-6 %
14.	Arminia Bielefeld (A)	23,0	13,0	+77 %
16.	Energie Cottbus	21,0	22,5	-7 %
17.	VfL Bochum (A)	21,0	13,0	+62 %
18.	1.FC Nürnberg	12,0	12,3	-2 %
	(A) = Aufsteiger aus der 2. Bundesliga			

Quelle: SPIEGEL (2002a)

Ein paar Maßzahlen aus dem Bereich der Statistik belegen die schon mit bloßem Auge sichtbare Vermutung: Der Mittelwert der Etats liegt bei 36,3 Millionen Euro bei einer Standardabweichung von 16,8 Millionen Euro<sup>4</sup>. Der Gini-Koeffizient der Verteilung

<sup>3</sup> Auch diese Darstellung ist erklärungsbedürftig: Einige Vereine kalkulieren in ihren Etats nur mit den nötigsten „Grundkosten“ für die Profimannschaft wie den Spielergehältern; andere rechnen auch zu erwartende Einnahmen sowie die Kosten für Punktprämien, Kreditrückzahlungen oder die Amateur- und Jugendmannschaften mit ein. Zu der ersten Kategorie zählen Bayern München und Borussia Dortmund, deren tatsächliche erreichte Umsätze weit über denen der restlichen Vereine liegen werden. Insofern liefert Tabelle 3.1 ein etwas schiefes Bild von der Realität ab, das sollte vor dem Hintergrund der folgenden Aussagen berücksichtigt werden.

<sup>4</sup> Die Standardabweichung berechnet sich aus der Wurzel der Varianz, die wiederum aus der quadrierten Summe der Differenz eines jeden Wertes vom arithmetischen Mittel der Verteilung, dividiert durch die

beträgt 0,257; ein Wert, der unter Berücksichtigung der wesentlich höheren tatsächlichen Umsätze bei Bayern München und Borussia Dortmund noch höher ausfallen würde<sup>5</sup>.

Dagegen fallen die Etats in der 2. Bundesliga wesentlich bescheidener aus:

**Tabelle 3.2:** Die Etats der Vereine in der 2. Bundesliga für die Saison 2002/03 in Mio. Euro

	Verein	Etat 2002/03	Etat 2001/02	Veränderung gegenüber Vorjahr
1.	1. FC Köln (Ab)	21,0	42,0	-50 %
2.	SC Freiburg (Ab)	14,0	22,0	-36 %
3.	Eintracht Frankfurt	12,0	25,0	-52 %
4.	Karlsruher SC	11,0	13,0	-15 %
5.	MSV Duisburg	10,0	12,0	-17 %
6.	Union Berlin	7,6	6,7	+13 %
7.	Alemannia Aachen	7,2	9,2	-22 %
8.	FSV Mainz 05	7,0	8,0	-13 %
8.	SV Waldhof Mannheim	7,0	8,0	-13 %
10.	VfB Lübeck (A)	6,5	2,3	+183 %
11.	SSV Reutlingen	6,0	6,0	0 %
11.	Eintracht Braunschweig (A)	6,0	6,3	-5 %
11.	SpVgg. Greuther Fürth	6,0	7,0	-14 %
14.	LR Ahlen	5,5	6,2	-11 %
15.	RW Oberhausen	5,0	5,0	0 %
16.	FC St. Pauli (Ab)	4,5	11,0	-59 %
16.	Wacker Burghausen (A)	4,5	1,7	+165 %
18.	SV Eintracht Trier (A)	3,9	1,2	225
	(A)= Aufsteiger aus der Regionalliga (Ab)= Absteiger aus der 1. Bundesliga			

Quelle: KÖLNISCHE RUNDSCHAU (2002)

Anzahl der Fälle, gebildet wird. Je größer nun die Standardabweichung, als desto weniger aussagekräftig –weil nicht mehr repräsentativ- ist der Mittelwert zu betrachten.

<sup>5</sup> Der Gini-Koeffizient ist ein Konzentrationsmaß, das im vorliegenden Fall Werte zwischen 0 (absolute Gleichverteilung) und der Obergrenze von 0,94 (Einpunktverteilung; ein Verein verfügt über das gesamte Geld, die anderen Vereine haben keine Einnahmen) betragen kann. Zum Gini-Koeffizient siehe unter anderem VON DER LIPPE (1993: 158ff.).

Dafür sind die veranschlagten Zahlen im Vergleich zur 1. Bundesliga „authentischer“, weil alle Vereine scheinbar nach vergleichbaren Kriterien kalkuliert haben. Im Gegensatz zur 1. Bundesliga fallen in der zweiten Liga die aus der Vermarktung zu erzielenden Einnahmemöglichkeiten deutlich geringer aus (siehe auch die folgenden Kapitel)<sup>6</sup>.

Unter verteilungspolitischen Gesichtspunkten betrachtet, steht die zweite Liga der Bundesliga in nicht viel nach: Das arithmetische Mittel bei den Etats beträgt acht Millionen Euro, die Standardabweichung 4,13 Millionen Euro. Der Gini-Koeffizient der Verteilung nimmt mit 0,253 einen nahezu identischen Wert wie in der ersten Liga an<sup>7</sup>.

Dass die unterschiedlichen Einnahmeerlöse aus unterschiedlicher Popularität der Vereine resultieren, gilt es unter anderem in den folgenden Kapiteln aufzuzeigen. Das sogenannte „Mäzenatentum“ spielt im übrigen für die Finanzierung des Profifußballs keine Rolle mehr. Einen Mäzen, verstanden als eine wohlhabende Person, die einem Verein Geld gibt, ohne eine Gegenleistung dafür zu verlangen, kann derzeit keiner der 36 Profivereine vorweisen (HEINEMANN 1995: 213)<sup>8</sup>. Dafür gibt es vor allem zwei Gründe: Zum einen sind die zur Unterstützung eines Profiklubs notwendigen Summen im Laufe der letzten Jahre stark angestiegen, zum anderen scheuen auch viele Vereine die Abhängigkeit von einem einzelnen Geldgeber.

---

<sup>6</sup> Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass die Aufsteiger in die Bundesliga die größten Zuwächse bei den Etats zu verzeichnen haben (siehe Tabelle 3.1).

<sup>7</sup> Man denke jedoch an die gemachten Einschränkungen bezüglich der Etats in der 1. Bundesliga.

<sup>8</sup> Das letzte „Überbleibsel“ dieser Zunft war sicherlich der Kölner Unternehmer Löring, dessen Millionen Fortuna Köln 26 Jahre in der zweiten Bundesliga gehalten haben. Der Übergang vom Mäzen zum Sponsor verläuft in der Praxis oft fließend. Bestes Beispiel dafür ist Ahlens Präsident Helmut Spikker: Seine üppigen Finanzspritzen haben den TuS Ahlen innerhalb von acht Jahren aus der siebten bis in die zweite Liga gebracht. Allerdings tat er dies nicht völlig selbstlos: So musste der Verein 1996 seinen Namen nach geschafftem Regionalligaaufstieg in Leichtathletik und Rasensport Ahlen ändern. Das in Deutschland einmalige Vereinskürzel ist wohl nicht so ganz zufällig identisch mit Spickers Firma LR International. Zudem weist auch das neue Vereinswappen ebenfalls eine sehr starke Ähnlichkeit mit dem Firmenlogo auf. Aufgrund dieser massiven Gegenleistungen ist Spikker wohl eher als Sponsor denn Mäzen einzustufen.

---

*„Der Fußball ist ohne Fans überhaupt nichts. Die Fans sind das Lebenselixier des Spiels. Je eher die Leute dies verstehen, desto besser wird das Spiel.“*

Jock Stein, schottische Trainerlegende  
(zitiert aus SCHULZE-MARMELING 1995a: 9)

*„Die Professionalisierung und Kommerzialisierung hat eine weitgehende Auflösung der traditionellen Beziehung Fan-Spieler bewirkt. Gut dotierte Spieler kommen und gehen, die ehrenamtlich arbeitenden Fans bleiben, ohne dafür auch nur Treueprämien zu kassieren. Bestenfalls erhalten sie für ein einzelnes Spiel, bei dem die Hütte nicht anders zu füllen ist, einen Preisnachlass.“*

Dietrich Schulze-Marmeling, Fußballautor  
(zitiert aus SCHULZE-MARMELING 1995b: 244)

## Der Markt für Eintrittsrechte

## 4. Der Markt für Eintrittsrechte

Der Markt für Eintrittsrechte ist die traditionelle Einnahmequelle von Fußballvereinen und stellte lange Zeit die einzige Vermarktungsform für den professionellen Fußball dar. Zuschauer, die einem Spiel direkt beiwohnen wollen, treten dabei als Nachfrager von Eintrittskarten auf. Hierbei muss zwischen Einzelkarten, die nur für ein bestimmtes Spiel Gültigkeit besitzen, und Dauerkarten, welche für alle Heimspiele eines Vereins für die gesamte Dauer einer Saison gelten, unterschieden werden. Die Preise für Eintrittskarten sind abgestuft und richten sich nach der Qualität des damit zu belegenden Platzes: Dabei spielt es eine Rolle, ob der Platz überdacht ist oder nicht, ob es sich um einen Sitz- oder Stehplatz handelt usw.. Dazu jedoch im folgenden mehr.

Die Struktur des Marktes für Eintrittsrechte ist gekennzeichnet durch viele Nachfrager (Zuschauer), während über die Zahl der Anbieter in der Literatur jedoch Uneinigkeit herrscht. In älteren Veröffentlichungen wird eine Liga häufig als eine einzige Unternehmung betrachtet (ERNING 2000: 99). Der Überlegung folgend gäbe es nur einen Anbieter von Fußballspielen, nämlich den Veranstalter der Liga, der somit eine Monopolstellung inne hätte.

Diese Argumentation verkennt aber die „Stellung der Sportunternehmen als grundsätzlich autonome Wirtschaftseinheiten“ und ist daher zu verwerfen (BENNER 1992: 61). Im Falle der Bundesliga gibt es pro Spieltag jeweils neun Anbieter, die das Produkt „Bundesligaspiel“ dem Zuschauer offerieren:<sup>1</sup> Es handelt sich um die Vereine, die laut Spielplan Heimrecht genießen und dadurch vom Ligaverband e.V./ Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL) mit der Ausrichtung des Spiels beauftragt sind. Insgesamt gibt es in Deutschland pro Spielzeit also nur 18 Anbieter für Erstligafußball. BENNER sieht deshalb den Markt für Eintrittsrechte als „heterogenes Oligopol“ an (1992: 61).

Wer hierzulande professionellen Fußball sehen will, kommt an den beiden Bundesligen nicht vorbei, da diese eine Monopolstellung besitzen. Es gibt keine Konkurrenzliga. Aufgrund dieser Tatsache sehen einige Autoren in der Veranstaltungsform Bundesliga und den darin organisierten Vereinen ein Angebotskartell (VÄTH 1994: 95) beziehungsweise ein Mengenkartell (PARLASCA 1993: 72ff.).

Als Kartell bezeichnet man den Zusammenschluss rechtlich selbständiger Unternehmen mit dem Ziel, eine wettbewerbsbeschränkende Marktstellung zu erlangen (WÖHE 2000:

---

<sup>1</sup> Diese Überlegung berücksichtigt nur die 1. Bundesliga. Schließt man die 2. Liga mit ein, gibt es pro Spieltag 18 Anbieter.

330). Diese marktbeherrschende Stellung geht dann zu Lasten des Verbrauchers, da der Wettbewerb als dynamisches Verfahren zur Aufdeckung von Ineffizienzen außer Kraft gesetzt ist. Kartelle zeichnen sich auch durch abgesprochene Verhaltensweisen aus, durch welche die Maximierung des gemeinsamen Gewinns sichergestellt werden soll.

An der Auffassung, die Bundesliga sei als Kartell zu betrachten, müssen Zweifel angemeldet werden (ERNING 2000: 100ff.). Die von vornherein festgelegte Produktionsmenge, sprich die Anzahl von Spielen, basiert auf organisatorischen Erfordernissen und findet im Sinne des Verbrauchers statt: Wie würde der Zuschauer wohl reagieren, wenn nach Ablauf der Saison aufgrund der großen Nachfrage einfach weitere Spieltage drangehängt würden?<sup>2</sup> Das Vertrauen des Zuschauers in die Reputation der Liga wäre wahrscheinlich dahin und er würde sich von ihr abwenden. Die Begrenzung der Anzahl der Spiele ist ein dem Ligawettbewerb „wesensimmanentes“ Charakteristikum (HELLMANN 2000: 99).

Ein anderer Aspekt ist der, dass die Vereine sehr wohl sportlichen und wirtschaftlichen Wettbewerb untereinander betreiben. Von abgestimmten Verhaltenweisen kann also nicht die Rede sein.<sup>3</sup>

Es bleibt aber auch festzuhalten, dass den Vereinen trotz stattfindenden Wettbewerbs – anders als in anderen Wirtschaftszweigen – nicht daran gelegen ist, die Konkurrenz völlig auszuschalten und eine absolute Monopolstellung zu erobern. Eine in etwa wettbewerbsfähige Konkurrenz ist für die Produktion von professionellem Fußball und dessen erfolgreicher Vermarktung unabdingbar („Louis-Schmeling-Paradox“).

Eine Einstufung der Bundesliga als Kartell ist aufgrund der dargestellten Kritikpunkte zumindest fragwürdig. Eine Bewertung als saisonal geschlossener Markt mit Ein- und Austrittsbarrieren wie Auf- und Abstieg sowie dem Nachweis wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit trifft den Sachverhalt eher.

#### **4.1 Die Determinanten für den Stadionbesuch**

Nach diesen theoretischen Überlegungen sollen nun eher praktische Aspekte im Vordergrund stehen. Einer dieser Aspekte ist der, warum die Zuschauer eigentlich zu Fußballspielen ins Stadion gehen. Die Frage ist nicht so einfach zu beantworten, schließlich

---

<sup>2</sup> Auch der umgekehrte Fall ist denkbar: Spiele werden in Folge zu geringer Nachfrage abgesagt.

<sup>3</sup> Eine Ausnahme stellt sicherlich der Bundesligaskandal in den siebziger Jahren dar, als Spiele regelrecht verkauft wurden. Als Folge dieser Machenschaften war ein Vertrauensverlust in die „Glaubwürdigkeit“ der Liga zu verzeichnen, der sich in sinkenden Zuschauerzahlen manifestierte (siehe Punkt 3.3).

gibt es auf den ersten Blick keinen logischen Grund dafür, dass Menschen unter Umständen weite Anreisen, schlechtes Wetter und ähnliche Widrigkeiten in Kauf nehmen, um ein Fußballspiel zu sehen, dessen Qualität und Ausgang im Vorfeld nur erahnt werden kann. Lange Zeit wurde vermutet, dass gerade diese Unsicherheit die Hauptdeterminante für den Besuch von Sportveranstaltungen sei. Darauf wies bereits Rottenberg in seinem 1956 erschienenen, richtungsweisenden Aufsatz „Der Arbeitsmarkt von Baseball-Spielern“ hin, der im übrigen als der Ausgangspunkt für die Sportökonomie anzusehen ist (HEINEMANN 2001: 25).

Dass der Faktor Unsicherheit jedoch überschätzt worden ist, liegt bei näherer Betrachtung auf der Hand: Selbst sportlich völlig bedeutungslose Partien wie Freundschafts- oder Abschiedsspiele werden oft zahlreich besucht. Von Unsicherheit kann bei solchen Spielen keine Rede sein, schließlich geht es um nichts.

Zuschauer, die ins Stadion gehen, haben eine bestimmte Erwartungshaltung: Sie wollen vor allen Dingen ihr favorisiertes Team siegen sehen oder zumindest ein gutes Spiel präsentiert bekommen. Wenn sich die Zuschauer nun dauerhaft mit der Unsicherheit konfrontiert sehen, dass ihre gestellten Erwartungen vielleicht doch nicht in Erfüllung gehen, wird ein Teil von ihnen sich sicherlich rational verhalten und sich eine neue Freizeitbeschäftigung suchen, die ihrer Erwartungshaltung eher gerecht wird. Unsicherheit verunsichert nämlich im sprichwörtlichen Sinne.

Mittlerweile existieren zahlreiche empirische Studien, welche die Determinanten der Nachfrage nach Zuschauersportarten zum Thema haben. HEINEMANN hat die wesentlichen Faktoren daraus zusammengefasst, die in Anlehnung daran im folgenden kurz skizziert werden sollen (1995: 179-186):

- (1) **Unsicherheitsfaktoren:** Demnach ist es von großer Bedeutung für die Nachfrage von Zuschauern nach Spielen, dass der Ausgang des sportlichen Kräftemessens offen ist. Ist dies der Fall, ist mit recht hohen Zuschauerzahlen zu rechnen. Formal wird zwischen kurz-, mittel- und längerfristiger Unsicherheit unterschieden. Erstere bezieht sich auf den Ausgang des einzelnen Spiels, die mittelfristige Form von Unsicherheit auf den Zeitraum einer ganzen Saison, und letztere gleich auf eine Periode mehrerer Spielzeiten. Oder einfacher ausgedrückt: Je spannender/ offener das einzelne Spiel oder der gesamte Wettbewerb, mit desto größerer Zuschauernachfrage ist zu rechnen.
- (2) **Qualitätsfaktoren:** Auch die vom Spiel erwartete Qualität –der sportliche Erfolg– spielt eine große Rolle für die Nachfrage. Die Tabellenposition der beiden

Mannschaften lässt solche Rückschlüsse zu. Weitere Indikatoren dafür sind unter anderem die von einer Mannschaft bisher erreichten Erfolge sowie die Anwesenheit von berühmten, attraktiven Spielerpersönlichkeiten.

(3) **Ökonomische Einflussfaktoren:** Hier sind in erster Linie der Eintrittspreis und das verfügbare Einkommen des potentiellen Zuschauers entscheidend. Während zwischen der Höhe des Preises für die Eintrittskarten und der Nachfrage danach noch ein recht enger Zusammenhang besteht, spielt die absolute Einkommenshöhe dafür fast keine Rolle.

(4) **Sozio-demographische Faktoren:** Auch zwischen der Größe einer Stadt und der Nachfrage soll ein Zusammenhang bestehen. Je größer die Stadt ist, mit desto mehr Zuschauern ist auf Sportveranstaltungen zu rechnen.

CZARNITZKI und STADTMANN kommen in einer neueren Studie ebenfalls zu der Erkenntnis, dass der Faktor Unsicherheit überbewertet sei. Das Argument der Unsicherheit verkenne die bestehende Solidarität zwischen Verein und Fans (CZARNITZKI/STADTMANN 1999: 2ff.). Wesentlich entscheidender seien deshalb die von Vereinen über Jahre hinweg erworbenen Eigenschaften „Reputation“ und „Goodwill“, welche die Fans dazu bewegen, ihrem Club auf ewig die Treue zu halten.

Diese Ergebnisse mögen für einen Ökonomen aufschluss- und erkenntnisreich sein, für einen fußballbegeisterten Menschen haben sie nur bedingte Aussagekraft. Neben den genannten Faktoren gibt es zahlreiche andere Gründe, warum Zuschauer zum Fußball gehen. Einige davon erscheinen logisch, andere wiederum nicht.

Der Fußball ist nicht in erster Linie ein ökonomisches, sondern ein soziales Phänomen.<sup>4</sup> Deshalb greift eine rein ökonomisch ausgerichtete Herangehensweise an dieser Stelle zwangsläufig zu kurz. HEINEMANN bringt das auf den Punkt: „Aber vermutlich hat jeder Zuschauer seine höchst eigenen Gründe, warum er immer wieder ins Stadion geht, und möglicherweise ändern sich diese auch noch von Spiel zu Spiel“ (1995: 186).

## 4.2 Die Entwicklung der Zuschauerzahlen und Einnahmen

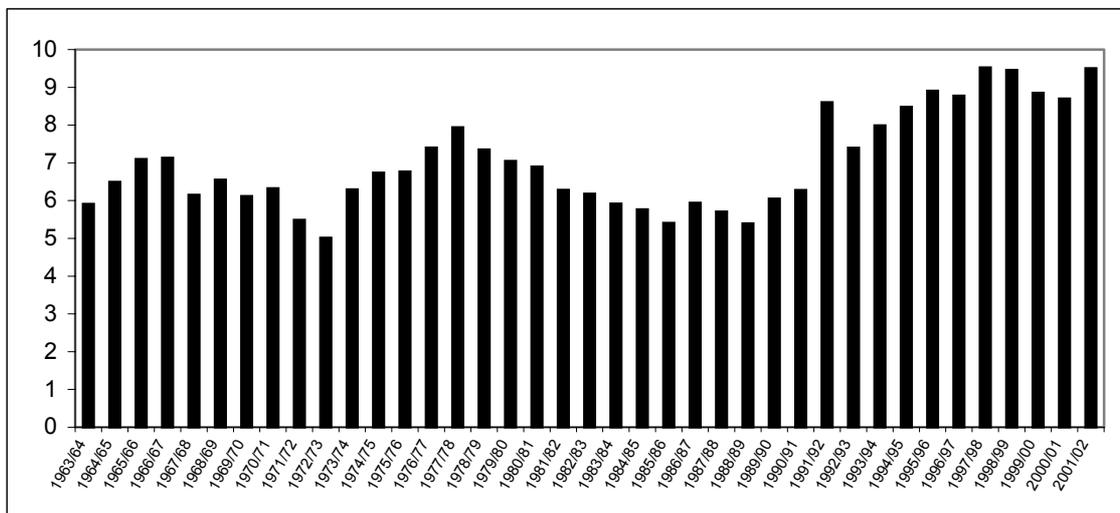
Einen Überblick über die Zuschauerzahlen der 1. Bundesliga gibt Abbildung 4.1. Die Grafik belegt deutlich, dass die Nachfrage nach dem direkten Besuch von Fußballspie-

---

<sup>4</sup> Zur Faszination des Fußballsports sei dem interessierten Leser vor allem das Buch „Fever pitch“ von HORNBY (1999) ans Herz gelegt. Ebenfalls empfehlenswert ist „Gott ist rund“ von SCHÜMER (1996) und „Der Traumhüter“ von RENG (2002).

len über die Jahre hinweg gestiegen ist. Diese Entwicklung verlief jedoch keineswegs konstant, es gab auch Rückschritte. Während der „Knick“ in den Siebzigern auf die Folgen des Bundesligaskandals zurückzuführen ist, hat der Rückgang Mitte der achtziger Jahre mehrere Gründe: Zum einen dominierte der FC Bayern München in dieser Zeit die Liga fast nach Belieben, zum anderen blieben die deutschen Clubs auf der Bühne des europäischen Fußballs chronisch erfolglos. Zudem wurde Tennis – beflügelt durch die Erfolge von Steffi Graf und Boris Becker – zu einer ernsthaften Konkurrenz in Bezug auf die Gunst der Zuschauer.

**Abbildung 4.1:** Zuschauerzahlen der 1. Bundesliga von 1963 bis 2002 in Millionen



Quelle: DFB (2002b), eigene Darstellung

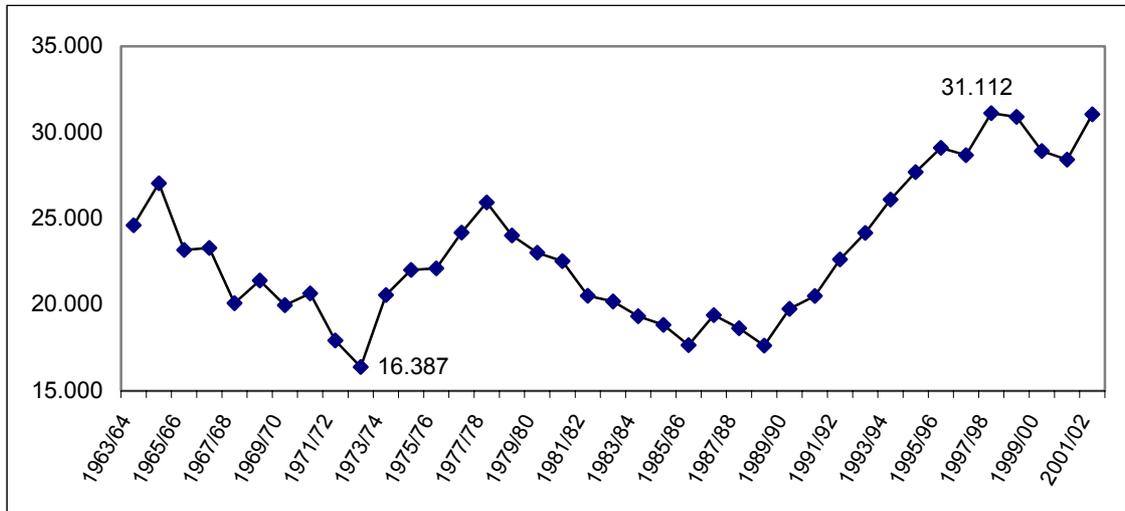
Die starke Zunahme der Zuschauerzahlen seit Beginn der neunziger Jahre wird hauptsächlich der Ausweitung der Sendezeit des Bundesligafußballs im Fernsehen zugeschrieben (SCHULZE-MARMELING 1995c: 16): Dadurch sei es zu einer Fokussierung der Zuschauernachfrage auf den Profifußball gekommen, da die Qualitätsunterschiede zum lokalen Amateurfußball nun offensichtlich wurden.<sup>5</sup>

In Zukunft ist mit noch höheren Zahlen zu rechnen, da aufgrund der Weltmeisterschaft 2006 das Fassungsvermögen einiger Stadion noch weiter vergrößert wird.

Abbildung 4.2 zeigt ergänzend die durchschnittlichen Zuschauerzahlen pro Bundesligaspiel:

<sup>5</sup> Zudem ist es wesentlich leichter einen Gesprächspartner zu finden, mit dem man sich über Borussia Dortmund oder Bayern München unterhalten kann als über den lokalen Kreisligisten.

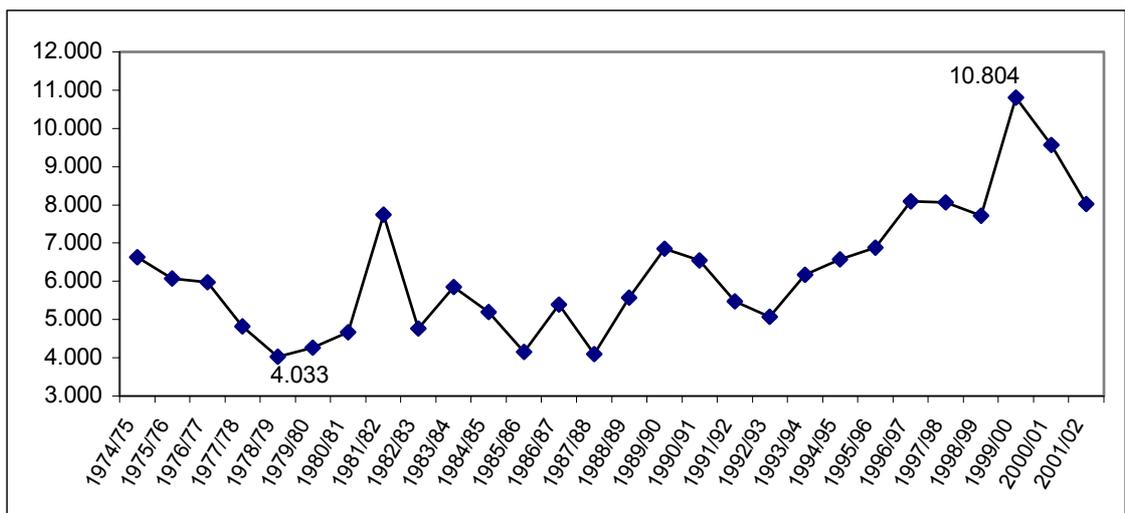
**Abbildung 4.2:** Die durchschnittlichen Zuschauerzahlen pro Spiel der 1. Bundesliga von 1963 bis 2002



Quelle: DFB (2002b), eigene Darstellung

Ein Blick auf die Zahlen der 2. Bundesliga belegt, dass das „Unterhaus“ im Vergleich zur 1. Bundesliga einen deutlich geringeren Zuschauerzuspruch genießt (siehe Abbildung 4.3).

**Abbildung 4.3:** Die durchschnittlichen Zuschauerzahlen pro Spiel der 2. Bundesliga von 1974 bis 2002<sup>6</sup>



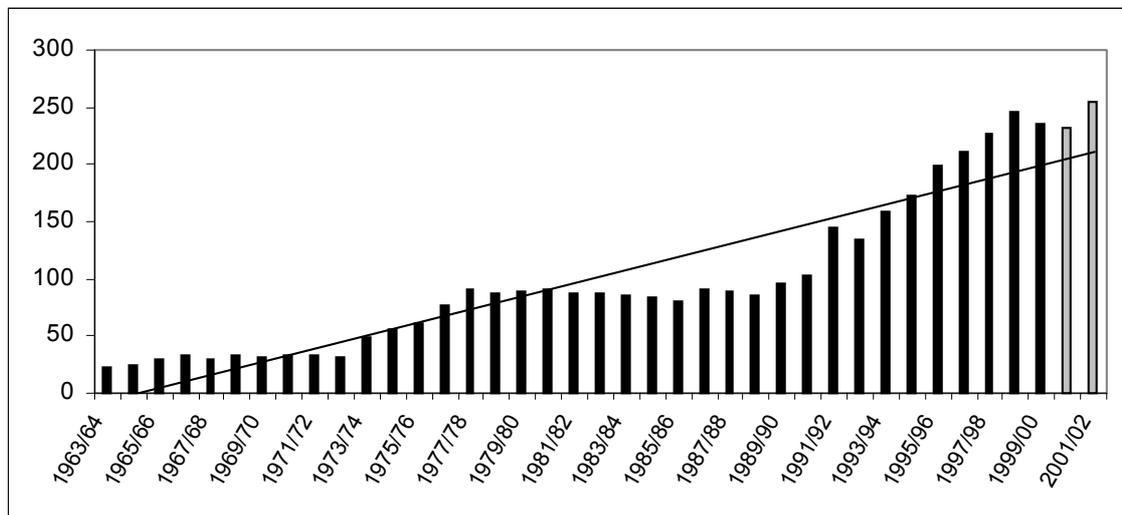
Quelle: DFB (2002b), eigene Darstellung

<sup>6</sup> Auf eine Darstellung der Gesamtzuschauerzahlen der 2. Bundesliga wurde verzichtet, da die Liga von ihrer Gründung 1974 bis zur Spielzeit 1980/81 zweigleisig mit insgesamt 36 Vereinen ausgetragen worden ist. In der Saison 1991/92 wurde sie erneut –vereinigungsbedingt– noch einmal in zwei Staffeln mit je zwölf Mannschaften gespielt. Aufgrund dieser Tatsache würde ein Vergleich der Gesamtzuschauerzahlen einen falschen Eindruck erwecken.

Die Entwicklung in der 2. Liga verläuft wesentlich abwechslungsreicher; es ist ein stetiges Auf und Ab erkennbar. Das hängt vor allem mit der Zusammensetzung der Liga zusammen, die sich jedes Jahr gravierend ändert: Die besten drei Klubs steigen auf, die schlechtesten vier ab. Für die Saison 2002/03 ist wieder mit einer Zunahme der Zuschauerzahlen zu rechnen, da „Publikumsmagneten“ wie Köln, Freiburg, St. Pauli und Braunschweig der Liga wieder angehören.

Neben den Besucherzahlen sind auch die daraus resultierenden Einnahmen relevant.

**Abbildung 4.4:** Die Zuschauereinnahmen der 1. Bundesliga von 1963 bis 2002 in Mio. DM (mit Trendlinie)



Quelle: HÜBL/ SWIETER (2002: 37), Werte für 2001 und 2002 anhand eigener Berechnungen

Abbildung 4.4 zeigt deutlich, dass die Zuschauereinnahmen in der 1. Bundesliga kontinuierlich gestiegen sind.

Drastische Einbrüche wie bei den Zuschauerzahlen gibt es nicht. Der Grund hierfür liegt darin, dass die Eintrittspreise natürlicherweise über die Jahre hinweg angehoben wurden und immer mehr günstige Stehplätze in teurere Sitzplätze umgewandelt wurden.

Durchschnittlich nur noch 25 Prozent beträgt der Anteil der Zuschauergelder am Gesamtetat der Vereine der 1. Bundesliga (GEFFKEN 2001).<sup>7</sup>

Die absoluten Einnahmen werden zwar weiterhin steigen, ihr Anteil an den Gesamtumsätzen wird dennoch nicht zu-, sondern eher abnehmen. Dies prognostizieren zumindest die Vereine (HÜBL/ SWIETER 2002: 36). Zudem bleibt festzuhalten, dass die Zu-

---

<sup>7</sup> Man sollte bedenken, dass der Verkauf von Eintrittskarten bis zu Beginn der achtziger Jahre die mit Abstand größte Einnahmequelle für die Vereine war.

schauereinnahmen keine „Reingewinne“ darstellen: Gut 60 Prozent verbleiben dem ausrichtenden Verein, die restlichen 40 Prozent werden für Stadionmiete, Sicherheitsdienst und Verbandsabgaben aufgewendet (BRANDMAIER/ SCHIMANY 1998: 43).

Abschließend bleibt noch festzuhalten, dass der DFB-Pokal der einzige Wettbewerb ist, bei dem die Zuschauereinnahmen geteilt werden. Bei allen anderen Pokal-Wettbewerben verbleiben die Einnahmen ausschließlich beim ausrichtenden Verein.

#### **4.2.1 Die ungleiche Verteilung der Zuschauerzahlen**

Wie schon aus der Überschrift dieses Kapitels ersichtlich wird, verteilen sich die Zuschauerzahlen sehr ungleich auf die Vereine. Tabelle 4.1 verdeutlicht dies exemplarisch für die abgelaufene Saison. Insgesamt wurden die 306 Bundesligaspiele von 9.500.367 Zuschauern besucht. Borussia Dortmund, sowohl Spitzenreiter bei den Zuschauerzahlen als auch späterer Meister, konnte mehr als fünf mal so viele Zuschauer im Westfalenstadion begrüßen wie der Verein mit dem geringsten Zuschaueraufkommen, der VfL Wolfsburg.

Auf die ersten sechs Teams der Zuschauertabelle entfallen rund 50 Prozent der Besucher, während sich die letzten sechs Mannschaften in dieser Kategorie mit knapp 20 Prozent begnügen müssen. Statistische Kennzahlen untermauern die Vermutung der ungleichen Verteilung: Der Mittelwert bei den Zuschauerzahlen beträgt 527.798 (nur die ersten fünf Vereine liegen darüber), die Standardabweichung liegt bei 233.397, also fast der Hälfte des Mittelwerts und der berechnete Gini-Koeffizient hat den Wert 0,238. Man kann also sehr wohl von einer Ungleichverteilung sprechen.

Ebenfalls auffällig ist die Diskrepanz zwischen den Zuschauerzahlen und der in der Meisterschaft erreichten Platzierung einiger Klubs (siehe Tabelle 4.1). So belegt zum Beispiel der Hamburger SV trotz eines eher enttäuschenden elften Platzes in der Meisterschaft Rang vier in der Zuschauertabelle, während der „Beinahe-Meister“ aus Leverkusen in der Zuschauergunst nur knapp über den Abstiegsrängen liegt.

Der Zusammenhang zwischen den Merkmalen „Platz in der Zuschauertabelle“ und „Platz in der Meisterschaft“ ist nur als mäßig einzustufen, wenn man den Spearman'schen Rangkorrelationskoeffizienten von 0,459 zugrunde legt.<sup>8</sup> Der sportliche Er-

---

<sup>8</sup> Der Rangkorrelationskoeffizient von Spearman vergleicht die Rangfolge der Ausprägung eines Merkmals mit der eines anderen und setzt sie in Beziehung zueinander. Das Maß kann dabei Werte zwischen eins und minus eins annehmen. Im ersten Fall ist der Zusammenhang gleichläufig, im zweiten Fall vollständig gegenläufig (SCHEIPER 2000: 191).

folg ist also längst nicht der einzige und bedeutendste Faktor für die Zuschauernachfrage.

**Tabelle 4.1:** Die Zuschauerzahlen in der 1. Bundesliga für die Saison 2001/02

	<b>Verein</b>	<b>Gesamt-zuschauer</b>	<b>Schnitt</b>	<b>Stadionauslastung</b>	<b>Platzierung 2001/02</b>
1.	Borussia Dortmund	<b>1 057 758</b>	<b>62 221</b>	91 %	1.
2.	FC Schalke 04	964 399	56 729	94 %	5.
3.	Bayern München	892 722	52 513	83 %	3.
4.	Hamburger SV	728 062	42 827	77 %	11.
5.	1. FC Kaiserslautern	628 004	36 941	89 %	7.
6.	Hertha BSC Berlin *	532 860	31 345	57 %	4.
7.	1. FC Nürnberg	495 142	29 126	65 %	15.
8.	Borussia Mönchengladbach	489 915	28 819	84 %	12.
9.	1. FC Köln *	483 861	28 462	79 %	<b>17.</b>
10.	Werder Bremen	466 157	27 421	77 %	6.
11.	TSV 1860 München	443 602	26 094	<b>38 %</b>	9.
12.	VfB Stuttgart	441 517	25 972	48 %	8.
13.	SC Freiburg	402 429	23 672	<b>95 %</b>	<b>16.</b>
14.	FC St. Pauli	361 120	21 242	94 %	<b>18.</b>
15.	Bayer Leverkusen	337 519	19 854	88 %	2.
16.	Hansa Rostock	301 584	17 740	59 %	14.
17.	Energie Cottbus	274 138	16 126	77 %	13.
18.	VfL Wolfsburg	<b>199 578</b>	<b>11 740</b>	54 %	10.
	* = Stadion im Umbau	<b>9 500 367</b>	<b>31 047</b>		

Quelle: Kicker (2002b: 163)

Mit dem Traditionsverein 1.FC Köln steigt ein Klub ab, der in der Zuschauertabelle in der oberen Region rangiert. Ökonomisch gesehen ist das ein Verlust für die Liga. Ein Ausschluss eines solchen Teams wäre in einer Franchiseliga niemals in Frage gekommen. Hier zeigt sich einmal mehr die deutlich höhere Wettbewerbsintensität von Relegationsligen.

Obwohl die Zuschauereinnahmen für die Etats der Vereine eine eher abnehmende Bedeutung haben, spielen sie für die Vermarktungsfähigkeit der Klubs eine sehr große

Rolle: So sind in der Zuschauergunst hoch stehende Vereine für Sponsoren wesentlich interessanter als solche mit geringerem Zuschauerzuspruch (CZARNITZKI/ STADTMANN 1999: 1). Vor diesem Hintergrund sollte man die Tabelle 4.1 für die weiteren Ausführungen im Gedächtnis behalten.

### **4.3 Der Bau oder Kauf von Stadien**

In den vorangegangenen Ausführungen wurde festgestellt, dass die Bedeutung der Zuschauereinnahmen in Zukunft wahrscheinlich stagniert oder gar abnimmt. Trotz dieser Prognose befindet sich die Bundesliga in einem wahren „Bau-Boom“: Fast allerorten werden neue Stadien geplant und gebaut, oder die alten modernisiert (siehe Tabelle 4.2).<sup>9</sup> Ein Widerspruch? Nur auf den ersten Blick! Die Verantwortlichen von Bundesligavereinen sind keineswegs „dumme Kaufleute“, wie Dortmunds Manager Michael Meier im Januar 2001 auf einer Podiumsdiskussion an der Ruhr-Universität Bochum auf eine Frage bezüglich dieses Widerspruchs betonte.

Für den Aus- oder Neubau von Fußballstadien sprechen vor allem zwei Gründe. Zum einen genügen die alten Stadien dem Anspruch der Zuschauer nicht mehr: Der Genuss eines Spiels steht zwar weiterhin im Vordergrund, der Trend geht aber eindeutig in Richtung „Erlebniskonsum“ (NORD LB 2001: 8): Der Zuschauer von heute wünscht sich bequeme Sitzplätze mit guter Sicht auf das Geschehen auf dem Spielfeld, moderne Video-Anzeigetafeln, eine erlebnisintensive Atmosphäre im Stadion, ein ausreichendes Angebot an gastronomischen Einrichtungen (Catering) und gute Verkehrs- und ÖPNV-Anschlüsse für eine reibungslose An- und Abreise.

Diese Voraussetzungen sind in den alten Stadien meist nicht gegeben, da die Anlagen fast ausschließlich im Besitz der öffentlichen Hand waren, und aufgrund knapper Kassen kaum Geld für Instandhaltung oder gar Sanierung und Ausbau ausgegeben wurde.

---

<sup>9</sup> Tabelle 4.2 gibt nur einen Überblick über einige ausgewählte Stadionprojekte. Eine stets aktuelle Liste aller zur Zeit in Deutschland geplanten oder bereits umgesetzten Bauvorhaben findet man unter [www.stadionwelt.de](http://www.stadionwelt.de).

**Tabelle 4.2:** Ausgewählte Stadionprojekte und ihre Finanzierung

<b>Ort und Stadion</b>	<b>Kapazität*</b>	<b>Art der Massnahme</b>	<b>Kosten + Finanzierung</b>
Berlin „Olympiastadion“	Sp: 76 065 L: 113	Umbau	Kosten: 473 Mio. DM Finanzierung: - 383 Mio. Bund - 90 Mio. Land
Dortmund „Westfalenstadion“	Sp: 67 000 L: 11 BS: 3300	Ausbau der Stadionecken	Kosten: 70 Mio. DM Finanzierung: - komplett durch Betreiber
Gelsenkirchen „Arena AufSchalke“ (2001 fertiggestellt)	Sp: 52 141 L: 72 BS: 1400	Neubau	Kosten: 358 Mio. DM Finanzierung: - 225 Mio. Kredit - 66 Mio. Kommanditisten - 25 Mio. Darlehen (Bau-träger) - 17,5 Mio. Zuschüsse (RAG) - 15 Mio. Fans - 9,5 Mio. Stadt
Hamburg „AOL-Arena“ (2001 fertiggestellt)	Sp: 50 048 L: 50 BS: 1750	Umbau	Kosten: 190 Mio. DM Finanzierung: - 21,3 Mio. Stadt - 137,7 Mio. Fremdfinanzierung - 31,7 Mio. Betreiber
München: „Allianz-Arena“	Sp: 66 000 L: 600 BS: 1600	Neubau	Kosten: 500 Mio. DM Finanzierung: - 250 Mio. FC Bayern - 250 Mio. TSV 1860
Mönchengladbach „Sportpark Nord“	Sp: 43 500 L: 50	Neubau	Kosten: 155 Mio. DM Finanzierung: - 75 Mio. Darlehen Stadt - 30 Mio. Bankfinanzierung - 20 Mio. Fremdmittel - 20 Mio. Bau-träger - 10 Mio. Verein
Rostock „Ostseestadion“ (fertiggestellt 2001)	Sp: 25 000 L: 26 BS: 1000	Umbau	Kosten: 55 Mio. DM Finanzierung: - 35 Mio. Kredit - 10 Mio. Land - 10 Mio. Stadt

\* = Legende: Sp = Sitzplätze, L = Logen, BS = Business Seats

Quelle: KLEWENHAGEN/ KROLL/ WEILGUNY (2001: 25-26), BVB (2002a: 46)

Nicht nur der Zustand der Stadien, sondern auch ihr Konstruktionstyp lässt sie für die heutigen Zuschauerbedürfnisse ungeeignet erscheinen: Da sie durch die öffentliche Hand finanziert wurden, sollten die Anlagen auch vielfältig nutzbar sein (NORD LB 2001: 51). Daher wurden fast überall Leichtathletik-Stadien gebaut, bei denen sich zwischen Spielfeld und Tribüne noch eine breite Laufbahn befindet. Wer einmal selbst in

einem solchen Stadion gewesen ist, kann die Bezeichnung „Stimmungsruipe“ gut nachvollziehen (SCHÜMER 1996: 55). Aus diesem Fehler hat man gelernt. Die geplanten und in den letzten Jahren bereits gebauten Arenen sind fast ausschließlich reine Fußballstadien, also ohne Laufbahn.<sup>10</sup>

Zum anderen haben auch die Vereine ein großes Interesse an neuen Wettkampfstätten. Auch wenn sich die Zuschauereinnahmen nicht mehr großartig steigern lassen, so werden die Vermarktungsmöglichkeiten in modernen Arenen wesentlich besser eingeschätzt (NORD LB 2001: 9). Die neuen Stadion sind stärker auf die Bedürfnisse von Sponsoren und Zuschauern zugeschnitten: So sind in den neuen Arenen größere Flächen für das medienwirksame Anbringen von Werbetafeln vorgesehen, zudem gibt es eine größere Anzahl an gastronomischen Einrichtungen und Merchandising-Ständen. Daher kann der Verein nicht nur mehr Sponsoren „an Bord holen“, die Zuschauer bleiben zudem wahrscheinlich länger im Stadion und geben auch mehr Geld aus.<sup>11</sup>

Ganz besonders hohe Erwartungen werden auch in die Schaffung sogenannter „VIP-Bereiche“ gesetzt, die es in dieser Form in älteren Stadien nicht gibt. Bei den „VIP-Bereichen“ wird noch einmal unterschieden zwischen Logen und Business Seats: Die Logen sind gut eingerichtete, abgetrennte Räume für mehrere Personen, während es sich bei den Business Seats um einzelne Sitze im Stadion handelt. Was beiden jedoch gemeinsam ist, ist die luxuriöse gastronomische Vielfalt in Verbindung mit exzellentem Service sowie einem hervorragenden Blick auf das Spielfeld.

Dass sich der „normale“ Fan diesen Luxus nicht leisten kann, ist klar.<sup>12</sup> Die Zielgruppe für die Logen sind große und mittelständische Unternehmen, für die Business Seats sind es die kleineren Unternehmen und Privatpersonen (NORD LB: 2001: 28). Worin liegt nun deren Motivation, für Sitzplätze in einem Fußballstadion so viel Geld auszugeben? Sie wollen von dem Umfeld des Fußballs profitieren. Häufig laden Firmen Kunden und potentielle Geschäftspartner zu Spielen in die Logen ein. Die Atmosphäre im Stadion in Verbindung mit der guten Bewirtung soll recht hilfreich sein, um erste Kontakte zu knüpfen und Geschäftsabschlüsse anzubahnen (KLEWENHAGEN/ KROLL/ WEILGUNY 2001: 21).

---

<sup>10</sup> Die einzigen Ausnahmen bilden Berlin und Stuttgart. Hier werden bereits bestehende Stadien ausgebaut, daher kann der Grundriss nicht verändert werden.

<sup>11</sup> Dieser Punkt ist nicht ganz unstrittig: DIETL/ PAULI weisen darauf hin, dass diese zusätzlichen Einnahmen häufig überschätzt werden (1999: 48ff.): Private Haushalte unterliegen im Bezug auf Freizeit und Ausgaben natürlich auch gewissen zeitlichen und finanziellen Beschränkungen.

<sup>12</sup> So verlangten die Bundesligisten Schalke, Hamburg und Rostock im Jahre 2001 bis zu 144.000 DM für eine Loge und bis zu 9.000 DM für einen Business Seat pro Saison (KLEWENHAGEN/ KROLL/ WEILGUNY 2001: 21). Die NORD LB gibt einen Überblick über die Preise für den Zugang zu den „VIP-Bereichen“ in der Bundesliga für die Saison 2000/01 (2001: 68-69).

Finanziell scheint die Schaffung von „VIP-Bereichen“ für die Vereine äußerst lukrativ zu sein. So stammen zum Beispiel in Gelsenkirchen in der Arena „AufSchalke“ 40 Prozent der Zuschauereinnahmen aus der Vermietung von Logen und Business Seats. Ein sehr erstaunlicher Wert, wenn man bedenkt, dass der Anteil der Zuschauer auf diesen Plätzen weniger als fünf Prozent der Gesamtzuschauer ausmacht (VORNHOLZ 2002). Durchschnittlich mit 30 bis 50 Prozent am Anteil der Gesamtzuschauererlöse dürfen Vereine rechnen, die einen „VIP-Bereich“ einrichten (KLEWENHAGEN/ KROLL/ WEILGUNY 2001: 21). Qualität und Anzahl der Einrichtungen spielt dafür natürlich auch eine Rolle.

Ein weiterer, bisher noch in den Anfängen befindlicher Vermarktungsbereich, ist der Verkauf des Namens eines Stadions an einen Sponsor.<sup>13</sup> Vorreiter dieses Trends ist der Hamburger SV, der für knapp 30 Millionen DM im Jahre 2001 den Namen seines neu errichteten Stadions von „Volksparkstadion“ in „AOL-Arena“ änderte. Nachdem sich jetzt die erste Aufregung gelegt hat – eigentlich sollte Hamburgs Fußball-Idol Uwe Seeler der Namenspatron sein- werden weitere Vereine diesem Vorbild folgen.<sup>14</sup>

Jetzt, nachdem die Vorteile und Notwendigkeiten neuer Stadien aufgezeigt wurden, darf natürlich auch die Frage nach ihrer Finanzierung nicht unbeachtet bleiben<sup>15</sup>. Sind die alten Stadien noch ausschließlich von der öffentlichen Hand bezahlt worden, ist dies in der heutigen Zeit angesichts der leeren öffentlichen Kassen und den doch immensen Baukosten nicht mehr möglich. Die Vereine können die Bauvorhaben ob der im Raum stehenden Summen trotz der Umsatzzuwächse der letzten Jahre auch nicht allein finanzieren. Private Investoren halten sich ebenfalls zurück (NORD LB 2001: 54ff.): Zu unsicher ist die zukünftige Einnahmesituation. Was ist zum Beispiel, wenn der Verein absteigt?

Da keine der drei genannten Gruppen ein Stadion allein finanzieren kann oder will, stellen in der Praxis „Public-Private-Partnerships“ die gängigste, weil wohl auch einzig sinnvolle Finanzierungsform für Fußballstadien in Deutschland dar (NORD LB 2001: 12-13 und 51ff.). Beim „Private-Public-Partnership“ kommt es zu einer Kooperation zwischen der öffentlichen Hand, privaten Investoren und teilweise auch den Vereinen, wobei verschiedenste Kombinationen denk- und machbar sind (siehe Tabelle 4.2).<sup>16</sup> Die

---

<sup>13</sup> Das ist eigentlich nur mit neuen Stadien möglich, da wohl kein Sponsor Interesse daran hat, das Namensrecht für ein altes, marodes Stadion zu erwerben.

<sup>14</sup> So ist jetzt schon klar, dass das neue Münchener Stadion den Namen „Allianz-Arena“ tragen wird.

<sup>15</sup> Auch die anstehende Weltmeisterschaft 2006 ist ein Grund für den Stadionneubau.

<sup>16</sup> Auf den ersten Blick sieht es so aus, als ob München die große Ausnahme sei: Das neue Stadion wird komplett durch die beiden Vereine FC Bayern und TSV 1860 finanziert. Die Stadt übernimmt im Gegen-

öffentliche Hand kann sich direkt finanziell mitengagieren oder auch nur Bürgschaften für Kredite übernehmen.

Trotzdem bleibt besonders die finanzielle Eigenbeteiligung der Vereine eine kritische Angelegenheit: Bisher zahlten die meisten Klubs nur Mieten für die Stadien an die Kommunen. Diese Mietzahlungen reichten meistens kaum aus, die Betriebskosten der Anlagen zu decken. Eine finanzielle Beteiligung an einem Stadionneu- oder Umbau und die damit verbundenen Kreditrückzahlungen belasten den Etat der Vereine über Jahre mit einer wesentlich höheren Summe im Vergleich zur vorher entrichteten Miete.

Außerdem werden auch die Betriebskosten, die auch bei neuen Stadien anfallen, von den Klubs sehr häufig unterschätzt. So können je nach Art und Aufwand der architektonischen Konstruktion bis zu zehn Prozent der Baukosten jährlich als Betriebskosten anfallen (DIETL/ PAULI 1999: 48ff.). Diese Beträge fallen dann noch zusätzlich zu den eigentlichen Kreditrückzahlungen an. Daher besteht durchaus die Gefahr, dass sich Vereine bei Stadionbaubeteiligungen finanziell übernehmen können.

#### **4.3.1 Logen und Business Seats statt Stehplätzen: Eine neue Klientel im Stadion?**

Besonders die Etablierung der „VIP-Bereiche“ macht deutlich, dass sich der professionelle Fußball in Deutschland neuen Zuschauerschichten öffnet, die früher wohl kaum den Weg ins Stadion gefunden hätten. Inwieweit diese „Öffnung“ freiwillig erfolgte, oder nicht auch wirtschaftliche Überlegungen dabei eine Rolle spielten, gilt es später noch einmal genauer zu untersuchen.

Eingeläutet wurde dieser Trend jedoch schon viel früher: Seit Mitte der achtziger Jahre wurde –als Folge der großen Stadionkatastrophen– die Anzahl der Stehplätze kontinuierlich zu Gunsten der teureren, vermeintlich sichereren Sitzplätze verringert.<sup>17</sup>

Seit der Saison 1998/99 sind bei Europacupspielen von Seiten der UEFA nur noch

---

zug aber die Kosten für den Anschluss an die Infrastruktur (U- und Autobahn) des bisher unerschlossenen Geländes.

<sup>17</sup> 1985 kamen in der Hochzeit des sogenannten „Hooliganism“ im englischen Bradford und im belgischen Brüssel 57 beziehungsweise 39 Fußball-Fans ums Leben. 1989 fanden im englischen Sheffield 96 Menschen unter ebenfalls dramatischen Umständen den Tod im Fußballstadion, als sie in einem Stehplatz-Fanblock von zahlreich nachrückenden Zuschauern regelrecht erdrückt wurden (SCHULZE-MARMELING 2000: 202ff.). Ob wirklich die Stehplätze der einzige Auslöser für die Katastrophen waren, wie von Seiten der Verbände geschlussfolgert wurde, darf zumindest bezweifelt werden (SCHULZE-MARMELING 1992: 228ff.).

Saison 1998/99 sind bei Europacupspielen von Seiten der UEFA nur noch Sitzplätze erlaubt (ASCHEBECK 1998: 142).<sup>18</sup>

Die kritische Fanszene bezeichnet diesen Prozess –dem sie sehr skeptisch bis ablehnend gegenübersteht– als „Versitzplatzung“ (ASCHEBECK 1998: 145ff.): Die „Versitzplatzung“ vertreibt die traditionelle, proletarische Zuschauerklinteil zunehmend aus dem Stadion, da die neu geschaffenen Sitzplätze für Mitglieder dieser Schichten kaum noch zu bezahlen seien. Besonders vehement richtet sich die Fanszene gegen die Schaffung von „VIP-Bereichen“. Es wird befürchtet, dass deren zahlungskräftige Kundschaft zunehmend größeren Einfluss auf die Stadionarchitektur und das Rahmenprogramm nimmt: So würde bereits jetzt die Atmosphäre in den Stadien unter dem auf den Sitzplätzen anzutreffenden Zuschauertypus des „kritischen Konsumenten“ leiden, der nur passiv unterhalten werden will, ohne selbst zur Stimmung etwas beizutragen.

Völlig unverständlich sind die Befürchtungen der Fanszene nicht. Auf der anderen Seite muss man aber auch die Vereine verstehen, die sich ökonomischen Zwängen ausgesetzt sehen. Trotz der im Laufe der letzten Jahre gesunkenen Bedeutung der Zusauhereinnahmen können die Klubs –vor allem die kleineren– trotzdem nicht darauf verzichten. Und da machen nun mal die Sitzplätze und neuerdings auch die „VIP-Bereiche“ den Hauptanteil an den Einnahmen aus.<sup>19</sup>

Rein ökonomisch betrachtet sind die in der Bundesliga immer noch vorhandenen Stehplatztribünen ein „Zugeständnis“ der Vereine an ihre treuesten Fans; subventioniert werden sie durch die Einnahmen aus Sitzplätzen und „VIP-Bereichen“ (NORD LB 2001: 30). Von Subvention kann man sprechen, weil die Klubs darauf verzichten, die Stehplatzblöcke in ertragsreichere Sitzplätze umzuwandeln. Auch für den Neu- oder Ausbau ist die „Versitzplatzung“ notwendig, da diese Baumaßnahmen ohne die damit verbundenen Mehreinnahmen nicht zu finanzieren sind.

Dass es aber weiterhin Stehplätze in der Bundesliga gibt, hängt mit dem Wissen und der Einsicht der Vereine zusammen, dass die Zuschauer auf diesen Plätzen –die Fans– maßgeblich für die Stimmung und die Atmosphäre im Stadion verantwortlich sind:<sup>20</sup> Gerade auf den Stehplatzrängen findet eine intensive Interaktion zwischen den Zuschauern und

---

<sup>18</sup> Da die meisten Stadien in Deutschland –im Gegensatz zu denen in England– immer noch über Stehplatztribünen verfügen, werden diese bei Europacupspielen provisorisch zu Sitzplätzen „umfunktioniert“.

<sup>19</sup> Ob dieser Boom anhalten wird, ist zur Zeit mehr als fraglich: Das Bundesfinanzministerium erwägt, die steuerliche Absetzbarkeit von VIP-Logen und Business Seats komplett zu streichen (HALLE 2002a). Bisher konnten Firmen die Ausgaben für solche Plätze als Betriebsausgaben steuerlich geltend machen und bekamen daher vom Fiskus rund 50 Prozent der Ausgaben erstattet.

<sup>20</sup> Auch die in Tabelle 4.2 dargestellten Stadionprojekte beinhalten Stehplätze, die aber bei Bedarf in Sitzplätze umgewandelt werden können. Ein Verzeichnis über die Anzahl der Stehplätze in Bundesligastadien findet man im KICKER (2002b: 168-169).

den Vorgängen auf dem Spielfeld statt, die den besonderen Reiz des Stadionbesuches auch für Sitzplatzzuschauer ausmacht (LÜTTMER 1995: 64ff.). Schlachtgesänge und Anfeuerungsrufe gehen ausschließlich von den Fans auf den Stehtribünen aus.

Mit dem Argument der kritischen Fanszene, die traditionelle Zuschauerklientel werde durch die „Versitzplatzung“ systematisch aus den Stadien gedrängt, sollte man sich noch einmal auseinandersetzen. Natürlich ist es unbestritten, dass der Fußball von seiner Entstehung bis zum Ende der siebziger Jahre hauptsächlich ein Freizeitvergnügen der Arbeiterschaft war. Mit dem für Westeuropa typischen Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist diese Schicht im Auflösen begriffen. Als Konsequenz des Wandels sanken die Zuschauerzahlen bei Fußballspielen zu Beginn der achtziger Jahre in ganz Westeuropa kontinuierlich (SCHULZE-MARMELING 2000: 202ff.).

Der Zuschauerrückgang begünstigte zudem auch die Zunahme an gewaltbereiten Fans, den Hooligans. Diese nutzten die Krise, in der sich der gesamte Fußballsport zu dieser Zeit befand, aus und entdeckten die Stadien als ihr „Tätigkeitsfeld“. Der Fußball brauchte einige Zeit, um dieses Problem in den Griff zu bekommen und das damit verbundene schlechte Image wieder los zu werden.

Der Aufschwung, der seit Beginn der neunziger Jahre im Bereich des Fußballs deutlich spürbar ist, erklärt sich zu einem nicht unwesentlichen Teil dadurch, dass man sich den gesellschaftlichen Realitäten bewusst wurde und auch die Mittel- und Oberschicht erfolgreich als Zielgruppe erkannt hat (SCHULZE-MARMELING 2000: 209ff.). Die zunehmende Anzahl von Sitzplätzen und die „VIP-Bereiche“ sind auch das Ergebnis einer durch Tertiarisierung veränderten Gesellschaftsstruktur:

An dieser Realität ist auch der Fußball nicht vorbeigekommen; er hat diesen Wandel schneller vollzogen als viele andere Regionen und Wirtschaftszweige in Europa. Die traditionelle Zuschauerklientel hat den Fußball nicht mehr für sich alleine; sie muss sich das Spiel nun mit anderen Gesellschaftsschichten „teilen“ und dabei auch deren Interessen respektieren lernen.

Trotzdem muss man der kritischen Fanszene insoweit Recht geben, als dass sich der Fußball nicht vollständig dem ökonomischen Kalkül verschreiben darf. Er mag zwar mittlerweile zu einem Wirtschaftsgut geworden sein, verfügt aber dennoch weiterhin über eine nicht zu unterschätzende soziale Komponente. Die Beibehaltung der Stehplätze in der Bundesliga ist ein richtiger Schritt in diese Richtung. Weitere werden aber folgen müssen, denn die Fans sind das wahre Kapital der Vereine.

---

*„Ein Fernsehsender darf mit Fußball kein Geld verdienen. Das ist meine feste Philosophie.“*

Karl-Heinz Rummenigge, Ex-Fußballspieler und mittlerweile Vorstandschef der FC Bayern München AG vor der Kirch Krise  
(zitiert aus FAZ 2001)

*„Die Ware Fußball gehört zum Allerbesten, was man weltweit haben kann. Mit dem unbedeutendsten Fußballspiel machen sie mehr Quote als mit jeder Vorabendserie.“*

Günter Netzer, Fußballlegende, Fernsehkommentator und neuerdings Rechteinhaber nach der Kirch-Krise  
(zitiert aus RUHR NACHRICHTEN 2002a)



## 5. Der Markt für Fernsehrechte

Auf dem Markt für Fernsehrechte werden –wie es der Name eigentlich schon zum Ausdruck bringt- die Rechte für die Übertragung von Fußballspielen im Fernsehen verkauft. Die Motive der Marktteilnehmer liegen dabei auf der Hand: Die Rechteinhaber –in den meisten Fällen die Fußballverbände- wollen einen möglichst hohen Preis erzielen, um finanziell möglichst viel für die Vereine heraus zu holen. Gleichzeitig sind sie aber auch daran interessiert, dass der Fußball im Fernsehen gezeigt wird. Sponsoringerlöse hängen zu einem nicht unwesentlichen Teil mit der Fernsehpräsenz zusammen (KRUSE 2000: 16, CALMUND 1999: 31-32).<sup>1</sup> Daher können die Rechteinhaber den Preis –trotz ihrer Monopolstellung- nicht ins Unermessliche treiben. Auf der Nachfrageseite benötigen die Fernsehsender die Fußball-Übertragungsrechte zur „Produktion“ von zuschauerattraktiven Sportsendungen. Zur Refinanzierung der damit verbundenen Kosten werden Sponsoren –oft zum Leidwesen der Fernsehzuschauer- gegen die Entrichtung eines Entgelts Sendezeiten zur Präsentation ihrer Werbe-Trailer angeboten. Dazu jedoch mehr in Kapitel sechs.

Die Struktur des Marktes für Fernsehrechte hat sich in Deutschland im Laufe der letzten Jahre nachhaltig verändert.<sup>2</sup> Lange Zeit standen sich jeweils nur ein Anbieter, nämlich der DFB als alleiniger Rechteinhaber, und die öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF als einziger Nachfrager gegenüber, so dass man von einem „bilateralen Monopol“ sprechen konnte (ERNING 2000: 135).<sup>3</sup> Seit der Einführung der dualen Rundfunkordnung in den achtziger Jahren drängen auch private Sender auf diesen Markt. 1985 nahm mit dem Privatsender SAT.1 erstmals ein Konkurrent auf der Nachfrageseite an den Verhandlungen teil. Während sich auf der Angebotsseite eigentlich bis zum heutigen Tag nichts geändert hat –außer dass die Übertragungsrechte mittlerweile vom DFB auf den Ligaverband e.V./ die Deutsche Fußball Liga GmbH übergegangen sind- ist auf der Nachfrageseite ein ziemlich intensiver Wettbewerb der Fernsehsender um die Übertragungsrechte entstanden. Aus dem einstigen Nachfragemonopol entwickelte sich so ein „wettbewerbsorientiertes Nachfrageoligopol“ (ERNING 2000: 136).

---

<sup>1</sup> Aus diesem Grund zahlen auch einige Sportarten, wie zum Beispiel Tischtennis und Volleyball, für ihre Fernsehpräsenz.

<sup>2</sup> Die folgende Schilderung bezieht sich nur auf die von DFL und DFB veranstalteten Wettbewerbe Bundesliga und DFB-Pokal. Abweichende strukturelle Rahmenbedingungen und Regelungen im Europacup werden unter den entsprechenden Punkten abgehandelt und analysiert.

<sup>3</sup> ARD und ZDF haben bei den Verhandlungen gemeinsam agiert und sich nicht gegenseitig überboten.

Dass mittlerweile für die Übertragungsrechte von Fußballwettbewerben Preise bezahlt werden, die durch im unmittelbaren Umfeld der Übertragungen erzielbaren Werbeeinnahmen kaum noch zu refinanzieren sind, hängt mit der strategischen Bedeutung dieser Rechte zusammen (ENDERLE 2000: 72): Fußball ist in der Zuschauergunst in Deutschland die absolute Nummer eins und ein Garant für hohe Einschaltquoten (siehe Punkt 2.1.4.2.1).

Auch wenn die Ausstrahlung von Fußballübertragungen nicht kostendeckend möglich ist, so steigert sie dennoch das Ansehen und die strategische Marktposition –den Marktanteil- eines Senders. Daraus kann der Sender dann zusätzliche Erlöse erwirtschaften. Zudem sind die Fußball-Übertragungsrechte ein exklusives Gut, das im Gegensatz zu Filmen und anderen möglichen Programminhalten recht schwer bis gar nicht substituierbar ist (SCHELLHASS 2000a: 7ff.): Zeigt Sender A einen guten Film, kann Sender B einen qualitativ hochwertigen Film auf dem gleichen Sendeplatz positionieren, um in der Zuschauergunst „die Nase vorn zu behalten“. Überträgt Sender A hingegen zum Beispiel ein interessantes Länderspiel, wird es für Sender B wesentlich schwieriger, gegen diese Konkurrenz zu bestehen und Zuschauer von Sender A dazu zu bewegen, nicht das Spiel sondern das Programm von Sender B zu schauen. Dafür ist die Fußballübertragung aber auch ein kurzlebiges Gut, das zeitnah verwertet werden muss, da sein Wert sonst rasch verfällt.

Beim Verkauf der Fernsehrechte sind seit einiger Zeit häufig Vermarktungsagenturen zwischengeschaltet (KIPKER 2000: 42). Da diese aber nicht als eigenständige Akteure, sondern im Auftrag für die Fernsehsender handeln, erfolgt eine ausführlichere Darstellung und Analyse der Vermarktungsagenturen erst in Kapitel sechs. Für diesen Zusammenhang ist eigentlich nur wichtig, dass sich die Fernsehsender durch das Einschalten von Vermarktungsagenturen Synergieeffekte erhoffen: So hat eine in der Rechtevermarktung tätige Agentur die Kontakte, um die Übertragungsrechte an Zweit- und Drittvermarkter oder ins Ausland weiterzuverkaufen, ohne dass sich der Sender darum kümmern muss. Außerdem ist die Medienmacht eines international tätigen Vermarkters wesentlich eher ein Gegenpol zur Monopolstellung des DFB beziehungsweise der DFL als die eines einzelnen Senders.

## 5.1 Die Entwicklung der Preise für die Fernsehrechte der Bundesliga

Seit Gründung der Bundesliga werden die Fernsehrechte stets zentral vom DFB beziehungsweise neuerdings von der DFL an Fernsehsender und Agenturen verkauft.

**Tabelle 5.1:** Übertragungskosten für die Fußball-Bundesliga zwischen 1965 und 2004

Saison	Sender und Agenturen	Preis in Mio. Euro
1965/66	ARD/ ZDF	0,33
1966/67	ARD/ ZDF	0,41
1967/68	ARD/ ZDF	0,41
1968/69	ARD/ ZDF	0,86
1969/70	ARD/ ZDF	1,33
1970/71	ARD/ ZDF	1,53
1971/72	ARD/ ZDF	1,60
1972/73	ARD/ ZDF	1,60
1973/74	ARD/ ZDF	1,74
1974/75	ARD/ ZDF	2,25
1975/76	ARD/ ZDF	2,45
1976/77	ARD/ ZDF	2,45
1977/78	ARD/ ZDF	2,75
1978/79	ARD/ ZDF	3,44
1979/80	ARD/ ZDF	3,51
1980/81	ARD/ ZDF	3,22
1981/82	ARD/ ZDF	3,45
1982/83	ARD/ ZDF	3,70
1983/84	ARD/ ZDF	4,09
1984/85	ARD/ ZDF	5,11
1985/86	ARD/ ZDF	6,14
1986/87	ARD/ ZDF	8,18
1987/88	ARD/ ZDF	9,20
1988/89	UFA/ RTL	20,45
1989/90	UFA/ RTL	23,01
1990/91	UFA/ RTL	25,56
1991/92	UFA/ RTL/ PREMIERE	40,90
1992/93	ISPR/ SAT.1/ PREMIERE	74,14
1993/94	ISPR/ SAT.1/ PREMIERE	74,14
1994/95	ISPR/ SAT.1/ PREMIERE	74,14
1995/96	ISPR/ SAT.1/ PREMIERE	86,92
1996/97	ISPR/ SAT.1/ PREMIERE	99,70
1997/98	ISPR/ SAT.1/ PREMIERE	127,82
1998/99	ISPR/ SAT.1/ PREMIERE	163,61
1999/00	ISPR/ SAT.1/ PREMIERE	168,73
2000/01	ISPR/ SAT.1/ PREMIERE	355,35
2001/02	ISPR/ SAT.1/ PREMIERE	328
2002/03	INFRONT */ SAT.1/ PREMIERE	290
2003/04	INFRONT */ SAT.1/ PREMIERE	290

\* = INFRONT SPORTS & MEDIA AG, übernahm die nach der Kirch-Insolvenz im Besitz der Rechte befindliche Auffanggesellschaft „Buli-GmbH“

Quelle: CALMUND (1999: 33-34), EBERT (2002: 167), eigene Ergänzungen

Die Vermarktung der Fernsehrechte kann dabei nach SCHAFFRATH chronologisch in drei Phasen untergliedert werden (2000: 29):

- **1. Phase:** In der Zeit des öffentlich-rechtlichen Nachfragemonopols von Mitte der sechziger bis Mitte der achtziger Jahre gibt es keinen Wettbewerb um die Übertragungsrechte. Daher sind die Preissteigerungen sehr moderat. Es ist sogar davon auszugehen, dass der Angebotsmonopolist DFB die Rechte weit unter ihrem tatsächlichen Wert verkauft hat (ERNING 2000: 143ff.).
- **2. Phase:** Durch die Dualisierung des Rundfunkwesens nimmt mit SAT 1 1985 erstmals ein privater Sender am Wettbewerb um die Senderechte teil. Die Zahl der Mitbewerber nimmt in den folgenden Jahren noch weiter zu mit dem Ergebnis, dass die Preise stärker steigen. Für die Spielzeit 1988/89 erwirbt mit RTL erstmals ein Privatsender die Fußballrechte. Bis auf einige Ausnahmen findet die Übertragung der Spiele zeitversetzt statt: Dem Fernsehzuschauer werden in den Sportsendungen lediglich Zusammenschnitte mit den Höhepunkten präsentiert.
- **3. Phase:** Durch den Start des analogen Bezahlfernsehens 1991 sowie die Einführung des digitalen Pay-TV 1996 stoßen die Preise in ungeahnte, neue Dimensionen vor. Vor allem von den Sportrechten erhoffen sich die Macher die Etablierung des Bezahlfernsehens in Deutschland und sind daher bereit, exorbitante Summen dafür zu bezahlen. Das Bezahlfernsehen schafft die Neuerung, dass regelmäßig Spiele live übertragen werden: Ganz zu Anfang gibt es nur das „Topspiel der Woche“ gegen Gebühr zu sehen, seit der Saison 2000/01 werden mittlerweile alle 306 Spiele (!) einer Saison – die Digitalisierung macht es möglich – live gezeigt.

Dass die Fernsehsender und Agenturen mittlerweile so hohe Preise für die Fernsehrechte zahlen, hat die Anbieterseite unter einen gewissen Druck gesetzt, sich wirtschaftlichen Interessen zu öffnen (KRUSE 2000: 8ff.). So kam der DFB als Sportveranstalter dem Wunsch der Fernsehsender nach, Spieltage zu „splitten“. Die 1. Bundesliga spielt seitdem samstags und sonntags, die 2. Bundesliga freitags, sonntags und montags.<sup>4</sup> Obwohl die geteilten Spieltage weder von den Fans noch von den Vereinen gewollt sind, finden sie trotzdem statt (HALLE 2002b).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Nur die jeweils letzten beiden Spieltage werden in beiden Ligen zeitgleich angesetzt, um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden.

<sup>5</sup> So gab es in der Saison 2000/01 die von Fans organisierte Kampagne „Pro 15:30“. Ziel der sehr medienwirksam aufgelegten Kampagne war es, dass alle Spiele der 1. Bundesliga eines Spieltags am Samstag Nachmittag um halb vier ausgetragen werden sollten. Ihr war aber nur mäßiger Erfolg beschie-

Auch die Organisationsstruktur des Sportveranstalters hat sich in Folge der höheren Einnahmen aus den Fernsehrechten verändert. So haben sich die 36 Profiklubs im Liga-Verband e.V. zusammengeschlossen. Dessen Geschäftsführungsgesellschaft, der DFL, obliegt seit der Spielzeit 2001/02 die Organisation und Vermarktung des Spielbetriebs der beiden Bundesligen.

Neben der Bundesliga werden auf nationaler Ebene auch die Übertragungsrechte für den DFB-Pokal verkauft. Dieser Verkauf erfolgt ebenfalls zentral über den DFB. Über die genauen Zahlen ist jedoch nur wenig bekannt, da die Rechte am DFB-Pokal von den öffentlich-rechtlichen Sendern im Paket zusammen mit den Länderspielen und der Regionalliga erworben worden sind. Der alte Vertrag, der bis zum Jahr 2004 läuft und dem DFB pro Jahr rund 76 Millionen Euro einbringt, wurde erst kürzlich zu nahezu unveränderten Konditionen bis 2009 verlängert (KICKER 2002c). Der weitaus größte Teil des Betrages dürfte für die Übertragungsrechte der Länderspiele der Nationalmannschaft bestimmt sein. Der FC Schalke 04 zum Beispiel wurde in der Saison 2000/01 DFB-Pokalsieger: 32 Prozent seines Gesamterlöses erzielte der Verein aus den Bundesligaübertragungsrechten, nur vier Prozent hingegen aus den DFB-Pokal-Rechteerlösen (siehe Tabelle 5.2). Ökonomisch betrachtet ist daher der geringe Stellenwert, den der DFB-Pokal bei den Profivereinen mittlerweile erreicht hat, durchaus zu verstehen. Trotzdem bleibt zu bedenken, dass der Pokal der kürzeste Weg in den UEFA-Cup ist. Abschließend bleibt noch festzuhalten, dass die privaten Sender bislang noch keinen ernsthaften Versuch gestartet haben, um die Übertragungsrechte für den DFB-Pokal zu erwerben.

### **5.1.1 Die Verteilung der Fernsehgelder**

Die aus dem Verkauf der Übertragungsrechte stammenden Einnahmen wurden bis zur Saison 1999/00 zu jeweils gleichen Teilen unter den Profimannschaften aufgeteilt. Dabei erhielten Vereine aus der 1. Bundesliga stets einen größeren Anteil als die aus der 2. Bundesliga.<sup>6</sup> 1999 wurde ein neuer Verteilungsmodus beschlossen, der auch dem sportlichen Erfolg der Klubs Rechnung trägt und ab der Saison 2000/01 zur Anwendung kommt. Grund für die Einführung des neuen Verteilungsschlüssels war die Verdoppe-

---

den. Zwar wurden die Freitags-Termin gestrichen, an den wesentlich unpopuläreren Sonntagsspielen wurde jedoch festgehalten.

<sup>6</sup> So wurden zum Beispiel in der Saison 1995/96 die Gesamterlöse im Verhältnis 65 zu 35 zwischen den Vereinen der ersten und zweiten Liga aufgeteilt (BRANDMAIER/ SCHIMANY 1998: Anhang V).

lung der Fernseheinnahmen von der Spielzeit 1999/00 zur darauf folgenden Saison (siehe Tabelle 5.1).

Diese zusätzlichen Einnahmen sollten nicht wie bisher, also nur nach dem Teilnahmeprinzip, sondern zusätzlich auch zu einem gewissen Teil nach dem Leistungsprinzip aufgeteilt werden. Der neue Verteilungsschlüssel, der laut DFL-Ligastatut in dieser Form bis zur Spielzeit 2003/04 seine Anwendung erfährt, sieht folgende Regelungen vor (LIGAVERBAND 2001b: 154):<sup>7</sup> Die Fernsehgesamterlöse werden erst einmal prozentual im Verhältnis 80 zu 20 zwischen 1. und 2. Bundesliga aufgeteilt. So blieben den Vereinen der 1. Bundesliga in der vergangenen Spielzeit 262,4 Millionen Euro. Die eine Hälfte dieses Betrags, also 131,2 Millionen Euro, wird wiederum nach einem Schlüssel verteilt, der die Platzierungen der Klubs in den vorangegangenen drei Jahren berücksichtigt, wobei die am kürzesten zurückliegende Spielzeit am stärksten ins Gewicht fällt.

Die anderen 131,2 Millionen Euro werden noch einmal geteilt: 75 Prozent der Summe, in diesem Fall 98,4 Millionen Euro, werden als eine Art „Sockelbetrag“ zu gleichen Teilen an alle 18 Vereine verteilt, so dass jeder Klub 5,46 Millionen Euro erhält. Die noch übrig bleibenden 32,8 Millionen Euro werden als sogenanntes „Platzgeld“ ausgeschüttet: Pro Spieltag der Saison erhält der Tabellenletzte einen Betrag von 6.156 Euro, der Tabellenführer den 18-fachen Satz, nämlich 110.808 Euro. Die dazwischen rangierenden Vereine bekommen jeweils den Satz des Tabellenletzten, multipliziert mit der Zahl des Ranges, den sie zu dem Zeitpunkt in der Tabelle belegen.

Der neue Verteilungsschlüssel besteht also verteilungspolitisch betrachtet aus drei Elementen: Dem festen Sockelbetrag, der jedem Ligateilnehmer zusteht, sowie der auf dem Leistungsprinzip beruhenden Beträge, die sich sowohl nach aktuellem als auch zurückliegendem sportlichen Erfolg bemessen.

Bei Beträgen in dieser Größenordnung wird schnell deutlich, dass die Fernseheinnahmen mittlerweile den größten Posten bei der Etatzusammensetzung der Vereine ausmachen. Durchschnittlich mehr als 50 Prozent machen die Fernsehgelder am Etat eines Bundesligisten aus; in der zweiten Liga ist die Abhängigkeit aufgrund geringerer Zuschauer- und Sponsoringerlöse noch wesentlich größer (GEFFKEN 2001, siehe auch Tabelle 5.2). „Die Liga hängt am Fernsehtropf“ hat das Karl-Heinz Rummenigge, Vorstandsvorsitzender beim FC Bayern München einmal treffend formuliert (zitiert aus

---

<sup>7</sup> Details des Verteilungsschlüssels wurden bisher nicht veröffentlicht, die folgenden Angaben beruhen daher zum Teil auf eigenen Berechnungen, die auf die Veröffentlichung einiger Zahlen aus diversen Zeitungsartikeln basieren (FRANZKE 1999b, FRANZKE 2001b, KICKER 2001).

BAMS 2001). Dass sich der Fußball in eine Abhängigkeit zum Fernsehen begeben hat, wurde von Verantwortlichen lange dementiert, spätestens seit der Kirch-Krise ist dieser Umstand aber nicht länger zu leugnen (siehe auch Punkt 5.5.2).

**Tabelle 5.2:** Umsätze und der Anteil der TV-Gelder in der 1. Bundesliga für die Saison 2000/01

	<b>Verein</b>	<b>Umsatz 2001/02 in Mio. Euro</b>	<b>davon TV- Einnahmen aus der Bundesliga</b>	<b>davon TV- Einnahmen insgesamt *</b>
1.	Bayern München	173	<b>14 %</b>	44 %
2.	Borussia Dortmund	114	17 %	<b>17 %</b>
3.	Bayer Leverkusen	97	24 %	31 %
4.	1. FC Kaiserslautern	63	30 %	48 %
5.	Hamburger SV	62	28 %	50 %
6.	FC Schalke 04	60	32 %	36 %
7.	Hertha BSC Berlin	54	27 %	42 %
8.	VfB Stuttgart	40	30 %	34 %
9.	TSV 1860 München	39	23 %	55 %
10.	Werder Bremen	39	43 %	48 %
11.	1. FC Köln	34	40 %	41 %
12.	VfL Wolfsburg	33	53 %	53 %
13.	SC Freiburg	28	60 %	60 %
14.	Borussia Mönchengladbach (A)	28	28 %	28 %
15.	Hansa Rostock	25	52 %	52 %
16.	Energie Cottbus	21	49 %	49 %
17.	1. FC Nürnberg (A)	15	57 %	57 %
18.	FC St. Pauli (A)	12	<b>66 %</b>	<b>66 %</b>
	(A) = Aufsteiger aus der 2. Bundesliga * = inklusive DFB-Pokal und Europacup			

Quelle: FRANZKE (2002a)

## 5.2 Zentrale versus dezentrale Vermarktung

Bevor nun die Entwicklungen der Fernseheinnahmen in den beiden Europacup-Wettbewerben thematisiert werden, erscheint es sinnvoll, sich das Vermarktungssystem für die Fernsehrechte näher anzuschauen. Bis zur Spielzeit 1997/98 hat der DFB die Partien der Bundesligen und des DFB-Pokals sowie die Heimspiele deutscher Mannschaften im UEFA-Cup und im mittlerweile abgeschafften Europapokal der Pokalsieger zentral vermarktet.<sup>8</sup>

Zentralvermarktung bedeutet, dass die Verbände in ihrer Funktion als Veranstalter stellvertretend für die einzelnen Vereine mit den Fernsehsendern und Agenturen in Verhandlung treten und die erzielten Erlöse dann auf die Vereine verteilen. In einem solchen Verfahren kann der einzelne Verein die Übertragungsrechte also nicht eigenständig zum Kauf anbieten und so vielleicht höhere Einkünfte erzielen.

Da die Zentralvermarktung unter wettbewerbspolitischen Gesichtspunkten als durchaus problematisch einzustufen ist, war es nicht verwunderlich, dass auch das Bundeskartellamt auf diese Vermarktungspraxis aufmerksam geworden ist. Auf dessen Betreiben wurde dem DFB am 11. Dezember 1997 die Zentralvermarktung von Heimspielen deutscher Mannschaften im UEFA-Cup und im Europapokal der Pokalsieger höchststrichterlich vom Bundesgerichtshof untersagt.

Beobachter gingen davon aus, dass nun die Zentralvermarktung der Bundesliga als nächstes „gekippt“ würde.<sup>9</sup> Daher war man dann doch ein wenig überrascht, als der DFB 1998 mit seinem Antrag Erfolg hatte, der die Freistellung der Zentralvermarktung für die Bundesliga und den DFB-Pokal vom Kartellverbot vorsah: Die Entscheidung, in die 6. Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) den Sport als Ausnahmereich mit aufzunehmen, der damit vom Kartellverbot unberührt bleibt, wurde sowohl im Bundestag als auch im Bundesrat einstimmig getroffen. Da das Bundeskartellamt jetzt quasi machtlos ist, hofft man auf Seiten der Wettbewerbshüter jetzt auf ein Eingreifen aus Brüssel. Seitdem ist nicht mehr viel passiert, so dass bis zum heutigen Tage Bundesliga und DFB-Pokal sowie die Champions League weiterhin zentral vermarktet werden. So viel zu den Fakten.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Die Champions League stellt die einzige Ausnahme dar. Sie wird ebenfalls zentral vermarktet, aber von der UEFA, ihrem Ausrichter.

<sup>9</sup> Viele Bundesligavereine hatten für den Fall schon einmal vorsorglich Verträge mit Vermarktungsagenturen unterzeichnet (SWIETER 2002: 28).

<sup>10</sup> Die nun folgenden Ausführungen beruhen weitgehend auf der ökonomischen Sicht der Dinge. Mit der juristischen Perspektive beschäftigt sich –unter anderem– WENG sehr ausführlich (2000).

Die Frage des Pro und Contra der Zentralvermarktung ist seither in der Sportökonomie sehr ausführlich und zugleich kontrovers diskutiert worden.<sup>11</sup> Da die Frage „Zentralversus Einzelvermarktung“ zum einen auch in Zukunft noch relevant sein wird und zum anderen von großer finanzieller Bedeutung für den Fußball ist, wird im folgenden versucht, die Diskussion kurz zusammenzufassen und die Argumente herauszuarbeiten.

Dass die Vereine als Anbieter von professionellem Fußball durch den zentralen Verkauf der Fernsehrechte durch den DFB beziehungsweise neuerdings die DFL ein „stabiles Kartell in Form eines Syndikats“ bilden, darüber sind sich sowohl Kritiker als auch Befürworter der Zentralvermarktung einig (KRUSE/ QUITZAU 2002: 1).<sup>12 13</sup> Recht unterschiedlich fallen aber die Bewertungen des Verfahrens aus.

Kritiker der Zentralvermarktung bemängeln vor allem

- (1) den Eingriff in die Marktwirtschaft und damit die Verhinderung von Wettbewerb: So sei es üblich, dass Waren und Dienstleistungen in marktwirtschaftlichen Systemen von den Produzenten selbst vermarktet werden, um ein ökonomisch optimales und effizientes Ergebnis zu gewährleisten (KRUSE/ QUITZAU 2002: 1ff.). Und die Produzenten sind im Fußball nun einmal die Vereine, da sie ja schließlich auch das finanzielle Risiko tragen und nicht die Verbände.
- (2) die künstliche Verknappung der Spiele im Fernsehen und die damit einhergehende mangelnde Orientierung am Konsumenten (Fernsehzuschauer): Jedes Bundesligaspiel wird in voller Länge von Fernsehkameras aufgezeichnet, trotzdem bekommt der Fernsehzuschauer davon nur zeitversetzt kurze Zusammenfassungen zu sehen (WOLF 2000: 89ff.).<sup>14</sup> Leidtragende seien neben den Fernsehzuschauern auch die Vereine, da sie eine geringere Fernsehpräsenz erreichen. Der Zusammenhang von Fernsehpräsenz und Sponsoringeinnahmen wurde ja bereits aufgezeigt. Bestünde hingegen die Möglichkeit der Einzelvermarktung durch die Vereine selbst, könnten diese durch den Verkauf der Senderechte notfalls auch an kleinere oder Regionalsender dafür sorgen, dass ihr Spiel auf jeden Fall im Fernsehen gezeigt wird.

---

<sup>11</sup> Siehe zum Beispiel KRUSE/ QUITZAU (2002: Fußnote 1).

<sup>12</sup> Ein Syndikat ist die am straffsten organisierte Form eines Kartells. Absatz oder Beschaffung werden in einem Syndikat von einer zentralisierten Einrichtung aus abgewickelt (WÖHE 2000: 331).

<sup>13</sup> Diese Einschätzung steht in keinem Widerspruch zu der unter Punkt vier gemachten Aussage. Der zentrale Verkauf der Fernsehrechte erfüllt den Tatbestand eines Kartells, die Organisationsform „Bundesliga“ jedoch nicht.

<sup>14</sup> Dieses Argument hat mittlerweile viel seiner Überzeugungskraft eingebüßt, da mittlerweile alle Bundesligaspiele im Pay-TV zu sehen sind. Die Kartellmenge entspricht folglich exakt der Wettbewerbsmenge, von Verknappung kann also keine Rede mehr sein (SCHELLHAASS 2000b: 34).

- (3) dass sie eine Markteintrittsbarriere für kleinere Fernsehsender darstellt: Fußball ist einer der Quotenbringer im deutschen Fernsehen. Da die Übertragungsrechte nur im Block zu kaufen sind, sei es für einen kleineren Sender nahezu unmöglich, die Rechte zu erwerben (PARLASCA 2000: 92ff.). Die Zentralvermarktung habe demzufolge zu einer erheblichen Konzentration auf der Nachfrageseite, also bei den Fernsehsendern, geführt.<sup>15</sup>

Kritiker der Zentralvermarktung halten die im Rahmen des Verfahrens ebenfalls durchgeführte Erlösumverteilung für überbewertet (PARLASCA 2000: 94). Stattdessen wird auf die Einzelvermarktung in Kombination mit einer Fondslösung auf freiwilliger Basis gesetzt (KRUSE/ QUITZAU 2002: 14ff.). Als Beispiel für das Gelingen eines solchen Fonds wird die Regelung im Europacup angeführt (WOLF 2000: 92): Nachdem die Zentralvermarktung im UEFA- und Pokalsieger-Cup 1997 untersagt wurde, zahlten die für diese Wettbewerbe qualifizierten Mannschaften rund dreißig Prozent der nun durch Einzelvermarktung erzielten Erlöse in einen Fonds ein. Die Gelder wurden daraufhin unter den nicht im Europacup spielenden Vereinen der 1. und 2. Bundesliga aufgeteilt.<sup>16</sup> Und genau an dieser Verteilungsproblematik setzen die Befürworter der Zentralvermarktung an (unter anderem SCHELLHAASS 2000b, HELLMANN 2000). SWIETER beweist sehr nachvollziehbar, dass die Umverteilung der Erlöse aus den Fernsehrechten zu einer „effizienteren Bewirtschaftung des Meisterschaftsrennens“ führt (2002: 149ff.). Was sich zunächst kompliziert anhört, erscheint dann doch logisch: Um einen gewissen Grad sportlicher Ausgeglichenheit zu gewährleisten, bedarf es einer ausreichenden finanziellen Ausstattung der kleineren Vereine. Auch wenn sportlicher Erfolg nicht käuflich ist, so besteht doch ein Zusammenhang zwischen den finanziellen Möglichkeiten eines Vereins und seiner Platzierung in der Liga (siehe auch Kapitel drei).

Bei dieser Überlegung kommt eine Besonderheit des Sports zum Tragen, auf die bereits hingewiesen wurde: Absolute Monopolstellungen gereichen dem Inhaber eher zum Nach- denn zum Vorteil. Ein Fußballspiel –um in der Thematik zu bleiben– beruht auf der Koproduktion von zwei Vereinen, die Bundesliga auf der Koproduktion der teilnehmenden 18 Mannschaften. Erlangen ein oder auch mehrere Vereine aufgrund deutlich höherer Einnahmepotentiale einen derart großen sportlichen Vorsprung vor dem Rest der Liga, droht die große Langeweile. Die Zuschauerzahlen im Stadion sowie vor

---

<sup>15</sup> Man sollte sich fragen, ob die ökonomische Bedeutung der Fußballübertragungsrechte bei dieser Argumentation nicht vielleicht etwas überbewertet worden ist.

<sup>16</sup> Diesen Fonds gibt es mittlerweile nicht mehr, die im Europacup spielenden Vereine behalten das von ihnen durch den Verkauf der Übertragungsrechte eingenommene Geld komplett selbst. Der früher durch den DFB gewährleistete „Solidarausgleich“ existiert also nicht mehr.

den Fernsehgeräten werden wahrscheinlich abnehmen; dadurch würden die damit zusammenhängenden sonstigen Erlöse aus Sponsoring und Merchandising ebenfalls sinken. Eine Liga lebt von der Spannung: Es sollte immer möglich sein, dass der letzte den ersten schlagen kann. Ist diese Spannung nicht mehr gegeben, verliert das Gesamtprodukt „Liga“ zunehmend seine Attraktivität.

Zur Sicherstellung eines funktionsfähigen sportlichen Wettbewerbs bietet sich die Verteilung der Fernsehgelder geradezu an. Im Gegensatz zu Zuschauer-, Sponsoring- und Merchandisingeinnahmen ist der Anteil, den der einzelne Verein daran hat, eigentlich kaum bestimmbar (SWIETER 2002: 162). Die Notwendigkeit der Erlösverteilung aus den Fernsehgeldern wird von den Kritikern zwar ebenso gesehen, aber sie sehen aus wettbewerbspolitischen Aspekten die Einzelvermarktung mit freiwilligem Solidarfonds als die bessere, weil marktkonformere Lösung an.

Diese Sichtweise birgt jedoch auch viele Probleme in sich. Die Zentralvermarktung stellt die Übertragung von Spielen aller Vereine sicher. Die für die weiteren Einnahmen wichtige Fernsehpräsenz ist damit gesichert. Im Falle der Einzelvermarktung hätten einige Vereine, wie zum Beispiel Bochum, Cottbus oder Rostock, Probleme, die Übertragungsrechte für alle ihre Spiele zu verkaufen.<sup>17 18</sup>

Von der 2. Bundesliga einmal ganz abgesehen: Mannschaften wie LR Ahlen, Wacker Burghausen oder Eintracht Trier erwecken bestenfalls auf regionaler Ebene Interesse. Zudem müssten die Vereine dann regelmäßig in Verhandlungen mit Fernsehsendern und Agenturen treten. Man darf wohl davon ausgehen, dass die dafür notwendigen Informationen asymmetrisch, also eher auf Seiten der Fernsehsender und Agenturen, angesiedelt sind. Besonders die kleinen Vereine der 2. Bundesliga verfügen wahrscheinlich nicht einmal über die nötige personelle Infrastruktur. Unter diesem Aspekt betrachtet erweist sich die Zentralvermarktung auch als Transaktionskosten sparend.

Als ebenfalls problematisch zu betrachten ist die Lösung mit den freiwilligen Solidarfonds. Kurzfristig sind solche Fonds durchaus praktikabel, wie der Solidarfonds aus den Europapokalgeldern beweist. Auf die Dauer wird es aber schwierig sein, Vereine dazu

---

<sup>17</sup> Von den „Top-Spielen“ gegen Bayern München, Dortmund, Schalke 04 u.a. einmal abgesehen.

<sup>18</sup> Dass dieser Einwand nicht aus der Luft gegriffen ist, zeigt das Beispiel aus der Serie A, der ersten Liga in Italien (SPIEGEL 2002b): Dort werden die Pay-TV-Rechte dezentral vermarktet. Vor Beginn der aktuellen Spielzeit hatten acht Vereine keinen Abnehmer für ihre Übertragungsrechte gefunden und drohten ob des damit verbundenen finanziellen Engpasses mit dem Boykott der Liga. Daraufhin wurde der Start der Liga auf Anfang September verschoben, um den betroffenen Vereinen mehr Zeit zur Aushandlung neuer Fernsehverträge zu geben. Als sich trotzdem kein Abnehmer für die Rechte fand, sprangen die sechs reichsten Klubs „in die Bresche“. Um den Ligabetrieb nicht zu gefährden – das hätte das finanzielle Aus für alle Vereine bedeutet – subventionieren sie nun mit einem Teil ihrer TV-Gelder die acht Klubs ohne Fernsehvertrag. Meiner Ansicht nach handelt es sich bei diesem Vorgang um einen Akt erzwungener Solidarität, die sich in Zukunft so nicht aufrecht zu erhalten sein wird.

zu bewegen, bereits eingenommenes Geld wieder herzugeben.<sup>19</sup> Sollten in Zukunft weitere Vereine in Kapitalgesellschaften umgewandelt werden, wird auch dort das Streben nach Gewinnmaximierung stärker; das Einzelinteresse könnte gegenüber dem Gesamtinteresse der Liga in den Vordergrund rücken.

Aber nicht nur das könnte die erfolgreichen Vereine dazu bewegen, vom Solidarausgleich abzurücken. Der von den Befürwortern mit Blick auf die in Amerika praktizierten Umverteilungsmechanismen vorgeschlagene Solidarfonds auf freiwilliger Basis verkennt zudem die unterschiedlichen Ligastrukturen. Die amerikanischen Profiligen haben im Gegensatz zu den europäischen Ligen keinen „internationalen Überbau“ wie zum Beispiel die Champions League und den UEFA-Cup: In Deutschland findet der Profifußball auf zwei Ebenen statt, einer nationalen und einer europäischen. Und gerade dieser Umstand kann die sportlich und finanziell erfolgreichen Vereine dazu verleiten, den heimischen Solidarausgleich zu boykottieren, um mit dem eingesparten Geld die Konkurrenzfähigkeit in den finanziell wesentlich lukrativeren Europapokalwettbewerben sicher zu stellen.

Die dargelegten Argumente sprechen eindeutig für die Beibehaltung der Zentralvermarktung.<sup>20</sup> Die damit einhergehende „Zwangsumlage“ des Fernsehgeldes ist der Lösung mit einem freiwilligen Solidarfonds deutlich überlegen (SCHELLHAASS 2000b: 35ff.). Die Umverteilung der Fernsehgelder ist für die meisten Vereine –vor allem die der 2.Bundesliga- extrem wichtig, um wirtschaftlich überhaupt bestehen zu können. Eine auf Freiwilligkeit beruhende Erlösverteilung könnte jederzeit scheitern. Die Folgen wären katastrophal und würden den deutschen Fußball in seinen Grundfesten erschüttern. Und das ist sicherlich nicht übertrieben: Vereine wie Bochum, Rostock, Cottbus, Nürnberg, Fürth, Ahlen, Burghausen –um nur einige zu nennen- könnten sich Profifußball nicht mehr leisten. Die Konsequenz wäre wahrscheinlich die Aufgabe des Konzepts der Relegationsliga zu Gunsten einer einzelnen Franchise-Profiliga.

Die großen, finanzstarken Vereine blieben unter sich, die bisher gegebene Verzahnung von Profi- und Amateurfußball wäre ein für alle Mal dahin. Ob die deutlich geringere Wettbewerbsintensität in einer solchen Liga im Interesse der Konsumenten und das dann wirklich vorhandene Angebotskartell –Franchiseligen sind geschlossene Ligen- im Sinne der Wettbewerbshüter sind, ist zumindest zu bezweifeln.

---

<sup>19</sup> Ein weiterer Vorteil der für die Zentralvermarktung spricht. Bei diesem Verfahren bekommen die Vereine nämlich das Geld von der DFL nach dem beschriebenen Verteilungsschlüssel zugeteilt.

<sup>20</sup> So sehen es scheinbar auch die Vereine: 17 Klubs der 1.Bundesliga haben sich für die Zentralvermarktung ausgesprochen, nur Borussia Dortmund –seit Oktober 2000 an der Börse- ist für eine Einzelvermarktung eingetreten (FRANZKE 2001c).

„Die Sicherung einer hohen Produktqualität (=spannender sportlicher Wettkampf) ist der ökonomische Zweck der zentralen Vermarktung der Fernsehrechte“ lautet daher auch das Fazit von SCHELLHAASS, dem meines Erachtens beizupflichten ist (2000b: 33).<sup>21</sup>

### 5.3 Die Champions League-Gelder und ihre Verteilung

Der Verkauf der Fernsehrechte an der Champions League erfolgt –wie bereits erwähnt– zentral über den Ausrichter UEFA.<sup>22</sup> Im Gegensatz zur Bundesliga werden die Rechte pro Land exklusiv an jeweils nur einen Pay-TV- und einen Free-TV-Sender vergeben.<sup>23</sup> In Deutschland zeigt Premiere World mittlerweile alle Spiele live im Pay-TV, während RTL im frei empfangbaren Fernsehen jeweils ein Spiel pro Woche –meistens eines mit deutscher Beteiligung– live überträgt; von den verbleibenden Spielen werden jeweils zeitversetzt von RTL kurze Zusammenschnitte gesendet<sup>24</sup>.

Dieses Vorgehen war –abgesehen von der Praxis der zentralen Vermarktung– den Wettbewerbshütern in Brüssel ein besonderer Dorn im Auge, so dass sie schon vor Jahren die Ermittlungen einleiteten (WENG 2000: 157ff.). Aber die Mühlen der Bürokratie mahlen bekanntlich langsam und so verwundert es auch nicht, dass bis zum jetzigen Zeitpunkt noch keine endgültige Entscheidung diesbezüglich ergangen ist.<sup>25</sup> So viel zu den Rahmenbedingungen.

Aus Sicht der Vereine ist die Champions League eine wahre „Geldbeschaffungsmaschine“: In der Saison 2001/02 nahm die UEFA 1.055 Millionen Schweizer Franken (CHF) aus der Vermarktung des Wettbewerbs ein (UEFA 2002a).<sup>26</sup> Von diesem Betrag erhielt

---

<sup>21</sup> Dass Eingriffe in den Wettbewerb in einigen wenigen Fällen durchaus volkswirtschaftlich positive Wirkungen haben können, belegt gleicher Autor mit einem Verweis auf den Patentschutz (SCHELLHAASS 2000b: 35).

<sup>22</sup> Dabei tritt die UEFA jedoch nicht selbst mit Fernsehsendern in Verhandlung, sondern sie verkauft die Rechte an eine Vermarktungsagentur. Seit dem Beginn der Champions League im Jahre 1992 ist dies die schweizerische TEAM, die jüngst auch den Zuschlag bis 2006 erhielt.

<sup>23</sup> Für die Übertragung der Bundesligaspiele werden zahlreiche Zweit- und Drittverwertungsrechte vergeben. Neben Premiere World, dem Inhaber der exklusiven Erstverwertungsrechte, bringen –unter anderem mit SAT.1 („ran“), der ARD (Tagesschau), dem ZDF (Aktuelles Sportstudio) und den dritten Programmen mehrere andere Sender in zeitlichem Abstand zu den Live-Übertragungen mehr oder weniger ausführliche Zusammenschnitte von den Spielen.

<sup>24</sup> Es wird geschätzt, dass RTL circa 60 Millionen Euro pro Jahr für die Rechte bezahlt (RUHR Nachrichten 2002b).

<sup>25</sup> Zwar dürfen die Rechte gemäss neuer EU-Richtlinien nicht mehr als Ganzes verkauft werden, sondern sie müssen in verschiedene Rechte-Pakete (zum Beispiel „Spiele dienstags“, „Spiele mittwochs“ oder „Web-Radio“) „aufgesplittet“ werden. Medienexperten gehen jedoch davon aus, dass sich dadurch in der Praxis nicht viel ändern wird und die Champions League in Zukunft weiterhin exklusiv bei nur einem Pay-TV- und einem Free-TV-Sender zu sehen sein wird (SPONSORS 2002a).

<sup>26</sup> Den größten Anteil daran machen die Fernsehrechte aus, ebenfalls sehr bedeutend ist der Verkauf von Bandenwerbung. Der findet nämlich in Analogie zu den Übertragungsrechten auch zentral statt: Dem

ten die 32 teilnehmenden Vereine insgesamt stolze 768 Millionen CHF, während der Rest für Solidaritätszahlungen an die Ligen der Mitgliedsverbände und zur Refinanzierung der auf Seiten der UEFA anfallenden Kosten verwendet wurde (UEFA 2002b). Die 768 Millionen CHF wurden unter Zuhilfenahme eines recht komplexen Schlüssels auf die Vereine verteilt, der sich aus verschiedensten Komponenten zusammensetzt: Einem festen Sockelbetrag, den jeder Teilnehmer erhält, sowie einer auf dem sportlichen Erfolg in der aktuellen Champions League Saison basierenden Prämie und den Zahlungen aus dem sogenannten „Market Pool“. Letzterer ist der komplizierteste Teil des Verteilungsschlüssels. Wie viel Geld eine Mannschaft letztlich aus dem Market Pool erhält, hängt von folgenden Faktoren ab (UEFA 2000):

(1) Der Summe, welche die Fernsehsender des entsprechenden Landes für die Champions League Übertragungsrechte gezahlt haben. Mannschaften aus Ländern wie Deutschland, England oder Spanien können daher mit wesentlich mehr Geld rechnen als Vereine aus kleinen und/ oder ökonomisch schwächeren Ländern, da dort die Übertragungsrechte rein nominal betrachtet der UEFA geringere Einnahmen bescheren. Es gilt also eine Art Verursacherprinzip. Einfacher ausgedrückt besteht ein proportionaler Zusammenhang zwischen den Kosten der Senderechte in einem Land und dem finanziellen Rückfluss zu den entsprechenden nationalen Vereinen. 50 Prozent der Gelder aus dem Market Pool werden auf diese Weise verteilt, wobei noch zu berücksichtigen ist, dass im Falle mehrerer Teilnehmer aus einem Land nicht jeder einen gleich großen Teil erhält, sondern die sportliche Leistung in der abgelaufenen nationalen Meisterschaft entscheidend ist. Der Meister erhält den prozentual größten Teil, der Vize-Meister einen etwas kleineren und so weiter.<sup>27</sup>

(2) Die anderen 50 Prozent aus dem Market Pool werden proportional zur Anzahl der bestrittenen Spiele „ausgeschüttet“. Da erfolgreiche Mannschaften mehr Spiele absolvieren als erfolglose, kann man in diesem Vorgehen eine Honorierung des aktuellen sportlichen Erfolgs sehen.

Die genaue Höhe der Zahlungen aus dem Market Pool steht erst am Ende der Spielzeit fest, wenn alle Einnahmen verbucht sind. Die Höhe der Prämien und des Startgelds wird hingegen ex-ante festgelegt. In der Spielzeit 2001/02 erhielt jede Mannschaft, die sich

---

aufmerksamen Fernsehzuschauer sollte bereits aufgefallen sein, dass die Bandenwerbung bei Champions League Spielen in allen Stadien absolut identisch ist („Corporate Design“; hoher Wiedererkennungswert).

<sup>27</sup> Die erfolgreichsten drei Nationen in der UEFA-Fünf-Jahres-Wertung können im Optimalfall vier Teilnehmer stellen.

erfolgreich für die erste Gruppenphase qualifiziert hatte, vorab einen Betrag von 3,03 Millionen CHF (UEFA 2002c).<sup>28</sup> Darüber hinaus bekam jedes Team noch einmal drei Millionen CHF „Startprämie“ extra. Damit aber noch nicht genug. Für jeden Sieg in der Gruppenphase gibt es zusätzlich 500.000 CHF, ein Unentschieden bringt immerhin noch 250.000 CHF.

Nach Abschluss der ersten Gruppenphase kamen sowohl der Gruppenerste als auch der Zweitplatzierte in die zweite Runde, die nach gleichem Verfahren und gleichen Prämienzahlungen ausgetragen wurde. Die Gruppendritten der ersten Runde durften im UEFA-Cup weiterspielen, während die Gruppenletzten endgültig ausgeschieden waren. Natürlich nicht, ohne vorher noch einmal einen Bonus von 500.000 CHF eingestrichen zu haben.

Die nach Abschluss der zweiten Gruppenphase feststehenden acht Viertelfinalteilnehmer erhielten je vier Millionen CHF, das Erreichen des Halbfinals brachte fünf Millionen CHF. Für die Finalteilnehmer gab es keine Vorab-Prämie; dafür durfte sich der Sieger Real Madrid über zehn Millionen CHF freuen, während sich der Besiegte, Bayer Leverkusen, mit sechs Millionen CHF „trösten“ durfte.

Von den 768 Millionen CHF wurden 385 Millionen über die Prämienregelung aufgeteilt, die verbleibenden 383 Millionen über den Market Pool vergeben.

**Tabelle 5.3:** Einnahmen deutscher Vereine aus der Teilnahme an der Champions League 2001/02 in Mio. CHF<sup>29</sup>

	Gruppenphase		Finalrunde	Market-Pool	Gesamt
	1. Runde	2. Runde			
Bayer Leverkusen	8,03	4,75	15,0	21,9	<b>49,68</b>
Bayern München	8,53	5,25	4,0	29,14	<b>46,92</b>
FC Schalke 04	7,53	---	---	17,65	<b>25,18</b>
Borussia Dortmund	7,53	---	---	11,63	<b>19,16</b>

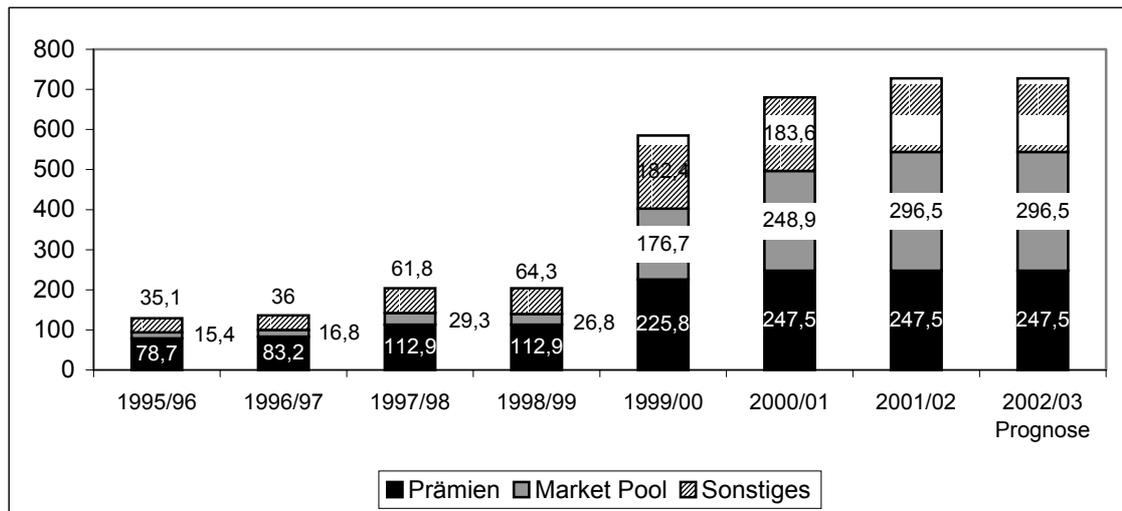
Quelle: UEFA (2002c), eigene Darstellung

<sup>28</sup> Auch Vereine, welche die Qualifikation verpassen, gehen nicht leer aus: Zum einen dürfen sie immerhin noch im UEFA-Cup antreten, zum anderen erhalten sie als Entschädigung für jede überstandene Runde dieses Wettbewerbs 80.000 CHF aus den Champions League-Geldern. In der Qualifikation gescheiterte nationale Meister bekommen darüber hinaus noch einen einmaligen Bonus von 150.000 CHF ausgezahlt (UEFA 2002a).

<sup>29</sup> Dabei handelt es sich nur um die von der UEFA zugeteilten Gelder. Des weiteren erzielten die Klubs natürlich auch Einnahmen durch den Verkauf von Eintrittskarten, Merchandising, Catering und ähnliches.

Für die Saison 2002/03 rechnet die UEFA mit ähnlich hohen Einnahmen, so dass die Verteilung nahezu identisch ausfallen dürfte (UEFA 2002a). In der darauffolgenden Spielzeit wird sich die Einnahmesituation aufgrund der Streichung der zweiten Gruppenphase wohl verschlechtern, da ja dann wesentlich weniger Spiele stattfinden werden.

**Abbildung 5.1:** Die Entwicklung und Verteilung der Champions League-Fernsehgelder zwischen 1995 und 2003 in Mio. Euro



Quelle: WGZ-Bank (2002: 63)

Unter verteilungspolitischen Gesichtspunkten sind die hohen Einnahmen durchaus kritisch zu betrachten.<sup>30</sup> Mit Hilfe dieser zusätzlichen Gelder lassen sich leicht Vormachtsstellungen in den nationalen Ligen aufbauen, so dass sich auf Dauer immer die gleichen Teams für den Wettbewerb qualifizieren und dadurch den nationalen Konkurrenten keine Chance lassen, sich auch einmal für die Champions League zu qualifizieren. Dies gilt in besonderem Masse für Vereine aus kleinen und/ oder ökonomisch schwachen Ländern.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Der „Spitzenreiter“ bei den Champions League-Geldern 2001/02 war Real Madrid mit 54,53 Millionen CHF, „Schlusslicht“ Spartak Moskau mit immerhin noch 7,87 Millionen CHF (UEFA 2002c).

<sup>31</sup> Als Beispiel sei hier Rosenborg Trondheim aus Norwegen genannt. Die Mannschaft wurde zu Beginn der neunziger Jahre erstmals norwegischer Meister und qualifizierte sich überraschenderweise auch für die Hauptrunde der Champions League. In Folge der für norwegische Verhältnisse immens hohen Einnahmen aus diesem Wettbewerb baute Rosenborg eine nationale Vormachtsstellung auf. Die Mannschaft ist seitdem ununterbrochen nationaler Meister. Ein Ende der Vorherrschaft ist nicht in Sicht, da der Verein seine dominierende Stellung in Norwegen dank weiterer Champions League-Teilnahmen immer weiter ausbaut.

## 5.4 Einnahmen aus dem UEFA-Cup

Die durch den Verkauf der UEFA-Cup Übertragungsrechte zu erzielenden Erlöse fallen im Vergleich zur Champions League sehr bescheiden aus, sie bescheren den daran teilnehmenden Vereinen dennoch einen strategischen finanziellen Vorteil gegenüber der nicht für den Europacup qualifizierten nationalen Konkurrenz. Wie bereits erwähnt, wird der UEFA-Cup dezentral vermarktet; die Vereine müssen die Fernsehrechte in Eigenregie oder über Vermarktungsagenturen an interessierte Fernsehsender verkaufen. Der Preisfindung sind dabei eigentlich keine Grenzen gesetzt, Erfahrungswerte aus der Vergangenheit zeigen, dass der Preis für die Rechte an Spielen mit deutscher Beteiligung zwischen zwei bis fünf Millionen DM pro Partie gelegen haben (SCHAFFRATH 2000: 31). Daran dürfte sich nicht all zu viel geändert haben.<sup>32</sup>

Insgesamt lässt sich zu den Einnahmen aus dem UEFA-Cup daher nicht viel sagen, da im Unterschied zu den zentral vermarkteten Wettbewerben Bundesliga und Champions League keine Gesamtumsätze vorliegen, sondern jeder Verein nur seine eigenen Einnahmen verbucht und darüber dann meistens auch keine Auskunft an die Presse gibt. Entscheidend für das finanzielle Abschneiden im UEFA-Cup ist, wie viele Runden ein Verein erfolgreich übersteht. Da der Wettbewerb direkt mit dem „K.o.-Verfahren“ beginnt, ist ein Ausscheiden schon nach der ersten Runde möglich. Folglich sind die Einnahmen aus dem UEFA-Cup -im Unterschied zur Champions League- zumindest seriös nicht zu kalkulieren.

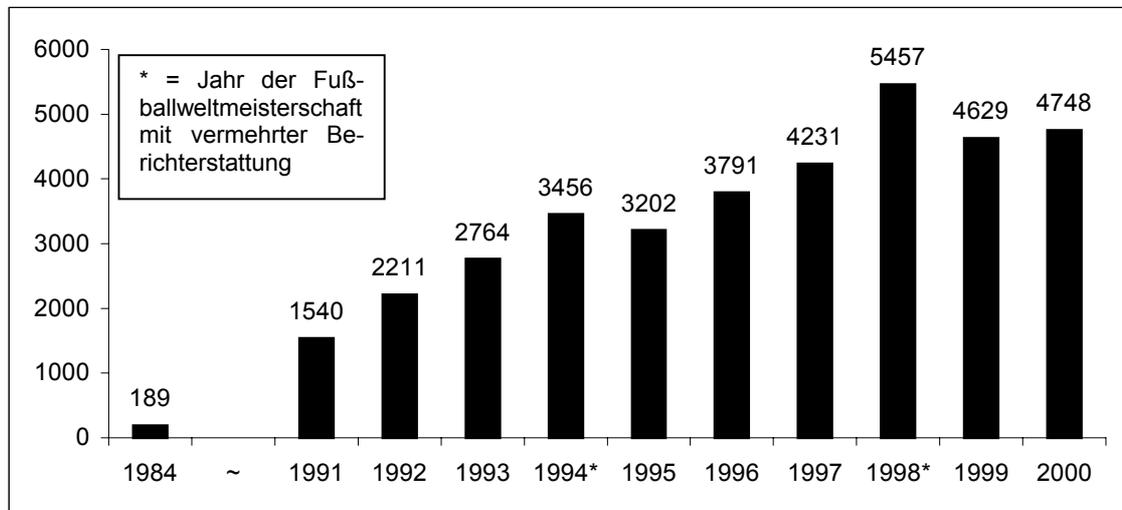
## 5.5 Nur noch Fußball im TV: Die Gefahr der Übersättigung

Wie bei jedem anderen Produkt besteht natürlich auch beim Fußball die Gefahr einer Übersättigung auf Seiten des Zuschauers. Wie Abbildung 5.2 verdeutlicht, hat die Übertragungsdauer von Fußball im deutschen Fernsehen in den letzten zehn Jahren stark zugenommen.

---

<sup>32</sup> Abweichungen in beide Richtungen sind im Einzelfall natürlich möglich. So wird Bayern München im Falle eines vorzeitigen Ausscheidens aus der Champions League bei einem interessanten Gegner im UEFA-Cup sicherlich höhere Erlöse erzielen.

**Abbildung 5.2:** Sendevolumen des Fußballs im deutschen Fernsehen zwischen 1984 und 2000 in Stunden



Quelle: HOFFMANN (2001: 339)

Allein die Übertragung der Fußball-Bundesliga nimmt mittlerweile im Fernsehprogramm einen sehr breiten Raum ein (siehe Tabelle 5.4). Neben den Live-Spielen im Pay-TV wird dem Fernsehzuschauer zwischen Samstag- und Sonntagabend eine ziemliche Bandbreite an Sendungen mit mehr oder weniger ausführlichen Zusammenfassungen und Analysen angeboten.

Das ist aber noch längst nicht alles.<sup>33</sup> Freitags, sonntags und montags gibt es noch Zusammenfassungen und Live-Spiele der 2. Bundesliga zu sehen, dazu von Dienstag bis Donnerstag in regelmäßigen Abständen Europapokalbegegnungen. Für den Fall, dass die Bundesliga in der Saison an einem Wochenende spielfrei hat, darf man sich auf den DFB-Pokal oder Länderspiele freuen. Darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere Sendungen wie zum Beispiel den „Doppelpass“ oder die „Viererkette“ auf DSF, in denen Fußball zwar nicht gezeigt wird, aber als Gesprächsstoff für Diskussionen und Kontroversen erhalten muss. Es gibt keinen Tag mehr, an dem nicht irgendwo Fußball im Fernsehen gezeigt wird.

Dass dieses fast schon inflationäre Angebot auch Gefahren in sich birgt, ist den Verantwortlichen der Vereine natürlich auch klar. „Fußball ist auch ein sensibles Gut, das nicht unbegrenzt strapaziert werden kann. Man muss sehr sorgfältig und vernünftig mit diesem Produkt umgehen!“ mahnt deshalb auch Leverkusens weitsichtiger Manager CALMUND (1999: 37).

<sup>33</sup> Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde auf eine ausführliche Darstellung aller Fußballsendungen im Fernsehen verzichtet. Dem nicht so mit der Materie vertrauten Leser sei bei weitergehendem Interesse ein Blick in seine Fernsehzeitung empfohlen.

**Tabelle 5.4:** Die Fußball-Bundesliga im deutschen Fernsehen 2002 (ausgewählte Sendungen)

	<b>Premiere World</b> (alle Spiele live)	<b>SAT.1</b>	<b>ARD</b>	<b>ZDF</b>	<b>DSF</b>	<b>Dritte Programme</b>
<b>Sendeform</b>	Pay-TV	Free-TV	Free-TV	Free-TV	Free-TV	Free-TV
<b>Status Rechte *:</b>	Erstverwertung	Erstverwertung Free-TV	Drittverwertung	Zweitverwertung	Drittverwertung	Drittverwertung
<b>Sendung</b>	Fußball-Bundesliga	„ran“	Tagesschau	Aktuelles Sportstudio	„Bundesliga pur“	diverse
<b>Sendetermin</b>	samstags, 15.00-17.40 Uhr (+Vor- und Nachberichte)	samstags, 18.00-20.00 Uhr (alle Spielberichte)	samstags, 20.00-20.15 Uhr (Kurzberichte von zwei Spielen)	samstags, 22.00-23.15 Uhr (Zusammenfassung aller Spiele)		
	sonntags, 17.15-20.00 Uhr (+Vor- und Nachberichte)	sonntags, 19.00-20.15 Uhr (alle Spielberichte)	sonntags, 20.00-20.15 Uhr (Kurzberichte von zwei Spielen)		sonntags, 13.00-14.15 Uhr und 21.45-22.45 Uhr (Zusammenfassung aller Spiele)	sonntags, ab 21.45 Uhr (Kurzberichte von Spielen aus dem Sendegebiet)
* = Der Status der Übertragungsrechte ist ausschlaggebend für die zeitliche Distanz, die zwischen Spiel und der Berichterstattung im Fernsehen liegt. Des weiteren wird dadurch auch die Länge der Übertragungen und Zusammenfassungen determiniert. So hat der Erstverwerter -in diesem Fall Premiere World- das exklusive Recht, als einziger Sender Live-Übertragungen anzubieten. Die Zweit- und Drittverwerter müssen vertraglich vereinbarte zeitliche Abstände einhalten und dürfen nur Zusammenfassungen senden.						

Quelle: Eigene Recherche und Darstellung

Bisher halten sich die Anzeichen für die Übersättigung der Zuschauer aber noch in Grenzen. Die Zuschauerzahlen in den Stadien der Bundesliga haben sich auf einem konstant hohen Niveau eingependelt. Trotzdem sind laut UFA-Studie 54 Prozent der Befragten der Meinung, dass zu viel Fußball übertragen wird, während sich nur vier Prozent für noch mehr Fußball im Fernsehen aussprechen (UFA SPORTS 2000: 94). Der mangelnden Zuschauerresonanz auf die Vorrundenspiele der Champions League

sowohl in den Stadien als auch zu Hause vor dem Bildschirm wurde zum Beispiel insoweit Rechnung getragen, als dass für die kommende Saison die zweite Gruppenphase gestrichen wurde.

Alles in allem bleibt festzuhalten, dass trotz beträchtlicher Ausweitung des Sendevolumens die wirklich bedeutenden Fußballspiele in Deutschland weiterhin „Quotenbringer“ sind und vermutlich auch bleiben werden (siehe auch Punkt 2.1.4.2.1). Das Problem der Übersättigung liegt vielmehr in der Übertragung qualitativ schlechter und bedeutungsloser Spiele. Gerade in diesem Segment wäre für die Zukunft eine Reduzierung angebracht.

### **5.5.1 Die Probleme der Fernsehsender bei der Refinanzierung der Übertragungsrechte**

Doch die notwendige Verknappung der Fußballübertragungen kommt für die Fernsehsender eigentlich nicht in Frage. Sie stecken in dem Dilemma, dass sie auf der einen Seite viel Geld für die Rechte bezahlt haben und dies durch den Verkauf von Werbung wieder hereinholen wollen und folglich viele Spiele übertragen müssen, sie aber auf der anderen Seite Gefahr laufen, durch zu viele Übertragungen das Produkt Fußball „kaputt“ zu senden.

Fußball im Fernsehen bringt den übertragenden Sendern zwar Prestige, hohe Reichweiten und wirkt sich positiv auf den Gesamtmarktanteil aus, seine Kosten sind dadurch aber nicht halbwegs refinanzierbar (unter anderem SCHÖNEBERGER 1998: 5, EMPACHER 2000: 143ff.): Zu den Kosten für die Rechte kommen zusätzlich noch die Ausgaben für die Übertragung und journalistische Aufbereitung der Spiele usw..<sup>34</sup> Daher schätzt EMPACHER, dass auf eine Mark Rechtekosten noch einmal 50 Pfennig Produktionskosten kommen (2000: 143).

In der besonderen strategischen Bedeutung von Fußballübertragungen liegt ein zweites, für die Fernsehsender verhängnisvolles Dilemma begründet: Weil die Rechte heiß begehrt sind, überbieten sich die Sender beziehungsweise die von ihnen beauftragten Agenturen gegenseitig und sind damit selbst hauptverantwortlich für die exorbitanten Preissteigerungen der letzten Jahre.<sup>35</sup> Die alte Weisheit „Sport ist Mord“ trifft damit

---

<sup>34</sup> Mittlerweile kommen in jedem Bundesligastadion zahlreiche Kameras zum Einsatz. Außerdem müssen die Sender noch eine „Rahmensendung“ produzieren, in der die Spiele dem Zuschauer präsentiert werden.

<sup>35</sup> Ein Ausweg aus diesem Dilemma bestünde in abgestimmtem Verhalten bei den Verhandlungen, was aber per Gesetz ausdrücklich verboten ist.

zumindest auf die ökonomische Situation der Sender bei der Refinanzierung der Fußballrechte zu.

Lange Zeit wurde daher geschlussfolgert, der Fußball sei auf Dauer im Free-TV nicht zu finanzieren und würde deshalb dauerhaft und vollständig ins Bezahlfernsehen „übersiedeln“ (SCHAFFRATH 2000: 33ff., ). Ganz abgesehen davon, dass das aus diversen Gründen nicht im Interesse der Bundesligavereine liegt, sind wir spätestens seit der Kirch-Pleite (vorerst) um diese Vision ärmer.<sup>36</sup>

### **5.5.2 Die Kirch-Pleite und ihre Auswirkungen auf den deutschen Profifußball**

Die enormen Preissteigerungen bei den Bundesligaübertragungsrechten hängen zu einem nicht unwesentlichen Teil mit dem Bemühen des (ehemaligen) Münchener Medienmoguls Leo Kirch zusammen, seinem Pay-TV Sender Premiere zum Durchbruch zu verhelfen und damit finanziell rentabel zu machen. Da das Bezahlfernsehen –im Vergleich zu anderen europäischen Ländern wie zum Beispiel Großbritannien- in Deutschland seit seinem Start im Jahr 1991 immer weit weniger Abonnenten zu seinen Kunden zählte als zum Kosten deckenden Arbeiten notwendig gewesen wäre, wollte Kirch Premiere durch das Senden bedeutender Sportveranstaltungen für den Zuschauer attraktiver machen. Fußball als Deutschlands beliebteste TV-Sportart war natürlich ein unverzichtbarer Bestandteil dieser Strategie. Um die exklusiven Fußballrechte auch weiterhin behalten zu können, erwarb Kirch nach ausgelaufenem alten Vertrag die Rechte für den Zeitraum bis zum Ende der Spielzeit 2003/04 erneut. Für den Vier-Jahres-Vertrag wollte er insgesamt drei Milliarden DM zahlen und übertraf damit die Gebote anderer Sender deutlich (SCHAFFRATH 2000: 31).

Was aus heutiger Sicht als zu riskant erscheint, muss vor dem damaligen Hintergrund betrachtet werden. Premiere war eine stark defizitäre Unternehmung. Kirch hatte im Prinzip nur zwei Möglichkeiten: Sich entweder aus dem Geschäft zurück zu ziehen oder noch einmal in die Offensive zu gehen. Er entschied sich für letztere Variante, da auch die Prognosen für die Zukunft Positives verhiessen. Laut einer repräsentativen FORSA-Umfrage aus dem Jahr 2000 wollte sich fast jeder zehnte Bundesbürger nur aufgrund der Fußballübertragungen Pay-TV anschaffen (HORIZONT.NET: 2000).

---

<sup>36</sup> Die Erlöse aus den Märkten für Eintrittsrechte, Sponsoring und Merchandising hängen eng mit der Fernsehpräsenz zusammen. Daher liegt es im Interesse der Bundesligavereine, dass der Fußball weiterhin einem breiten Fernsehpublikum zugänglich ist.

Dass es letztlich nicht so weit kam, hat viele Ursachen, auf die hier im Detail nicht näher eingegangen werden kann. Zusammenfassend lassen sich vor allem zwei Gründe ausmachen: Zum einen sind die Deutschen eine umfassende und zeitnahe Berichterstattung der Bundesliga im Free-TV gewohnt; zum anderen erschien vielen der Preis von damals knapp über 1000 DM (für alle Spiele) zu hoch.

Ein letzter Versuch Kirchs, fußballbegeisterte Fernsehzuschauer doch noch zu Abonnenten von Premiere zu machen, scheiterte kläglich. Er verlegte zu Beginn der Saison 2001/02 kurzerhand die Fußballsendung „ran“ auf SAT.1 von 19.00 Uhr auf 20.15 Uhr, so dass die ersten bewegten Bilder aus der Bundesliga erst drei Stunden nach Abpfiff im frei empfangbaren Fernsehen zu sehen waren. Die Fernsehzuschauer reagierten dann aber ganz anders, als es sich Kirch und seine Geschäftspartner vorgestellt hatten. Sie boykottierten sowohl den neuen Sendeplatz von „ran“ als auch Premiere: Während die Abonnentenzahl bei Premiere stagnierte, brach die Einschaltquote bei „ran“ regelrecht ein. Nur noch knapp 1,6 Millionen Zuschauer wollten die Sendung am dritten Spieltag noch sehen, was einem Marktanteil zwischen sieben und acht Prozent entsprach (SCHAFFRATH 2001: 6ff.).

Neben dem sowieso schon bestehenden Druck von Seiten der unzufriedenen Zuschauer bedrängten nun auch die Werbepartner von „ran“ und die DFL Kirch ob der bescheidenen Einschaltquoten.<sup>37</sup> Dem massiven Druck konnte sich Letztgenannter nicht lange entziehen und so wurde die Verlegung des Sendeplatzes von „ran“ bereits am fünften Spieltag wieder rückgängig gemacht.

Branchenkennern war jedoch spätestens seit dieser Maßnahme klar, dass sich Kirch kräftig verkalkuliert hatte. Die Gerüchte um eine bevorstehende Pleite verdichteten sich seither zunehmend (FRANZKE 2002b). Kurz vor Ende der Spielzeit war es dann amtlich: Kirch musste einen Konkursantrag stellen und ließ mitteilen, dass er von der letzten der vertraglich vereinbarten Rate von 100 Millionen Euro nur knapp ein Fünftel an die DFL würde zahlen können. Hatten die Ligaverantwortlichen scheinbar bisher wohl noch keinen ernsthaften Gedanken an eine mögliche Kirch-Insolvenz verschwendet, brach danach ein recht hektisches Treiben aus:<sup>38</sup> Nordrhein-Westfalens damaliger Ministerpräsident Clement stellte öffentliche Kredite für die durch die Kirch Pleite in finanzielle Not geratenen Profivereine in Aussicht, Bayern Manager Uli Hoeneß brachte

---

<sup>37</sup> Erstere aufgrund der für diese Einschaltquoten viel zu hohen Werbepreise. Außerdem wurde ein Imageverlust befürchtet. Die DFL sorgte sich hingegen um einen potentiellen Schaden, den das Produkt „Bundesliga“ hätte nehmen können.

<sup>38</sup> O-Ton von DFL-Chef Werner Hackmann noch Anfang März: „Am Ende hat es bei Kirch immer geklappt“ (zitiert aus KLEMM 2002).

höhere Fernsehgebühren ins Gespräch, mit Hilfe derer die Bundesliga wieder im öffentlich-rechtlichen Fernsehen übertragen werden sollte.

Neben den verringerten Einnahmen für die Spielzeit 2001/02, mit denen die Vereine fest kalkuliert hatten, bestand auch die Gefahr, völlig ohne Fernsehvertrag in die neue Saison zu gehen, was das finanzielle Aus für die meisten Klubs bedeutet hätte. Die DFL, an die die Rechte wieder zurückgefallen waren, bemühte sich dementsprechend eifrig um einen neuen Käufer.

Dass am Ende mit der „Buli-GmbH“ ausgerechnet die Auffanggesellschaft von Kirch den Zuschlag erhielt, mutet auf den ersten Blick schon recht paradox an. Letztendlich gab die DFL dem im Vergleich zum alten Vertrag deutlich niedrigerem Angebot der Kirch-Auffanggesellschaft den Vorzug gegenüber dem schärfsten Konkurrenten, der AIM unter Führung des Münchener Rechthändlers Kloiber. Obwohl die AIM deutlich mehr Geld geboten haben soll, hat sich die „Buli-GmbH“ aufgrund des aus DFL-Sicht „solideren“ Angebots durchgesetzt (SPONSORS 2002b).<sup>39</sup>

Ende 2002 erwarb dann die Schweizer Agentur Infront Sports & Media AG, an der unter anderem auch Günter Netzer beteiligt ist, mit der Übernahme der „Buli-GmbH“ die Rechte aus der Kirch-Konkursmasse.

Der neue Fernsehvertrag und die damit verbundenen geringeren Einnahmen stellen für die kleineren und finanzschwächeren Vereine eine mittlere bis große Katastrophe dar. Insgesamt verlieren die Klubs der 1. und 2. Bundesliga bis 2004 knapp 270 Millionen Euro; Geld, das vorher fest eingeplant gewesen ist (siehe Abbildung 5.3).

Um die größte Not zu lindern, hat die DFL eigene finanzielle Rücklagen aufgelöst und das Geld den Vereinen zukommen lassen. Zudem wurden die im Rahmen des Lizenzierungsverfahren hinterlegten Kautionen ebenfalls zurückgezahlt und auf die Hinterlegung neuer Kautionen für die Saison 2002/03 komplett verzichtet (FRANZKE 2002c).

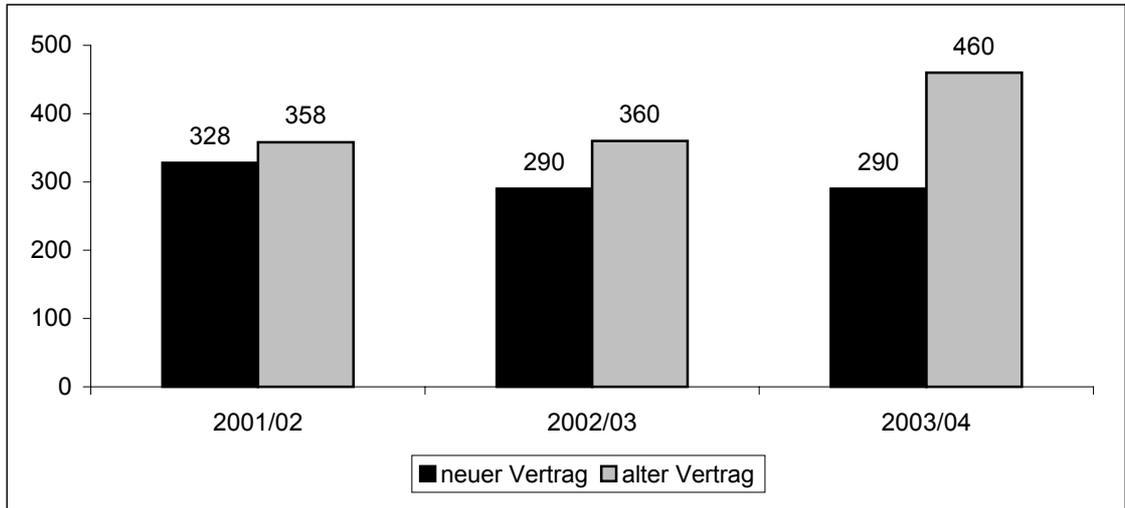
Die finanziellen Auswirkungen der Kirch-Pleite sind für die meisten Vereine noch immer nicht vollständig absehbar. Mit den Einnahmen aus dem alten Vertrag mit Kirch ist vielerorts fest kalkuliert worden, als neue Spieler verpflichtet, alte Verträge verlängert und Bauvorhaben geplant wurden. Alle Vereine sind daher zur Zeit eifrig darum bemüht, Einsparmöglichkeiten zu finden. „Zur Not müssen wir alle den Gürtel enger schnallen. Da flankt halt einer für 300.000 statt für 400.000 Euro hinter das Tor!“ kom-

---

<sup>39</sup> So hatte der Sender Premiere erklärt, nur mit Kirch zusammenarbeiten zu wollen und von Kloiber/AIM keine Rechte zu kaufen. Zudem wurde der DFL eine Option zur Übernahme von 25 Prozent der Anteile am Sportsender DSF und dem Internetportal Sport1 angeboten.

mentiert Leverkusens Manager Calmund recht flapsig die notwendig gewordenen Einsparungen bei den Gehältern des kickenden Personals (zitiert aus FRANZKE 2002d).

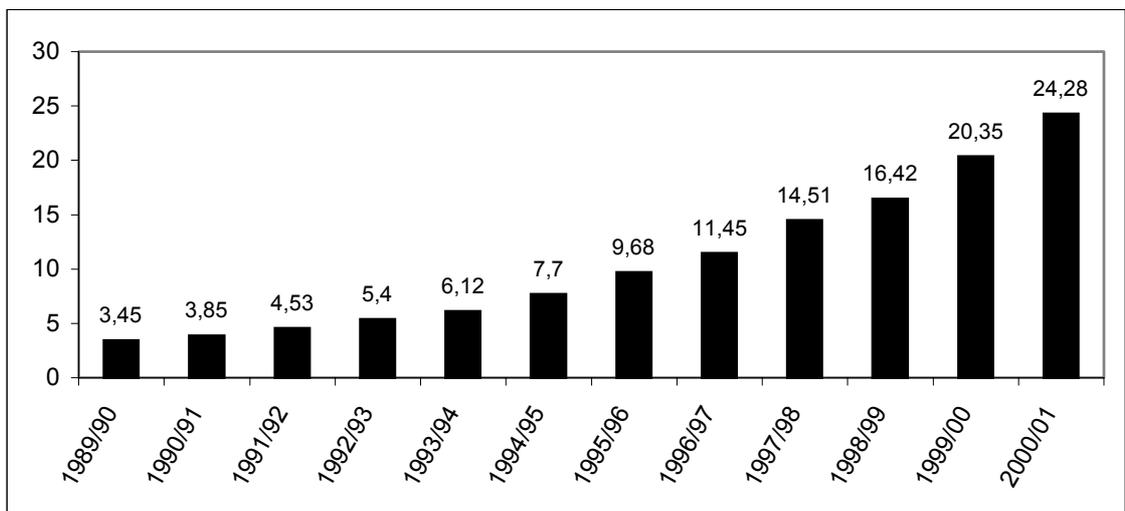
**Abbildung 5.3:** Kosten für die Bundesliga-Senderechte nach altem und neuem Vertrag zwischen 2001 und 2004 in Mio. Euro



Quelle: EBERT (2002: 167)

In der Tat sind die Spielergehälter die größten Ausgabenposten auf Vereinsseite. Ein Großteil der in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegenen Fernsehgelder ist nicht zuletzt auch in Folge des Bosman-Urteils direkt in die Kassen der Spieler geflossen.

**Abbildung 5.4:** Entwicklung der durchschnittlichen Gehaltskosten pro Verein in der 1. Bundesliga zwischen 1989 und 2001 in Mio. Euro



Quelle: FRANZKE (2002a)

Die Vereine versuchen diese Entwicklung nun dadurch in den Griff zu bekommen, indem sie ihre Spieler zum freiwilligen Verzicht auf einen Teil ihres Gehalts auffordern oder leistungsbezogene Prämien kürzen oder auch ganz streichen. Natürlich schlägt sich der finanzielle Sparzwang auch auf den Spielermarkt nieder: Immer mehr Profis werden nach ausgelaufenem Vertrag arbeitslos oder müssen gezwungenermaßen finanzielle Abstriche beim neuen Kontrakt machen (siehe auch Punkt 2.1.2.2).

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die tatsächlichen Auswirkungen der Kirch-Pleite noch gar nicht absehbar sind. Es ist aber möglicherweise in den nächsten zwei Jahren mit der einen oder anderen Insolvenz im deutschen Profifußball zu rechnen, denn zur Zeit droht weiteres Ungemach: SAT.1, ebenfalls im Rahmen der Kirch-Insolvenz an einen neuen Besitzer verkauft, hat angekündigt, seine am 31. Dezember 2002 endende Option auf die Rechte für die Bundesligasaison 2003/04 zu bisherigen Konditionen nicht wahrnehmen zu wollen (WULZINGER 2002). Ausschlaggebend dafür scheint der aus Sicht des Senders zu hohe Preis, rund 80 Millionen Euro, zu sein. Nur noch rund 50 Millionen Euro soll SAT.1 bereit sein zu zahlen.

Wenn es zu keiner Einigung kommen sollte, fallen die Erstverwertungsrechte für das Free-TV wieder an die Infront Sports & Media AG zurück. Diese hat dann zwei Möglichkeiten: Entweder findet sie einen neuen Abnehmer, der in etwa die ursprüngliche Summe zu zahlen bereit ist, oder sie nutzt ihrerseits eine vertraglich vereinbarte Ausstiegsklausel und gibt die Rechte komplett zurück. Dann müsste ein komplett neuer Fernsehvertrag ausgehandelt werden, der wahrscheinlich noch einmal deutlich unter den 290 Millionen Euro pro Jahr, die der bisherige nachverhandelte Vertrag vorsieht, liegen wird.<sup>40</sup>

Für einige Bundesligisten wie den sowieso schon krisengeschüttelten, finanzschwachen 1. FC Kaiserslautern käme das wahrscheinlich dem sprichwörtlichen Todesstoß gleich.

---

<sup>40</sup> Ein durchaus nicht unrealistisches Szenario, wenn man bedenkt, dass Infront zur Zeit von den 290 Millionen Euro pro Jahr nur rund 260 Millionen durch Einnahmen refinanziert, also schon jetzt einen Verlust von 30 Millionen Euro erwirtschaftet (WULZINGER 2002). Sollten durch den Verzicht von SAT.1 noch weitere Einbußen hinzu kommen, wird man sicher nicht den gleichen Fehler wie Kirch machen, sondern sich rechtzeitig wieder aus dem Geschäft zurückziehen.

---

*„Ich leite diesen Betrieb seit 30 Jahren, 22 Jahre ohne Sportwerbung und acht Jahre mit. In den ersten 22 Jahren hat kein Huhn nach mir gekräht, heute bin ich bekannt wie ein buntes Huhn. Ich kann mich verbreiten, wo ich will. Diese PR ist mit Geld gar nicht zu bezahlen.“*

Günther Mast, Unternehmer und „Erfinder“ der Trikotwerbung in Deutschland, in einem Interview 1981 zur Bedeutung des Sportsponsorings  
(zitiert aus SCHAFFRATH 1999: 167)

## Der Markt für Sportsponsoring/ Werberechte

## 6. Der Markt für Sportsponsoring/ Werberechte

Auf dem Markt für Sportsponsoring/ Werberechte bieten Fußballvereine diverse „Nutzungsrechte“ zahlungswilligen Unternehmen zu Werbezwecken an:<sup>1</sup> Solche Nutzungsrechte können unter anderem in Form von Trikot- und Bandenwerbung bestehen, bei denen der Verein (der Gesponserte) dem zahlenden Unternehmen (der Sponsor) die Vorderseite seiner Spielkleidung und die eigentlich als Abgrenzung von Platz und Tribüne gedachten Banden zur Gestaltung mit Firmenlogos und/ oder Werbebotschaften überlässt.<sup>2</sup> Über den (Un-)Sinn und Zweck von Werbung muss an dieser Stelle wohl nur so viel gesagt werden, als dass der Werbetreibende sich dadurch einen größeren Absatz seiner Waren oder Dienstleistungen erhofft.

Der in den letzten Jahren stark expandierte Markt beruht auf der Erkenntnis Werbung schaltender Unternehmen und Agenturen, dass der professionelle Sport ob seiner massiven Medienpräsenz einen optimalen Ort zur Übermittlung von Werbebotschaften darstellt. Optimal vor allem deshalb, weil kostengünstiger im Vergleich zu herkömmlicher Werbung wie Fernsehspots oder Annoncen in Zeitungen.

Trotzdem geht dabei in den meisten Fällen die Initiative vom Verein aus, der das dadurch eingenommene Geld zur Refinanzierung seiner finanziellen Ausgaben benötigt. Nur in sehr selten verhält es sich umgekehrt und ein potentielle Sponsor tritt von sich aus an den Klub heran. Dennoch verdankt der Markt für Sportsponsoring/ Werberechte seine Entstehung in erster Linie der Bereitschaft der Sponsoren, Geld für diese Dienstleistung zu bezahlen.

Von seiner Struktur her ist der Markt für Sportsponsoring/ Werberechte sehr unreglementiert und offen (im Vergleich zum Markt für Fernsehrechte): Sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite stehen sich eine überschaubare Anzahl von Marktteilnehmern gegenüber, was das Zustandekommen kompetitiver Marktpreise begünstigt (BENNER 1992: 63).

Auf der Einnahmeseite eines Bundesligaverbands macht das Sponsoring mittlerweile durchschnittlich gut 25 Prozent an den Gesamterlösen aus (SWIETER 2002: 44). Nach

---

<sup>1</sup> Der Übergang zwischen Sponsoring und Werbung verläuft fließend. Beide Begriffe werden in der Alltagssprache oft synonym verwendet. Der genaue Unterschied wird im folgenden noch ausführlich dargestellt.

<sup>2</sup> Neben monetären Zahlungen kann die Vergütung des Sponsors natürlich auch in materiellen Zuwendungen bestehen, was in der Praxis aber eher selten vorzufinden ist.

einer Umfrage hält ein Großteil der Vereine diesen Anteil in der Zukunft noch für steigbar (SWIETER 2002: 41).

## 6.1 Definition und Dimensionen des Sportsponsoring

Die bisher gemachten Aussagen über den Begriff des Sportsponsoring reichen für eine genauere Analyse natürlich noch nicht aus. Daher widmen sich die nachfolgenden Ausführungen der Definition, den Dimensionen und der Zielsetzung von Sponsoring, bevor die Verwendung dieses Instruments in der Praxis thematisiert werden kann.

Der Begriff des Sportsponsoring wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet (HEINEMANN 1995: 211ff.). Die folgende Definition von HERRMANNNS erscheint dabei am brauchbarsten (2001: 123):

„Sportsponsoring lässt sich kennzeichnen als die Zuwendung von Finanz- und/ oder Dienstleistungen von einem Unternehmen, dem Sponsor, an eine Person, eine Gruppe von Personen oder eine Organisation bzw. Institution aus dem Sport, dem Gesponserten, gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Person bzw. Organisation und/ oder Aktivitäten des Gesponserten, auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung“.

Die Wurzeln des Sportsponsoring liegen im Mäzenatentum, an dessen Stelle es seit Mitte der sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts peu á peu getreten ist (BRANDMAIER/SCHIMANY 1998: 49ff.): Während der Mäzen keine konkrete Gegenleistung für sein Engagement verlangt und quasi aus altruistischen Motiven handelt, vergibt der Sponsor seine Fördermittel ausschließlich nur bei Erbringung einer –wie auch immer gearteten– Gegenleistung durch den Gesponserten.<sup>3</sup> Die Gründe für den Wandel vom Mäzenatentum zum Sponsoring sind vielfältig. Zum einen sind die zur adäquaten Unterstützung eines Sportlers oder einer Mannschaft in einer professionell betriebenen Sportart notwendigen Finanzaufwendungen in den zurückliegenden Jahrzehnten stark gestiegen, so dass sie von einem einzelnen Mäzen allein nicht mehr so ohne weiteres aufgebracht werden können. Zum anderen ist aufgrund der massiven Medienpräsenz des professionellen Sports vielen bisher nicht in der Sportförderung tätig gewesenen Unternehmen klar ge-

---

<sup>3</sup> Obwohl bei dieser Beziehung ökonomische Aspekte eindeutig im Vordergrund stehen, ist einigen Sponsoren sicherlich ein gewisses Maß an Interesse an der Sportförderung und an gesellschaftspolitischer Verantwortung nicht abzuspüren. Aktuellstes Beispiel dafür ist der Kauf der Transferrechte an Miroslav Klose vom 1. FC Kaiserslautern durch die Lottogesellschaft Rheinland-Pfalz. Die Maßnahme sichert in erster Linie das wirtschaftliche Überleben des finanziell angeschlagenen Vereins. Ein lukratives Geschäft wird es für die auch als Sponsor von Kaiserslautern fungierende Gesellschaft wahrscheinlich nicht.

worden, dass Sponsoring ein optimales Kommunikationsmedium zum Verbreiten von Werbebotschaften darstellt. Neben den Hauptakteuren Sponsor und Gesponserter sind weitere Beteiligte mehr oder weniger direkt mit in diese Beziehung eingebunden (HEINEMANN 1995: 214ff., siehe auch Abbildung 2.1):

- (1) **Zuschauer/ Kunden:** Für den Sponsor ist der einer Sportveranstaltung direkt oder über die Medien (Fernsehen) beiwohnende Zuschauer eigentlich nur als potentieller Kunde der von ihm beworbenen Waren oder Dienstleistungen interessant. Der Zuschauer hingegen ist primär an dem Sportereignis interessiert – schließlich hat er ja dafür bezahlt-; Werbung von Sponsoren empfindet er meist als störend.<sup>4</sup>
- (2) **Medien:** Die Medien und hier vornehmlich das Fernsehen erfüllen eine Doppelfunktion: Zum einen finanzieren sie über den Kauf der Übertragungsrechte den Sport, zum anderen werden sie durch das Senden von Sportereignissen zum Multiplikator der von den Sponsoren platzierten Werbebotschaften. Ohne die Übertragung von Sportveranstaltungen hätten Unternehmen kein Interesse am Sponsoring.
- (3) **Agenturen:** Zwischen Sponsor und Gesponserten treten seit einiger Zeit sehr häufig Vermarktungsagenturen als Vermittler auf. Sie verfügen über das entsprechende Know-how und die nötigen Kontakte, um mögliche Sponsoring-Partnerschaften einzufädeln. Vermarktungsagenturen werden sowohl von Sponsoren als auch Gesponserten in erster Linie eingeschaltet, um Transaktionskosten zu sparen.

Sponsoring wird in Deutschland zunehmend beliebter als Werbe- und Förderungsinstrument (siehe Tabelle 6.1). Sportsponsoring ist dabei nicht die einzige Form von Sponsoring, aber die prozentual bedeutendste. Obwohl der Sportbereich in den letzten Jahren nominal betrachtet Einbußen hinzunehmen hatte, behauptet er dennoch seine dominante Stellung innerhalb des Sponsoringbereichs.

---

<sup>4</sup> Anfangs bestand von Seiten der Zuschauer eine tiefe Ablehnung gegenüber Sponsoring im Sport. Es wurde befürchtet, dass der Sport sich verkauft und eine „Fremdbestimmung“ in Kauf nimmt. Das Publikums akzeptierte das Sportsponsoring erst mit zeitlicher Verzögerung (BRANDMAIER/ SCHIMANY 1998: 52ff.). Erklärend ist hinzuzufügen, dass gerade in Deutschland der Spitzensport sehr lange dem Amateurgedanken verhaftet war und teilweise immer noch ist. So schaffte der DFB erst 1998 eine Regelung, die Profifußballvereinen neben der Rechtsform des eingetragenen, gemeinnützigen Vereins auch die der Kapitalgesellschaft erlaubte.

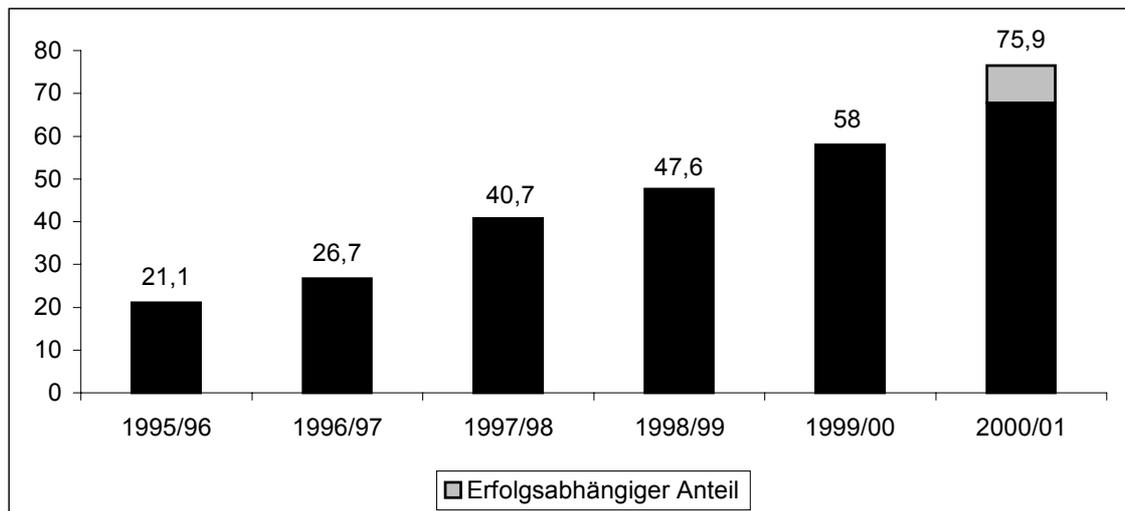
**Tabelle 6.1:** Sponsoringvolumen und prozentuale Aufteilung der Ausgaben zwischen 1986 und 2002 in Deutschland in Mrd. DM

	1986	1998	2002*
Sponsoringvolumen	0,5 Mrd. DM	4,0 Mrd. DM	5,4 Mrd. DM
davon entfallen auf			
Sport	76 %	63 %	58 %
Medien	---	13 %	18 %
Kultur	14 %	13 %	13 %
Soziales	6 %	6 %	6 %
Ökologie	4 %	5 %	5 %
* = Prognose			

Quelle: MUSSLER (2001: 32-33)

In der 1. Fußball-Bundesliga sind die Einnahmen aus dem Bereich Sponsoring in den letzten Jahren deutlich gestiegen.

**Abbildung 6.1:** Die Gesamtsponsoreneinnahmen der Vereine aus der 1. Bundesliga zwischen 1995 und 2001 in Mio. Euro



Quelle: WGZ-BANK (2001: 79)

Die Einnahmen verteilen sich recht unterschiedlich auf die einzelnen Vereine. Je populärer ein Klub ist, mit desto mehr Geld aus dem Bereich Sponsoring kann er rechnen. Von Vereinsseite soll diesbezüglich nichts mehr dem Zufall überlassen bleiben: Die Klubs versuchen –mehr oder weniger erfolgreich- sich als eigenständige Marken zu

positionieren, also den Schritt vom Sportverein zum (Marken-) Produkt zu vollziehen. In der Fachsprache wird das als Aufbau eines „Brandname“ bezeichnet (WGZ-BANK 2001: 79ff.). Die Profilierung eines „Brandname“ hängt jedoch sehr stark vom sportlichen Erfolg eines Klubs ab, in der Regel können sich nur dauerhaft sportlich erfolgreiche Klubs auch –um in der Fachsprache zu bleiben- langfristig erfolgreich positionieren.<sup>5</sup> Daher verwundert es auch nicht, dass -wenn man einschlägigen Marktanalysen Glauben schenkt- in Deutschland bisher nur Bayern München und Borussia Dortmund der Schritt vom Verein zur Marke vollends geglückt ist (MOHR/ BOHL 2002). Was insgesamt von diesem Konzept zu halten ist, bleibt dem Leser selbst überlassen.

**Tabelle 6.2:** Sponsoreneinnahmen einzelner Vereine aus der 1. Bundesliga zwischen 1998 und 2002 in Mio. Euro<sup>6</sup>

Verein	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02
Borussia Dortmund	17,07	29,23	13,2	28,0
Bayern München	---	27,56	---	---
FC Schalke 04	8,43	8,94	12,28	---
Werder Bremen	16,07	21,74	---	---
Hamburger SV	4,49	7,21	---	---
VfB Stuttgart	12,83	8,13	---	---
Hertha BSC Berlin *	7,31	14,16	---	---
VfL Wolfsburg	---	3,56	---	---
* = inklusive Merchandising				

Quelle: GROLL/ SCHLÖSSER/ SCHULTE (2001), diverse Pressemitteilungen

### 6.1.1 Zielsetzung des Sportsponsoring

Sponsor und Gesponserter haben sehr unterschiedliche Ziele. Während letztgenannter das Sponsoring in erster Linie als Refinanzierungsinstrument betrachtet, ist die Zielsetzung auf Seiten des Sponsors wesentlich komplexer. Für ihn stellt das Sponsoring eine

---

<sup>5</sup> Der FC St. Pauli und der FC Freiburg sind eher Ausnahmen. Sie verfügen trotz sportlich eher mäßiger Leistung –beide sind in der Saison 2001/02 aus der 1. Bundesliga abgestiegen- über ein sehr positives Image. Die Ursachen für dieses positive Image sind aber keine gut durchgeplanten Marketing-Kampagnen, sondern Besonderheiten im wirtschaftlichen und kulturellen Umfeld der Vereine.

<sup>6</sup> Es werden an dieser Stelle nur die Zahlen einzelner Vereine präsentiert, weil die anderen Klubs dazu gegenüber der Presse keine Auskunft gegeben haben. Des weiteren liegt die Vermutung nahe, dass nicht immer das gleiche Erfassungskonzept zu Grunde liegt.

Ergänzung zur konventionellen Werbung dar (MUSSLER 2001: 31ff.). Im Unterschied zu dieser erwirbt der Sponsor kein ausgereiftes Produkt wie zum Beispiel eine ausgeklügelte Kampagne, sondern einen über den Sport vermittelten emotionalen Kontakt zum potentiellen Kunden. Emotionalität ist bekanntlich weder plan-, geschweige denn vorhersagbar, folglich kauft der Sponsor sprichwörtlich „die Katze im Sack“:<sup>7</sup> Die Risiken eines Sponsorships sind recht asymmetrisch zu Ungunsten des Sponsors verteilt (HAASE 2001: 11): Er ist kaum in der Lage einzugreifen, wenn es sportlich nicht so läuft wie geplant. Die einzige Absicherung des Sponsors besteht deshalb im Abschluss leistungsbezogener Verträge.

Trotz bestehender Risiken entscheidet sich eine zunehmend größere Anzahl von Unternehmen und Organisationen aus Werbe- und Imagegründen für das Instrument Sportsponsoring. Während das relevante Publikum zu Beginn eines Sponsorship zunächst nur einen zeitlich und räumlichen mehr oder weniger systematischen Zusammenhang zwischen Firmenlogos und/ oder Werbebotschaften mit Vereinen und/ oder Sportveranstaltungen wahrnimmt, ist die Erwartungshaltung des Sponsor an diese Kommunikationsbeziehung wesentlich komplexer.

Nach HAASE lassen sich –aus Sicht des Sponsors- insgesamt drei Ebenen der Zielsetzung des Sponsoring ausmachen (2001: 13ff.):

- (1) **Transportfunktion:** Der Sponsor erwartet von seinem Engagement eine Steigerung seines Bekanntheitsgrades beziehungsweise das seines Produktes. In der Fachsprache bezeichnet man das auch als „Awareness“. Für die Erreichung dieses Ziels ist dem Sponsor daher sowohl an einem häufigen als auch qualitativ hochwertigen Kontakt zum Publikum gelegen. Die Kontakthäufigkeit lässt sich relativ einfach über Medienanalysen überprüfen (siehe auch Punkt 6.3.1); die Kontaktqualität wird im wesentlichen schon vorab durch die Auswahl eines Sponsorships festgelegt. So sollte der Sponsor vor Abschluss eines Vertrags darauf achten, dass der von ihm Gesponserte auch die für ihn relevante Zielgruppe

---

<sup>7</sup> Ein gutes Beispiel dafür ist der Einstieg der Bekleidungsfirma „s.Oliver“ als Trikotsponsor bei Borussia Dortmund. Der Verein hatte 1997 gerade die Champions League gewonnen als sich „s.Oliver“ die Werberechte auf dem Trikot der Westfalen sicherte. In dem Glauben, mit der besten Mannschaft in Europa einen Vertrag zu machen, ließ sich „s.Oliver“ das Sponsorship für damalige Zeit eine verhältnismäßig hohe Summe kosten. Was folgte war ein beispielloser sportlicher Abstieg, der für Dortmund am Ende der Saison 1999/00 beinahe in der 2. Bundesliga geendet hätte. So war es nicht verwunderlich, dass „s.Oliver“ seine Option für eine Vertragsverlängerung nicht wahrnahm und den Platz für einen neuen Trikotsponsor frei machte. Dieser hatte wesentlich mehr Glück und konnte sich bereits im zweiten Jahr seines Engagements zusammen mit der Mannschaft und den Fans über den Gewinn der Deutschen Meisterschaft freuen.

zu seinem Publikum zählt.<sup>8</sup> Verfehlt der Sponsor seine Zielgruppe völlig, bringt ihm auch die höchste Kontakthäufigkeit nichts, das Sponsorship hat dann sein Ziel verfehlt.

- (2) **Transferfunktion:** Der Sponsor erhofft sich eine Imageübertragung: Der Ruf des Gesponserten beziehungsweise die ihm zugeschriebenen Eigenschaften sollen positiv auch mit ihm in Verbindung gebracht werden („spread-over-effect“).<sup>9</sup> Gerade hier liegt natürlich ein besonderes Risiko. Der Sport ist bekanntlich ein Tagesgeschäft und das Publikum differenziert sehr wenig, daher können unzureichende sportliche Leistungen auch schnell auf den Ruf des Sponsors „abfärben“.<sup>10</sup> Die Transferfunktion setzt eine gedankliche Leistung beim Zuschauer voraus. Sie setzt auf der psychologischen Ebene an. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich der Zuschauer mit dem Gesponserten identifiziert und diesen potentiell nachahmen möchte. Das beginnt beim Verhalten, kann sich dann je nach Intensität bis zur Übernahme der Kleidung und der Präferenzen des Gesponserten erstrecken.<sup>11</sup> Und zu den Präferenzen zählen ja scheinbar auch die Produkte für die der Gesponserte Reklame macht. Daher ist für die Wahl des Sponsorships sehr wichtig, dass die Beziehung zwischen Sponsor und Gesponsertem glaubwürdig ist oder zumindest erscheint.
- (3) **Strategische Funktion:** Für die Entscheidung für oder gegen ein Sponsorship spielen auf Seiten der Unternehmen nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch emotionale und strategische Überlegungen eine entscheidende Rolle. Zum einen erhofft sich der Sponsor ein eigenes, positives Image, schließlich demonstriert er ja soziale und kulturelle Verantwortung durch sein Engagement. Zum anderen geht es ihm aber auch darum, Barrieren für Konkurrenten zu errichten. So glauben viele Unternehmen gerade aus sehr wettbewerbsintensiven Wirtschaftszweigen an eine Art „First-mover“-Effekt. Das Sponsorship stellt in diesem Fall eine Vorwegnahme von potentiellen Engagements der Konkurrenz dar.

---

<sup>8</sup> Sowohl das Abklären der Kontakthäufigkeit als auch der Kontaktqualität ist ein bedeutendes Tätigkeitsfeld für die Markt- und Meinungsforschung.

<sup>9</sup> Natürlich ist das Ganze auch im Umkehrschluss denkbar. So existiert die These, dass die gesellschaftliche Aufwertung des Fußballs in den letzten Jahren auch mit dem positiven Image der Sponsoren zusammen hängt (HAASE 2001: 18).

<sup>10</sup> So verlangte am Ende der Saison 1994/95 der Trikotsponsor des Hamburger SV, die Fernsehzeitschrift „TV Spielfilm“ aufgrund der sportlichen Talfahrt und Querelen innerhalb des Vorstands des Vereins, dass der Klub die letzten Spiele ohne Trikotwerbung bestreiten sollte. Dem lag die Befürchtung zu Grunde, das negative Image des HSV könne vom Publikum auch auf die „TV Spielfilm“ übertragen werden.

<sup>11</sup> Gerade der Bereich Kleidung stellt eine Schnittstelle zum Merchandising dar.

Alles in allem wird deutlich, dass der Bereich des Sportsponsoring bei näherer Betrachtung wesentlich komplexer und auch Risiko-behafteter ist, als es auf den ersten Blick den Anschein hat.

## **6.2 Direkte versus indirekte Vermarktung**

Bezüglich der Vermarktungsform ist zwischen der direkten und der indirekten Vermarktung zu unterscheiden (BRANDMAIER/ SCHIMANY 1998: 56). Während bei der direkten Vermarktung Sponsor und Gesponserter alle anfallenden Modalitäten in Eigenregie abwickeln, werden bei der indirekten Vermarktung eingeschaltete Fachagenturen teilweise oder aber auch komplett damit betraut.

### **6.2.1 Vermarktungsagenturen**

Die Gründe für das Einschalten von Vermarktungsagenturen muss man von zwei Seiten betrachten.

Die Vereine suchen die wirtschaftliche Beziehung mit den Rechtevermarktern vor allem deshalb, weil sie von deren fachspezifischen Know-how profitieren wollen. Von dem Wissen und der Marktkenntnis der Vermarktungsagenturen erhoffen sie sich die Erschließung neuer beziehungsweise zusätzlicher Finanzquellen sowie die Einsparung von Transaktionskosten; das Vereinsmanagement kann sich dann wieder voll und ganz auf seinen traditionellen Aufgabenbereich konzentrieren (KIPKER 2000: 44ff.). Die Motive der Vermarktungsagenturen liegen gleichfalls auf der Hand. Sie bieten ihre Dienste an, um damit Geld zu verdienen. Nach KIPKER lassen sich drei vertikale Integrationsstufen in der wirtschaftlichen Beziehung zwischen Verein und Rechtevermarkter unterscheiden (2000: 43):

- Vom niedrigsten Integrationsgrad spricht man, wenn lediglich Einzel- oder Globalvermarktungsverträge zwischen den Partnern bestehen. Im Falle des Einzelvermarktungsvertrags erhält der Rechtevermarkter lediglich ein einzelnes Vermarktungsrecht, bei Globalvermarktungsverträgen bekommt er alle Rechte. Als Entlohnung erhält der Vermarkter üblicherweise einen vertraglich vorher festgelegten Anteil von den erzielten Vermarktungseinnahmen als Provision.
- Vom mittleren Integrationsgrad ist die Rede, wenn Vermarktungsrechte komplett an eine Agentur verkauft beziehungsweise abgetreten werden. Die Vereine

erhalten als Gegenleistung jährlich einen festen Betrag, der gegebenenfalls durch erfolgsabhängige Zahlungen aufgestockt werden kann.

- Die höchste Integrationsstufe wird erreicht, wenn der Vermarkter Gesellschaftsanteile an dem Verein erwirbt. Letzterer muss dafür vorher natürlich in eine Kapitalgesellschaft umgewandelt worden sein. In dem DFB-Beschluss von 1998, der die Umwandlung von Vereinen in Kapitalgesellschaften möglich macht, ist aber auch ein Passus enthalten, der Fremdbeteiligungen bei Fußball-Kapitalgesellschaften nur bis zu knapp unter 50 Prozent der Anteile erlaubt.<sup>12</sup> Folglich verbleibt die Stimmrechtsmehrheit immer beim Verein. Eine mögliche Fremdbestimmung soll so verhindert werden.

Im Gegensatz zum Verkauf der Gesamtfernsehrechte für die Bundesliga oder die Champions League, bei denen die Rechtevermarkter im Auftrag der Fernsehsender handeln, nehmen sie beim Vermarkten der Vereine durchaus eine eigenständige Position ein.

Sowohl der Verein als auch die Vermarktungsagentur gehen bei einer eingegangenen wirtschaftlichen Beziehung gewisse Risiken ein: Das Argument der eingesparten Transaktionskosten muss sich dauerhaft nicht unbedingt positiv für den Verein auswirken. In dem er sich aus den abgetretenen Bereichen der Rechtevermarktung zurückzieht, ermöglicht er auch –ganz im Sinne der „Principal-Agent-Theorie“– das Entstehen eines „Informationsvorsprungs“ auf Seiten des Vermarkters. Dadurch kann der Verein dauerhaft in die Abhängigkeit des Vermarkters geraten. Auf der anderen Seite gehen auch die Agenturen ein gewisses Risiko ein. Sportlicher Erfolg ist nur bedingt planbar und hängt von einer Fülle von Faktoren ab. Je erfolgreicher nun ein Verein sportlich agiert, desto lukrativer werden sich auch seine Vermarktungsrechte verkaufen lassen. Das gilt natürlich auch im Umkehrschluss: Ist der Verein, bei dem der Vermarkter eingestiegen ist, nicht so erfolgreich wie erwartet, bedeutet dies auch finanzielle Einbußen für Letztgenannten.

Durch den Abschluss eines Vertrags zwischen Verein und Vermarkter begeben sich beide Seiten in eine gewisse Abhängigkeit zueinander. Eine von der Presse immer mal wieder ins Spiel gebrachte mögliche Einflussnahme des Rechtevermarkters auf das sportliche Geschehen sollte daher folglich weder im Interesse der einen noch der ande-

---

<sup>12</sup> Die beiden einzigen Ausnahmen stellen Bayer Leverkusen und der VfL Wolfsburg dar. In Leverkusen ist die Bayer AG zu 100 Prozent Gesellschafter an dem mittlerweile in eine GmbH umgewandelten Verein. Der Volkswagen AG wird ebenfalls ein deutlich höherer Beteiligungsgrad beim VfL Wolfsburg von Seiten des DFB eingeräumt (SWIETER 2002: 27).

ren Vertragspartei liegen. Eine von den Medien aufgedeckte –wie auch immer geartete– Einflussnahme des Vermarkters auf den sportlichen Bereich würde vom Zuschauer bestenfalls als Wettbewerbsverzerrung, schlimmstenfalls als Manipulation aufgefasst, was wiederum die Glaubwürdigkeit zunächst des betroffenen Vereins in Frage stellen würde und damit schwere finanzielle Einbußen nach sich zöge.<sup>13</sup>

In der 1. Bundesliga lässt mittlerweile fast jeder Verein seine Rechte durch eine Fachagentur vermarkten. Dabei sind je nach Interesse und Marktlage unterschiedlichste Konstellationen realisiert worden.

**Tabelle 6.3:** Vermarktungsstrukturen bei den Vereinen aus der 1. Bundesliga in der Saison 2002/03

Verein	Vermarkter			
	Trikot	Stadion	Banden	TV-Rechte
Borussia Dortmund	Sportfive			
Bayer Leverkusen	selbst		Sportfive	ISPR
Bayern München	selbst			
Hertha BSC Berlin	Sportfive			
FC Schalke 04	selbst	DSM/ selbst		ISPR
Werder Bremen	ISPR	DSM		ISPR
1. FC Kaiserslautern	DVAG			SportA
VfB Stuttgart	selbst			ISPR
TSV 1860 München	selbst	Event Marketing		Sportfive
VfL Wolfsburg	IMG/ selbst			Sportfive
Hamburger SV	Sportfive			
Borussia Mönchengladbach	selbst	DSM		Sportfive
Energie Cottbus	selbst			
Hansa Rostock	selbst	DSM		SportA
1. FC Nürnberg	Sportfive			
Hannover 96	Sportfive	selbst		Sportfive
Arminia Bielefeld	Sportfive			
VfL Bochum	Sportfive	DSM		k.A.

Quelle: SPORTS-CONSULT (2002b)

<sup>13</sup> Vom diesem Imageverlust wäre auf längere Sicht wahrscheinlich die gesamte Liga betroffen.

Lediglich Bayern München und Energie Cottbus verzichten gänzlich auf die Dienste von Vermarktungsagenturen.<sup>14</sup> Ebenfalls noch interessant ist die Tatsache, dass alle Klubs mit Ausnahme des VfL Bochum ihre Fernsehrechte an Vermarkter abgetreten haben. Und das, obwohl bisher nur die Spiele im UEFA-Cup dezentral vermarktet werden. Es ist also davon auszugehen, dass die Klubs für den Fall der Untersagung der Zentralvermarktung durch die Europäische Kommission vorbereitet sein wollen, ganz gleich, ob sie die bisherige Regelung befürworten oder ablehnen.

In der 2. Bundesliga fällt die Vermarktungsdichte hingegen wesentlich geringer aus:

**Tabelle 6.4:** Vermarktungsstrukturen bei den Vereinen aus der 2. Bundesliga in der Saison 2002/03

Verein	Vermarkter
SC Freiburg	Eigenvermarktung
1. FC Köln	IMG (Trikot, Stadion, Banden)
FC St. Pauli	Upsolut Sportmarketing
FSV Mainz 05	KirchSport, Forum GmbH
SpVgg. Greuther Fürth	Eigenvermarktung
1. FC Union Berlin	Eigenvermarktung
Eintracht Frankfurt	Eigenvermarktung
LR Ahlen	Eigenvermarktung
SV Waldhof Mannheim	Eigenvermarktung in Verbindung mit der Sportwelt
MSV Duisburg	Hellmich Management
RW Oberhausen	Event Marketing
Karlsruher SC	Eigenvermarktung
Alemannia Aachen	Eigenvermarktung
SSV Reutlingen	Eigenvermarktung in Verbindung mit KirchSport
Wacker Burghausen	Eigenvermarktung
SV Eintracht Trier	Eigenvermarktung
VfB Lübeck	Eigenvermarktung
Eintracht Braunschweig	Eigenvermarktung (Trikot, Banden), DSM (Banden)

Quelle: SPONSORS (2002c: 35)

---

<sup>14</sup> Die Gründe der beiden dürften jedoch höchst unterschiedlich geartet sein.

Das hängt wohl in erster Linie mit der im Vergleich zur 1. Bundesliga wesentlich geringeren Ertragskraft der Vereine zusammen, die für die Vermarktungsagenturen keinen ausreichenden Profit zu gewährleisten scheint. So verwundert es auch nicht, dass nur solche Vereine von Agenturen vermarktet werden, denen man in absehbarer Zeit den Sprung in die 1. Bundesliga zutraut.<sup>15</sup>

### 6.3 Trikotsponsoring

Das Trikotsponsoring stellt sowohl die finanziell bedeutendste als auch medienwirksamste Form des Sponsoring beim Fußball in Deutschland dar. Beim Trikotsponsoring bezahlen Unternehmen oder Organisationen dafür, um auf der Vorderseite der Spielertrikots ihre Werbebotschaften oder Firmenlogos platzieren zu dürfen.<sup>16</sup> Knapp 80 Millionen Euro lassen sie sich in der Saison 2002/03 insgesamt die Trikotwerbung bei den 18 Vereinen aus der 1. Bundesliga kosten (siehe Tabelle 6.5).

Absoluter Spitzenreiter in dieser Kategorie ist einmal mehr der FC Bayern München, der mehr als doppelt so hohe finanzielle Zuwendung von seinem Sponsor bekommt als der Zweitplatzierte, Borussia Dortmund. Schlusslicht sind die Aufsteiger aus Bielefeld, Hannover und Bochum, die immerhin noch zwei Millionen Euro pro Jahr durch die Trikotwerbung verdienen. Eine Ungleichverteilung der Sponsorengelder ist mehr als offensichtlich. Während die populären und erfolgreichen Vereine wie Bayern München, Dortmund oder Schalke 04 scheinbar keine Probleme haben, hohe Summen durch das

---

<sup>15</sup> Eine Ausnahme von dieser Regel stellte das Engagement des Vermarkters Sportwelt dar: Das Unternehmen beteiligte sich mit ziemlich hohen Summen bevorzugt bei abgestürzten Traditionsvereinen aus der Regional- oder gar Oberliga. Der Gedanke, der dahinter steckte, war gar nicht so unlogisch, wie er aus heutiger Sicht erscheint: Mit der „Anschubfinanzierung“ durch die Sportwelt sollte möglichst schnell wieder der Sprung in den Profifußball gelingen. An den dort erzielten Vermarktungserlösen der Klubs wäre die Sportwelt dann mit bis zu 75 Prozent beteiligt gewesen (SWIETER 2002: 28). Die Idee hatte nur einen Haken. Die von der Sportwelt unterstützten Vereine sind nämlich an dem Sturz ins Amateurlager selbst nicht ganz unschuldig gewesen; häufig war Misswirtschaft auf Vereinsseite der Hauptgrund für den sportlichen Niedergang (siehe Fortuna Düsseldorf, Rot-Weiß Essen). Da reichte es natürlich nicht aus, den Vereinen einfach nur „neues“ Geld zur Verfügung zu stellen. So wurde bei vielen Sportwelt-Vereinen das Geld auf die gleiche Art und Weise leichtsinnig ausgegeben, wie dies vorher auch schon der Fall gewesen war. Das Ende der Geschichte ist schnell erzählt: Der sportliche Erfolg blieb vielerorts aus, die Sportwelt wollte und konnte wohl auch kein neues Geld nachschießen. Die Vertragsbeziehung zwischen einzelnen Vereinen, der Sportwelt und den daraus resultierenden Verpflichtungen beschäftigen heute in erster Linie Gerichte. Die Sportwelt ist mittlerweile pleite, ihr Konzept gilt als gescheitert.

<sup>16</sup> In anderen Sportarten wie beim Handball oder Eishockey ist das Anbringen von Werbung auch auf dem Rücken oder den Ärmeln der Trikots erlaubt. Der DFB legte bereits 1973 fest, dass eine bestimmte Größe und Durchmesser bei den Werbeapplikationen nicht überschritten werden darf, ferner ist es nur erlaubt, die Werbung auf der Vorderseite der Spielkleidung anzubringen (SCHAFFRATH 1999: 167).

Trikotsponsoring zu erlösen, wird es für die kleineren Vereine zunehmend schwerer, überhaupt Trikotsponsoren zu finden.<sup>17</sup>

**Tabelle 6.5:** Trikotsponsoren in der 1. Bundesliga in der Saison 2002/03

Verein	Trikotsponsor	Betrag in Mio. Euro pro Jahr	Laufzeit bis zum Jahr
Bayern München	Deutsche Telekom	17,0	2008
Borussia Dortmund	e.on	8,0	2006
Bayer Leverkusen	RWE	7,0	2003
FC Schalke 04	Victoria Versicherung	6,0	2004
Hamburger SV	TV Spielfilm	6,0	2003
Hertha BSC Berlin	Arcor	5,5	2004
VfL Wolfsburg	Volkswagen	5,0	Unbefristet
1. FC Kaiserslautern	DVAG	4,6	2004
VfB Stuttgart	Debitel	3,0	2003
TSV 1860 München	Liqui Moly	2,5	2006
Werder Bremen	Spirit (Reno)	2,5	2004
Borussia Mönchengladbach	Jever (Brau und Brunnen)	2,5	2004
1. FC Nürnberg	Entrium Direct Bank	2,5	2008
VfL Bochum	DWS Investments	2,5	2003
Energie Cottbus	envia	2,0	2004
Hannover 96	World of TUI	2,0	2004
Arminia Bielefeld	KIK Textil	2,0	k.A.
Hansa Rostock	Vita Cola (Brau und Brunnen)	2,0	k.A.

Quelle: SPORTS CONSULT (2002c), eigene Recherche

So konnten Bochum, Rostock und Bremen erst kurz vor beziehungsweise kurz nach dem Beginn der Saison diesbezüglich Einigungen mit Sponsoren erreichen.<sup>18</sup> Wären die Bemühungen nicht erfolgreich gewesen, hätten erstmals seit der Spielzeit 1979/80 wie-

<sup>17</sup> Man darf natürlich aber auch nicht verschweigen, dass die erfolgreichen Klubs aufgrund der Teilnahme an den europäischen Wettbewerben über eine wesentlich höhere Fernsehpräsenz verfügen als durchschnittliche Mannschaften. Diese Tatsache ist für potentielle Sponsoren und deren Zahlungsbereitschaft nicht unerheblich.

<sup>18</sup> In der vorangegangenen Saison war Werder Bremen komplett ohne Trikotwerbung aufgelaufen. Der finanzielle Verlust hielt sich aber in Grenzen, da man die Rechte dafür vorher an die ISPR abgetreten hatte. Da diese keine Trikotsponsor gefunden hat, musste sie dem Verein trotzdem –sozusagen als Entschädigung– eine vorher vereinbarte Garantiesumme überwiesen.

der Vereine keinen Trikotsponsor gehabt (SCHAFFRATH 1999: 168).<sup>19</sup> Vieles spricht dafür, dass auch die Sponsoren wählerischer werden. Ein Hauptgrund dafür sind sicherlich die in den letzten Jahren stark gestiegenen Preise für die Trikotwerbung (siehe nächsten Punkt). Wenn man sich dann doch für ein Engagement bei einem kleineren Verein entscheidet, dann werden nur Verträge mit relativ kurzer Laufzeit abgeschlossen. In der 2. Bundesliga sind die Einnahmen aus der Trikotwerbung erwartungsgemäß wesentlich geringer:

**Tabelle 6.6:** Trikotsponsoren in der 2. Bundesliga in der Saison 2002/03

Verein	Trikotsponsor	Betrag in Mio. Euro pro Jahr	Laufzeit bis zum Jahr
Eintracht Frankfurt	Fraport	1,5	2004
SC Freiburg	NaturEnergie	1,0	2004
FC St. Pauli	Securvita	1,0	2003
1. FC Köln	VPV Versicherung	1,0	2003
FSV Mainz 05	Amadeus AG	0,5	2004
SpVgg. Greuther Fürth	KarstadtQuelle Versicherungen	0,5	2005
1. FC Union Berlin	BSR	0,5	2003
SV Waldhof Mannheim	MVV Energie	0,5	2003
MSV Duisburg	Hellmich Unternehmensgruppe	0,5	k.A.
RW Oberhausen	Konvent AG	0,5	2003
Karlsruher SC	Karlsruher Versicherungen	0,5	2003
Alemannia Aachen	Aachener und Münchener Vers.	0,5	2003
Eintracht Braunschweig	TXU Europe Energy Trading	0,5	2005
SV Eintracht Trier	Alwitra	0,3	2003
Wacker Burghausen	TUI Travel Star	0,3	k.A.
VfB Lübeck	Schleswag AG	0,3	k.A.
LR Ahlen	LR Cosmetic	k.A.	k.A.
SSV Reutlingen	kein Trikotsponsor	---	---

Quelle: SPONSORS (2002c: 35)

<sup>19</sup> Vom Sonderfall Werder Bremen in der Saison 2001/02–siehe vorherige Fußnote- einmal abgesehen.

Bei den Trikotsponsoren der Vereine aus der 2. Bundesliga fällt auf, dass sich sehr viele quasi-öffentliche Unternehmen darunter befinden (die Frankfurter Flughafengesellschaft Fraport, der Mannheimer Energieversorger MVV, das norddeutsche Pendant Schleswig sowie die Berliner Stadtreinigung BSR). Es könnte sich in diesen Fällen eher um Subventionierung von Vereinen durch die öffentliche Hand handeln als um kommerzielle Interessen von Seiten des Sponsors handeln (SPONSORS 2002c). Was verspricht sich zum Beispiel die Berliner Stadtreinigung von ihrem Engagement beim 1. FC Union? Welche relevante Zielgruppe soll hier eigentlich angesprochen werden?

Insgesamt dominieren in beiden Ligen zur Zeit Energieversorger und Versicherungen im Bereich der Trikotwerbung, was für das von HAASE angeführte Argument der „strategischen Funktion“ bei Sponsorships spricht (siehe Punkt 6.1.1): Das erste Unternehmen einer Branche entscheidet sich für die Trikotwerbung, die Konkurrenten ziehen nach, weil sie dem „First-mover“ den vermeintlichen Vorteil nicht überlassen wollen.

### **6.3.1 Die Entwicklung und Wirkung des Trikotsponsorings**

Als Erfinder der Trikotwerbung und Vorreiter in Sachen Sportsponsoring in Deutschland gilt der Wolfenbütteler Unternehmer Günter Mast: Zur Rückrunde der Saison 1972/73 sollte der damalige Bundesligist Eintracht Braunschweig mit dem Wappen von Masts Likörfirma „Jägermeister“ auf der Brust auflaufen. Für den auf fünf Jahre befristeten Vertrag stellte der Unternehmer dem Verein insgesamt 500.000 DM in Aussicht, eine für damalige Zeit sehr hohe Summe (BENDER/ KÜHNE-HELLMESSEN 1998: 82). Das Problem war nur, dass der DFB Trikotwerbung –von Sponsoring sprach man damals übrigens noch nicht- zu diesem Zeitpunkt kategorisch untersagte, weil ihm diese „Kommerzialisierung“ mit den Amateuridealen des Sports unvereinbar schien.

Die Öffentlichkeit reagierte anfangs auch ähnlich ablehnend. Mast jedoch ließ sich von seiner Idee nicht so ohne weiteres abbringen –zudem profitierte er von den Berichten über die Kontroverse in den Medien, die ihm und seinem Produkt kostenlose Publicity bescherte- und konterte mit einem genialen Schachzug. Auf der nächsten Mitgliederversammlung änderte der Verein -auf Vorschlag von Mast- seine Satzung und nahm statt des ursprünglichen Löwen einen Hirsch in sein Vereinwappen auf. Zufälligerweise war dieser Hirsch absolut identisch mit dem Firmenlogo von „Jägermeister“, so dass der Verein nun ganz offiziell Werbung für Mast machen konnte. Dem DFB blieb daraufhin praktisch nichts anderes übrig, als seine ablehnende Haltung gegenüber der Trikotwer-

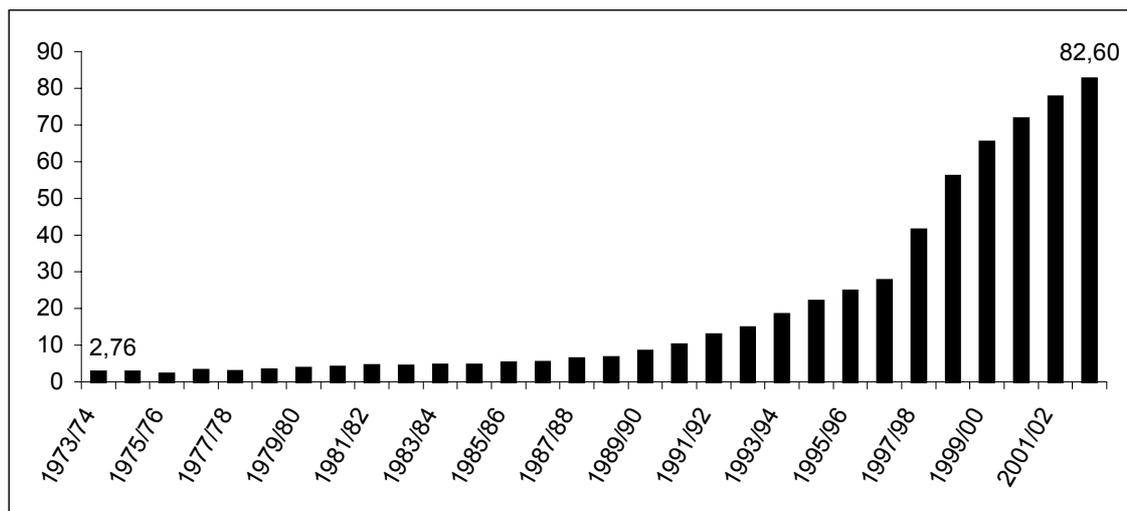
bung aufzugeben, schließlich konnten die anderen Vereine ja jederzeit dem Braunschweiger Beispiel folgen. Seit Februar 1973 ist die Trikotwerbung im deutschen Fußball erlaubt.<sup>20</sup>

Ein Großteil der Bundesligavereine brauchte etwas länger, um sich auf die neuen Gegebenheiten einzustellen: So verkauften in der Spielzeit 1975/76 gerade mal sieben Vereine die Werbefläche auf ihrem Trikot an einen Sponsor. Erst ab der Saison 1979/80 konnten alle Klubs einen Trikotsponsor vorweisen.

Mittlerweile gehört Trikotwerbung zum alltäglichen Erscheinungsbild im Profifußball; es ist heute schon so, dass Vereine ohne Partner auf der Brust auffallen.

In der Anfangszeit des Trikotsponsoring wurde jedoch längst noch nicht so viel Geld dafür bezahlt, wie das heute der Fall ist.

**Abbildung 6.2:** Entwicklung der Einnahmen durch Trikotsponsoring in der 1. Bundesliga zwischen 1973 und 2003 in Mio. Euro



Quelle: HÜBL/ SWIETER (2002: 44), eigene Recherche

Besonders offensichtlich ist die Steigerung der Einnahmen im Zusammenhang mit der Entwicklung der für die Übertragungsrechte der Bundesliga gezahlten Fernsehgelder (siehe auch Tabelle 5.1): Es kommt im gleichen Zeitraum auch beim Trikotsponsoring innerhalb kürzester Zeit zu einer Verdoppelung der Einnahmen. Betragen diese in der Saison 1996/97 noch 27,6 Millionen Euro, waren es bereits zwei Jahre später 56,1 Millionen Euro.<sup>21</sup> Insgesamt ist die rasante Steigerung des Popularitätszuwachses der Bundesliga in den letzten Jahren vor allem an der deutlich gestiegenen Fernsehpräsenz fest-

<sup>20</sup> Die UEFA vollzog diesen Schritt auf europäischer Ebene erst knapp zehn Jahre später.

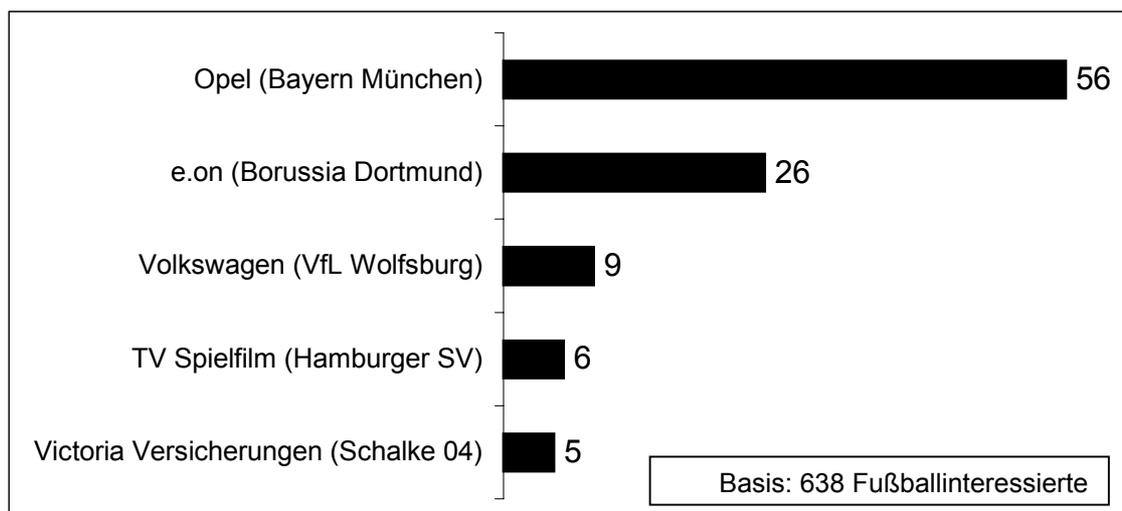
<sup>21</sup> Zum Vergleich stiegen in der gleichen Zeitspanne die Fernsehgelder von 99,7 Millionen Euro auf 163,6 Millionen Euro (siehe Tabelle 5.1).

zumachen (siehe auch Abbildung 5.2). Besonders dem Fernsehen als Multiplikator kann man daher eine entscheidende Rolle zuschreiben.

Wenn Trikotsponsoren derart hohe Summen bezahlen, hoffen sie im Gegenzug natürlich auf eine positive Wirkung für ihr Produkt. Es sei an dieser Stelle noch einmal festgestellt, dass Sponsoring keinesfalls ein Ersatz, sondern lediglich eine Ergänzung zur konventionellen Werbung darstellt. Der Sponsoringauftritt muss –und das gilt nicht nur beim Trikotsponsoring- auf jeden Fall mit anderen Werbemaßnahmen oder Kampagnen „vernetzt“ sein, um eine erfolgsversprechende Wirkung entfalten zu können (SCHAFFRATH 1999: 163ff.).<sup>22</sup> Das Sponsoring profitiert dabei von Synergie- und „Wiedererkennungseffekten“ auf Seiten des Zuschauers. Der Vorteil gerade der Trikotwerbung liegt darin, dass sich das mittlerweile „werbemüde“ Publikum vor dem Fernseher oder im Stadion ihrer Anwesenheit faktisch nicht entziehen kann, wie dies zum Beispiel bei normalen Fernsehwerbespots durch Umschalten möglich ist. Trikotwerbung sichert somit dem Sponsor höchste Exklusivität und Aufmerksamkeit.

Um den Erfolg eines Sponsorship zu überprüfen, geben Sponsoren mittlerweile selber diesbezüglich Studien in Auftrag oder nutzen die immer zahlreicher werdenden Panelbefragungen von speziellen Markt und Meinungsforschungsinstituten.

**Abbildung 6.3:** Umfrage: Top fünf der bekanntesten Trikotsponsoren der 1. Bundesliga im Februar 2002 (Angabe in Prozent)



Quelle: SPONSORS (2002d: 30)

---

<sup>22</sup>Durch Trikot- oder auch Bandenwerbung sind –mangels Platzes- nur „einfache“ Botschaften wie Logos und Firmennamen zu vermitteln. Für konkretere Aussagen über das beworbene Produkt ist daher traditionelle Werbung unerlässlich.

Auffällig an der als Beispiel aufgeführten Erhebung aus dem Februar 2002 sind die hohen Bekanntheitswerte von Opel (damals Bayern München) und e.on (Borussia Dortmund), die damit die hohen Summen, welche die Unternehmen an diese beiden Vereine zahlen beziehungsweise gezahlt haben, rechtfertigen.

Die Bekanntheitsgrade von Opel und e.on zeigen einmal mehr, dass eigentlich nur mit den erfolgreichen Vereinen eine hohe „Awareness“ zu erreichen ist. Ausnahmen bestätigen natürlich die Regel.<sup>23</sup>

## 6.4 Stadion- und Bandenwerbung

Neben den Spielertrikots existieren im Stadion noch zahlreiche weitere Flächen und Plätze, an denen man Werbung publikums- und zugleich auch medienwirksam anbringen kann. Die dabei am häufigsten zu Werbezwecken genutzten Flächen sind die Banden, die ursprünglich als Abgrenzungsbarrieren zwischen Spielfeld und Zuschauern konzipiert waren. Diese Funktion erfüllen sie heute als Werbeträger natürlich auch noch.<sup>24</sup>

Die Preise für das Anmieten einer solchen Werbebande richten sich zum einen nach der Größe, zum anderen –und dieser Punkt ist wesentlich bedeutender- nach ihrer Position am Spielfeldrand: Befinden sich die Banden in einem Bereich, der von den Fernsehkameras gut und häufig erfasst wird, sind sie dementsprechend teurer als solche, die in einer eher „unattraktiven“ Umgebung stehen.<sup>25</sup> Ein für das Fernsehen attraktiver Bereich stellt zum Beispiel der Strafraum dar. Aus diesem Bereich werden vor allem in Zusammenfassungen der Spiele die meisten Szenen gezeigt, zudem ist der Zuschauer hier am aufmerksamsten. Daher sind die Banden hinter den Toren meist teurer als zum Beispiel die auf Höhe der Mittellinie.

---

<sup>23</sup> So erzielte der Trikotsponsor des mittlerweile in die Oberliga abgestiegenen saarländischen FC Homburg ebenfalls sehr hohe Bekanntheitswerte: In der letzten seiner nur drei Spielzeiten während Bundesligazugehörigkeit, der Saison 1989/90, machte der Verein auf seinem Trikot Reklame für einen Kondomhersteller. In diesem Fall war nicht das sportliche Abschneiden des Vereins –der am Ende der Saison sang- und klanglos abstieg-, sondern der außergewöhnliche Sponsor verantwortlich für die extrem hohe Awareness.

<sup>24</sup> Bandenwerbung gibt es schon viel länger als Trikotwerbung.

<sup>25</sup> Im Stadion sind nur Banden auf drei Seiten des Spielfeldes „fernsehrelevant“: Da die meisten Fernsehkameras auf der Haupttribüne platziert sind, können sie nur die Werbebanden auf der Gegengerade sowie den beiden Kurven erfassen. Die Bandenpreise vor der Haupttribüne sind daher recht günstig, so dass die Werbeflächen dort bevorzugt von kleinen und mittelgroßen Firmen und Unternehmen aus der Region gebucht werden.

Die Preise für Werbebanden werden von den verantwortlichen Agenturen oder dem Management des Vereins nach verschiedenen Kriterien festgelegt. Entscheidend sind vor allem die Fernsehpräsenz und die Einschaltquoten, die der entsprechende Verein in der letzten Saison verzeichnen konnte (KLEWENHAGEN/ SOHNS/ WEILGUNY 2002: 28).

Der Durchschnittspreis für eine Bande in der 1. Bundesliga ist von der Saison 1993/94, wo er bei 52.000 DM lag, bis zur Saison 1998/99 auf 92.600 DM gestiegen (SWIETER 2002: 40).

**Tabelle 6.7:** Preise für vergleichbare Banden in ausgewählten Stadien der 1. Bundesliga in der Saison 2002/03 in Euro

<b>Stadion</b>	<b>Preis pro Bande in der Saison 2002/03 *</b>
Ruhrstadion Bochum	85.000
Ostseestadion Rostock	99.000
Weserstadion Bremen	100.000
Arena „AufSchalke“ Gelsenkirchen	159.000
* = zuzüglich Mehrwertsteuer und Herstellungskosten	

Quelle: DSM (2002)

Neben den klassischen Banden gibt es seit einiger Zeit auch gewisse Neuerungen im Bereich der Werbeträger: Die für den Zuschauer offensichtlichsten Veränderungen waren die Einführung der Drehbande und der sogenannten „Cam-Carpets“. Bei erstgenannten handelt es sich um Banden, bei denen die Werbebotschaft nach einer bestimmten Zeit wechselt. Für den Werbekunden sind sie interessanter, weil günstiger als eine „Dauerwerbebande“. Des weiteren versprechen sie eine höhere Aufmerksamkeit beim Zuschauer, weil dieser die durch den Wechsel ausgelöste Bewegung wahrscheinlich eher wahrnimmt. Bei den „Cam-Carpets“ handelt es sich um 3-D-Teppiche, die meistens direkt hinter den Fünf-Meter-Räumen liegen. Sie erwecken den optischen Eindruck, als stünde eine Bande direkt neben dem Tor.

Elektronische Banden mit Digitalanzeige und animierten Effekten, wie man sie vielleicht schon in Fußballübertragungen aus Spanien gesehen hat, sind in Deutschland hingegen noch verboten.

Damit sind jedoch längst noch nicht alle Möglichkeiten zum Anbringen oder Verkünden von Werbebotschaften erschöpft: Es gibt schließlich noch die Anzeigetafeln, Lautspre-

cherdurchsagen und so weiter und so weiter. Der Kreativität der Werbefachleute scheinen bisher keine Grenzen gesetzt.

Die Frage, die man sich jetzt sicher stellt, ist die, ob die ganzen Maßnahmen überhaupt noch produktiv –im Sinne der Werbetreibenden- sein können. Wer in der letzten Jahren einmal ein Bundesligaspiel besucht hat, kann nachvollziehen, was sich hinter dem abstrakt klingenden Begriff der Reizüberflutung verbirgt: Der Zuschauer sieht sich einer derart großen Menge von Werbebotschaften ausgesetzt, dass sogar seine diesbezüglich vormals eher ablehnende Haltung mittlerweile einer pathetischen Resignation und Gleichgültigkeit gewichen ist.

Den Werbefachleuten ist diese Problematik natürlich nicht verborgen geblieben. Sie gehen davon aus, dass dem Zuschauer maximal zwölf verschiedene Sponsoren „zuge-  
mutet“ werden können, wenn noch ein idealer Nutzen für diese erreicht werden soll (KLEWENHAGEN/ SOHNS/ WEILGUNY 2002: 26).<sup>26</sup> Die Realität im Bundesligaalltag sieht jedoch anders aus: Durchschnittlich 19 Sponsoren präsentierten ihre Botschaften in der Saison 2001/02 in den Stadien der 1. Bundesliga (siehe Tabelle 6.8).

Von Vereinsseite her betrachtet ist hier keine Lösung zu erwarten, da es den Klubs in erster Linie um den Verkauf möglichst vieler Werbeflächen geht. Gefragt sind da eher die Sponsoren, die ihre Engagements diesbezüglich genauer überprüfen sollten: Macht es wirklich Sinn, der 25. Sponsor eines Vereins zu sein, oder sollte man dann doch lieber auf einen anderen Klub ausweichen, der eine größere Exklusivität verspricht?

Wie bereits erwähnt, spielen aber eben auch emotionale Gründe für oder gegen ein Sponsorship eine entscheidende Rolle, so dass derart rationale Überlegungen in der Praxis offensichtlich dann doch keine entscheidende Rolle spielen.

**Tabelle 6.8:** Sponsorendichte in der 1. Bundesliga für die Saison 2001/02

Verein	Sponsorenanzahl zentrale Werbemittel *	Sponsorenanzahl alle registrierte Werbemittel
1. FC Kaiserslautern	1	5
FC St. Pauli	6	8
VfL Wolfsburg	8	14
FC Schalke 04	10	13
Hansa Rostock	11	14
TSV 1860 München	11	15

---

<sup>26</sup> Manche Experten halten sogar nur maximal sechs Sponsoren für sinnvoll.

Verein	Sponsorenanzahl zentrale Werbemittel *	Sponsorenanzahl alle registrierte Werbemittel
Borussia Mönchengladbach	11	18
Bayer Leverkusen	12	21
Borussia Dortmund	13	15
FC Bayern München	13	18
1. FC Köln	14	21
Werder Bremen	16	23
SC Freiburg	17	25
Hamburger SV	18	28
Hertha BSC Berlin	18	26
1. FC Nürnberg	22	26
Energie Cottbus	22	26
VfB Stuttgart	24	33
<b>Durchschnitt</b>	<b>14</b>	<b>19</b>
* = nur Banden und „Cam-Carpets“		

Quelle: KLEWENHAGEN/ SOHNS/ WEILGUNY (2002: 28)

## 6.5 Sonstige Sponsoring-/ Werbemöglichkeiten

Neben der Trikot- und Bandenwerbung bietet der Fußball noch weitere Sponsoringmöglichkeiten, die je nach der Kreativität des Managements beziehungsweise der vermarktenden Agentur mehr oder weniger stark ausgeprägt genutzt werden: Reklame auf den Trinkbechern im Stadion, Präsentation der Zuschauerzahlen, Unterstützung des Jugendbereichs und so weiter, um nur einige wenige Beispiele zu nennen.

Den finanziell bedeutendsten Bereich stellen die Ausrüsterverträge dar. Dabei sichert sich ein Sportbekleidungshersteller durch die Zahlung eines Betrages das Recht, einen Verein mit seinen Textilien ausrüsten zu dürfen. Die Mannschaft erhält kostenlos Trikots und Trainingsbekleidung von dem entsprechenden Ausrüster mit der Vorgabe, ausschließlich mit dieser Garnitur in der Öffentlichkeit aufzutreten.<sup>27</sup>

Der Sportartikelhersteller erhofft sich von einem solchen Deal eine Steigerung seines Bekanntheitsgrades und dadurch auch eine Erhöhung seiner Umsätze: Der Zuschauer

<sup>27</sup> Bei Zuwiderhandlungen sind meistens vorher vertraglich festgelegte Geldbußen zu zahlen.

soll die scheinbare Loyalität zwischen seinem Lieblingsverein und dem Ausrüster beim nächsten Sportartikelkauf selbst „praktizieren“ und dessen Produkte kaufen.<sup>28</sup>

**Tabelle 6.9:** Ausrüster in der 1. Bundesliga in der Saison 2002/03

Verein	Ausrüster	Betrag pro Jahr in Mio. Euro	Laufzeit bis zum Jahr
FC Bayern München	Adidas (strategischer Partner, hält 10 Prozent der Anteile an der FC Bayern München AG)	75,0 *	2010
Hamburger SV	Nike	1,5	2004
TSV 1860 München	Nike	1,25	2006
1. FC Nürnberg	Adidas	1,25	2003
FC Schalke 04	Adidas	1,2	k.A.
Bayer Leverkusen	Adidas	1,0	2005
Hertha BSC Berlin	Nike	1,0	2003
Borussia Mönchengladbach	Reebok	0,75	2003
Hannover 96	Uhlsport	0,65	2005
Borussia Dortmund	Gool.de (Eigenmarke) Nike (Schuhe)	0,5	2003
1. FC Kaiserslautern	Nike	0,5	k.A.
VfL Wolfsburg	Puma	0,5	2004
Werder Bremen	Kappa	0,4	2003
VfB Stuttgart	Puma	0,4	2005
Arminia Bielefeld	Uhlsport	0,3	2005
Energie Cottbus	Jako	0,2	2004
VfL Bochum	Nike	0,2	2004
Hansa Rostock	Jako	0,15	2004
<b>Gesamt #</b>		<b>11,75</b>	
* = einmalige Zahlung, # = ohne FC Bayern München			

Quelle: SPORTS-CONSULT (2002c)

Insgesamt kassieren die 17 Bundesligisten (ohne den Sonderfall Bayern München) 11,75 Millionen Euro von ihren Ausrüstern. Die Tendenz ist im Vergleich zu den Vorjahren aber eher rückläufig, was vor allem an der Überschätzung der Wachstumspoten-

<sup>28</sup> Gerade im Bereich der Ausrüsterverträge ist der Übergang zum Merchandising fließend.

tiale im Merchandising liegt. Eine ausführlichere Darstellung dieser Thematik erfolgt im nächsten Kapitel.

Während in der 1. Bundesliga auch die kleineren Vereine noch Geld von den Ausrüstern erhalten, sind viele Vereine in der 2. Bundesliga mittlerweile bereits schon froh, wenn sie die Sportbekleidung kostenlos erhalten.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Noch schlechter stellt sich die Situation in den Regionalligen dar: Hier müssen einige Vereine ihre Trikots sogar komplett selbst kaufen oder zumindest etwas dazubezahlen.

---

*„Wir müssen einen Markt kreieren, der die natürlichen Bedürfnisse der Fans befriedigt.“*

Uli Hoeneß, Manager FC Bayern München  
(zitiert aus ASCHENBECK 1998: 51)

*„Im Grunde geht es darum, die unheilbare Leidenschaft der Fans zu Geld zu machen.“*

Jim White, englischer Journalist  
(zitiert aus MANCHESTERUNITED.DE 2001)

## Der Markt für Merchandising/ Lizenzen

## 7. Der Markt für Merchandising/ Lizenzen

Der Markt für Merchandising/ Lizenzen stellt im Vergleich zu den anderen Märkten eine recht neue Form der Vermarktung im Profisport dar. Vereinfacht ausgedrückt bezeichnet Merchandising den Handel und Verkauf von –in diesem Falle sportbezogenen– Fanartikeln. Eine ausführlichere Definition des Begriffes und seine Abgrenzung zur Lizenzvergabe (Licensing) erfolgt unter dem nächsten Punkt.

Bei den Fanartikeln handelt es sich unter anderem um Schals, Mützen und Trikots, die mit dem Logo des Vereins versehen sind oder im Falle der Trikots mit der originalen Spielkleidung der Profispieler identisch sind. Daher spricht man auch von Replika-Trikots.

Der Markt für Merchandising/ Lizenzen hat für die Vereine mittlerweile eine doppelte Bedeutung, nämlich sowohl eine ökonomische als auch eine „außerökonomische“ Funktion (ROHLMANN 2001: 429ff.). Während die ökonomische Bedeutung auf der Hand liegt –Merchandising ist ein weiteres Finanzierungsinstrument–, ist der außerökonomische Effekt auf der Ebene der Markenbildung anzusiedeln: Profifußballvereine wollen sich als „Brandnames“ positionieren, sie „verfestigen“ durch den Verkauf von Fandevotionalien die bereits bestehende emotionale Bindung zum Anhänger noch weiter und kommen somit dem Ziel der eigenständigen Marke immer näher (siehe auch Punkt 6.1). Der Fan demonstriert durch den Kauf und die Verwendung von Merchandisingartikeln auch eine für Außenstehende sichtbare Verbundenheit zu seinem Verein.

Von seiner Marktstruktur her betrachtet unterlag der Markt für Merchandising/ Lizenzen einem radikalen Wandel: Bis in die neunziger Jahre hinein betrieben die meisten Vereine das Geschäft mit den Fanartikeln recht unstrukturiert; das Angebot war teilweise eher zufällig zusammengestellt und entsprach nicht immer den Wünschen der potentiellen Abnehmer. Es handelte sich zu der Zeit dabei wohl eher um einen Verkäufermarkt, denn die Nachfrager (Fans) waren wesentlich aktiver als die Anbieterseite (Vereine) (ROHLMANN 2001: 431).<sup>1</sup> Das Angebot an Fanartikeln war geringer als die Nachfrage danach, deshalb verschafften viele Fans diesem Missetand insofern Abhilfe, als dass sie Fahnen, Schals und ähnliches in Eigenregie entwarfen und herstellten.

Ab Mitte der neunziger Jahre entdeckten auch die Vereine in Deutschland das Merchandising –sicherlich auch initiiert durch die Erfolge dieser Branche in den USA und

---

<sup>1</sup> Zur genaueren Unterscheidung der Begriffe „Käufermarkt“ und „Verkäufermarkt“ siehe auch WÖHE (2000: 481ff.).

Großbritannien- als einen zukunftssträchtigen Wachstumsmarkt. Das Angebot an Fanartikeln wurde seither konsequent erweitert, so dass aus dem Verkäufermarkt innerhalb kurzer Zeit ein Käufermarkt geworden ist, das Angebot die Nachfrage also übersteigt.

## 7.1 Definition und Dimensionen des Merchandising/ der Lizenzvergabe

Der Begriff Merchandising stammt –wie man unschwer erkennen kann- aus dem Englischen und bedeutet streng übersetzt eigentlich „Verkaufsförderung“. Er wird aber auch als Oberbegriff für den Verkauf von Fanartikeln gebraucht. Dieser scheinbare semantische Widerspruch wird aber noch aufgelöst.

Fanartikel sind Produkte, die aufgrund einer Kennzeichnung oder auch ihres Designs in mehr oder weniger direktem Zusammenhang zu einer irgendwie populären Einzelperson oder Gruppe stehen. Hierbei muss es sich nicht unbedingt nur um Sportler handeln, Fanartikel gibt es zum Beispiel auch in den Bereichen Musik und Film.<sup>2</sup>

ROHLMANN liefert folgende Definition für Merchandising im Sportbereich (2001: 429):

„Im Sport spricht man von Merchandising, wenn eine Sach- oder Dienstleistung durch eine besondere Kennzeichnung mit einem Einzelsportler, Sportverein oder einer Sportveranstaltung in Verbindung gebracht wird.“

Der Zusammenhang zur ursprünglichen Bedeutung des Begriffs ist also weiterhin gegeben; über die Fanartikel soll der Sport beziehungsweise einzelne Mannschaften besser verkauft werden.<sup>3</sup>

Von „klassischem“ Sportmerchandising spricht man, wenn sowohl das Bezugsobjekt als auch der Vertreiber der Fandevotionalien identisch sind, der betreffende Verein also Produktion und Vertrieb der Artikel in Eigenregie erledigt (ROHLMANN 2001: 430). Ist dies jedoch nicht der Fall und der Verein vergibt die Nutzungs- und Vermarktungsrechte an den Vereinslogos und den Urheberrechten komplett an eine Firma oder Agentur, handelt es sich um eine Lizenzvergabe, die auch „Licensing“ genannt wird. Für die

---

<sup>2</sup> Das sind nur die bekanntesten Beispiele. Jede Person oder Gruppe, die über einen gewissen Bekanntheitsgrad verfügt, kann Fanartikel von sich herstellen lassen und zum Kauf anbieten.

<sup>3</sup> Im weiteren Verlauf wird es ausschließlich um das Merchandising ganzer Vereine gehen. Es besteht natürlich auch die Möglichkeit, mit Einzelsportlern Merchandising zu betreiben. Dies ist im Bereich des deutschen Fußballs aber noch immer die Ausnahme und wird daher auch nicht näher thematisiert.

Überlassung der Lizenzen erhält der Verein ein Entgelt, das sich meistens am Umsatz der Artikel orientiert (BRANDMAIER/ SCHIMANY 1998: 58).

Die Vergabe von Lizenzen ist mittlerweile weit verbreitet und bietet sich gerade bei nicht direkt sportbezogenen Artikeln wie Bettwäsche, Duschgels und ähnlichen Produkten an. Statt solche Fanartikel in Eigenregie herzustellen, treten die Klubs die Lizenzen dafür –vor allem mangels Marktkenntnissen in den entsprechenden Bereichen– gegen Gebühr an sachkundige Unternehmen ab. Das hält die Vereine aber nicht davon ab, diese Fanartikel auch über eigene Vertriebsnetze wie Fanshops oder via Internet selbst zu verkaufen. In den meisten Fällen wird der Vertrieb der Fanartikel in der Stadt oder der Region vom entsprechenden Verein selbst organisiert, den überregionalen Vertrieb übernimmt der Lizenznehmer.<sup>4</sup>

Aus den dargelegten Ausführungen sollte bereits ersichtlich geworden sein, warum Vereine in einigen Fällen dem Licensing gegenüber dem klassischen Merchandising den Vorrang geben: Die Lizenzvergabe ist mit wesentlich geringeren finanziellen Risiken für die Klubs verbunden, da sie lediglich am Umsatz beteiligt sind. Zudem entfallen auch Lager- und Vertriebskosten, die bei der Errichtung überregionaler Vertriebsnetze und der entsprechenden Logistik sicherlich anfallen würden.

Die Begriffe Merchandising und Licensing werden oft synonym verwendet, die bisherigen Ausführungen haben aber gezeigt, dass Licensing eine Form des Merchandising darstellt. Der Unterschied zum „klassischen“ Merchandising liegt in der besonderen Akteurskonstellation begründet: Lizenzgeber und Lizenznehmer sind im Gegensatz zum „klassischen“ Merchandising nicht identisch.

Der Gesamtumsatz im Bereich Merchandising/ Licensing wurde in Deutschland für das Jahr 2000 auf knapp zwölf Milliarden DM geschätzt; zwischen 1,2 bis 1,5 Milliarden DM konnte dabei alleine der Fußball –ohne das Sonderereignis Europameisterschaft– für sich verbuchen (ROHLMANN 2001: 426).<sup>5</sup>

Der Verkauf von Fanartikeln stellt eine verhältnismäßig neue Vermarktungsform des Profifußballs dar. Gerade in Deutschland wurden die im Bereich des Merchandisings liegenden Potentiale lange Zeit unterschätzt (siehe auch Tabelle 7.1): Erst zu Beginn der neunziger Jahre beginnen die Vereine damit, sich systematisch mit der Produktion und dem Vertrieb von Fanartikeln zu beschäftigen.

---

<sup>4</sup> Unter der Voraussetzung, dass auch eine überregionale Nachfrage danach besteht.

<sup>5</sup> Wenn man jedoch einen Blick auf den Pioniermarkt USA wirft, wo durch Merchandising/ Licensing im Jahr 2000 ein Gesamtumsatz von 150 Milliarden DM erzielt wurde, wirken die Zahlen aus Deutschland wiederum recht bescheiden (ROHLMANN 2001: 426).

**Tabelle 7.1:** Entwicklungsphasen der Fanartikelvermarktung im deutschen Sport

	<b>80er Jahre</b>	<b>90er Jahre</b>	<b>2000er Jahre</b>
<b>Marktphase</b>	Eintritt	Wachstum	Reife
<b>Wachstumsmotor</b>	Zufallsaktivität, Gelegenheitsnachfrage	allgemeiner Nachfrageboom	gezielte Nachfrageentwicklung
<b>Angebot</b>	einzelne Produkte, Test-Sortimente	sehr breite, z.T. ausufernde Sortimente	Erlebniswelten für verschiedene Segmente
<b>Stückzahlen/ Anzahl der Artikel/ Warengruppe</b>	relativ klein	möglichst groß	unterschiedlich und auf Basis systematischer Planung
<b>Vereinshaltung</b>	passiv abwartend, Kontrolle fehlt oder unwichtig	unterstützend, gelegentliche Überprüfungen	aktiv gestaltende Rolle, strenges Controlling
<b>Fremdbestimmung/ Partnerschaften</b>	wenige Lizenzvergaben	Zunahme von Lizenzen bis hin zur Abgabe aller Vermarktungsrechte	selektive Lizenzpolitik, gezieltes Outsourcing, strategische Allianzen
<b>Verantwortlichkeit</b>	ehrenamtliche Vorstände, Amateurstrukturen	Semiprofessionalität, teils Ehrenamt, teils Management	Spezialisten, insbesondere Marketing-Fachleute
<b>Strategie</b>	isoliertes Angebot von ad-hoc-Artikeln	undifferenzierter Fanartikelverkauf	differenziertes, teils sogar selektives Merchandising

Quelle: ROHLMANN (2001: 433)

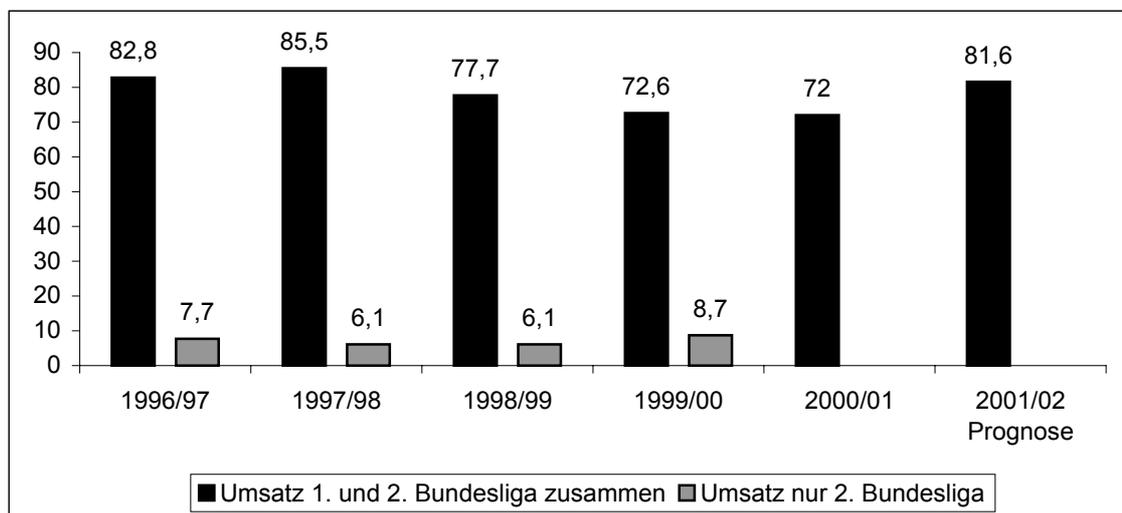
Vereine und Lizenznehmer glaubten, mit dem Merchandising eine neue, problemlose und schier unerschöpfliche Geldquelle aufgetan zu haben (ROHLMANN 2001: 431ff.). Schuld an dieser Euphorie waren sicherlich auch unkritisch übernommene Erfolgsmeldungen von dem Merchandising-Pioniermarkt USA und aus Großbritannien<sup>6</sup>. Jedenfalls nahm das Angebot an Fan- und Lizenzartikeln derart sprunghaft zu, dass es fast einer Inflation gleichkam. Waren solche Artikel bis in die neunziger Jahre hinein eher Man-

<sup>6</sup> Hier wird vor allem auf den englischen Klub Manchester United geschaut, der als Vorreiter in Sachen Merchandising/ Licensing in Europa gilt. In der Saison 1999/00 erzielte der börsennotierte Verein mit 65 Millionen DM den höchsten Umsatz aller europäischen Fußballvereine im Bereich der Fanartikel (ROHLMANN 2001: 429). Die Merchandising-Aktivitäten von ManU, wie der Klub in der Umgangssprache auch genannt wird, werden mittlerweile sowohl von Kritikern als auch von Teilen der eigenen Anhängerschaft argwöhnisch betrachtet: Häufiger Wechsel der Trikots –teilweise bis zu vier Mal in einer Spielzeit– sowie ein extrem, manchmal bis zur Absurdität ausgeweitetes Fanartikelangebot wird von einigen Fans als „Abzockerei“ betrachtet, geschichtlich bewanderte Journalisten sprechen in Anlehnung an den Beginn der Industrialisierung in England von der Renaissance des sogenannten „Manchester-Kapitalismus“ (MANCHESTERUNITED.DE 2001).

gelware, gab es sie nun in allen erdenklichen Variationen im Überfluss. Fast kein Gebrauchsgegenstand war vor der Etikettierung mit Vereinwappen sicher: So wurden Zahnputzbecher, Fußmatten, Essbestecke, Rasierer und Handys kurzerhand zu Fanartikeln „umfunktioniert“. In „Extremfällen“ prangten die Embleme von Fußballvereinen sogar auf Lebensmitteln wie Bier, Milch oder Kartoffeln.

Nach dem anfänglichen Hoch Mitte der neunziger Jahre folgte bald die Ernüchterung auf dem Fanartikelmarkt. Die in der Saison 1997/98 von den Vereinen erzielten Umsätze sind bisher nicht mehr erreicht worden.

**Abbildung 7.1:** Einnahmen der Vereine der 1. und 2. Bundesliga aus dem Merchandising/ Licensing in Mio. Euro<sup>7</sup>



Quelle: ROHLMANN (2001: 428), SPONSORS (2002e: 34)

Insgesamt bleibt kritisch anzumerken, dass es sich bei den Zahlen nur um Umsätze und nicht um Gewinne handelt. Es wird sogar vermutet, dass die meisten Klubs bisher mit dem Merchandising/ Licensing keine nennenswerten Gewinne erwirtschaftet haben (ASCHENBECK 1998: 52ff.):<sup>8</sup> Produktions-, Lagerhaltungs-, Vertriebs- und Personalkosten kombiniert mit mangelndem betriebswirtschaftlichem Sachverstand auf Seiten

<sup>7</sup> Diese Zahlen stehen in keinem Widerspruch zu den vorher genannten 1,2 bis 1,5 Milliarden DM die für das Jahr 2000 nur für den Fußball als Gesamtumsatz für den Bereich Merchandising/ Licensing geschätzt wurden. In Abbildung 7.1 sind lediglich die Umsätze der Klubs aus den beiden Bundesligen dargestellt, nicht jedoch die aus dem Einzelhandel und dem Schwarzmarkt, der für die Branche ein nicht zu unterschätzendes Problem bedeutet.

<sup>8</sup> Gerade im Bereich des Merchandising/ Licensing kommen bei den Vereinen unterschiedlichste Erfassungskonzepte zur Anwendung, die nicht selten auch dazu dienen, die Zahlen zu „beschönigen“. Häufig müssen die Zahlen aber auch komplett geschätzt werden, weil sich die Klubs dazu überhaupt nicht äußern (ROHLMANN 2001: 427).

der Verantwortlichen (siehe auch Tabelle 7.1) hätten dazu geführt, die sowieso schon geringen Gewinnmargen in diesem Segment noch weiter zu reduzieren.<sup>9</sup>

Von den 72 Millionen Euro Umsatz, die in der Saison 2001/02 mit Merchandising/ Licensing im deutschen Profifußball erzielt worden sind, entfielen zwei Drittel auf nur fünf Vereine (SPONSORS 2002e: 34): Spitzenreiter in diesem Bereich war einmal mehr der FC Bayern München mit knapp 20,4 Millionen Euro vor Borussia Dortmund mit 11,75 und dem FC Schalke 04 mit immerhin noch 6,64 Millionen Euro. Komplettiert werden die „Top Five“ vom 1. FC Köln und dem SV Werder Bremen. Obwohl die zur Verfügung stehenden Daten und ihre Qualität für eine ausführlichere Untersuchung nicht ausreichen, lässt sich dennoch erkennen, dass neben der Popularität vor allem der momentane sportliche Erfolg beim Merchandising entscheidend ist, wobei letztgenannter sicherlich in einem engen Kausalzusammenhang zur Popularität eines Vereins zu sehen ist (SPONSORS 2002e: 34).<sup>10</sup>

## 7.2 Die Zukunft des Merchandising/ Licensing

Der Markt für Merchandising/ Licensing hat für die Mehrzahl der deutschen Profivereine noch längst nicht die ökonomische Bedeutung, die ihm Mitte der neunziger Jahre zugetraut worden war. Obwohl er als Finanzierungsinstrument bisher noch nicht entscheidend in Erscheinung getreten ist, kam seine außerökonomische Bedeutung deutlich stärker zum Tragen: Über den Verkauf von Fanartikeln stärkt der entsprechende Verein die emotionale Bindung zu seinen Anhängern. So wird eine langfristige Identifikationsbasis geschaffen: Der Vereinsname wird für die Anhänger zu einer Marke, deren Wertschätzung durch die Fans in einem gewissen Masse auch vom sportlichen Erfolg abgekoppelt wird (ROHLMANN 2001: 426). Dieses Markenprofil kann dann auch in anderen Zusammenhängen genutzt werden, da es über einen intensiven und qualitativ hochwertigen, weil emotionalen Bekanntheitsgrad verfügt.<sup>11</sup> Für das Konzept der Markenpositionierung sind Fanartikel demnach unerlässlich.

---

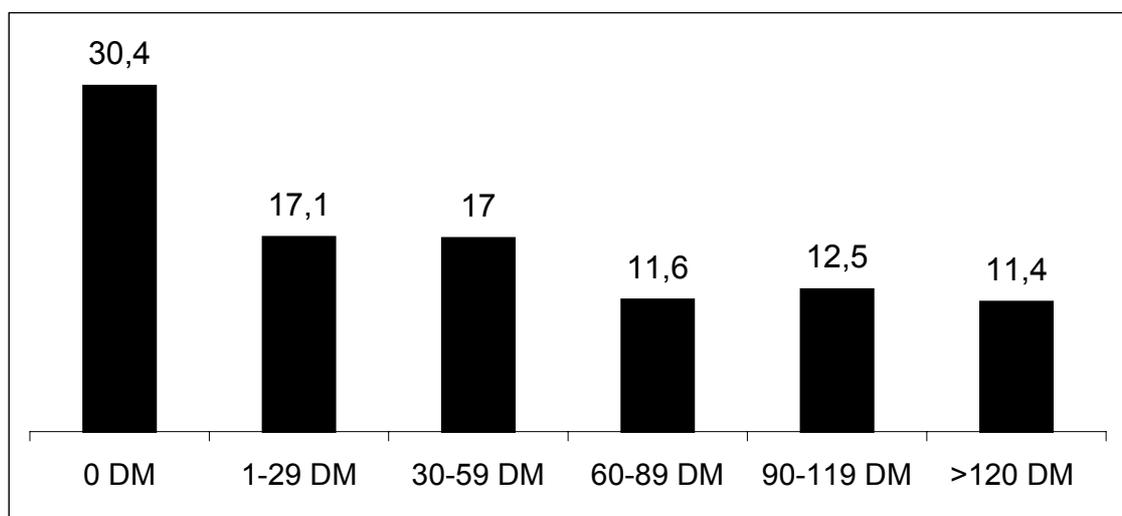
<sup>9</sup> So haben einige Vereine beim Merchandising im Endeffekt sogar noch „draufgezahlt“ (ASCHEBECK 1998: 52ff.).

<sup>10</sup> So konnte zum Beispiel Borussia Dortmund –bei gleichbleibendem Etat– den Anteil vom Merchandising am Gesamtumsatz in der abgelaufenen Spielzeit (Deutscher Meisterschaft, UEFA-Cup-Finalist) von 17,2 % auf 27,3 % ausweiten (BVB 2002a: 18-19).

<sup>11</sup> So bieten zum Beispiel ein bekannter Elektronikhersteller ein Handy und eine Bank eine Kreditkarte mit dem Logo von Borussia Dortmund an. Bevorzugt werden diese beiden Produkte direkt im Stadion beworben. Beide Unternehmen hoffen mit ihren außergewöhnlichen Angeboten darauf, dass der Fan von

Darüber hinaus ist das Potential auf dem Markt für Fußballfanartikel in Deutschland natürlich noch längst nicht ausgeschöpft, wie Abbildung 7.2 belegt: Demnach hat also fast ein Drittel der Bevölkerung über 14 Jahre im zurückliegenden Jahr kein Geld für Fanartikel ausgegeben. Dies ist ein verhältnismäßig hoher Wert, hier ist also durchaus noch Spielraum für weitere Umsatzsteigerungen vorhanden.

**Abbildung 7.2:** Ausgaben für Fußballfanartikel in Deutschland von Personen über 14 Jahre in den zurückliegenden zwölf Monaten in Prozent (Hochrechnung auf die Gesamtbevölkerung, Stand 2000)



Quelle: UFA SPORTS (2000: 76), eigene Darstellung

Ebenfalls bemerkenswert ist die Tatsache, dass die „klassischen“ Fanartikel Trikot, Schal und Mütze einen Anteil von mehr als 50 Prozent am Gesamtumsatz ausmachen (ARTHUR ANDERSEN 2001: 2). Artikel wie Handys, Shampoo oder Regenschirme werden hingegen kaum nachgefragt (UFA SPORTS 2000: 76).

Für die zukünftige Entwicklung des noch sehr jungen Bereichs Merchandising/ Licensing sind daher abschließend folgende Entwicklungstendenzen und Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen (siehe auch Tabelle 7.1):

- (1) **Professionalisierung des Merchandising:** Ehrenamtliche Mitarbeiter oder ehemalige Profispieler sind in der Regel den doch recht komplexen Anforderungen nicht gewachsen.<sup>12</sup> Marketing- und Vertriebsfachleute bringen wesentlich

---

Borussia Dortmund ihren Produkten mit dem gleichen „Goodwill“ wie dem Verein begegnet und er die Artikel deshalb kauft.

<sup>12</sup> Eine berühmte Ausnahme von der Regel ist Bayerns umtriebiger und weitsichtiger Manager Uli Hoeneß, der sich vorher ebenfalls recht erfolgreich als Spieler bei den Münchenern betätigte.

fundiertere Kenntnisse für diese Aufgabe mit. Der wirtschaftliche Erfolg des Merchandising sollte zudem regelmäßig betriebswirtschaftlich überprüft werden.

(2) **Reduzierung des Angebots („Klasse statt Masse“):** Besonders in großen Sortimenten sind viele sogenannte „Ladenhüter“ versteckt, in denen nicht nur Kapital gebunden ist, sie verursachen zudem hohe Lagerkosten. Diese Artikel gilt es mit Hilfe eines gezielten Controllings auszusortieren. Stattdessen sollten lieber bei besonderen Ereignissen spontan Artikel wie spezielle T-Shirts oder Schals produziert werden.

(3) **Sorgfältige Prüfung bei der Lizenzvergabe:** Lizenzen sollten nicht wahllos vergeben werden. Besonders qualitativ minderwertige Lizenzartikel schaden eher dem Image des lizenzgebenden Klubs als dem des Produzenten.

Es bleibt also festzuhalten, dass Merchandising/ Licensing kein „Sorglos“-Business ist, in dem man einfach irgendwelche Artikel „auf den Markt werfen kann“, die dann ohne weiteres einen Abnehmer finden.

Das Merchandising/ Licensing ist von seiner finanziellen Bedeutung her gesehen sicherlich überbewertet worden, ein Finanzierungsinstrument wird es wohl nur für die großen und erfolgreichen Vereine werden. Für die Außendarstellung und die Positionierung der Klubs ist es hingegen unverzichtbar, weshalb vor allem auch die kleineren Vereine dieses Business trotz geringer Gewinnaussichten weiter professionalisieren sollten.

---

*„Ich denke, wir haben eine klare Marketing-Strategie bei der Einführung der Aktie vermissen lassen. Man hätte das Bewusstsein, dass da eine echte Aktie an den Markt gebracht wird und kein Totoschein, mehr schärfen müssen.“*

Michael Meier, Manager Borussia Dortmund  
(zitiert aus RUHR NACHRICHTEN 2002c)

## Der Kapitalmarkt

## 8. Der Kapitalmarkt

Als letztes Finanzierungsinstrument des professionellen Fußballs wird in diesem Kapitel die Miteinbeziehung des Kapitalmarkts thematisiert. Der Gang zum Kapitalmarkt stellt die mit Abstand neueste Form der Refinanzierung von Profifußballvereinen dar. Um Missverständnissen vorzubeugen, bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass der Kapitalmarkt natürlich bei klassischen Kreditgeschäften zur Finanzierung von Spielertransfers oder ähnlichem schon vorher in Anspruch genommen worden ist. Neu ist allerdings die Tatsache, dass Fußballvereine Beteiligungen an ihrem Geschäftsbetrieb am Kapitalmarkt zum Kauf anbieten und sich somit einer breiten, teilweise auch „sportfernen“ Anlegerschicht öffnen.

Das Kapitel widmet sich folglich in erster Linie dem Börsengang von Fußballkapitalgesellschaften, Grundlagen, sowie Chancen und Risiken eines solchen Vorhabens werden aufgezeigt: Bis zum 30. August 2002 hatten 38 Vereine aus Europa den Schritt auf das Börsenparkett gewagt, darunter auch Borussia Dortmund, der erste und bisher noch einzige Klub aus Deutschland (WGZ-BANK 2002: 7). Dass es neben dem Börsengang sehr wohl noch andere Formen der Beschaffung finanzieller Mittel über den Kapitalmarkt gibt, wird am Abschluss des Kapitel noch zu thematisieren sein.

Die Klubs erhoffen sich durch den Börsengang neues Kapital, welches sie zur Investition in Spielstärke und infrastrukturelle Maßnahmen wie zum Beispiel einen Stadionbau benötigen. Vom Anleger hingegen darf man –eine rein ökonomische Betrachtung vorausgesetzt- erwarten, dass er auf eine Rendite für sein eingesetztes Kapital spekuliert. Im weiteren Verlauf dieser Ausführungen wird noch zu klären sein, ob Fußball-Aktien für ausschließlich gewinnorientierte Anleger, die sogenannten „Shareholder“, überhaupt geeignet sind, oder ob es sich dabei nicht doch eher um „Stakeholder“-Aktien handelt, deren Käufer ein über die bloße Gewinnmaximierung hinaus gehendes, wie auch immer geartetes Interesse an dem entsprechenden Verein haben sollten.

Dem Zeitpunkt eines Börsenganges wird in der Literatur eine strategische Bedeutung zugeschrieben. So geht man von einem „First-Mover-Vorteil“ für den jeweils ersten börsennotierten Klub eines Landes aus (FRANCK/ MÜLLER 2000b: 10ff.): Demnach wird dieser Klub besonders hohe Emissionserlöse erzielen, weil er in überproportionalem Ausmaß von dem der ganzen Liga entgegengebrachten „Goodwill“ profitiert und deshalb auch fußballbegeisterte Anleger die Aktie kaufen werden, obwohl sie sich dem Verein nicht direkt als Fan verbunden sehen. Der Börsengang des ersten Vereins hat

aber neben den finanziellen Vorteilen des Klubs selbst auch noch einen gewissen Symbolcharakter für die übrigen Vereine der Liga: Verläuft der Börsengang erfolgreich, werden andere Vereine dem Beispiel folgen wollen. Ist dies aber nicht der Fall und die Aktie hat –aus welchen Gründen auch immer– sehr starke Verluste gegenüber ihrem Ausgabekurs zu verzeichnen, ist den anderen „börsenwilligen“ Klubs der Zugang zum Kapitalmarkt bis auf weiteres erst mal verbaut, wenn sie sich nicht unter Wert verkaufen wollen.

Formal betrachtet sind der Kapitalmarkt und die auf ihm gehandelten Fußball-Aktien losgelöst von der direkten Vermarktung des Outputs „Professioneller Fußball“, wie Abbildung 2.1 (das ökonomische Modell des professionellen Sports) zeigt. Dennoch erscheint es sehr wahrscheinlich, dass der Aktienkurs eines börsennotierten Klubs von dem Erfolg oder auch Misserfolg bei der Outputvermarktung zusammenhängt: Je weniger Zuschauer und Sponsoren ein Verein hat, desto geringere Umsätze wird er auf diesen Märkten erzielen. Geringere Umsätze bedeuten in solchen Fällen auch geringere bis gar keine Gewinne, was Aktionäre nicht gerade erfreut zur Kenntnis nehmen werden. Der bisherige Verlauf der Arbeit hat gezeigt, dass der Erfolg der Vermarktung des Outputs „Professioneller Fußball“ in nicht unbeträchtlichem Maße mit dem unmittelbaren sportlichen Erfolg zusammenhängt: Ob der Kurs einer Fußballaktie ebenfalls vom sportlichen Abschneiden der entsprechen Mannschaft abhängt, gilt es noch zu klären.<sup>1</sup>

Als weiteres Investitionshemmnis für potentielle Anleger dürfte neben der vermeintlichen Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg auch die besondere Wettbewerbssituation im Sport und dort insbesondere im Bereich des Fußballs sein (FRANCK/ MÜLLER 2000b: 4ff.). Das einzelne Spiel beruht auf der Koproduktion zweier Mannschaften, der Liga- und Pokalbetrieb auf der Koproduktion aller beteiligten Teams. Ist die Liga insgesamt schwach, leiden auch einzelne starke Klubs darunter, weil auch ihre Erlöse aus der Vermarktung wahrscheinlich zurückgehen oder stagnieren werden.<sup>2</sup> Organisiert werden die Spiele der Wettbewerbe vom jeweiligen Sportveranstalter, der neben den Spielre-

---

<sup>1</sup> Das gilt natürlich nicht, wenn es dem börsennotierten Klub gelingen sollte, einen Großteil seiner Geschäftstätigkeit in nicht direkt vom sportlichen Erfolg abhängige Bereiche auszulagern, was in der Praxis allerdings kaum möglich sein sollte, schließlich ist der Fußball ja das eigentliche Kerngeschäft.

<sup>2</sup> Das beste Beispiel dafür ist die Ehrendivision in den Niederlanden: Ajax Amsterdam, Feyenoord Rotterdam und der PSV Eindhoven machen die Meisterschaft seit langer Zeit regelmäßig unter sich aus. Durch die „Schwäche“ der übrigen Vereine hat die Liga insgesamt recht bescheidene Zuschauerzahlen, was sich wiederum in geringeren Fernseh-, Sponsoren- und Merchandisinggeldern bemerkbar macht. Unter der daraus resultierenden Schwäche leiden auch die drei Top-Klubs, die regelmäßig ihre besten Spieler an finanzkräftigere Vereine aus dem Ausland abgegeben müssen. Dieses Beispiel zeigt, dass die Leistung eines einzelnen „Fußballunternehmens“ auch sehr stark von der Leistungsfähigkeit seines Umfeldes –sprich den anderen an der Liga oder den Pokalwettbewerben beteiligten Fußballunternehmen– abhängt.

geln für die Mannschaften auch den Vereinen eine Menge von Restriktionen auferlegt: So darf zum Beispiel kein Verein Werbebotschaften auf das Spielfeld malen, eigenmächtig Spieltermine verlegen oder bei Europapokalspielen Stehplätze anbieten, auch wenn eine Nachfrage nach diesen Maßnahmen bestehen sollte.

Bei der Zusammenstellung seines Spielerkaders ist der Verein ebenfalls eingeschränkt: Wenigstens zwölf deutsche Spieler müssen unter Vertrag stehen, gleichzeitig sind bei Spielerwechseln bestimmte Fristen einzuhalten. Dem Anleger muss also bewusst sein, dass die Performance eines börsennotierten Fußballklubs zum einen auch von der Leistungsfähigkeit seines „Liga-Umfeldes“ abhängt und zum anderen seiner Geschäftstätigkeit durch Regeln und Restriktionen von Seiten des Sportveranstalters enge Grenzen gesetzt sind. Anleger sollten sich dieser Hindernisse sowie einer sicherlich vorhandenen gewissen Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg bewusst sein und das bei ihrer Investitionsentscheidung/ Renditeerwartung mit einkalkulieren.

Strukturell betrachtet ist der Handel mit Fußball-Aktien sehr stark reglementiert. Für die Vereine gelten die gleichen hohen Ansprüche in Bezug auf Rechnungslegung und Publizitätsverpflichtung wie für „normale“ börsennotierte Unternehmen am Kapitalmarkt.

### **8.1 Die Gründe für den Börsengang**

Als wesentlicher Punkt für den Gang zur Börse wird ein erhöhter Kapitalbedarf aufgrund mangelhafter Eigenkapitalausstattung angeführt (ZACHARIAS 1999: 111). In der Tat ist eine Verbesserung der Eigenkapitalstruktur bei den meisten Profivereinen angeraten. In seiner jüngst veröffentlichten Studie kommt KERN auf Basis vom DFB bereitgestellter Daten aus dem Lizenzierungsverfahren für die Saison 1999/00 zu dem Ergebnis, dass die Eigenkapitalquote der Vereine aus der 1. Bundesliga zu gering sei (2002): So war zu diesem Zeitpunkt nur der FC Bayern München schuldenfrei; zwei weitere Klubs verfügten über mehr eigenes Kapital als sie Schulden hatten. Die restlichen Vereine waren definitiv überschuldet. Die Nettoverschuldung nach Abzug der Barreserven betrug damals schon 374,2 Millionen Euro.

Durchschnittlich betrug der Schuldenstand pro Klub 13,9 Millionen Euro (Median). In Folge der Kirch-Krise und den damit verbundenen Mindereinnahmen ist davon auszugehen, dass sich diese Zahlen eher noch weiter verschlechtert denn verbessert haben. Die Verbindlichkeiten der Bundesligisten übersteigen ihr Eigenkapital bei weitem.

Als mögliche Verwendungszwecke für das durch einen Börsengang eingenommene neue Kapital nennen BANDOW/ PETERS folgende Bereiche beziehungsweise Maßnahmen (2001: 176ff.):

- (1) **Kapital zur Verpflichtung neuer Spieler:** Der sportliche –und damit auch der finanzielle- Erfolg eines Vereins hängt sehr stark von der Qualität seines Spielerkaders ab. In Folge des Bosman-Urteils sind die Spielergehälter in den letzten Jahren deutlich angestiegen, so dass das an der Börse erlöste Kapital dem entsprechenden Verein hilft, den finanzstarken Klubs aus dem In- und Ausland auf dem Transfermarkt Paroli bieten zu können.
- (2) **Jugendarbeit:** Neben der Verpflichtung teurer Spieler versuchen viele Vereine auch die eigene Jugendarbeit durch zum Beispiel Nachwuchsinternate zu stärken. Ziel dieser Maßnahme ist es, zumindest einen Teil des Spielerkaders zukünftig aus den Reihen des eigenen Nachwuchses kostengünstig rekrutieren zu können.
- (3) **Renovierung, Um- oder Neubau von Stadien:** Viele Vereine verfügen über alte, nicht mehr zeitgemäße Stadien. Ein modernes Stadion ist aber die Voraussetzung, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.
- (4) **Imagegewinn:** Durch den Börsengang erfährt der Verein eine Steigerung seines Bekanntheitsgrades, was zur Stärkung seines Markennamens mit beitragen kann. Durch die Stärkung des Markennamens ist eine Steigerung der Einnahmen aus den Bereichen Sponsoring und Merchandising wahrscheinlich. Allerdings ist im Falle eines nicht erfolgreichen Börsengangs auch der gegenteilige Fall denkbar.
- (5) **Zukünftiger Zugang zum Kapitalmarkt:** Ein erfolgreicher Börsengang hält sich die Option offen, den Kapitalmarkt auch in Zukunft in Anspruch nehmen zu können.
- (6) **Diversifizierung:** Mit dem erlösten Geld von der Börse kann der Verein neue Geschäftsfelder aufbauen, um sich finanziell gesehen ein Stück weit unabhängig von Erfolgen im sportlichen Bereich zu machen.
- (7) **Abbau von Schulden:** Auch der Abbau von Altschulden kann ein Grund für den Gang an die Börse sein. Gerade diesem Punkt sollte man aber eher skeptisch betrachten: Bisher schlecht geführte Vereine werden in der Regel die von den

Anlegern gestellten Erwartungen wie Rendite oder die Installierung professionellerer Strukturen kaum erfüllen können.<sup>3</sup>

## **8.2 Rechtliche, strukturelle und wirtschaftliche Grundlagen des Börsengangs**

Bevor ein Fußballverein den Schritt an die Börse wagen kann, hat er –wie „normale“ Unternehmen auch- gewisse Auflagen zu erfüllen.<sup>4</sup>

Der erste Schritt stellt dabei die Umwandlung der Rechtsform vom eingetragenen Verein hin zur Kapitalgesellschaft dar. Die Möglichkeit des Rechtsformwechsels für Vereine aus der 1. und 2. Bundesliga besteht in Deutschland erst seit Oktober 1998, als der DFB seine Statuten diesbezüglich änderte. Allerdings beinhaltet die Neuregelung weiterhin einige Restriktionen, die in erster Linie dazu dienen sollen, die Wettbewerbssituation innerhalb der Ligen nicht zu verzerren (ZACHARIAS 1999: 195ff.): So ist nur eine Ausgliederung des Lizenzspielerbereichs eines Vereins aus der 1. oder 2. Bundesliga, dem sogenannten Mutterverein, auf einen externen Rechträger, eine Tochtergesellschaft, vorgesehen.<sup>5</sup>

Als mögliche Rechtsform für die ausgegliederte Lizenzspielerabteilung stehen gemäss den DFB-Vorgaben die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) sowie die Aktiengesellschaft (AG) und die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) zur Auswahl. Die letzten beiden kommen als Publikumsgesellschaft für einen Börsengang in Frage, während sich die GmbH in erster Linie zur organisatorischen Einbindung von Sponsoren anbietet (BANDOW/ PETERS 2002: 181).

Die Wahl der Rechtsform bleibt den Vereinen überlassen, die entsprechend ihrer jeweiligen Rahmenbedingungen und Ziele die für sie geeignetste Form wählen können. Träger der Bundesligalizenz soll nach dem Willen des DFB die Tochtergesellschaft, also

---

<sup>3</sup> Bestes Beispiel für den misslungenen Versuch, einen Schuldenabbau über den Gang zum Kapitalmarkt erreichen zu können, ist der Hamburger SV: Anfang der neunziger Jahre gründete der damals mit knapp zwölf Millionen DM verschuldete Klub eine Vermarktungsgesellschaft, die HSV Sport AG. Ziel der Maßnahme war ein Verkauf der Anteile an der Vermarktungsgesellschaft und dadurch auch eine Entschuldung des Vereins. Das Konzept entwickelte sich jedoch aus mehreren Gründen heraus zum Flop: Zum einen waren die Ertragsaussichten der HSV Sport AG aufgrund fehlender „Betriebsmittel“ (die Lizenzabteilung gehörte weiterhin dem Hauptverein an, da eine Ausgliederung noch nicht erlaubt war) sehr schlecht, zum anderen war das Wertpapier mit knapp über 1000 DM schlichtweg zu teuer. An der Börse ist diese „Aktie“ nie gehandelt worden, da sich in Folge der genannten Gründe kein Kreditinstitut als Emissionsbank betätigen wollte.

<sup>4</sup> Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Anforderungen des deutschen Kapitalmarkts.

<sup>5</sup> Der Lizenzspielerbereich kann –je nach Auslegung des Vereins- neben der Profimannschaft auch die Amateurmansschaft sowie die A-Jugend beinhalten. Mannschaften ohne regelmäßig entlohnte Spieler müssen jedoch im Mutterverein verbleiben und dürfen nicht mit ausgegliedert werden. Dieser muss sicherstellen, dass er weiterhin in wesentlichem Umfang das Fußballspielen betreibt.

die ausgegliederte Lizenzspielerabteilung, sein. Denn erst durch die Lizenz erhält sie die Grundlage für eigenverantwortliche wirtschaftliche Aktivitäten.

Des Weiteren sehen die DFB-Statuten eine Mindestbeteiligung von 50 Prozent der Stimmanteile zuzüglich einer Stimme des Muttervereins bei der Tochtergesellschaft vor („50 % + 1 Regel“).<sup>6 7</sup> Die Regelung gilt nicht im Falle der Ausgabe von stimmrechtslosen Vorzugsaktien.

Das Ziel dieser Vorgabe liegt auf der Hand: Die Klubs sollen vor möglicherweise das sportliche Geschehen beeinflussenden Fremdeinflüssen durch Kapitalanleger geschützt werden und weiterhin „Herr im eigenen Hause“ bleiben. Darüber hinaus sind Beteiligungen des Muttervereins und seiner Tochtergesellschaften an anderen Fußballkapitalgesellschaften aus dem gleichen Grund verboten und werden bei Zuwiderhandlung mit dem Entzug der Lizenz bestraft. Auch Mehrfachbeteiligungen an Fußballkapitalgesellschaften durch institutionelle Anleger wie zum Beispiel Medienunternehmen oder Sportartikelhersteller sind nicht gestattet. Die Integrität des sportlichen Wettkampfes soll dadurch über jeden Zweifel erhaben sein.<sup>8</sup>

Die Entscheidung für oder gegen eine Rechtsformänderung hat die Mitgliederversammlung des betreffenden Vereines zu beschließen.

Der Wandel der Rechtsform ist nur ein erster, allerdings grundlegender Schritt auf dem Weg zum Going Public. Hat sich ein Verein dazu entschieden, seine Anteile an der Börse anzubieten, muss er zusätzlich seine technische sowie wirtschaftliche Börsenreife unter Beweis stellen.

Hinter dem Begriff der technischen Börsenreife verbergen sich zahlreiche gesetzliche Verordnungen und Vorschriften, die je nach angestrebtem Börsensegment teilweise etwas unterschiedlich ausfallen. Die schärfsten Zulassungskriterien werden in Deutschland für das Börsensegment „Amtlicher Handel“ gestellt.

Als wichtigste Kriterien gelten das Alter der Gesellschaft sowie die Vorgabe, dass der Antrag zur Zulassung zum Börsenhandel zusammen mit einem Kreditinstitut oder Fi-

---

<sup>6</sup> Dies gilt nur bei der AG und der GmbH. Bei der KGaA können theoretisch auch 100 Prozent der Anteile veräußert werden, wenn der Mutterverein zwecks Einflussicherung entweder selbst oder als alleiniger Anteilseigner einer GmbH als Komplementär (Vollhafter) auftritt (WGZ-BANK 2001: 42).

<sup>7</sup> Eine Ausnahme stellen die bereits angesprochenen Vereine Leverkusen und Wolfsburg dar: Beide Vereine haben als Rechtsform für die ausgegliederten Lizenzspielerbereiche die GmbH gewählt, um eine organisatorisch verbindliche Integration ihrer Hauptsponsoren zu gewährleisten: Sowohl die Bayer AG als auch der Volkswagenkonzern unterstützen die genannten Klubs seit einem längeren Zeitraum in einem finanziell ungewöhnlich starken Ausmaß, so dass der DFB für solche Fälle eine Sonderregelung –die sogenannte „Lex Leverkusen“- erlassen hat. Als zukünftiger Nutznießer der Regelung käme zum Beispiel auch der LR Ahlen in Frage.

<sup>8</sup> Schiedsrichter dürfen überhaupt keine Aktien von Fußballvereinen besitzen, Spieler nur welche von dem Klub, bei dem sie gerade unter Vertrag stehen.

nanzdienstleister gestellt werden muss. Vor allem das Alter ist bei Fußballkapitalgesellschaften problematisch, da zwischen der Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung und dem Börsengang häufig nur ein sehr kurzer Zeitraum liegt. Die Vereine müssen dann im nachhinein –von Wirtschaftsprüfern testierte- sogenannte „Pro-Forma-Abschlüsse“ für die vergangenen Jahre erstellen, um das eigentlich geforderte Mindestalter von drei Jahren zumindest formal noch zu erfüllen (BANDOW/ PETERS 2002: 184). Durch die gesetzliche Vorgabe, den Zulassungsantrag zusammen mit einem Kreditinstitut oder Finanzdienstleister zu stellen, soll dem Emittenten ein sachkundiger Partner zur Seite gestellt werden, der sich dann später auch für den Verkauf der Aktien verantwortlich zeigt, weshalb man auch von der „Emissionsbank“ spricht.<sup>9</sup>

Neben der technischen Börsenreife sollte der Verein sinnvollerweise auch wirtschaftliche Vorraussetzungen erfüllen (BANDOW/ PETERS 2002: 186ff.). Dazu gehört unter anderem ein gewisses Maß an Kontinuität, welches über testierte Jahresabschlüsse nachzuweisen ist. Zudem sollte der Verein gute wirtschaftliche Ertragsaussichten nachvollziehbar prognostizieren können, um für Anleger überhaupt interessant zu sein. Denn diese sind in erster Linie an einer Rendite für ihr zur Verfügung gestelltes Kapital interessiert. Deshalb sollte der an die Börse gehende Verein zum Zeitpunkt des Going Publics auch in der Lage sein, eine Dividende zahlen zu können, ohne sich dabei verschulden zu müssen.

Im organisatorischen Bereich sollte der Klub zudem so aufgestellt sein, dass er über klar abgegrenzte Zuständigkeitsbereiche und professionelles Personal verfügt und den zukünftigen Bilanzierungspflichten ebenfalls nachkommen kann. Ist die Organisationsstruktur hingegen unübersichtlich, werden potentielle Anleger dies als mögliches Risiko für den Unternehmensgewinn betrachten und eine Investition möglicherweise scheuen. Außerdem ist ein Jahresumsatz von knapp 50 Millionen Euro eine ungefähre Zielgröße, die der Börsenkandidat nicht unterschreiten sollte. Daher ist ein Börsengang längst nicht für alle Vereine der Bundesliga ein Thema, sondern kommt ernsthaft wohl nur für die umsatzstärksten Klubs in Frage.

Hat der Börsengang dann stattgefunden, unterwirft sich der Verein –analog zu „normalen“ Unternehmen- je nach Börsensegment variierenden, umfangreichen Bilanzierungs- und Publizitätspflichten.

---

<sup>9</sup> Zu weiteren Details siehe ZACHARIAS (1999).

### 8.2.1 Vergleich der unterschiedlichen Rechtsformen

Die Wahl der Rechtsform sollte vom Verein mit Weitsicht bedacht werden, da daraus entsprechende Haftungsansprüche, Publizitätspflichten, Steuerbelastungen und weitere Verpflichtungen resultieren (WÖHE 2000: 281ff.). Ein erneuter Rechtsformwechsel ist zwar nicht ausgeschlossen, wäre aber zumindest mit weiteren zusätzlichen Kosten verbunden. Welche Rechtsform für einen Verein die wirtschaftlich und organisatorisch zweckmäßigste ist, muss daher im Vorfeld sehr sorgfältig abgewogen werden. Die ideale Lösung gibt es natürlich nicht, dennoch ist davon auszugehen, dass von einer adäquaten Rechtsform eine effizienzsteigernde Wirkung ausgeht (ERNING 2000: 202).

Neben der AG, der KGaA und der GmbH haben sich in der Praxis weitere „gesetzlich nicht vorgesehene Gesellschaftsformen“ im Bereich der Kapitalgesellschaften etabliert (WÖHE 2000: 313): Bei der GmbH & Co. KGaA sowie der AG & Co. KGaA handelt es sich um Mischtypen, die aus der Kombination der verschiedenen Gesellschaftsformen entstanden sind.

Tabelle 8.1 gibt einen kurzen Überblick die wichtigsten Merkmale der Gesellschaftsformen.<sup>10</sup>

**Tabelle 8.1:** Wesentliche Merkmale der die für die Umwandlung von Fußballvereinen in Kapitalgesellschaften in Betracht kommenden Gesellschaftsformen im Überblick

<b>Merkmal</b>	<b>AG</b>	<b>KGaA</b>	<b>GmbH &amp; Co. KgaA/ AG &amp; Co. KGaA</b>	<b>GmbH</b>
Mitglieder/ Mindestgrün- derzahl	Aktionäre/ 1	<b>phG*</b> : Komple- mentär, <b>Kdt</b> : Kommandit- aktionäre/ 5	<b>phG</b> in der Form der GmbH, sonst wie KGaA/ 5	Gesellschafter/ 1
Fungibilität	hoch	Kommandist: hoch	wie KGaA	grundsätzlich gegeben, aber durch Erfordernis der notariellen Beurkundung erschwert
Kontrolle der Anteilmehrheit	durch Begrenzung des Börsengangs (z.B. stimmrechts- lose Aktien)	wesentliche Unter- nehmensentschei- dungen von Zu- stimmung des <b>phG</b> abhängig	über die GmbH oder AG gewähr- leistet	Satzungsmäßige Zustimmung zur Anteilsveräuße- rung möglich
Haftung	auf das Gesell- schaftsvermögen beschränkt	persönliche Haf- tung des <b>phG</b> , ansonsten Gesell- schaftsvermögen	beschränkt auf das Vermögen der GmbH/ AG bzw. der KGaA	beschränkt auf das Vermögen der GmbH

<sup>10</sup> Eine ausführlichere Darstellung ist im Rahmen dieser Abhandlung nicht möglich. Für weitere Einzelheiten siehe WÖHE (2000: 279ff.) und ZACHARIAS (1999: 209ff.).

Beteiligung Gewinn/Verlust	Festlegung der Dividende/ stille Reserve durch Wertsteigerungen der Aktie/ höhere Dividende bei Vorzugsaktien	wie bei der AG, <b>phG</b> erhalten Gewinnanteile und Tätigkeitsvergütungen	wie KGaA	Ausschüttungen im Ermessen der Gesellschafterversammlungen
Stimmrecht	nach Anteilen/ Vorzugsaktien ohne	nach Anteilen, eingeschränktes Stimmrecht des <b>phG</b> in der Hauptversammlung	wie KGaA	nach Anteilen
Fremdbestimmung	möglich	nein, ausschließlich durch <b>phG</b>	durch GmbH/AG	ja
Aufsichtsrat	zwingend	zwingend	zwingend	möglich
Publizität	ja	ja	ja	ja
* = <b>persönlich haftende(r) Gesellschafter</b>				

Quelle: WGZ-BANK (2001: 45), leicht geändert

Ein Vergleich der Rechtsformen bezüglich ihrer Eignung zur Erreichung ökonomischer und organisatorischer Ziele ergibt folgendes Ergebnis:

**Tabelle 8.2:** Branchenspezifische Ziele und Vorbedingungen der zur Umwandlung von Fußballvereinen in Kapitalgesellschaften in Frage kommenden Rechtsformen im Vergleich (1= schlechte Zielerreichung, 5= gute Zielerreichung)

Branchenspezifische Ziele und Vorbedingungen	AG	KgaA	GmbH & Co. KGaA AG & Co. KGaA	GmbH
Eigenkapitalfinanzierung	5	4	4	1
Platzierungsvolumen	3	5	5	1
Haftungsbegrenzung	5	1	5	5
Beibehaltung der Kontrolle: (Einzelziele)	2	4	4	4
• Aufsichtsrat (Ja/Nein)	(3)	(3)	(3)	(5)
• Verbleiben wesentliche Entscheidungen beim Verein (zweifach gewichtet)	(2)	(5)	(5)	(4)
Fremdorganschaft in Form eines professionellen Managements möglich?	5	1	5	5
Fremdkapitalfinanzierung	4	5	3	1
Vermeidung von Beteiligungen an zukünftigen Kapitalmaßnahmen	1	5	5	2
<b>Summe</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>19</b>

Quelle: WGZ-BANK (2001: 46)

Anhand einiger kurzer Ausführungen sollen die in Tabelle 8.2 getroffenen Bewertungen -zumindest teilweise- noch einmal inhaltlich erklärt werden:

- (1) **Eigenkapitalfinanzierung:** Dass Fußballvereine aus diversen Gründen (Spielertransfers, Stadionbau) einen hohen Bedarf an finanziellen Mitteln haben, ist im Verlauf dieser Arbeit bereits hinlänglich gezeigt worden. Auf den ersten Blick scheint daher die AG die geeignetste Rechtsform zur Stärkung der Eigenkapitalquote zu sein (WGZ-BANK 2001: 46).
- (2) **Platzierungsvolumen:** Was hingegen das Platzierungsvolumen der Anteile betrifft, sind die KGaA und die GmbH & Co. KGaA beziehungsweise die AG & Co. KGaA klar im Vorteil, da bei diesen Rechtsformen theoretisch die kompletten Anteile zum Kauf angeboten werden können, ohne gegen die DFB-Vorgaben zu verstoßen („50 % + 1 Regel“). Die einzige Bedingung dafür ist, dass der Mutterverein als haftender Komplementär agiert und wesentliche Unternehmensentscheidungen deshalb bei ihm verbleiben. Das Platzierungsvolumen bei der AG ist hingegen auf knapp unter 50 Prozent beschränkt, da andernfalls eine Fremdbestimmung nicht ausgeschlossen werden kann. Allerdings dürfte aufgrund der mangelnden Mitspracherechte der Kommanditaktionäre der Preis pro Anteil unter dem einer AG liegen.
- (3) **Haftungsbegrenzung:** Was haftungsrechtliche Aspekte anbelangt, weist die KGaA die größten Nachteile auf, da der Mutterverein im Falle von Miswirtschaft mit seinem gesamten verbliebenen Vermögen haftet. Bei Mischform GmbH und Co. KGaA hingegen kann nur die als Komplementär fungierende GmbH regresspflichtig gemacht werden, die lediglich mit der Einlage der Gesellschafter haftet.
- (4) **Beibehaltung der Kontrolle:** In diesem Punkt weist die AG die schlechteste Punktzahl bei der Bewertung auf. Wesentliche Entscheidungen bei der AG trifft der Vorstand, der wiederum indirekt über den Aufsichtsrat von den Aktionären bestellt wird. Bei Fußball-AG's kommt jedoch relativierend hinzu, dass der Mutterverein immer über etwas mehr als 50 Prozent der Anteile verfügen muss. Bei der KGaA sowie den beiden Mischformen verbleibt die Entscheidungsmacht entweder beim Mutterverein in seiner Rolle als Komplementär oder bei der Geschäftsführung der GmbH, so dass eine Fremdbestimmung praktisch ausgeschlossen werden kann.
- (5) **Fremdorganschaft durch ein professionelles Managements:** Gerade ein börsennotierter Klub ist zu unternehmerischem Handeln und wirtschaftlichem Denken verpflichtet, ohne das dabei die Interessen der Fans zu kurz kommen. Diese

schwierige Aufgabe ist am ehesten von einem professionellen Management zu bewältigen. Die Möglichkeit zur Installation eines solchen Managements ist bei der AG und den beiden Mischformen gegeben, bei der KGaA hingegen verbleibt die Geschäftsführung in der Hand des Komplementärs.

- (6) **Vermeidung der Beteiligung an weiteren Kapitalmaßnahmen:** Sollten nach dem Börsengang weitere finanzielle Mittel erforderlich sein, erweist sich die Rechtsform der AG als nachteilig: Sollte der Verein bereits die Maximalzahl von knapp unter 50 Prozent seiner Anteile veräußert haben, muss er sich an einer Kapitalerhöhung selbst beteiligen, da er aufgrund der DFB-Vorgaben keine weiteren Anteile zum Kauf anbieten darf.

Als Fazit dieser Überlegungen erscheint die GmbH & Co. KGaA oder die AG & Co. KGaA als optimale Rechtsform für eine einen Börsengang beabsichtigende Fußballkapitalgesellschaft. Ist ein Börsengang hingegen kein Thema, sondern sollen Sponsoren und Investoren institutionell stärker eingebunden werden, bietet sich die GmbH an.

### 8.3 Börsenerfahrungen ausländischer Klubs

Im Jahr 1983 wagte mit dem Londoner Klub Tottenham Hotspur der erste Fußballverein den Gang an die Börse. Und er blieb es auch relativ lange, denn erst 1987 tat es ihm der dänische Klub Brøndby Kopenhagen gleich.

Mittlerweile werden die Anteile von 38 europäischen Fußballvereinen an der Börse oder auf anderen Kapitalmärkten gehandelt: Spitzenreiter in dieser Kategorie ist Großbritannien, das Mutterland des modernen Fußballs, mit 23 börsennotierten Klubs (England 19, Schottland 4). Die restlichen Vereine verteilen sich auf Dänemark (6), Italien (3), Portugal (2), die Türkei (2), sowie auf Deutschland und die Niederlande (jeweils 1).

Die Bilanz der an der Börse gehandelten Klubs fällt zur Zeit sehr negativ aus: Von den 38 Fußballkapitalgesellschaften notierten zum 30.08.2002 lediglich die Aktien von drei Vereinen über dem Emissionspreis (WGZ-BANK 2002: 9).<sup>11</sup> Darunter war natürlich auch das Wertpapier des Branchenführers Manchester United, der zu Zeiten seines absoluten Höchststandes im März 2000 eine Verzwanzigfachung des Wertes seiner Aktie gegenüber des Ausgabekurses vorweisen konnte (WGZ-BANK 2002: 13).

---

<sup>11</sup> Die Performance von Fußballaktien war nicht immer so dürftig (siehe ZACHARIAS 1999 oder WGZ-BANK 2001). Die momentanen Kursverluste hängen zu einem nicht unwesentlichen Teil auch mit der zur Zeit eher schlechten Stimmung auf den Kapitalmärkten und der Finanzkrise im gesamten europäischen Fußball zusammen.

Während Manchester United den Wandel vom Verein zum Unternehmen nahezu vollständig bewältigt hat –der Klub wird mittlerweile im FT-SE 250 Index berücksichtigt– in dem die 250 führenden, in London gelisteten Unternehmen vertreten sind, machen die übrigen börsennotierten Fußballkapitalgesellschaften in letzter Zeit hauptsächlich durch hohe Kursverluste von sich reden. In Einzelfällen mussten sich Klubs auch wieder vom Kapitalmarkt zurückziehen.<sup>12</sup>

**Tabelle 8.3:** Performance ausgewählter börsennotierter Fußballvereine im Vergleich (Stand 18.12.2002)

Verein	Land	Liga	an der Börse seit	Veränderung gegenüber dem Ausgabekurs
Manchester United	England	1.	1991	+530 %
Brøndby Kopenhagen	Dänemark	1.	1987	+29 %
Tottenham Hotspur	England	1.	1983	+26 %
Juventus Turin	Italien	1.	2001	-55 %
Ajax Amsterdam	Niederlande	1.	1998	-65 %
FC Chelsea	England	1.	1996	-66 %
Preston North End	England	2.	1995	-70 %
Leeds United	England	1.	1996	-73 %
AS Rom	Italien	1.	2000	-74 %
Lazio Rom	Italien	1.	1998	-75 %
Sheffield United	England	2.	1997	-86 %
Aston Villa	England	1.	1997	-89 %

Quelle: Eigene Recherche und Berechnung

Obwohl es natürlich sehr schwierig ist, pauschal Aussagen über die Gründe für die schlechte Börsenperformance von Fußballkapitalgesellschaften zu machen, soll zumindest der Versuch gemacht werden. Basierend auf den Ergebnissen der WGZ-BANK, die regelmäßig eine Studie zur Entwicklung von Fußballaktien erstellt, sind vor allem die folgenden Gründe –neben dem zur Zeit schlechten Börsenklima– als Hauptursache für den bisherigen Kursverfall auszumachen (2001, 2002):

---

<sup>12</sup> Zuletzt ereilte dieses Schicksal die beiden englischen Zweitligaklubs Nottingham Forrest und die Queens Park Rangers.

(1) **Unzureichende wirtschaftliche Kompetenz im Management der Vereine:** So haben viele Klubs in einem Börsengang die Chance gesehen, relativ leicht an frisches Kapital zu kommen. Die daraus resultierenden Folgekosten und Pflichten sind jedoch meist unberücksichtigt geblieben: Die notwendige Kommunikation mit dem Kapitalmarkt (Stichwort „FC No Comment“) hat ebenso wenig stattgefunden wie eine auf Nachhaltigkeit ausgelegte Geschäftspolitik. Statt nach der „Steine und Beine“-Strategie zu verfahren, die neben dem Kauf von Spielern auch Investitionen sowohl in die organisatorische Infrastruktur als auch in neue, nicht unmittelbar mit dem sportlichen Erfolg verbundene Geschäftsfelder vorsieht, ist das aus dem Börsengang stammende Kapital vielerorts ausschließlich in Spielstärke investiert worden.

(2) **Mangelnde sportliche Leistungsfähigkeit der Klubs:** Der sportliche Erfolg determiniert –auch bei Diversifizierung der Geschäftsfelder– maßgeblich die finanziellen Einnahmen. Vor allem in England haben viele Vereine den Gang an die Börse gewagt, deren sportliches Leistungspotential dafür eigentlich als nicht ausreichend zu bewerten war: Gemeint sind die unterklassigen Teams und die sogenannten „Fahrstuhlmannschaften“ wie zum Beispiel Manchester City, die Bolton Wanderers oder der FC Millwall, die ständig durch Auf- oder Abstieg zwischen den Ligen hin und her pendeln und deren wirtschaftliche Erträge und folglich auch deren Aktienkurse sich ähnlich volatil entwickeln.

Insgesamt trat ein deutlicher Zusammenhang zwischen sportlichen Kriterien wie Auf- oder Abstieg sowie der Teilnahme an einem europäischen Wettbewerb (vor allem an der Champions League) und dem Kursverlauf der Aktien zu Tage. In der Regel waren sportlich konstant erfolgreich agierende Klubs weniger stark von Kursverlusten betroffen als erfolglose Teams.

Ausgehend von diesen Ergebnissen folgert die WGZ-BANK, dass ein Börsengang eigentlich nur für solche Vereine in Frage kommt, die sich in der nationalen Spitze etabliert haben und regelmäßig um die Meisterschaft oder zumindest um die Teilnahme zur Champions League mitspielen.

Aufgrund der angespannten Lage auf den Kapitalmärkten und der bisher eher mäßigen Performance der Fußballaktien ist in naher Zukunft kaum mit weiteren Börsengängen von Fußballkapitalgesellschaften zu rechnen.

## **8.4 Der erste deutsche Klub an der Börse: Die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA**

Am 31. Oktober 2000 wurde mit der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA die erste Aktie eines deutschen Fußballclubs in den amtlichen Handel der Frankfurter Wertpapierbörse aufgenommen.<sup>13</sup>

Knapp ein Jahr zuvor hatte die Mitgliederversammlung des Vereins mit großer Mehrheit der Ausgliederung der steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftstätigkeiten auf eine Kapitalgesellschaft zugestimmt und damit den Weg für den Börsengang geebnet. Im April wurden daraufhin neben der Profimannschaft auch das Amateurtteam, die A-Jugend-Mannschaft sowie die in der ersten Bundesliga spielende Damen-Handballmannschaft auf die neu gegründete Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA übertragen (SCHEWE 2002: 168).

Die Struktur des Konzerns Borussia Dortmund und die daraus resultierenden Verpflichtungen und Befugnisse sind für eine Kapitalgesellschaft recht ungewöhnlich.

Das Herzstück des Konzerns ist die bereits erwähnte Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (siehe Abbildung 8.1). Das Grundkapital der Gesellschaft beträgt 19,5 Millionen Euro und ist auf die gleiche Anzahl von auf den Inhaber laufenden Stammaktien ohne Nennbetrag, die sogenannten Stückaktien, aufgeteilt.

Von diesen 19,5 Millionen Aktien wurden 13,5 Millionen Aktien im Rahmen des Going Public an der Börse platziert, was in etwa 69,2 Prozent der Gesellschaftsanteile entspricht. Die übrigen 30,8 Prozent der Kommanditanteile verblieben beim Mutterverein. So weit ist das noch nichts ungewöhnliches.

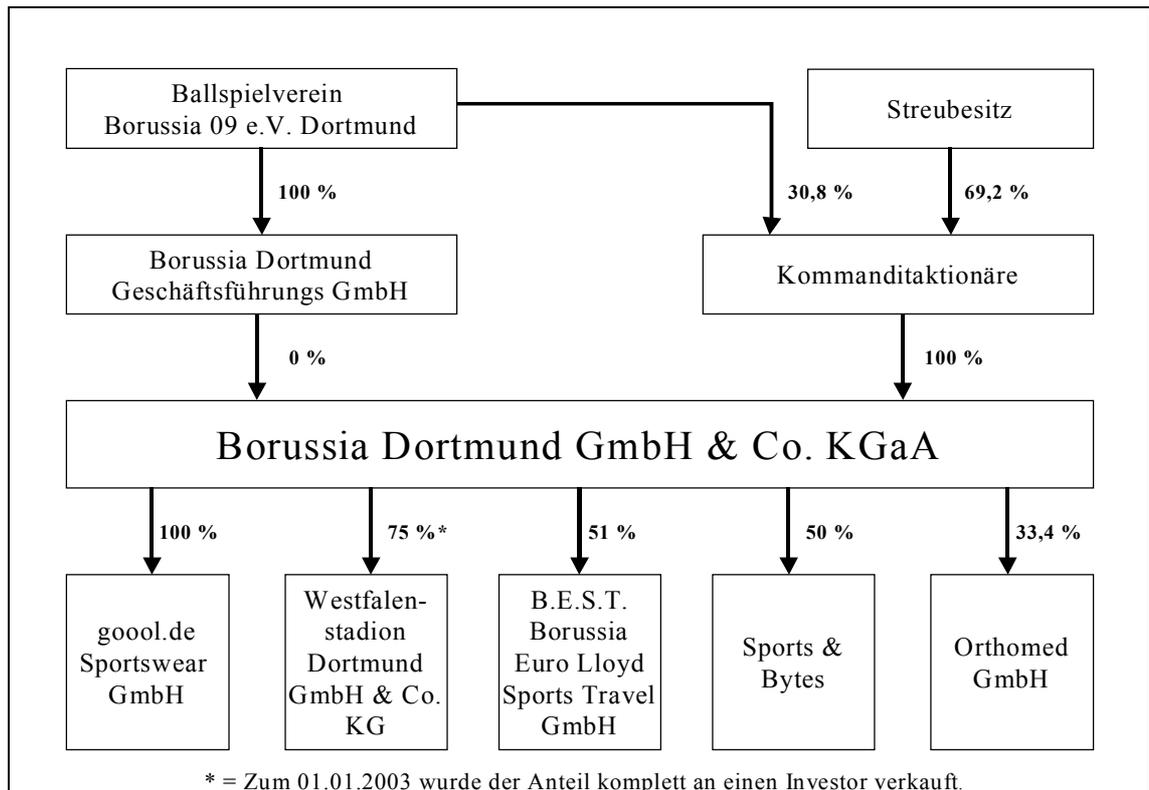
Als Komplementär der Kommanditgesellschaft fungiert eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die Borussia Dortmund Geschäftsführungs GmbH (Stammkapital 30.000 Euro). Sie ist nicht am Gesellschaftskapital beteiligt und zu 100 Prozent im Besitz des Muttervereins, dem Ballspielverein Borussia 09 e.V. Dortmund. Ihr obliegt auch die alleinige Geschäftsführung der GmbH & Co. KGaA. Von einem persönlich haftenden Gesellschafter kann deshalb eigentlich nur formal die Rede sein.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Der Autor der vorliegenden Arbeit ist neben einer passiven Mitgliedschaft auch Aktionär bei Borussia Dortmund: Es handelt sich dabei allerdings nur um eine sogenannte „Schmuckaktie“, die gerahmt über dem Schreibtisch hängt und eher aus emotionalen denn aus ökonomischen Aspekten heraus erworben wurde. Für die Zukunft ist kein weiterer Kauf von Aktien des Vereins geplant.

<sup>14</sup> Normalerweise haftet der Komplementär als Ausgleich für seine uneingeschränkte Geschäftsführungskompetenz auch unbeschränkt persönlich. Das ist im Falle der GmbH & Co. KGaA, die vom Bundesgerichtshof erst 1997 anerkannt wurde, nicht der Fall (SCHEWE 2002: 170).

**Abbildung 8.1:** Die Konzernstruktur von Borussia Dortmund



Quelle: SCHEWE (2002: 169), BVB (2002b)

Auffällig ist die weiterhin dominierende Stellung des Muttervereins beziehungsweise seiner Mitglieder: Sie bestimmen indirekt über die Wahl des Vorstandes darüber, wer Mitglied der Geschäftsführungs GmbH wird und damit auch wie die Borussia Dortmund GmbH und Co. KGaA geführt wird.

Die Einnahmen aus dem Börsengang wurden gemäß der „Steine und Beine“-Strategie verwendet: Weit mehr als 50 Millionen Euro sind in die Transfers von Spitzenspielern wie Rosicky, Amoroso und Koller geflossen, der übrige Teil des Geldes ist in eine Verbesserung der Infrastruktur und den Aufbau neuer, fußballnaher Geschäftsfelder verwendet worden. So verfügt der Konzern über zahlreiche Tochtergesellschaften, an denen er unterschiedlich stark beteiligt ist (BVB 2002a: 22ff.):

- (1) Die goool.de Sportswear GmbH, die neben den Mannschaften von Borussia Dortmund mittlerweile auch andere Teams ausrüstet und eine neutrale Sportkollektion auf den Markt gebracht hat. Im Geschäftsjahr 2001/02 erreichte goool.de einen Umsatz von 4,9 Millionen Euro und erzielte dabei einen Gewinn von

110.600 Euro.<sup>15</sup> Begünstigt wurde das positive Ergebnis durch das positive sportliche Abschneiden, das auch den Fanartikelverkauf steigerte.

- (2) Die Westfalenstadion Dortmund GmbH & Co. KG. Das Westfalenstadion ist eine hochmoderne und attraktive Spielstätte, in der neben Fußballspielen auch Seminare und Kongresse veranstaltet werden. Darüber hinaus ist das Stadion auch Spielstätte bei der Weltmeisterschaft 2006. Zum 1. Januar 2003 erwarb -recht überraschend- die Molsiris Vermietungsgesellschaft mbH & Co. sowohl die Stadionanteile der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA als auch die der übrigen Eigentümer (BVB 2002b).

Aus dem Deal, der als Leasing-Geschäft geplant ist, erlöste Borussia Dortmund 75,4 Millionen Euro: Knapp 47,5 Millionen Euro werden in einem verzinsten Depot angelegt, der Rest des Geldes wird dem operativen Geschäft zugeführt. Borussia Dortmund hat nun laut Vertrag einen jährlichen Pachtzins von 12,6 Millionen Euro für die uneingeschränkte Nutzung des Stadions zu zahlen, dem gegenüber stehen kalkulierte Einnahmen von 16,2 Millionen Euro pro Jahr. Zum 31. Dezember 2017 kann Borussia Dortmund das dann schulden- und lastenfreie Stadion für einen festgeschriebenen Kaufpreis von knapp 75,5 Millionen Euro zurückkaufen. Bezahlt werden kann die nicht unbeträchtliche Summe mit dem verzinsten Geld aus dem Depot, welches bis dahin auf diesen Betrag angewachsen sein sollte.

Ziel der Maßnahme ist zum einen die langfristige Finanzierung der zur Zeit noch im Bau befindlichen dritten Ausbaustufe des Westfalenstadions, zum anderen eine Stärkung der Liquidität sowie die Erzielung der gesamten Einnahmen aus dem Stadionbetrieb und langfristig den vollständigen Erwerb. Im abgelaufenen Geschäftsjahr erwirtschaftete die Westfalenstadion GmbH & Co. KG Umsatzerlöse von 10,6 Millionen Euro, wobei aber aufgrund laufender Finanzierungsaufwendungen ein Minus von 600.000 Euro zu beziffern war.

- (3) Zusammen mit dem Reiseveranstalter Euro Lloyd betreibt Borussia Dortmund in der Dortmunder Innenstadt ein Reisebüro. Neben Reisen für die Mannschaft, Fans und Sponsoren, etabliert sich das Büro zunehmend auch im Firmenkundengeschäft. Der Umsatz des abgelaufenen Geschäftsjahres betrug 1,9 Millionen Euro bei einem Gewinn von 64.000 Euro.

---

<sup>15</sup> Das Geschäftsjahr der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA beginnt jeweils am 01.07. eines Jahres und endet folglich am 30.06..

- (4) Die Sports&Bytes GmbH, die Internetauftritte entwickelt und vermarktet. Zu den bisherigen Kunden zählen neben Borussia Dortmund selbst vor allem andere Sportvereine. Im Geschäftsjahr 2001/02 wurden zwar Umsätze in Höhe von 900.000 Euro erzielt, insgesamt wurde aber mit einem Verlust von 400.000 Euro abgeschlossen. Inwieweit dieses Ergebnis mit der zur Zeit anhaltend schwierigen Lage im Bereich der Internetvermarktung zusammenhängt, wird sich wohl erst in Zukunft zeigen.
- (5) Borussia Dortmund verfügt über 33,4 Prozent der Anteile an der Orthomed GmbH, einem auf Leistungssportler spezialisierten Rehabilitationszentrum in Dortmund, welches neben den Spielern von Borussia unter anderem auch die Sportler des Olympiastützpunktes Westfalen zu seinen Kunden zählt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr brachte die Beteiligung einen Gewinn von 17.500 Euro ein.

Mit Hilfe der Diversifizierung der Geschäftsfelder soll der wirtschaftliche Erfolg des Konzerns ein Stück weit unabhängig werden von der sportlichen Performance der Lizenzspielermannschaft. Aktuell machen die wirtschaftlichen Aktivitäten um die 10 Prozent am Gesamtumsatz aus, mittelfristig soll dieser Anteil auf 30 Prozent gesteigert werden (BVB 2002a: 59).

Allerdings sind solche Diversifizierungsmodelle auch nicht ganz unumstritten: So droht zum einen die Gefahr, sich sprichwörtlich zu „verzetteln“, weil man den Bereich der eigenen Kernkompetenz verlässt und sich auf „unbekanntes Gebiet“ begibt. Zum anderen kann es aufgrund von Quersubventionierungen dazu kommen, das zu lange an unrentablen Unternehmungen festgehalten wird (DAHLKE/ ROTT 2001: 10).

Der Gesamtumsatz des Konzerns Borussia Dortmund lag im Geschäftsjahr 2001/02 bei 150,4 Millionen Euro, was eine Steigerung von 31 Prozent gegenüber dem Vorjahr bedeutet. Neben der Steigerung des Gesamtumsatzes konnte diesmal auch ein Gewinn von 755.350 Euro erwirtschaftet werden, nachdem im Vorjahr noch ein Verlust von 10,9 Millionen Euro zu Buche stand (BVB 2002a: 65).<sup>16</sup>

Insgesamt sind laut Bilanzstruktur die langfristigen Verbindlichkeiten fast vollständig durch Eigenkapital ausgeglichen (BVB 2002a: 21).

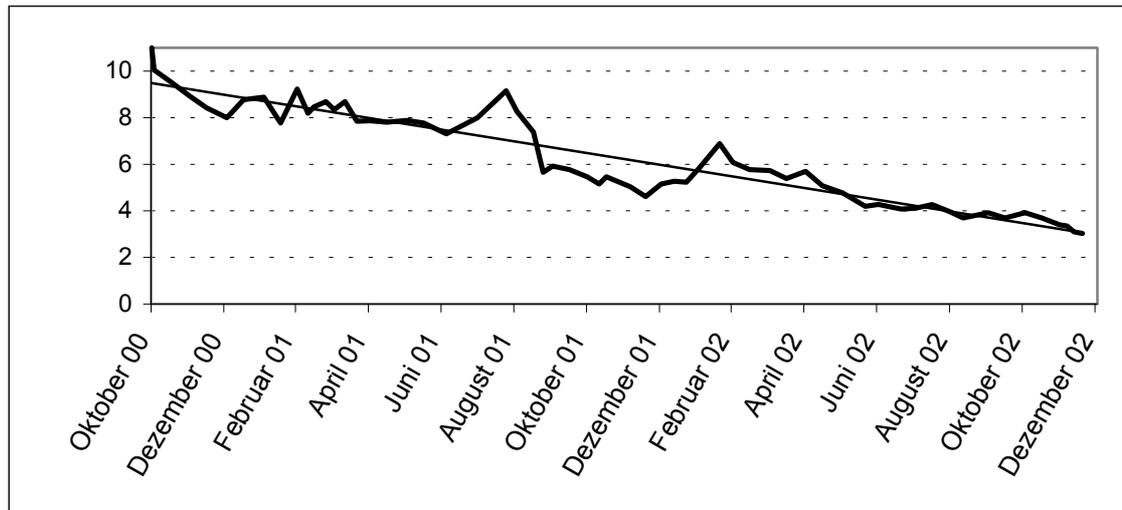
---

<sup>16</sup> Hiefür sind wohl hauptsächlich die Kosten des Going Public verantwortlich.

### 8.4.1 Der Kursverlauf der Aktie

Trotz der wirtschaftlich zufriedenstellenden Situation von Borussia Dortmund hat die Aktie den Anlegern bislang noch keine rechte Freude bereitet.

**Abbildung 8.2:** Der Kursverlauf der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA von Oktober 2000 bis Dezember 2002 in Euro (mit Trendlinie)



Quelle: Eigene Recherche

Schon der Start war wenig verheißungsvoll: Betrug der Emissionspreis des Wertpapiers noch elf Euro, so hatte sich der Kurs bereits am Ende des ersten Handelstages auf knapp 10 Euro verringert. Danach folgte eine ziemlich rasante Talfahrt, die nur zweimal kurzfristig gestoppt schien.

Bisher zumindest scheint kein besonders starker Zusammenhang zwischen dem Kurs der Aktie und sportlichen Ereignissen zu bestehen. Der Verein war seit dem Börsengang –von einigen wenigen Ausnahmen wie dem regelmäßigen frühen Scheitern im DFB-Pokal- sportlich recht erfolgreich. Die Saison 2000/01 wurde als Dritter abgeschlossen, die anschließende Qualifikation zur Champions League wurde geschafft. Aber selbst im Mai 2002, als Borussia Dortmund zum sechsten Male Deutscher Meister wurde –und sich somit direkt für die Champions League qualifizierte- und das UEFA-Cup-Finale erreichte, reagierte die Aktie nur kurzfristig mit einem kaum sichtbaren Ausschlag nach oben, um danach den schon am Börsenstart eingeschlagenen Abwärtstrend weiter fortzusetzen. Es hat den Anschein, als ob negative sportliche Ergebnisse –wie zum Beispiel das Ausscheiden aus der Champions League Ende Oktober 2001- viel langfristige Auswirkungen auf den Kurs haben als positive Ereignisse.

Obwohl Borussia Dortmund im abgeschlossenen Geschäftsjahr 2001/02 den wirtschaftlichen „Turnaround“ geschafft hat, erreichte die Aktie Mitte Dezember des Jahres 2002 einen neuen Tiefststand: Der Kurs beträgt nur noch knapp drei Euro, die Aktie hat also mehr als 70 Prozent gegenüber dem Emissionskurs eingebüßt. Der Unternehmenswert beträgt bei diesem Aktienkurs nur noch rund 58,5 Millionen Euro, also nur noch knapp ein Drittel des Jahresumsatzes.

Die WGZ-BANK, selbst im Besitz der Aktie, hält die Borussia Dortmund GmbH dagegen für deutlich unterbewertet: Sie schätzt den momentanen Wert des Unternehmens auf 235 Millionen Euro (WGZ-BANK 2002: 37).<sup>17</sup>

Solche Prognosen nützen den Aktionären recht wenig, ihnen bleibt –neben dem Verkauf des Wertpapiers- nur die Hoffnung auf bessere Zeiten.

### 8.4.1.1 Ursachen für die schlechte Performance der Aktie

Als mögliche Ursachen für den Kursverfall kommen –unter anderem- folgende Aspekte in Frage:

- (1) **Angespannte Lage auf den Kapitalmärkten:** Die Aktie von Borussia Dortmund ist längst nicht das einzige Wertpapier, das in den letzten zwei Jahren massive Kursverluste zu beklagen hatte. Das Segment „Neuer Markt“, noch vor kurzem der Hoffnungsträger schlechthin, ist in Folge von Insolvenzen und extremer Kursverluste der dort gelisteten Unternehmen aufgelöst worden. Auch der DAX, ein Index der 30 wichtigsten Werte, die an der Frankfurter Börse gehandelt werden, hat in den letzten beiden Jahren um knapp 60 Prozent nachgegeben.
- (2) **Unsichere Fernseheinnahmen:** Der größte Posten auf der Einnahmenseite von Borussia Dortmund sind die nationalen und internationalen Fernsehgelder. Durch die Insolvenz von Kirch und die dadurch notwendig gewordene Neuverhandlung der deutschen Fernsehgelder musste Borussia Dortmund bereits Einbußen gegenüber dem bisherigen Vertrag in Kauf nehmen. Auch in der Champions League ist ab der Spielzeit 2003/04 aufgrund des geänderten Modus und der Probleme der Fernsehsender bei der Refinanzierung mit sinkenden Einnahmen zu rechnen.

---

<sup>17</sup> Die Schätzung setzt sich aus drei Teilen zusammen: Der Mannschaft, deren Wert auf 140 Millionen Euro taxiert wird, sowie der Beteiligung am Stadion (65 Millionen Euro) und dem Markenwert Borussia Dortmund (30 Millionen Euro).

- (3) **Mangelnde Erfahrung der Anleger mit Fußballaktien:** Borussia Dortmund ist der erste börsennotierte Verein in Deutschland. Daher liegen noch keine verlässlichen Erfahrungswerte über die zu erwartende Performance von deutschen Fußballkapitalgesellschaften vor. Ebenfalls abschreckend ist die –sowohl für den Verein als auch für den Anleger- relativ geringe Prognosemöglichkeit in Bezug auf die sportliche Leistung der Mannschaft, die wiederum zu einem wesentlichen Teil die wirtschaftlichen Erträge bestimmt.
- (4) **Keine Dividendenzahlungen:** Bisher hat die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ihren Aktionären noch keine Dividenden gezahlt. Die meisten Aktionäre haben mit der Aktie noch keinen Cent Gewinn gemacht, es sei denn, sie haben günstig gekauft und die kurzen Aufschwungphasen zum Verkauf genutzt. Bei einer derart schlechten Renditeerwartung –weder Kursgewinne noch Dividende- ist es nicht verwunderlich, wenn Anleger die Aktie meiden und in vermeintlich ertragreichere Werte investieren.
- Zudem fehlt es den Fußballaktien gerade in Deutschland noch an Akzeptanz. Sie werden vielfach noch belächelt und eher als ein Merchandisingartikel denn als eine Wertanlage betrachtet.
- (5) **Verkauf großer Aktienpakete durch die Deutsche Bank:** Die Deutsche Bank hatte als Konsortialführer des Börsengangs mit knapp 24 Prozent einen nicht unbeträchtlichen Teil der Aktien erworben, um den Kurs zu stützen. Seit einem Wechsel an der Führungsspitze der Bank werden diese Anteile kontinuierlich abgebaut, was den Kurs natürlich weiter nach unten drückt, da bei dem recht geringen Handelsvolumen der Aktie das Angebot deshalb größer ist als die Nachfrage (MAUERER 2002).
- (6) **Ungünstige Governance-Struktur aus Sicht der Anleger:** Der Aktionär hat bei der gewählten Rechtsform der GmbH & Co. KGaA praktisch keine Eingriffsmöglichkeiten: Der Geschäftsführungs GmbH obliegt als Komplementärin die alleinige Geschäftsführung auf Dauer. Selbst ein Widerspruchsrecht bleibt den Aktionären versagt (BVB 2000: § 6). Auch der von der Aktionärshauptversammlung der GmbH & Co. KGaA gewählte Aufsichtsrat bleibt weitestgehend machtlos, da nur Vereinsgremien die Mitglieder der Geschäftsführung bestellen oder abberufen können (SCHEWE 2002: 169ff.). Die Geschäftsführung rekrutiert sich weitestgehend aus dem Vorstand des Muttervereins und ist deshalb – wenn auch indirekt- nur vom Veto der Mitgliederversammlung abhängig. Es

steht daher aus Anlegersicht zu befürchten, dass es zu einer Vernachlässigung der Interessen der Kapitalgeber (Rendite) zu Gunsten der Interessen der Vereinsmitglieder (sportlicher Erfolg) kommt. Selbst wenn ein Aktionär 100 Prozent der Anteile besitzen sollte, kann er auf die Geschäftsführung keinerlei Einfluss nehmen.

Den Aktionären ist es deshalb angeraten, neben der Aktie auch die Mitgliedschaft beim Mutterverein zu erwerben, um so ihren Forderungen Nachdruck verleihen zu können.

### **8.5 Fußballaktien: Nur etwas für Fans?**

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, ist das „Fußball-Business“ ein Wirtschaftsbereich mit einigen Besonderheiten: Dies betrifft nicht nur das Produkt selbst, welches stets nur durch die Koproduktion zumindest zweier Sportunternehmen erstellt werden kann, sondern auch das durch zahlreiche Vorgaben seitens der Sportveranstalter reglementierte Wirtschaftsumfeld. Man denke nur an das Bosman-Urteil oder die zentrale Vermarktung der Fernsehrechte.

Diese Besonderheiten wirken sich natürlich auch auf die Wertpapiere von Fußballkapitalgesellschaften aus und sollten daher vor dem Kauf vom Anleger miteinkalkuliert werden. Die Performance einer Fußballaktie kann noch schwieriger prognostiziert werden als die eines „normalen“ Unternehmens, weil die sportliche Leistung einer Mannschaft, welche wiederum maßgeblich die wirtschaftlichen Erträge determiniert, trotz bester Planung auch immer ein Stück weit vom Zufall abhängig ist.<sup>18</sup> Aus dem Grund bringt die WGZ-BANK auch die Sportwette als Alternative zum Kauf von Fußballaktien ins Gespräch (2002: 11).

Die momentane Kursentwicklung der Fußballkapitalgesellschaft scheint ebenfalls nicht dazu angetan, Vertrauen bei potentiellen Anlegern zu erwecken.

Trotz allem sollte man nicht vorschnell den Stab über die Fußballaktien brechen. Als alleinige Anlage sind sie sicher nicht zu empfehlen, zur Risikostreuung im Portfolio jedoch durchaus geeignet.

---

<sup>18</sup> Bestes Beispiel dafür ist der FC Bayern München, der in der Saison 2002/03 mit Ballack und Zé Roberto nochmals verstärkt, völlig überraschend bereits in der ersten Gruppenphase der lukrativen Champions League ausgeschieden ist und nun Mindereinnahmen in zweistelliger Millionenhöhe zu beklagen hat.

Fußball war ein Wachstumsmarkt und wird es in Zukunft aller Wahrscheinlichkeit nach auch wieder werden. Obwohl viele deutsche und europäische Klubs aktuell mit Finanzproblemen zu kämpfen haben, bleibt die Massenanziehungskraft des Sports davon weitestgehend unberührt und damit die Basis für weiteres Wachstum gegeben. Mit der notwendigen Zunahme an Professionalität im Management der Klubs sollten auch die Interessen von Kapitalgebern eine stärkere Berücksichtigung finden als das bisher häufig der Fall gewesen ist.<sup>19</sup>

Diese Aussage gilt es aber nicht als pauschal zu interpretieren: Entscheidend ist –wie bei jedem anderen Aktie auch- das Unternehmen, welches dahinter steht: Dessen fundamentale Wirtschaftsdaten sollten in Ordnung sein, es sollte über ein fähiges Management sowie ein auf Nachhaltigkeit ausgelegtes, sinnvolles Geschäftskonzept verfügen.<sup>20</sup> Sind diese Vorgaben erfüllt, ist die Aktie beileibe nicht nur etwas für Fans, sondern auch für Anleger interessant. Sie erfordert nur halt ein wenig mehr Phantasie und einen „längeren Atem“, schließlich sind Fußballaktien keine „normalen“ Aktien und werden es wohl auch nie werden.

Sind die Vorgaben hingegen nicht erfüllt, wird das Wertpapier aller Wahrscheinlichkeit nach ein Flop.

### **8.6 Weitere Formen der Kapitalbeschaffung**

Neben dem Verkauf von Anteilen an der Börse gibt es noch weitere Möglichkeiten zur Beschaffung von finanziellen Mitteln über den Kapitalmarkt. Auch die Vereine aus der Fußball-Bundesliga werden zunehmend kreativer, wenn es darum geht, die zahlreichen Finanzierungsinstrumente zu nutzen.

Der FC Bayern München beteiligte seinen langjährigen Ausrüster, den Sportartikelhersteller Adidas-Salomon, mit zehn Prozent an seiner neugegründeten AG und kassierte dafür 75 Millionen Euro. Adidas-Salomon erhält dafür als Gegenleistung eine jährliche Dividendenzahlung und würde auch bei dem schon häufig angedachten Börsengang der FC Bayern München AG, der auf absehbare Zeit aber wohl kein mehr Thema ist, partizipieren.

---

<sup>19</sup> Vor allem muss es gelingen, die sich in den letzten Jahren zum Kostentreiber entwickelten Spielergehälter wieder auf ein erträgliches Maß zurück zu fahren.

<sup>20</sup> Ein solches Konzept könnte unter anderem in der Diversifizierung der Geschäftsfelder sowie der Modernisierung der Infrastruktur bestehen. Zudem sollte es auf realistischen Prognosen bezüglich der für die Zukunft zu erwartenden Einnahmen basieren. Eine Ideallösung gibt es jedoch –wie so oft- nicht, jeder Verein muss das im Rahmen seiner Möglichkeiten für sich beste Konzept finden.

Es müssen nicht immer nur Anteile sein, die zu Geld gemacht werden. Der FC Schalke 04 erlöste 85 Millionen Euro durch eine Anleihe bei amerikanischen und britischen Investoren (HANDELSBLATT 2002). Der Verein, der das Geld unter anderem für den infrastrukturellen Ausbau des Geländes rund um seine Arena „AufSchalke“ verwenden will, verpflichtet sich im Gegenzug bis 2026 jährlich zwischen acht und neun Millionen Euro von seinen Zuschauereinnahmen an die Kapitalgeber abzuführen.

Dieses in der Finanzwelt als „Asset Backed Securization“ bezeichnete Geschäft birgt aber auch gewisse Gefahren in sich: Gerade in Zeiten der durch die Kirch-Krise ausgelösten Finanzkrise im deutschen Profifußball stellen für einen Verein wie den FC Schalke 04, der sich der Treue und Loyalität seiner Fans sicher sein kann und dessen Heimspiele deshalb stets ausverkauft sind, die Zuschauereinnahmen die einzige wahre Konstante dar. Sollte der Klub weiteres Kapital benötigen, könnte es schwierig werden, da die sicherste Einnahmequelle bereits verpfändet ist.

Bisher sind Borussia Dortmund, der FC Bayern München und der FC Schalke 04 im Bezug auf die Finanzierung ihrer Unternehmen noch Vorreiter. Es ist aber davon auszugehen, dass weitere Vereine diese Beispiele nachahmen und die vom Kapitalmarkt bereitgestellten Finanzierungsinstrumente nutzen werden.

---

*„Auf welchen Gesetzestafeln steht gemeißelt, dass Fußballer Millionen im Jahr verdienen müssen? Wer verlangt, dass Fußballvereine sich in der Außendarstellung gebärden müssen wie Großkonzerne oder Fürstenhäuser? Wie eine Genossenschaft von Hochstaplern hat sich die Fußball-Branche in Europa in den letzten Jahren eine Scheinwelt aufgebaut. Finanziert wurde das brüchige Imperium von Fernsehleuten, die nicht mehr alle Tassen im Schrank hatten und jetzt selber vor dem Ruin stehen. Der verscherbelte Fußball –allen Warnungen zum Trotz sägt er immer noch weiter am Ast, auf dem er sitzt.“*

Ulrich Homann, Sportjournalist  
(zitiert aus HOMANN 2002)

*„Der Profifußball ist mehr als eine Wirtschaftsbranche unter anderen, er ist der Inbegriff akzeptierter Globalisierung –und Europäisierung: Fußball ist eines der wenigen globalen Phänomene, bei denen die USA keine führende Rolle spielen. Was in den Netzwerken der großen Unternehmen als Tendenz angelegt ist, ist im Profifußball Realität: Ein globaler Arbeitsmarkt, ein globales Publikum, ein globales Produkt, das unter global geltenden Regeln erzeugt wird. Der Profifußball ist eine Zukunftsbranche par excellence. Er unterliegt aber wie andere Zukunftsbranchen den Krisen der Globalisierung –wie die derzeitigen Probleme des europäischen Profifußballs zeigen.“*

(zitiert aus EHRKE/ WITTE 2002:1)

## Fazit und Ausblick

## 9. Fazit und Ausblick

Das als Dienstleistung zu charakterisierende Gut „professioneller Fußball“ wird in vielfältiger Weise durch Kombination mit anderen Leistungen „aufbereitet“. Dadurch erst wird es marktfähig und auf entsprechenden Märkten verkauft. Die daraus resultierenden Erlöse werden dann von den Vereinen wieder zur Refinanzierung ihrer Ausgaben verwendet.

Durch geschickte Vermarktung und Kommerzialisierung konnten die Einnahmen beträchtlich gesteigert werden, so dass die 18 Vereine der 1. Bundesliga bereits in der Spielzeit 1999/00 einen Gesamtumsatz von über einer Milliarde DM verzeichnen konnten.

Als eine wesentliche Erkenntnis der Arbeit bleibt festzuhalten, dass die verschiedenen Vermarktungsformen nicht losgelöst von einander zu betrachten sind, sondern in Wechselwirkung zueinander stehen. So hängt zum Beispiel die Höhe der Erlöse aus dem Sponsoring-Bereich indirekt auch mit der Präsenz des Fußballs in den Medien und den Zuschauerzahlen in den Stadien ab: Hohe Werte in den beiden letztgenannten Bereichen implizieren eine große Popularität der Sportart, welche sie wiederum als Werbeträger interessant erscheinen lässt.

Daher ist es sinnvoll, die verschiedenen Vermarktungsformen als Teil-Märkte zu betrachten. In den letzten zehn Jahren hat dabei der Markt für Fernsehrechte aufgrund der dort erzielten massiven Umsatzzuwächse die Rolle des „Leit-Marktes“ eingenommen: Analog zu den steigenden Erlösen aus der Fernsehvermarktung sind die Einnahmen auf den anderen Märkten ebenfalls mitgestiegen.

Spätestens die Kirch-Krise hat ganz klar gezeigt, dass der Markt für Fernsehrechte mittelfristig an eine Wachstumsgrenze gestoßen ist. Der für diese und die nächste Saison ausgehandelte Betrag von 290 Millionen Euro pro Spielzeit stellt damit vorerst einen Erlössockelpunkt dar, der –je nachdem wie sich SAT.1 entscheidet- kurzfristig sogar noch einmal unterschritten werden könnte.

Aufgrund der momentan schlechten konjunkturellen Lage in Deutschland erscheint es wahrscheinlicher, dass die Abnehmer auf den anderen Teil-Märkten (zum Beispiel Sponsoren und Lizenznehmer) mit dem Verweis auf die gesunkenen Fernsehgelder versuchen werden, den Preis für ihre Rechte am „professionellen Fußball“ ebenfalls zu drücken, als dass diese Einnahmen steigen werden und den Verlust ausgleichen.

Der fast ein Jahrzehnt andauernde „Boom“ im Profifußball hat damit vorerst ein Ende gefunden, das neue Motto lautet sparen, sparen und nochmals sparen. Dies betrifft in besonderem Masse die kleineren und nicht international spielenden Klubs.

Wobei das natürlich nichts ungewöhnliches ist: Auch im Profifußball folgt -ähnlich wie in anderen Wirtschaftszweigen auch- auf jede „Boom-Phase“ eine Krise. So wird sich auch der Profifußball den neuen Gegebenheiten anpassen müssen.

Einsparpotentiale bieten besonders die auch aufgrund des Bosman-Urteils unverhältnismäßig stark gestiegenen Spielergelälter. Bereits jetzt drängen viele Vereine ihre Spieler zum „freiwilligen“ Gehaltsverzicht. Vor allem mittelmäßige Profispieler können sich schon einmal mit dem Gedanken anfreunden, in Zukunft wieder etwas weniger zu verdienen, wohingegen die Top-Spieler von dieser Entwicklung wahrscheinlich weitestgehend unberührt bleiben werden.

Ebenfalls sehr auffällig ist die Tatsache, dass trotz der gewaltigen Umsatzzuwächse der letzten Jahre nur die allerwenigsten Klubs Gewinne erwirtschaftet haben; die Mehrzahl der Klubs ist mittlerweile hoch verschuldet: Betrug die Verschuldung der Vereine der 1. Bundesliga in der Saison 1999/00 noch 370 Millionen Euro, geht man momentan bereits von Gesamtverbindlichkeiten in Höhe von knapp 600 Millionen aus.

Zu behaupten, die Vereine könnten nicht mit Geld umgehen, ist aufgrund dieser Zahlen sicherlich nicht von der Hand zu weisen, verkennt aber zugleich die Komplexität der dahinter stehenden Problematik. Trotz der seit kurzem bestehenden Möglichkeit des Rechtsformwechsels besteht immer noch eine große Diskrepanz zwischen der Professionalisierung im sportlichen Bereich und der des administrativen Umfeldes.

Man muss den Klubs aber auch zu Gute halten, dass sie in einem extrem wettbewerbsintensivem Umfeld agieren. Durch die praktizierte Organisationsform der Relegationsliga sind sowohl Auf- als auch Abstiege möglich, wobei letztere mit sehr großen wirtschaftlichen Verlusten verbunden sind. Darüber hinaus besteht in der 1. Bundesliga die Möglichkeit, sich für einen lukrativen Europacup zu qualifizieren. Und hier kommt dann eine Besonderheit des Sports zum Tragen, nämlich die Unsicherheit des Ausgangs: Für den Zuschauer ist sie der Spannungsmoment und deshalb einer der Gründe, weshalb er ins Stadion geht oder sich ein Spiel live im Fernsehen anschaut. Für den einzelnen Verein bedeutet die Unvorhersehbarkeit des sportlichen Ausgangs de facto eine extreme wirtschaftliche Planungsunsicherheit: Vereine in der Abstiegszone wissen nicht, in welcher Liga sie im nächsten Jahr spielen werden und mit welchen Einnahmen sie rechnen können. Gleiches gilt für Aufstiegs kandidaten und Vereine mit Europacup-Ambitionen.

Diese Planungsunsicherheit versuchen die Klubs durch die Verpflichtung weiterer Spieler, die den gewünschten sportlichen Erfolg sicherstellen sollen, zu reduzieren.

Die Vereine setzen sich dabei aber zwangsläufig gegenseitig unter Druck, es kommt zu einem „Wettrüsten“ und häufig auch zur Überinvestition in Spielstärke. Das Ergebnis sind dann aufgeblähte Kader, hohe Spielergehälter und eben der erwähnte hohe Schuldenstand.

Insgesamt befinden sich alle Vereine unter den gegebenen Wettbewerbsbedingungen in der Dilemmasituation, dass der sportliche Erfolg die Grundlage für das Erzielen von Gewinnen darstellt. Deshalb werden die Klubs auch in Zukunft dem Erreichen sportlicher Ziele zwangsläufig einen höheren Stellenwert als der Kapitalmaximierung einräumen müssen.

Die Verschuldung der Liga ist neben dem unprofessionellen Verhalten einiger Manager und Vereinspräsidenten zu einem guten Teil auch auf strukturelle Probleme der Organisationsform der Relegationsliga zurück zu führen. Eine weitere Professionalisierung im administrativen Bereich ist dennoch unumgänglich, um auf Dauer wenigstens kostendeckend zu arbeiten. Hohe Gewinne sind trotz der hohen Umsätze im gesamten europäischen Profifußball unter den gegebenen Strukturen nicht zu erwarten.

Ein grundlegender Wandel der Wettbewerbssituation könnte zum Beispiel durch die Aufgabe des Relegations- zugunsten eines Franchisesystems, wie es in den Profiligen Nordamerikas angewendet wird, erreicht werden. Ob dieser Schritt jedoch durchsetzbar und wünschenswert ist, bleibt zumindest dahingestellt. Franchiseligen sind sehr stark reglementiert, außerdem verhindern sie die Verzahnung von Amateur- und Profisport.

Aufgrund der starken Abhängigkeit der Einnahmen von den Faktoren „sportlicher Erfolg“ und Popularität, die sich selbst zu einem gewissen Maß gegenseitig bedingen, zeichnet sich speziell in der 1. Bundesliga ein gewisser Trend zur „Drei-Klassen-Gesellschaft“ ab. Vereine wie Bayern München und Borussia Dortmund verfügen über derart große finanzielle Mittel, dass sie zumindest mittelfristig einen uneinholbaren Vorsprung gegenüber den anderen Klubs aufweisen.

Neben der Spitzengruppe, die neben Bayern und Dortmund je nach Saisonverlauf noch zwei bis drei andere Klubs umfasst, haben sich auch eine Mittelfeld- und eine Abstiegsgruppe herausgebildet, die quasi in einer eigenen Liga spielen. Sollte sich dieser Trend verfestigen, könnte auf Dauer der Spannungsgrad innerhalb der Liga abnehmen, was wiederum zu sinkenden Gesamteinnahmen führen würde.

Deshalb ist die im Rahmen der zentralen Fernsehvermarktung durchgeführte Quersubventionierung aller Vereine ein „notwendiges Übel“, da es den Wettbewerb innerhalb der Liga aufrecht erhält. Aus diesem Grund ist die Zentralvermarktung mit Zwangsumlage einer freiwilligen Lösung, die jederzeit aufgekündigt werden könnte, deutlich überlegen.

Trotz der in den nächsten Jahren notwendigen Einsparungen ist dem Profifußball in Deutschland eine recht sichere Zukunft beschieden, da er es immer noch vermag, ein Millionenpublikum emotional zu berühren. Sollte der Fußball diese Eigenschaft jedoch irgendwann einmal verlieren, wäre er tatsächlich in einer existentiellen Krise.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der Sportsektor ein recht „eigentümlicher“ Bereich mit vielen Besonderheiten ist, welche die Herausbildung und Etablierung einer eigenständigen Disziplin, der Sportökonomie, die sich mit den Wechselwirkungen zwischen Sport und Wirtschaft befasst, durchaus rechtfertigen.

Bislang steckt die Sportökonomie in Europa und speziell in Deutschland aber noch sprichwörtlich in den Kinderschuhen: Bis zum jetzigen Zeitpunkt sind nur Einzelphänomene dokumentiert worden, deren Einbindung in größere Zusammenhänge ist jedoch meist unberücksichtigt geblieben. Auch war/ ist es wenig hilfreich, relativ unkritisch Erkenntnisse aus Nordamerika zu übernehmen, die aufgrund der unterschiedlichen Strukturen wenig bis keine Aussagekraft besitzen. Handlungsempfehlungen für die Praxis konnte die Sportökonomie bisher noch kaum liefern.

Hier besteht für die Zukunft noch beträchtlicher Forschungsbedarf. An die Stelle der „Einzelfallforschung“ sollte eine „ganzheitlich“ ausgerichtete Sportökonomik treten, die auch den Besonderheiten und Strukturen des Sports Rechnung trägt.

Neben den wirtschaftswissenschaftlichen Theorien sollten organisationstheoretische, sozialgeschichtliche und psychologische Überlegungen ebenfalls miteinbezogen werden. Schließlich ist der Sport –trotz Kommerzialisierung- immer noch ein sehr vielschichtiges Phänomen.

## 10. Literaturverzeichnis

ARTHUR ANDERSEN (2001): Merchandising & Licensing im Profi-Sport in Deutschland: Ergebnisse einer Studie über Strukturen und Entwicklungspotentiale im Geschäft mit Fanartikeln und Vereinsnamen, Mai 2001. Im Internet unter [www.arthurandersen.de](http://www.arthurandersen.de), Zugriff am 15.01.2002

ASCHENBECK, Arndt (1998). Fußballfans im Abseits. Kassel: Agon

BANDOW, Udo/ PETERS, Hans Heinrich (2002): Fußball und Kapitalmarkt. In: Hübl, Lothar/ Peters, Hans Heinrich/ Swieter, Detlef (Hrsg.): Ligasport aus ökonomischer Sicht. Aachen: Meyer & Meyer, S. 175-209

BAMS (2001): Interview Karl-Heinz Rummenigge: „Die Liga hängt am Fernseh-Tropf.“ In: Bild am Sonntag, 26.08.2001, S. 84

BENDER, Tom/ KÜHNE-HELLMESSEN, Ulrich (1998): Verrückte Bundesliga. Berlin: Sportverlag

BENNER, Gerd (1992): Risk Management im professionellen Sport. Reihe: Versicherungswirtschaft; Band 9. Bergisch Gladbach: Eul

BRANDMAIER, Sonja/ SCHIMANY, Peter (1998): Die Kommerzialisierung des Sports: Vermarktungsprozesse im Fußball-Profisport. Reihe: Studien zur Sportsoziologie; Band 5. Hamburg: Lit

BVB (2000): Satzung der Borussia Dortmund GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien, Stand 17.10.2000. Im Internet unter [www.borussia-dortmund.de](http://www.borussia-dortmund.de), Zugriff am 20.12.2002

BVB (2002a): Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA: Geschäftsbericht Juli 2001-Juni 2002. Im Internet unter [www.borussia-dortmund.de](http://www.borussia-dortmund.de), Zugriff am 13.10.2002

- BVB (2002b): Ad-hoc-Mitteilung vom 30.12.2002: Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA ordnet Beteiligungsverhältnisse der Westfalenstadion Dortmund GmbH & Co. KG neu. Im Internet unter [www.borussia-dortmund.de](http://www.borussia-dortmund.de), Zugriff am 04.01.2003
- CALMUND, Reiner (1999): Fußball und Fernsehen: Kooperationen, Einflüsse, Abhängigkeiten. In: In: Schaffrath, Michael (Hrsg.): Die Zukunft der Bundesliga: Management und Marketing im Profifußball. Göttingen: Die Werkstatt, S. 31-45
- CZARNITZKI, Dirk/ STADTMANN, Georg (1999): Uncertainty of Outcome Versus Reputation: Empirical Evidence for the First German Football Division. ZEW Discussion Paper, Nr. 46/ 1999
- DAHLKE, Mirko/ ROTT, Armin (2001): Fußballaktionäre in der Abseitsfalle? Erste Erfahrungen mit dem BVB-Papier. Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik, Nr. 106
- DFB (2000): News vom 30.09.2000: DFB-Bundestag: Strukturreform einstimmig verabschiedet. Im Internet unter [www.dfb.de](http://www.dfb.de), Zugriff am 22.12.2002
- DFB (2002a): DFB-Statuten: Satzung, Stand 01.07.2002 Im Internet unter [www.dfb.de/dfb-info/interna/statuten/satzung.html](http://www.dfb.de/dfb-info/interna/statuten/satzung.html), Zugriff am 01.07.2002
- DFB (2002b): Statistik: Zuschauerzahlen (Kaufkarten). Im Internet unter <http://www.dfb.de/bliga/statistik/index.html>, Zugriff am 12.08.2002
- DFL (2001): Satzung: DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, Stand 23.02.2001. Im Internet unter [www.bundesliga.de/files/pdf/ligaintern/satzung\\_liga\\_gmbh.pdf](http://www.bundesliga.de/files/pdf/ligaintern/satzung_liga_gmbh.pdf), Zugriff am 22.11.2001
- DIETL, Helmut/ PAULI, Markus (1999): „Wirtschaftliche Auswirkungen öffentlich finanzierter Stadionprojekte.“ Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Paderborn, Neue Folge Nr. 61

- DREWES, Michael (2002): Effizienzprobleme in deutschen Sportligen? In: Wirtschaftsdienst, 82. Jahrgang, Nr. 2, S. 114-120
- DSM (2002): Preisliste Bandenwerbung 1. Fußball-Bundesliga Saison 2002/03 für Borussia Mönchengladbach, VfL Bochum, FC Schalke 04 und Hansa Rostock. Im Internet unter [www.dsmedien.de](http://www.dsmedien.de), Zugriff am 15.10.2002
- EBEL, Marco/ KLIMMER, Christian (2001): Zur geplanten Einführung nationaler Lizenzierungsverfahren auf Grundlage harmonisierter Datenbasis als Teilnahmevoraussetzung an den UEFA-Klubwettbewerben. In: Sigloch, Jochen/ Klimmer, Christian (Hrsg.): Unternehmen Profifußball: Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen. Schriftenreihe des Vereins für Unternehmensrechnung und Steuern Bayreuth e.V.; Band 1. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 177-206
- EBERT, Michael (2002): TV Geld: Es fehlen 270 Millionen Euro. In: Kicker Sportmagazin, Sonderheft Bundesliga 2002/03, S. 167
- EHRKE, Michael/ WITTE, Lothar (2002): Flasche leer! Die new economy des europäischen Profifußballs. Im Internet unter <http://fes.de/pdf-files/id/01330.pdf>, Zugriff am 15.01.2003
- EMPACHER, Sascha (2000): Die Vermarktung der Fußball-Bundesliga. Pforzheim: Wieland
- ENDERLE, Gregor (2000): Die Vermarktung der Senderechte professioneller Sportligen: Strategische und wettbewerbspolitische Implikationen aus Sicht der Fernsehsender. In: Schellhaaß, Horst M. (Hrsg.): Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen. Reihe: Sportökonomie; Band 3. Schorndorf: Hofmann, S. 71-88

- ERNING, Johannes (2000): Professioneller Fußball in Deutschland: Eine wettbewerbspolitische und unternehmensstrategische Analyse. Berlin: Verlag für Wirtschaftskommunikation
- FAZ (2001): „Borussia Dortmund wäre ein Übernahmekandidat“: Der künftige Vorstandschef des FC Bayern, Karl Heinz Rummenigge, über Börsen, Banker und seinen Club als globale Marke. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 30.12.2001, S. 39
- FAZ (2002a): Spieler auf der Straße. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 14.07.2002, S. 10
- FAZ (2002b): Interview César Luis Menotti: „Big Business ist die böse Hexe des Fußballs“. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 19.05.2002, S. 17
- FLORY, Marcus (1997): Der Fall Bosman: Revolution im Fußball. Kassel: Agon
- FRANCK, Egon/ MÜLLER, Jens Christian (1998): Übereinsatz und Eskalationseffekte im sogenannten Rattenrennen. Freiburger Arbeitspapiere, Nr. 7/ 1998
- FRANCK, Egon/ JUNGWIRTH, Carola (1999): Zwischen Franchisesystem und Genossenschaft: die Organisationsform „Liga“ im Profisport. In: Die Unternehmung, 53. Jahrgang, Nr. 2, S. 121-132
- FRANCK, Egon/ MÜLLER, Jens Christian (2000a): Zur Fernsehvermarktung von Sportligen: Ökonomische Überlegungen am Beispiel der Fußball-Bundesliga. Freiburger Arbeitspapiere, Nr. 21/ 2000
- FRANCK, Egon/ MÜLLER, Jens Christian (2000b): Die Fußball-Aktie: Zwischen strukturellen Problemen und First-Mover-Vorteilen. Freiburger Arbeitspapiere, Nr. 5/ 2000

- FRANZKE, Rainer (1999a): Gewaltige Explosion! Über 200 Millionen Miese zu Transfers. In: Kicker Sportmagazin, 25.02.1999. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 15.07.2002
- FRANZKE, Rainer (1999b): 6000 Mark für Schiedsrichter. In: Kicker Sportmagazin, 18.10.1999. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 18.09.2002
- FRANZKE, Rainer (2001a): Rummenigge ärgert Mayer-Vorfelder. In: Kicker Sportmagazin, 02.07.2001. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 31.08.2002
- FRANZKE, Rainer (2001b): Der Erste kassiert ab. In: Kicker Sportmagazin, 08.02.1999. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 18.09.2002
- FRANKE, Rainer (2001c): Gerd Niebaum tritt eine Lawine los. In: Kicker Sportmagazin, 05.06.2001. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 31.08.2001
- FRANZKE, Rainer (2002a): Der Crash als Chance. In: Kicker Sportmagazin, 08.04.2002. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 31.08.2002
- FRANZKE, Rainer (2002b): Wird aus der Kirch-Krise die große Fußball-Krise? In: Kicker Sportmagazin, 25.02.2002. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 13.03..2002
- FRANZKE, Rainer (2002c): DFL: Verzicht auf neue Kauttionen. In: Kicker Sportmagazin, 12.08.2002. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 30.09.2002
- FRANZKE, Rainer (2002d): Hackmann begreift die Krise als Chance. In: Kicker Sportmagazin, 21.05.2002. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 24.10..2002
- FRICK, Bernd/ WAGNER, Gert (1996): Bosman und die Folgen: Das Fußballurteil des Europäischen Gerichtshofes aus ökonomischer Sicht. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 25. Jahrgang, Nr. 12, S. 611-615

- FRIEDEMANN, Horst (Hrsg.) (1996): Sparwasser und Mauerblümchen: Die Geschichte des Fußballs in der DDR 1949-1991. 2. Auflage. Essen: Klartext
- GEFFKEN, Michael (2001): Hintergrund: Milliardenmarkt Bundesliga. In: Wirtschaftswoche, 27.07.2001. Im Internet unter [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de), Zugriff am 31.08.2001
- GROLL, Michael/ SCHLÖSSER, Manfred/ SCHULTE, Manfred (Hrsg.) (2001): Handbuch Fußball-Business. Mainz: Edit Line
- HALLE, Robin (2002a): Steuer-Schock für die Bundesliga. In: Sport Bild, 27.11.2002, S. 24-27
- HALLE, Robin (2002b): Englische Wochen kosten bares Geld. In: Sport Bild, 11.09.2002, S. 38-39
- HAASE, Henning (2001): Theoretische Modelle des Sportsponsoring. In: Trosien, Gerhard/ Haase, Henning/ Mussler, Dieter (Hrsg.): Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe. Reihe: Sportökonomie; Band 2. Schorndorf: Hofmann, S. 9-30
- HANDELBLATT (2002): Bundesligisten suchen neue Finanzierungswege. In: Handelsblatt, 05.11.2002. Im Internet unter [www.handelsblatt.com](http://www.handelsblatt.com), Zugriff am 28.12.2002
- HEINEMANN, Klaus (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports: Ein Handbuch. Reihe: Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport; Band 107. Schorndorf: Hofmann
- HEINEMANN, Klaus (2001): Grundprobleme der Sportökonomie. In: Hermanns, Arnold/ Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing. München: Vahlen, S. 17-33

- HELLMANN, Hans (2000). Zentrale Vermarktung oder Einzelvermarktung von Mannschaftssport im Fernsehen? Die Sicht des Deutschen Fußball-Bundes. In: Schellhaaß, Horst M. (Hrsg.): Sport und Medien. Rundfunkfreiheit, Wettbewerb und wirtschaftliche Verwertungsinteressen. Reihe: Schriften zur Rundfunkökonomie; Band 8. Berlin: Vistas, S. 95-102
- HERRMANN, Arnold (2001): Sportsponsoring und sein gesellschaftlicher Stellenwert. In: Trosien, Gerhard/ Haase, Henning/ Mussler, Dieter (Hrsg.): Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe. Reihe: Sportökonomie; Band 2. Schorndorf: Hofmann, S. 123-125
- HOFFMANN, Bernd (2001): Die Vermarktung von Rechten im Sport: Dargestellt am Beispiel des Fußballs. In: Hermanns, Arnold/ Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing. München: Vahlen, S. 333-347
- HOMANN, Ulrich (2002): Real in die Weltraum Liga, Serie A nicht mehr witzig. In: Reviertport, 05.08.2002, S. 2
- HORIZONT.NET (2000): Forsa-Umfrage: Fast jeder Zehnte will sich wegen Fußballübertragungen Pay-TV anschaffen. News Medien vom 03.08.2000. Im Internet unter [www.horizont.net](http://www.horizont.net), Zugriff am 07.10.2002
- HORNBY, Nick (1999): Fever Pitch. 13. Auflage. Köln: Kiepenheuer & Witsch
- HÜBL, Lothar/ SWIETER, Detlef (2002): Fußball-Bundesliga: Märkte und Produktbesonderheiten. In: Hübl, Lothar/ Peters, Hans Heinrich/ Swieter, Detlef (Hrsg.): Ligasport aus ökonomischer Sicht. Aachen: Meyer & Meyer, S. 13-71
- KERN, Markus (2002): Fußball-Bundesliga im Spannungsfeld zwischen Umsatzrekorden und Insolvenzgefahr. In: Die Bank: Magazin für Bankpolitik und Bankpraxis, Ausgabe Oktober 2002, S. 694-699
- KICKER (2001): Die Platzgeld-Rangliste. In: Kicker Sportmagazin, 16.11.2001. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 15.07.2002

KICKER (2002a): Zukunft offen – Türen zu. In: Kicker Sportmagazin, 11.07.2002, S. 20-21

KICKER (2002b): Kicker Sportmagazin, Sonderheft Bundesliga 2002/03

KICKER (2002c): Länderspiele weiter bei ARD und ZDF. In: Kicker Sportmagazin, 20.12.2002. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 13.01.2003

KIPKER, Ingo O./ PARENSEN, Andreas (1999): Strukturierungsprobleme europäischer Fußballwettbewerbe am Beispiel der Champions League und der European Super League. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jahrgang, Nr. 2, S. 136-150

KIPKER, Ingo (2000): Die Beziehung von Sport und Medienkonzernen: Eine ökonomische Analyse der deutschen Fußball-Bundesliga. In: Schellhaaß, Horst M. (Hrsg.): Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen. Reihe: Sportökonomie; Band 3. Schorndorf: Hofmann, S. 41-62

KLEMM, Hans-Gerd (2002): Interview Werner Hackmann: „Am Ende hat es bei Kirch immer geklappt“. In: Kicker Sportmagazin, 07.02.2002. Im Internet unter [www.kicker.de](http://www.kicker.de), Zugriff am 13.03.2002

KLEWENHAGEN, Marco/ KLOTZ, Phillip/ KROLL, Claudia/ SOHNS, Michael (2002): Mannschaftssport: Absturzgefahr. In: Sponsors: Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, Ausgabe Juli 2002, S. 18-26

KLEWENHAGEN, Marco/ KROLL, Claudia/ WEILGUNY, Michael (2001): Arenen und Stadien: Deutschland im Baufieber. In: Sponsors: Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, Ausgabe Dezember 2001, S. 16-26

KLEWENHAGEN, Marco/ SOHNS, Michael/ WEILGUNY, Michael (2002): Die Fußballbundesliga: Begehrtes Produkt trotz Krise. In: Sponsors: Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, Ausgabe Juni 2002, S. 18-30

- KÖLNISCHE RUNDSCHAU (2002): Trotz Etat-Halbierung: 1. FC Köln ist der Krösus der 2. Liga. In: Kölnische Rundschau. Im Internet unter [www.rhein-sieg-rundschau.de](http://www.rhein-sieg-rundschau.de), Zugriff am 10.09.2002
- KRUSE, Jörn (2000): Sportveranstaltungen als Fernsehware. In: Schellhaaß, Horst M. (Hrsg.): Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen. Reihe: Sportökonomie; Band 3. Schorndorf: Hofmann, S. 15-39
- KRUSE, Jörn/ QUITZAU, Jörn (2002): Zentralvermarktung der Fernsehrechte an der Fußball-Bundesliga. Artikel erscheint in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2002. Im Internet unter [www.unibw-hamburg.de](http://www.unibw-hamburg.de), Zugriff am 30.09.2002
- LEHMANN, Erik/ WEIGAND, Jürgen (1997): Money makes the ball go round: Fußball als ökonomisches Phänomen. In: Ifo-Studien, 43. Jahrgang, Nr. 3, S. 381-407
- LEHMANN, Erik/ WEIGAND, Jürgen (1999): Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jahrgang, Nr. 2, S. 124-135
- LEHMANN, Erik (2000): Verdienen Fußballspieler was sie verdienen? In: Schellhaaß, Horst M. (Hrsg.): Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen. Reihe: Sportökonomie; Band 3. Schorndorf: Hofmann, S. 97-121
- LEMKE, Willi (1999): Alle Macht den Spielern, oder: Die Ohnmacht der Vereine - Das Bosman-Urteil und die Folgen für die Liga. In: Schaffrath, Michael (Hrsg.): Die Zukunft der Bundesliga: Management und Marketing im Profifußball. Göttingen: Die Werkstatt, S. 111-125
- LIGAVERBAND (2001a): Satzung: Die Liga-Fußballverband e.V. (Ligaverband), Stand 16.07.2001. Im Internet unter [www.bundesliga.de/files/pdf/ligaintern/satzung\\_ligaverband.pdf](http://www.bundesliga.de/files/pdf/ligaintern/satzung_ligaverband.pdf), Zugriff am 22.11.2001

- LIGAVERBAND (2001b): Ligastatut, Stand 01.07.2001. Im Internet unter [www.bundesliga.de](http://www.bundesliga.de), Zugriff am 12.10.2002
- LÜTTMER, Hendrik (1995): Sitzen machen. Von getarntem Kommerz und Kultur. In: Schulze-Marmeling, Dietrich (Hrsg.): „Holt Euch das Spiel zurück!“: Fans und Fußball, Göttingen: Die Werkstatt, S. 57-71
- MANCHESTERUNITED.DE (2001): Auf dem Weg nach Disneyland. Im Internet unter [http://205.134.167.103/news\\_19961123\\_01.htm](http://205.134.167.103/news_19961123_01.htm), Zugriff am 28.10.2002
- MAUERER, Gerhard (2002): TV-Einnahmen sinken- Fußballaktien hinken. In: Handelsblatt, 16./27.07.2002, S. 33
- MEYER, Bernd/ AHLERT, Gerd (2000): Die ökonomischen Perspektiven des Sports: Eine empirische Analyse für die Bundesrepublik Deutschland. Reihe: Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft; Band 100. Schorndorf: Hofmann
- MOHR, Stefan/ BOHL, Markus (2002): „Marken als Meistermacher“, Teil sechs: Die Mauerblümchen der Liga (2. Teil). In: Sponsors: Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, Ausgabe März 2002, S. 32-33
- MÜHLBRADT, Frank W. (1996): Wirtschaftslexikon: Daten, Fakten und Zusammenhänge. 4., vollständig aktualisierte und überarbeitete Auflage. Berlin: Cornelsen
- MUSSLER, Dieter (2001): Die Rolle des Sponsoring für den Sport: Facts and Figures. In: Trosien, Gerhard/ Haase, Henning/ Mussler, Dieter (Hrsg.): Huckepackfinanzierung des Sports: Sportsponsoring unter der Lupe. Reihe: Sportökonomie; Band 2. Schorndorf: Hofmann, S. 31-44
- NEALE, Walter C. (1975): Die eigenartige Ökonomie des Profi-Sports. In: Hammerich, Kurt/ Heinemann, Klaus (Hrsg.): Texte zur Soziologie des Sports: Sammlung fremdsprachiger Beiträge. Schorndorf: Hofmann

- NORD LB (2001): Die Finanzierung von Fußballstadien. Reihe: Global Markets; Heft 4.
- NOWOTNY, Ewald (1999): Der öffentliche Sektor: Einführung in die Finanzwissenschaft. 4., neubearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer
- PARLASCA, Susanne (1993): Kartelle im Profisport: Die wettbewerbspolitische Problematik der Mannschaftssportligen Major League Baseball, National Football League und Fußball-Bundesliga. Reihe: Schriftenreihe Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; Band 20. Ludwigsburg: Wissenschaft und Praxis
- PARLASCA, Susanne (2000): Eine wettbewerbspolitische Analyse der zentralen Vermarktung von Sportrechten: Korreferat zu Gregor Enderle. In: In: Schellhaaß, Horst M. (Hrsg.): Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen. Reihe: Sportökonomie; Band 3. Schorndorf: Hofmann, S. 89-95
- PFEIFER, Michael (2001): Die Liga am Limit. In: Kicker Sportmagazin, 08.10.2002, S. 14-15
- RENG, Ronald (2002): Der Traumhüter: Die unglaubliche Geschichte eines Torwarts. Zweite Auflage. Köln: Kiepenheuer & Witsch
- ROHLMANN, Peter (2001): Merchandising: Quo Vadis? Zukünftiger Stellenwert des Merchandising. In: Hermanns, Arnold/ Riedmüller, Florian (Hrsg.): Management-Handbuch Sport-Marketing. München: Vahlen, S. 423-439
- RUHR NACHRICHTEN (2002a): Sprüche. In: Ruhr Nachrichten: Dortmunder Zeitung, 11.10.2002, Wirtschaft, S. 2
- RUHR NACHRICHTEN (2002b): RTL droht mit Ausstieg. In: Ruhr Nachrichten: Dortmunder Zeitung, 01.11.2002, Sport, S. 2

- RUHR NACHRICHTEN (2002c): Gesunder DoX. In: Ruhr Nachrichten: Dortmunder Zeitung, 29.10.2002, Dortmund, S. 5
- SCHÄFER, Ulrich (1999): Professionalität durch Professionalisierung – Möglichkeiten und Gefahren der Umwandlung in Kapitalgesellschaften. In: Schaffrath, Michael (Hrsg.): Die Zukunft der Bundesliga: Management und Marketing im Profifußball. Göttingen: Die Werkstatt, S. 97-110
- SCHAFFRATH, Michael (1999): Unternehmen auf Brust und Bande- Millionen im Rücken: Entwicklungen, Trends und Perspektiven des Bundesliga-Sponsoring. In: Derselbe (Hrsg.): Die Zukunft der Bundesliga: Management und Marketing im Profifußball. Göttingen: Die Werkstatt, S. 161-182
- SCHAFFRATH, Michael (2000): Das sportjournalistische Interview im deutschen Fernsehen: Empirische Vergleichsstudie zu Live-Gesprächen bei Fußballübertragungen auf ARD, ZDF, RTL, SAT.1, DSF und Premiere. Reihe: Sportpublizistik; Band 2. Münster: Lit
- SCHAFFRATH, Michael (2001): Die Quadratur des Balles. In: Der Sportjournalist: Das Magazin der Sportkommunikation, Nr. 9/ 2001, S. 6-8
- SCHEIPER, Ulrich (2000): Bivariate Statistik. In: Voß, Werner (Hrsg.): Taschenbuch der Statistik. München: Fachbuchverlag Leipzig, S. 169-208
- SHELLHAASS, Horst M. (2000a): Die mediale Verwertung von Sportveranstaltungen. In: Schellhaaß, Horst M. (Hrsg.): Sportveranstaltungen zwischen Liga- und Medieninteressen. Reihe: Sportökonomie; Band 3. Schorndorf: Hofmann, S. 7-13
- SHELLHAASS, Horst M. (2000b): Die zentrale Vermarktung von Europapokalspielen: Ausbeutung von Marktmacht oder Sicherung des sportlichen Wettbewerbs. In: Büch, Martin-Peter (Hrsg.): Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze. Reihe: Sportökonomie; Band 1. Schorndorf: Hofmann, S. 27-41

- SCHEWE, Gerhard (2002): Der Fußball-Verein als Kapitalgesellschaft: Eine kritische Analyse der Corporate Governance. In: Schewe, Gerhard/ Littkemann Jörn (Hrsg.): Sportmanagement: Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive. Reihe: Sportökonomie. Schorndorf: Hofmann, S. 163-176
- SCHÖNEBERGER, Markus (1998): Ökonomische Grundfragen des Fernsehens. Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 98
- SCHULZE-MARMELING, Dietrich (1992): Der gezähmte Fußball: Zur Geschichte eines subversiven Sports. Göttingen: Die Werkstatt
- SCHULZE-MARMELING, Dietrich (Hrsg.) (1995a): „Holt Euch das Spiel zurück!“: Fans und Fußball, Göttingen: Die Werkstatt
- SCHULZE-MARMELING, Dietrich (1995b): Fans, Spieler und Funktionäre: Vom Dribbeln in der schönen neuen Fußballwelt. In: Derselbe (Hrsg.): „Holt Euch das Spiel zurück!“: Fans und Fußball, Göttingen: Die Werkstatt, S. 225-261
- SCHULZE-MARMELING, Dietrich (1995c): Vom Spieler zum Fan. Kleine Geschichte der Fußballfans. In: Derselbe (Hrsg.): „Holt Euch das Spiel zurück!“: Fans und Fußball, Göttingen: Die Werkstatt, S. 11-26
- SCHULZE-MARMELING, Dietrich (2000): Fußball: Zur Geschichte eines globalen Sports. Göttingen: Die Werkstatt
- SCHULZE-MARMELING, Dietrich/ STEFFEN, Werner (1998): Und du stehst immer wieder auf...: Die Geschichte von Borussia Dortmund. Göttingen: Die Werkstatt
- SCHÜMER, Dirk (1996): Gott ist rund: Die Kultur des Fußballs. Berlin: Berlin
- SIGLOCH, Jochen (2001): Sportverein: Idealinstitution oder Unternehmen? In: Sigloch, Jochen/ Klimmer, Christian (Hrsg.): Unternehmen Profifußball: Vom Sportver-

ein zum Kapitalmarktunternehmen. Schriftenreihe des Vereins für Unternehmensrechnung und Steuern Bayreuth e.V.; Band 1. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 3-14

SPIEGEL (2002a): Bundesliga-Etats: Schalke Krösus, Nürnberg Bettelmann. In: Spiegel online. Im Internet unter [www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,206333,00.html](http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,206333,00.html), Zugriff am 26.08.2002

SPIEGEL (2002b): Spielboykott abgeblasen: Italienische Großclubs füttern die Zwerge durch. In: Spiegel online. Im Internet unter [www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,213333,00.html](http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,213333,00.html), Zugriff am 30.09.2002

SPONSORS (2002a): Champions League-Vermarktung ab 2003: „EU-Beschluss falsch interpretiert“. In: Sponsors: Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, Ausgabe Oktober 2002, S. 32

SPONSORS (2002b): Hat die DFL richtig entschieden? In: Sponsors: Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, Ausgabe August 2002, S. 34-39

SPONSORS (2002c): 2. Fußballbundesliga: Viele Klubs am öffentlichen Napf. In: Sponsors: Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, Ausgabe Oktober 2002, S. 34-35

SPONSORS (2002d): Sechs Erst- und zehn Zweitligisten suchen Trikotsponsor: „Vereine können Kerze aufstellen“. In: Sponsors: Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, Ausgabe April 2002, S. 30-32

SPONSORS (2002e): Merchandising-Report 2000/01: „Wieder Leben im Geschäft.“ In: Sponsors: Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, Ausgabe Januar 2002, S. 34

SPORTS-CONSULT (2002a): Zusammenfassung: Bayreuther Sportökonomiekongress Fußball-Business vom 08. Juli 2002: Gegenwart und Zukunft. Im Internet unter [www.sports-consult.de/Bayreuther\\_Spoekokongress.pdf](http://www.sports-consult.de/Bayreuther_Spoekokongress.pdf), Zugriff am 22.10.2002

SPORTS-CONSULT (2002b): Bundesliga: Die Vermarkter. Im Internet unter [www.sports-consult.de/bl\\_vermarkter.htm](http://www.sports-consult.de/bl_vermarkter.htm), Zugriff am 22.10.2002

SPORTS-CONSULT (2002c): Bundesliga: Die Sponsoren. Im Internet unter [www.sports-consult.de/bl\\_sponsoren.htm](http://www.sports-consult.de/bl_sponsoren.htm), Zugriff am 22.10.2002

SWIETER, Detlef (2002): Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga. Reihe: Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung; Band 29. Berlin: Duncker & Humblot

TROSIEN, Gerhard (1999a): Zum Konzept und zur Konsequenz der Sportbranchenanalyse. In: Derselbe (Hrsg.): Die Sportbranche: Wachstum- Wettbewerb- Wirtschaftlichkeit. 2., aktualisierte Auflage. Frankfurt: Campus, S. 11-30

TROSIEN, Gerhard (1999b): Sportbranche, Markt und Wettbewerb: Aufbruch zu neuen Ufern? In: Derselbe (Hrsg.): Die Sportbranche: Wachstum- Wettbewerb- Wirtschaftlichkeit. 2., aktualisierte Auflage. Frankfurt: Campus, S. 293-312

TROSIEN, Gerhard (Hrsg.) (1999c): Die Sportbranche: Wachstum- Wettbewerb- Wirtschaftlichkeit. 2., aktualisierte Auflage. Frankfurt: Campus

UEFA (2000): News vom 01.07.2000: Higher income in the UEFA Champions League. Im Internet unter [www.uefa.com/Competitions/ECWC/News/Kind=1/newsld=519.html](http://www.uefa.com/Competitions/ECWC/News/Kind=1/newsld=519.html), Zugriff am 02.10.2001

UEFA (2002a): News vom 30.08.2002: High Yields for Champions League. Im Internet unter [www.uefa.com/uefa/News/Kind=4096/newsld=31377.html](http://www.uefa.com/uefa/News/Kind=4096/newsld=31377.html), Zugriff am 04.10.2002

UEFA (2002b): News vom 28.06.2002: UEFA Champions League club cash windfall. Im Internet unter [www.uefa.com/uefa/News/Kind=4096/newsld=27265.html](http://www.uefa.com/uefa/News/Kind=4096/newsld=27265.html), Zugriff am 04.10.2002

- UEFA (2002c): News vom 28.06.2002: TV funds distribution information. Im Internet unter [www.uefa.com/newsfiles/27264.pdf](http://www.uefa.com/newsfiles/27264.pdf), Zugriff am 02.09.2002
- UFA SPORTS (2000): UFA Fußballstudie. Hamburg: Eigenverlag
- VÄTH, Heinrich (1994): Profifußball: Zur Soziologie der Bundesliga. Frankfurt: Campus
- VON DER LIPPE, Peter (1993): Deskriptive Statistik. Stuttgart: UTB
- VON SPITZER, Giselher (2000): Fußball in der DDR. In: Tegelbeckers, W. Ludwig/Milles, Dietrich (Hrsg.): Quo vadis, Fußball? Vom Spielprozess zum Marktprodukt. Göttingen: Die Werkstatt, S. 181-228
- VORNHOLZ, Günter (2002): Stimmung von Fans, Geld von VIPs. In: Sponsors: Magazin für Sponsoring und Sportbusiness, Ausgabe Juli 2002, S. 38-39
- WENG, Björn (2000): Die zentrale Vermarktung von Fernsehübertragungsrechten durch nationale und internationale Fußballverbände im Lichte neuester Rechtsprechung und Gesetzgebung. Universität Tübingen: Dissertation
- WEISS, Norbert (2000): Das goldene Tor: Wirtschaftsmacht Fußball. München: Herbig
- WELLING, Michael (2002): Das Fußballspiel als Absatzobjekt- eine leistungstheoretische Analyse der „Besonderheitshypothese“ der Teamsportindustrie aus Marketing-Sicht. Bochum: Unveröffentlichtes Manuskript
- WGZ-BANK (2001): FC Euro AG: Börsengänge europäischer Fußballunternehmen- Chancen für den deutschen Bundesligafußball. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Im Internet unter [www.wgz-bank.de](http://www.wgz-bank.de), Zugriff am 01.10.2002

- WGZ-BANK (2002): FC Euro AG: Analyse der börsennotierten europäischen Fußballunternehmen- Entwicklung und Chancen des deutschen Fußballmarktes. 3., neu konzipierte und aktualisierte Auflage. Im Internet unter [www.wgz-bank.de](http://www.wgz-bank.de), Zugriff am 10.10.2002
- WIRTSCHAFTSWOCHE (2000): Fußball: Ende der Millionen-Ablösesummen? In: Wirtschaftswoche, 01.09.2000. Im Internet unter [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de) , Zugriff am 31.08.2001
- WIRTSCHAFTSWOCHE (2001). Fußball: Transfersystem gestützt. In Wirtschaftswoche, 06.03.2001. Im Internet unter [www.wiwo.de](http://www.wiwo.de), Zugriff am 31.08.2001
- WOLF, Dieter (2000). Zentrale Vermarktung oder Einzelvermarktung von Mannschaftssport im Fernsehen? Die Sicht des deutschen und europäischen Kartellrechts. In: Schellhaaß, Horst M. (Hrsg.): Sport und Medien. Rundfunkfreiheit, Wettbewerb und wirtschaftliche Verwertungsinteressen. Reihe: Schriften zur Rundfunkökonomie; Band 8. Berlin: Vistas, S. 87-94
- WOLL, Artur (1993): Allgemeine Volkswirtschaftslehre. 11., überarbeitete und ergänzte Auflage. München: Vahlen
- WÖHE, Günter (2000): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20., neubearbeitete Auflage. München: Vahlen
- WULZINGER, Michael (2002): Das Ende des Zaubers. In: Der Spiegel, 30.12.2002, S. 96-98
- ZACHARIAS, Erwin (1999): Going Public einer Fußball-Kapitalgesellschaft: Rechtliche, betriebswirtschaftliche und strategische Konzepte bei der Vorbereitung der Börseneinführung eines Fußball-Bundesligavereins. Bielefeld: Schmidt