

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

# SPORT- MANAGEMENT

- Finanzierung und Lizenzierung
- Rechnungswesen, Recht und Steuern
- Controlling, Personal und Organisation
- Marketing und Medien

2. Auflage



**Vahlen**

## **Zum Inhalt:**

„Das vorliegende Handbuch ... gibt eine exzellente Orientierung für modernes und professionelles Sportmanagement...“

Wolfgang Niersbach, Präsident des Deutschen Fußball-Bundes

Immer weiter reichende ökonomische Aktivitäten und damit verbundene Risiken – Entscheidungsträger im professionellen Sport müssen nicht nur ihren Partnern aus der Wirtschaft auf gleicher Augenhöhe begegnen, sie müssen vielmehr die Klubs und deren Tochtergesellschaften bzw. die Organisationseinheiten um Einzelsportler in entsprechender Weise ausrichten und leiten, um den sportlichen vor allem aber den ökonomischen Wettbewerb erfolgreich bestreiten zu können.

Dieses umfassende Handbuch liefert Ihnen Lösungen zu den zentralen Fragen im professionellen Sportmanagement – es stellt die wesentlichen Ansatzpunkte für die unternehmerische Führung und die dafür notwendigen Grundlagen aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht vor.

Vor allem am Beispiel des aus der ökonomischen Perspektive am weitesten entwickelten professionellen Fußballsports richtet sich dieses praxisorientierte Nachschlagewerk insbesondere an Verantwortliche in Klubs – Vereinsvorstände, Organe der Kapitalgesellschaften, Leiter der betriebswirtschaftlichen Bereiche und deren Mitarbeiter – natürlich aber auch an Einzelsportler und ihre Berater sowie an Kapitalgeber, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Studierende.

## **Zu den Herausgebern:**

Das Handbuch „Sportmanagement“ ist ein Gemeinschaftswerk von ausgewiesenen Praktikern, die über langjährige Erfahrungen im professionellen Sport verfügen.

Es wird herausgegeben von Prof. Dr. Albert Galli, Prof. Dr. Vera-Carina Elter, Prof. Dr. Dr. h.c. Rainer Gömmel, Wolfgang Holzhäuser und Wilfried Straub.

# Sportmanagement

Herausgegeben von

Prof. Dr. Albert Galli

Prof. Dr. Vera-Carina Elter

Prof. Dr. Dr. h.c. Rainer Gömmel

Wolfgang Holzhäuser

Wilfried Straub

2., völlig überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

# Autoren

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

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

# Geleitwort

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

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

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

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

## VIII **Geleitwort**

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

Frankfurt am Main, im Juni 2012

Wolfgang Niersbach  
Präsident des Deutschen Fußball-Bundes

# Vorwort

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

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

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

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

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

## X **Vorwort**

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

Regensburg, im Juni 2012

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



# Inhaltsübersicht

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

## XII Inhaltsübersicht

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

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

# Abkürzungsverzeichnis

2. BL	2. Fußball-Bundesliga
ABS	Asset Backed Securities
AEAO	Anwendungserlass zur Abgabenordnung
AG	Amtsgericht
AHK	Anschaffungs- und Herstellungskosten
AktG	Aktiengesetz
AnIV	Verordnung über die Anlage des gebundenen Vermögens von Versicherungsunternehmen
AO	Abgabenordnung
APT	Actual Playing Time
AVMD	Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über audiovisuelle Mediendienste vom 10. März 2010, ABl 2010 L 95/S. 1
B-2-B	business to business
BayGBl	Gesetzblatt für Bayern
BBL	Basketball-Bundesliga
BDW	Deutscher Kommunikationsverband (früher: Bund Deutscher Werbeberater)
BL	Bundesliga
BFH	Bundesfinanzhof
BFH/NV	Bundesfinanzhof/nicht veröffentlicht
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBl.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BStBl.	Bundessteuerblatt
BT	Broadcast Time
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
BVerfGE	Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
BVS	Berufsverband der Spielervermittler und Sportmanager
CAS	Court of Arbitration for Sport
CI	Corporate Identity
CRM	Customer Relationship Management
D&O	Directors&Officers
DEB	Deutscher Eishockey Bund
DEL	Deutsche Eishockey Liga
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFL	Deutsche Fußball-Liga
DFVV	Deutsche Fußballspieler-Vermittler Vereinigung
DHB	Deutscher Handball-Bund e.V.
DOSB	Deutscher Olympischer Sportbund

## XVI Abkürzungsverzeichnis

DStR	Deutsches Steuerrecht
Ebit(da)	Earnings before interests, taxes (depreciation and amortization)
EK	Eigenkapital
EMRK	Europäische Menschenrechtskonvention
EStG	Einkommensteuergesetz
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EUGrCh	Charta der Grundrechte der Europäischen Union
EuR	Europarecht (Zeitschrift)
EWR	Europäischer Wirtschaftsraum
FA	Football Association
FASPO	Fachverband Sponsoring
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIGC	Federazione Italiana Giuoco Calcio
FK	Fremdkapital
FSvR	FIFA-Spielervermittlerreglement
GewStG	Gewerbsteuergesetz
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	GmbH und Compagnie Kommanditgesellschaft
GmbH & Co. KGaA	GmbH und Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GoB	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
H <sup>PL</sup>	Handbuch der Premier League
HAR	Human Asset Review <sup>®</sup>
HBL	Handball-Bundesliga
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standards
IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer e.V.
IFRS	International Financial Reporting Standards
InsO	Insolvenzordnung
IOC	International Olympic Committee
IPO	Initial Public Offering (Börsengang)
IPTV	Internet Protocol Television
ISRE	International Standard on Review Engagements
ISRS	International Standard on Related Services
JuS	Juristische Schulung
KEF	Unabhängige Kommission zur Überprüfung und Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KStG	Körperschaftsteuergesetz
Ligaverband	Die Liga – Fußballverband e.V. (Ligaverband)
LG	Landgericht
LH <sup>FA</sup>	Lizenzierungshandbuch der Football Association
LO	Lizenzierungsordnung
LOS	Lizenzordnung Spieler
LSpSt	Lizenzspielerstatut
MittBayNot	Mitteilungen des Bayerischen Notarvereins
MLB	Major League Baseball
NBA	National Basketball Association

NFL	National Football League
NHL	National Hockey League
NJOZ	Neue Juristische Online-Zeitschrift
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
NOK	Nationales Olympisches Komitee
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OLG	Oberlandesgericht
PL	Premier League
RechVersV	Versicherungsunternehmens-Rechnungslegungsverordnung
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
RZ	Randziffer
SID	Sport-Informationen-Dienst
SSD	Schuldscheindarlehen
StGB	Strafgesetzbuch
TKP	Tausender-Kontakt-Preis
UEFA	Union des Associations Européennes de Football
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
UStDV	Umsatzsteuer-Durchführungsverordnung
UStG	Umsatzsteuergesetz
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
VA	Versicherungsaufsicht
VermittVergV	Vermittler-Vergütungsverordnung
VG	Vermögensgegenstände
VJ	Vorjahr
WPHG	Wertpapierhandelsgesetz
WTK	Werbeträgerkontakte

# Einführung

von Rainer Gömmel

Seit dem Erscheinen des Vorgängerbandes sind zehn Jahre vergangen, in denen die Kommerzialisierung des Sports, angetrieben von Medialisierung und Internationalisierung, weiter fortgeschritten ist. Nicht immer scheint sich parallel dazu auch die Professionalität des Managements, z. B. in Mannschaftssportarten, verbessert zu haben. Kurz nach dem Konkurs von Xamax Neuchatel im Winter 2012 drohte mit Servette Genf ein weiterer Ausfall während der laufenden Saison in der schweizerischen Super League. In Spanien wird eine gesetzliche Regelung für die hochverschuldeten Klubs der Primera Division diskutiert, und die UEFA versucht unter dem Begriff „Financial Fairplay“ auch über die Klublizenzierung der wachsenden Ver- und Überschuldung entgegenzuwirken. Diese und andere Hinweise auf teilweise ungeordnete wirtschaftliche Verhältnisse in europäischen Fußball-, aber auch anderen Profiligen, haben möglicherweise den Manager der deutschen Fußball-Nationalmannschaft veranlasst, ein „Manager-Zertifikat“ als Voraussetzung für das Engagement in einem Profiklub zu fordern.

Interessant an diesem Vorstoß ist eigentlich nur die Frage, ob eine qualifizierte Managerausbildung obligatorisch sein soll. Im deutschen Bildungswesen hat sich jedenfalls in den vergangenen zwei, drei Jahrzehnten an Universitäten, vor allem aber im Bereich staatlicher und privater Fachhochschulen und anderer Institutionen ein breitgefächertes Angebot verschiedener sportökonomischer Studiengänge herausgebildet, die nicht nur auf die Managertätigkeit an der Spitze eines Klubs, einer Liga oder eines Verbandes zugeschnitten sind, sondern auf das gesamte Personal. Im Hinblick auf die notwendige Aus- und Weiterbildung sind in der Forschung stets neue Probleme aufgegriffen und bisherige Methoden und Ergebnisse verbessert worden. Dieser Entwicklung tragen die Vielfalt und Tiefe der Beiträge im neuen Band Rechnung, der insofern seinen Vorgänger vollkommen ergänzt und den aktuellen Anforderungen in der Praxis entgegenkommt. Neben dem Kern des früheren Bandes (Controlling, strategische Vereinsführung, Vermarktung) sind mehrere neue Schwerpunkte hinzugekommen sowie bisherige „klassische“ Unternehmensaufgaben auf den neuesten Wissensstand gebracht worden, was im Folgenden bei über drei Dutzend Autoren nur grob, eher die Neugierde weckend skizziert werden kann.

Grundlegend ist der erste Beitrag über die Besonderheiten von Ligen aus ökonomischer Sicht und damit auch die besondere Anwendung des wirtschaftswissenschaftlichen Instrumentariums im Sportmanagement (Frank Daumann).

Ihm folgen nach rechtlichen und steuerlichen Grundlagen der Vereinsführung (Thomas Dehesselless) jetzt fünf Beiträge zu ganz unterschiedlichen Finanzierungsformen (Thomas Dehesselless/Christian Frodl, Elmar Neveling, Ingo Süßmilch, Dietmar Schubert, Andreas Rathgeber/Marc Wagner); denn die Bedeutung der Sportfinanzierung außerhalb des klassischen Bankkredits wird künftig erheblich zunehmen.

Nicht zuletzt unter dem Aspekt Verschuldung und Financial Fairplay widmen sich ebenfalls fünf Beiträge der Rechnungslegung im Verein und der Klublizenzierung (Albert Galli/Thomas Dehesselless, Oliver Köster/Thomas Ehemann, Felix Holzhäuser, Albert Galli/Marcel Benz/Andrea Traverso, Albert Galli/Werner Möglich). Die UEFA-Regelungen berücksichtigen insbesondere das Monitoring, während die Kriterien des deutschen Ligaverbandes eher vergangenheits- und liquiditätsorientiert, jedoch dem UEFA-Verfahren angepasst sind. Diese Beiträge leiten über zur Corporate Governance, einem Problemfeld, das für Sportunternehmen erst seit wenigen Jahren bearbeitet wird und hier durch die grundlegenden Elemente einer effizienten Kontrolle des Managements allgemein (Joachim Lang) sowie die Mindestanforderungen aus der Sicht des UEFA Financial Fairplay (Mario Hamm) dargestellt sind.

Der folgende Themenblock lenkt den Blick durch die Analyse der Krisen im Profifußball (Marcel Benz/Steffen Gehring) auf seit längerem existierende sowie relativ neue und wenig beachtete Herausforderungen. Das sind einerseits die Ausgestaltung des Controlling im Berufsfußball (Oliver Haas), die strategische Klubführung und Balanced Scorecard (Albert Galli/Marc Wagner/Dietmar Beiersdorfer) und andererseits die Frage nach mehr Rendite durch Corporate Happiness (Oliver Haas/Armin Lipp) und das Versicherungsmanagement im professionellen Sportbereich (Kai Bockelmann).

Aufgrund jüngerer Entwicklungen in Theorie und Praxis beschäftigt sich eine Reihe von Beiträgen mit Problemen aus dem großen Bereich, den die Begriffe Vermarktung, Marketing, Sponsoring und Merchandising grob umreißen und somit das Kerngeschäft von Sportunternehmen darstellen. Wichtige rechtliche Fragen betreffen die Zentralvermarktung (Martin Stopper), die Sportberichterstattung im Rundfunk (Udo Steiner), das Sponsoring (Thomas Dehesselless/Thomas Hertl) und, analog zur gewerblichen Wirtschaft, das wachsende Problem des Ambush-Marketing (oft auch als Guerilla Marketing bezeichnet) und der Produktpiraterie (Karl Harnacher). Unter betriebswirtschaftlichem Aspekt elementar und aktualisiert sind das Marketing im Sport (Arnold Hermanns/Florian Riedmüller), die Grundlagen des Sportsponsorings (Arnold Hermanns/Ariane Bagusat) und die früher wenig beachtete, inzwischen als fundamental erkannte Markenbewertung bei Fußballunternehmen (Vera-Carina Elter). Deren Erträge fließen weiterhin in bedeutendem Maße aus dem Ticketing (Gregor Lentze/Felix Holzhäuser) und dem Merchandising (Peter Rohlmann).

Im Vergleich zum Teamsport vernachlässigt, aber besondere praktische Kenntnisse voraussetzend, ist die Vermarktung von Einzelsportlern (Hermann Schindwein). Unterschiedliche Perspektiven der Vermarktung schildern einerseits die Eigenvermarktung fernsehmäßiger Sportrechte von Verbänden, Ligen und Vereinen (Peter Duvinage) und andererseits die Vermarktung durch Sportfive, bezogen auf Entwicklung und Perspektiven von Fußballclubs als Marke sowie deren Geschäftsfelder (Philipp Hasenbein).

Zwei Beiträge widmen sich der in neuerer Zeit fast sprunghaft veränderten Medienlandschaft. Kein Verein und kein Sportler, der nicht in einem sozialen Netzwerk vertreten ist und dort kommuniziert. Grundlagen zu dem neuen Phänomen liefert die Medienanalyse im Sport und die sich daraus ergebenden Herausforderungen (Carsten Schröer/Laura Brager) sowie speziell das heutige, moderne Kommunikationsmanagement (Dirk Jungels).



Die abschließenden vier Themen betreffen Personalfragen ganz unterschiedlicher Art. Die optimale Personalbesetzung im Sportmanagement (Ewald Manz) ist gewissermaßen eine erste Antwort auf die eingangs erwähnte Forderung des Managers der deutschen Fußball-Nationalmannschaft nach besser qualifizierten Managern. Die Spielervermittlung im Profifußball (Andreas Parnsen) bedeutet zumeist ein eher die Phantasie beflügelndes Thema. Eine marktgestützte finanzielle Spielerbewertung im Teamsport (Albert Galli) ist der Versuch, aus logischer, betriebswirtschaftlicher Sicht Transferzahlungen zu erklären bzw. den Transfermarkt transparenter zu gestalten. Ähnliches gilt für das Spielervermögen, das im Kontext verschiedener Kriterien gesehen werden muss (Vera-Carina Elter).

Auch dieser Band versucht dem Anspruch gerecht zu werden, Wissenschaft und Praxis gleichermaßen zu berücksichtigen, dem Lernenden das sportökonomische Instrumentarium anschaulich vorzuführen und dem Praktiker Bestätigung und Anregung, auch kritischer Art, zu geben.

# Besonderheiten von Ligen aus ökonomischer Sicht

von Frank Daumann

## Inhaltsverzeichnis

2.1	Definition und Aufgaben einer Liga .....	6
2.2	Die Zuschauernachfrage nach den durch Ligen produzierten Unterhaltungsdienstleistungen .....	7
2.2.1	Die Nachfrage nach Tickets .....	7
2.2.2	Die Nachfrage nach Sportereignissen im TV .....	8
2.3	Bausteine des Ligensystems .....	9
2.3.1	Teilnahmevoraussetzungen .....	9
2.3.2	Wettkampfformat .....	11
2.3.3	Einbindung in das Ligensystem .....	12
2.3.4	Lenkungsstrukturen .....	14
2.3.4.1	Externe Governance .....	14
2.3.4.2	Die Ligaverfassung .....	15
2.3.4.3	Clubverfassung .....	17
2.3.5	Finanzverfassung .....	19
2.3.6	Verfassung des Spielermarktes .....	19
2.4	Fazit .....	21

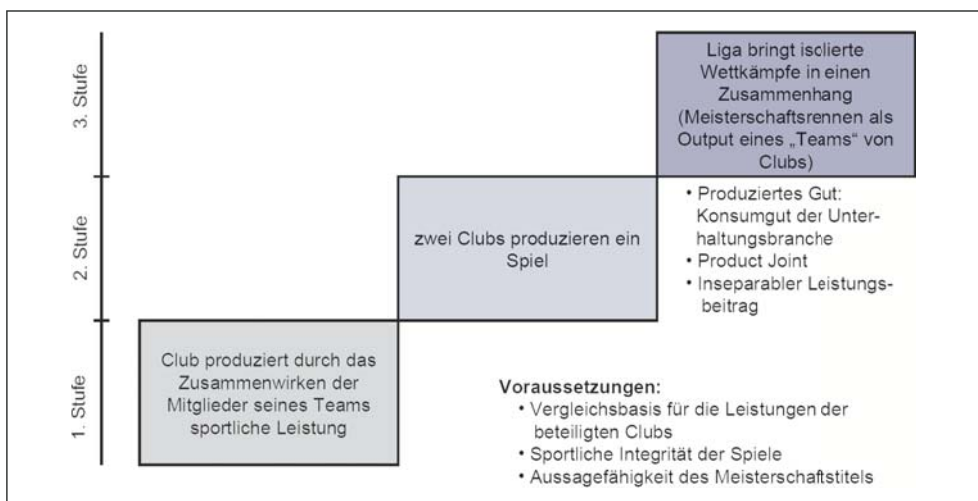
## 2.1 Definition und Aufgaben einer Liga

Teamsportarten – insbesondere professionell betriebene – werden regelmäßig in Ligen ausgeübt.<sup>1)</sup> Die Liga stellt dabei ein Format dar, in dem verschiedene Teams aufeinander treffen und einen Meister ausspielen. Die Besonderheiten derartiger Ligen aus ökonomischer Sicht sollen im Folgenden näher dargestellt werden.

Eine Liga ist eine Institution, die eine Reihe von Wettkämpfen nach einem speziellen Regelwerk zwischen einer vorher bestimmten Anzahl an Teams in einer Zeitperiode (Saison) mit dem Ziel organisiert, eine Rangfolge dieser Teams nach ihrer sportlichen Leistungsfähigkeit zu ermitteln (Daumann, 2011, 122). Dieser Prozess zur Erstellung der Unterhaltungsdienstleistung Meisterschaftsrennen lässt sich in drei Stufen untergliedern:

- 1. Stufe: Durch die Interaktion der Teammitglieder produziert ein Club sportliche Leistung.
- 2. Stufe: Durch das Aufeinandertreffen zweier Teams in einem sportlichen Wettkampf wird ein Teilprodukt des Meisterschaftsrennens – eine Unterhaltungsdienstleistung – produziert.
- 3. Stufe: Die Liga schafft einen Zusammenhang zwischen den Wettkämpfen zweier Clubs und erhöht die Attraktivität dieser Wettkämpfe für den Zuschauer, indem sie die Teams laufend in einer Rangliste (Tabelle) positioniert.

Im Rahmen der Ligaorganisation sind demzufolge Organisations- und Spielregeln zu etablieren und durchzusetzen, die die sportliche Leistung der Clubs vergleichbar machen und darüber hinaus Verwerfungen wie etwa die Beeinträchtigung der sportlichen Integrität der Wettkämpfe und das Auftreten unausgeglichener sportlicher Wettbewerbe beseitigen (Daumann, 2011, 122 f.).



**Abb. 1: Dreistufiger Produktionsprozess einer Liga.**  
(Quelle: Daumann, F., 2011, 134)

<sup>1)</sup> Der vorliegende Beitrag orientiert sich an den Kapiteln 4 und 7 von Daumann (2011).

## 2.2 Die Zuschauernachfrage nach den durch Ligen produzierten Unterhaltungsdienstleistungen

Die in einer Liga produzierten Unterhaltungsdienstleistungen – also die einzelnen Spiele – können als Endprodukte direkt vor Ort – im Stadion – abgesetzt werden oder als Vorprodukte anderer Endprodukte durch die Medien (Fernsehsender, Radiosender, Printmedien etc.), Sponsoren, Merchandising-Produzenten, staatliche Institutionen oder Veranstalter nachgefragt werden (Borland/MacDonald, 2003, 479). Die Nachfrage nach dem Vorprodukt ist eine abgeleitete Nachfrage, die im Wesentlichen von der Popularität dieser Sportart im Allgemeinen und dieser Wettkämpfe im Besonderen bei den Zuschauern abhängt (Borland/MacDonald, 2003, 490). Das Verhalten der Zuschauer manifestiert also im Falle des Stadionbesuchs unmittelbar und über die Mediennutzung mittelbar die Nachfrage nach den Unterhaltungsdienstleistungen einer Liga.

### 2.2.1 Die Nachfrage nach Tickets

In der Literatur werden für die Nachfrage nach Tickets im Wesentlichen die folgenden Faktoren verantwortlich gemacht (Borland/MacDonald, 2003; Woratschek/Schafmeister, 2004; 2006):

- (1) Präferenzen der Nachfrager: Beim Vor-Ort-Zuschauen spielt neben dem Streben nach Abwechslung bzw. Aufregung und Erholung/Entspannung die Gewohnheit eine große Rolle. Soziale Interdependenzen äußern sich zudem in Form des Prestigeconsums – durch wertvolle Plätze unterstreicht man seine gesellschaftliche Position – und des Bandwagon Effekts (Leibenstein, 1950) – der Besuch bestimmter Zuschauer animiert andere ebenfalls dazu.
- (2) Ökonomische Determinanten: Als ökonomische Determinanten können neben dem Preis und den Zusatzkosten des Stadionbesuchs (Reisekosten, Kosten für das Parken, Kosten für die Verpflegung vor Ort etc.), das Einkommen der potenziellen Zuschauer sowie die Verfügbarkeit und der Preis von etwaigen Substitutionsprodukten identifiziert werden. Regelmäßig müsste die Nachfrage nach der Unterhaltungsdienstleistung abnehmen, wenn deren Preis oder die Zusatzkosten ansteigen, das Einkommen der Zuschauer gering ausfällt und Substitutionsprodukte zu günstigen Preisen verfügbar sind. Empirisch lassen sich insbesondere die vermuteten Zusammenhänge zwischen dem Preis bzw. der Entfernung zum Austragungsort und der Ticketnachfrage nachweisen; die Auswirkung von Live-Übertragungen als Substitutionsprodukt auf die Ticket-Nachfrage scheint demgegenüber von untergeordneter Bedeutung zu sein (Borland/MacDonald, 2003, 487 f.).
- (3) Qualität des Zuschauens: Die „Qualität des Zuschauens“ wird durch die Beschaffenheit des Wettkampfortes i. w. S. (Qualität der Sitzplätze, Wetterbedingungen, Verpflegung, Sanitäranlagen) und durch die Terminierung des Wettkampfs determiniert. So lässt sich nachweisen, dass das Alter des Stadions und dessen Funktionalität (reine Fußballstadien gewährleisten offenbar eine bessere Stimmung) einen erheblichen Einfluss auf die Nachfrage nach Tickets hat (Clapp/Hakes, 2005; Feddersen/Maennig/Borcherding, 2006; Feddersen/Maennig, 2009). Während die Witterungsbedingungen sich unterschiedlich auf die Nachfrage niederschlagen können, hat eine günstige Terminierung etwa an einem Feiertag oder am Wochenende einen die Nachfrage steigernden Effekt.

- (4) Qualität des sportlichen Wettbewerbs: Das Auftreten von Superstars und Unsicherheit über den Ausgang des Wettkampfes sind die maßgeblichen Faktoren der Qualität des sportlichen Wettbewerbs. So führt das Auftreten von Superstars zu einer höheren Nachfrage nach Tickets (Berri/Schmidt/Brook, 2004, 34). Nach der Uncertainty of outcome-Hypothese beeinflusst die Ausgeglichenheit der Spielstärke (Competitive Balance) erheblich die Zuschauernachfrage: Besteht also eine höhere Unsicherheit über den Ausgang des Wettkampfs und damit ein höherer Spannungsgrad, was Ergebnis einer ausgeglichenen Spielstärke zwischen den Clubs ist, müsste dies zu einer Ausdehnung der Nachfrage führen (Knowles/She-rony/Hauptert, 1992, 72; Forrest/Simmons, 2002, 229). Tatsächlich kommen jedoch empirische Untersuchungen zu sich widersprechenden Ergebnissen (Szymanski, 2003; Meehan/Nelson/Richardson, 2007; Soebbing, 2008; Rascher/Solmes, 2007; Buraimo/Simmons, 2008).

Nach Roy (2003) sind die von Borland & MacDonald (2003, 480 ff.) eruierten Determinanten der Ticketnachfrage nicht nur für die deutsche Fußball-Bundesliga relevant (Rottmann/Seitz, 2008, 305), sondern für eine Vielzahl anderer Sportarten.

### 2.2.2 Die Nachfrage nach Sportereignissen im TV

Bei der Zuschauernachfrage nach Sportereignissen im TV spielen ähnliche Faktoren wie bei derjenigen nach Tickets eine Rolle (Woratschek/Schafmeister, 2004; 2006):

- (1) Präferenzen der Nachfrager: Aimiller & Kretzschmar (1995) haben mit Hilfe einer Faktorenanalyse insbesondere die Motivdimensionen Show/Ästhetik/Exklusivität, Sensationslust, Emotionalität/Involvement/Live-Erlebnis, parasoziale Interaktion, Meinungsbildung/Interaktion, Gemeinschaftserlebnis und Wirklichkeitsflucht/Zeitvertreib als relevant für die Nachfrage nach Sportereignissen im TV eruiert. Nach Wann et al. (2001) sind diese Motivdimensionen für den amerikanischen Markt um das Motiv Ökonomischer Gewinn/Wetten zu ergänzen. Daneben ist im Rahmen der Präferenzen der Nachfrager das Konsumkapital, also die Kenntnisse der Nachfrager über die betreffende Sportart, von besonderer Bedeutung (Schellhaaß/Hafkemeyer, 2002, 14 ff.).
- (2) Ökonomische Determinanten: Zu den ökonomischen Determinanten zählen insbesondere die Kosten der Bereitstellung (TV-Gebühren etc.) und die Opportunitätskosten. Die Fülle an Substitutionsmöglichkeiten (alternative Freizeitbetätigungen, alternative Programme etc.) und die geringen Umstellungskosten führen dazu, dass die Konsumententscheidung kurzfristig getroffen wird und sehr stark von situativen Faktoren wie dem Wetter abhängig ist (Rott/Schmidt, 2000, 259). Lediglich Spitzensportereignisse (z. B. das Finale einer Fußballweltmeisterschaft) ziehen eine Ausweitung der ansonsten vergleichsweise konstanten Sehdauer nach sich (Fritz/Klingler, 2003, 13; Rott/Schmidt, 2000, 260).
- (3) Qualität des sportlichen Wettbewerbs: Die Ungewissheit des Ergebnisses und dessen Relevanz sowie die Popularität der Sportler sind die Determinanten der Qualität des sportlichen Wettkampfs. So attrahieren Wettkämpfe, die als ergebnisoffen und als bedeutend für den übergeordneten Wettbewerb (z. B. die nationale oder gar internationale Meisterschaft) angesehen werden, die Nachfrage. Dabei scheint jedoch die laufende Entwicklung des Spiels eine größere Bedeutung zu haben als die Ungewissheit des Spielausgangs (Alavy/Gaskell/Leach/Szymanski, 2010, 75 ff.). Für die Nachfrage spielt die Popularität der spielenden Mannschaften bzw. Sportler

eine große Rolle. Zudem reduziert das Auftreten von Superstars die Unsicherheit über die Qualität des Sportereignisses für den Zuschauer (Woratschek/Schafmeister, 2004, 75 f.).

Empirische Studien bestätigen weitgehend den Einfluss dieser Faktoren auf die Zuschauernachfrage. Nach Feddersen & Rott (2006; 2008) sind für die Nachfrage nach der TV-Übertragung von Spielen der deutschen Fußball-Nationalmannschaft die Relevanz des Spiels, die Qualität des Gegners und der Einsatz etablierter Stars ausschlaggebend.

## 2.3 Bausteine des Ligensystems

Nachdem die Determinanten der Nachfrage nach der von einer Liga produzierten Unterhaltungsdienstleistung dargestellt wurden, sollen in diesem Abschnitt die aus ökonomischer Sicht wesentlichen Ausgestaltungsvarianten der Organisationsregeln einer Liga vorgestellt werden. Diese könnten wiederum als Grundlage einer Morphologie von Ligen herangezogen werden. Aus ökonomischer Sicht sind hierbei die Teilnahmevoraussetzungen, das Wettkampfformat, die Einbindung in das Ligensystem, die Lenkungsstrukturen, die Finanzverfassung und die Formen der Spielerbindung relevant.

### 2.3.1 Teilnahmevoraussetzungen

An die Teilnahme an einer Liga können unterschiedliche Voraussetzungen geknüpft sein. Im Wesentlichen finden dabei die sportliche Leistung, der Erwerb eines Teilnahmerechts und der Nachweis der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (Lizenzierungsverfahren) Anwendung. Regelmäßig wird dabei zwischen offenen und geschlossenen Ligen unterschieden (Noll, 2003, 537).

Offene Ligen setzen sportlichen Erfolg voraus und basieren auf dem Relegations- und Promotionsprinzip. Für einen Club besteht damit die Möglichkeit, bei hinreichendem sportlichen Erfolg aus einer unteren Liga aufzusteigen. Damit ist zugleich die Gefahr eines Abstiegs in eine untergeordnete Liga bei unzureichender sportlicher Leistung des Clubs verbunden. Insbesondere bei professionellen Ligen wird das Relegations- und Promotionsprinzip um den Nachweis der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ergänzt, die in einem Lizenzierungsverfahren eruiert wird (Noll, 2003, 532 f.).

Die geschlossene Liga kennt das Relegations- und Promotionsprinzip nicht; ein sportlich bedingter Auf- und Abstieg ist hier nicht vorgesehen. Die Aufnahme eines Clubs in eine geschlossene Liga erfordert daher den Erwerb des Teilnahmerechts; dieser Erwerb kann wiederum an die Zustimmung der vorhandenen Ligacclubs geknüpft sein.

Während sich in Europa weitgehend offene Ligen finden – eine Ausnahme stellte zeitweilig die Deutsche Eishockey Liga dar –, sind die amerikanischen Profiligen als geschlossene Ligen konzipiert.

Die Ausgestaltung der Teilnahmevoraussetzungen hat wiederum erhebliche ökonomische Auswirkungen. Der Auf- und Abstieg hat gegenüber geschlossenen Ligen folgende Vorteile (Noll, 2003, 532 f.):

1. Einzelne Spiele erhalten eine höhere Relevanz (Aufstiegschance und Abstiegsgefahr), wodurch die Nachfrage stimuliert wird.
2. Die Gefahr des Abstiegs und die Chance des Aufstiegs setzen für die Clubs Anreize zu einer stärkeren Investition. Insbesondere schwache Clubs müssen bis zum letzten

Spieltag um den Klassenerhalt kämpfen. Bei einem begrenzten Angebot an qualitativ hochwertigen Spielern resultiert daraus eine gleichmäßigere Verteilung der Spielerqualitäten zwischen den Clubs und damit der Spielstärke. Insgesamt dürfte daher die Spielstärke der Clubs in einer offenen Liga im Durchschnitt höher als in einer geschlossenen Liga sein, was allerdings mit höheren Spielergehältern und einem geringeren Gewinnniveau erkauft wird (Noll, 2002, 198 ff.).

3. Die Anzahl der Clubs in einer Liga und damit die Ligagröße kann bei offenen Ligen vergleichsweise einfach nach unten und auch nach oben angepasst werden. Da über die Größe der Liga die Anzahl der Spiele und die Qualität der Liga determiniert werden, verfügt die offene Liga somit über einen guten Steuerungsparameter, um auf Veränderungen der Nachfrage oder des Spielerangebots zu reagieren. So hat die Premier League beispielsweise die Anzahl ihrer Clubs von 22 auf 20 vermindert. Für geschlossene Ligen besteht diese Möglichkeit nur sehr eingeschränkt, zumal hier die Gefahr des Entstehens von Konkurrenzligen besteht, wenn Clubs ausgeschlossen oder manche Einnahmen starke Clubs nicht aufgenommen werden. In den amerikanischen Major Leagues lässt sich dieses Phänomen sehr schön zeigen: Die MLB bestand im Jahre 1953 aus sechzehn Clubs und verfügt mittlerweile über dreißig Clubs. Ähnliche Entwicklungen finden sich bei der NFL (von zwölf im Jahre 1953 auf 32), in der NBA (von acht im Jahre 1953 auf 29) und in der NHL (von sechs im Jahre 1953 auf 30) (Daumann, 2011, 124; Noll, 2003, 536). Die Gefahr der Bildung von Konkurrenzligen reduziert sich bei offenen Ligen hingegen erheblich, da Clubs, die in prosperierenden Regionen erhebliche Einnahmenströme generieren können, in die höchste Liga aufsteigen können.

Gleichzeitig weisen jedoch offene Ligen Schwächen aus, die die genannten Vorteile relativieren:

- Suboptimale Zusammensetzung der Liga bei fehlenden Relegationsspielen: Fehlen Relegationsspiele für alle auf- und absteigenden Clubs, können Clubs in eine Liga aufsteigen, die zum einen eine wesentlich geringere Spielstärke und zum anderen erheblich geringere Einnahmen aufweisen. Hierdurch vermindert sich die sportliche Ausgeglichenheit der Liga beträchtlich und damit auch die Nachfrage insbesondere nach den Spielen dieser schwachen Clubs, wodurch sich freilich auch die Einnahmen der Clubs reduzieren, die gegen einen dieser wesentlich schwächeren Clubs antreten. Da zudem bei offenen Ligen die Mitgliedschaftsrechte nicht verkauft werden können, verbleiben Clubs, die ineffizient wirtschaften, zumindest eine Saison in der Liga.
- Institutionenswitch und Fahrstuhlclubs: Der Aufstieg aus einer Amateurliga in eine Profiligen erfordert erhebliche spezifische Investitionen (Rechtsform, Spielstätten etc.), die bei einem späteren Abstieg gänzlich entwertet werden können (Franck, 1995, 102). Clubs, die erwarten, den Klassenerhalt nicht zu schaffen, werden daher keine Investitionen tätigen, die der Liga angemessen wären. Es entsteht also ein Investitionsattentismus, der noch durch den Sachverhalt verstärkt werden kann, dass Clubs, die aufsteigen und anschließend wieder absteigen, von einer gewissen Einnahmenpersistenz profitieren: So erhöhen sich deren Zuschauerzahlen in der unteren Liga (Noll, 2003, 533).
- Fehlende territoriale Exklusivität: In einer offenen Liga kann keine territoriale Exklusivität garantiert werden. Dadurch kann es zu Kannibalisierungseffekten kommen, wenn ein Club in die Liga aufsteigt, der das gleiche Einzugsgebiet wie ein bereits in der Liga sich befindender Club hat. Derartige Effekte wirken sich wiederum mindernd auf die Gesamteinnahmen der Liga aus.

- Geringere Bereitschaft zur Umverteilung: Da die Ergebnisse der Umverteilung – höhere Einnahmen aufgrund einer größeren Ausgeglichenheit der Spielstärke in den Folgeperioden – manchen Clubs nicht mehr zugutekommen, da sie dann in einer anderen Liga spielen, werden diese Clubs allenfalls eine sehr geringe Bereitschaft für derartige Umverteilungsmaßnahmen entwickeln (Szymanski/Valetti, 2005, 6). Die Durchsetzung entsprechender Instrumente in der Liga dürfte damit erheblich erschwert werden.

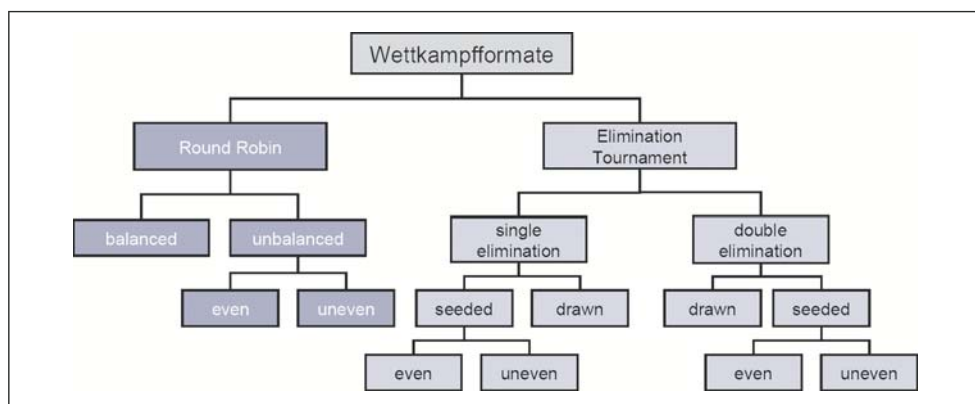
Insgesamt scheint jedoch die offene Liga trotz des Institutionenswitch und der damit verbundenen Anreize eher in der Lage zu sein, das Zuschauerpotenzial auszuschöpfen.

### 2.3.2 Wettkampfformat

In einer Liga muss der Meister aus mehr als zwei Clubs bestimmt werden; dies kann über eine Vielzahl von Kombinationen der paarweisen Leistungsvergleiche – dem sog. Wettkampfformat – erfolgen. Relevanz kommt in einer Liga dem „Round Robin“ (= Ringvergleich) und dem „Elimination Tournament“ (Ausscheidungswettkampf, k.-o.-System) zu; das Schweizer System, das Dänische System oder das Mac-Mahon-System finden in einer Liga keine Anwendung.

Sowohl Round Robin als auch das Elimination Tournament können unterschiedlich ausgestaltet und zudem miteinander verwoben werden. In Abbildung 2 werden diese Ausgestaltungsvarianten ersichtlich.

Im Round Robin-System findet ein paarweiser Leistungsvergleich zwischen allen Clubs statt. In diesen Leistungsvergleichen werden Punkte erzielt, die für jeden Club aufaddiert werden. Als Meister wird derjenige Club identifiziert, der am Ende der Saison die meisten Punkte erzielt hat; im Falle von Punktgleichheit werden Zusatzkriterien wie die Tordifferenz herangezogen. Das Round Robin-System setzt somit zu Beginn der Saison einen Spielplan voraus, in dem alle Paarungen ex ante festgelegt sind. Müssen alle Clubs die gleiche Anzahl von Spielen absolvieren, spricht man von einem ausgeglichenen („balanced“) Spielplan. Ein unausgeglichener („unbalanced“) Spielplan, der dann eben eine unterschiedliche Anzahl an Spielen der einzelnen Clubs vorsieht und eine multi-divisionale Struktur der Liga voraussetzt, kann wiederum „even“ oder „uneven“ ausgestaltet sein. Je nachdem, ob die Clubs einer Division die gleiche oder eine unterschiedliche Anzahl an Spielen zu bestehen haben, spricht man von „even“



**Abb. 2: Wettkampfformate**  
(Quelle: Daumann, F., 2011, 128)



oder „uneven“. In nordamerikanischen Profiligen finden sich vorrangig unausgeglichene Spielpläne mit der Ausprägung even (Noll, 2003, 532).

Das Elimination Tournament sieht eine unterschiedliche Anzahl von Spielen für die einzelnen Clubs vor. Clubs scheiden im Kampf um die Meisterschaft aus, wenn sie eine (Single Elimination) oder zwei (Double Elimination) Niederlagen erlitten haben. Um ein Aufeinandertreffen der Favoriten möglichst erst in den letzten Spielen zu gewährleisten, können die Clubs gesetzt werden („seeded“). Wird die Zuordnung dem Zufall überlassen, wird der Spielplan als „drawn“ bezeichnet. Zudem kann die Anzahl der paarweisen Leistungsvergleiche wiederum für alle Clubs gleich („even“) oder unterschiedlich („uneven“) sein (Noll, 2003, 532 f.).

Kombinationen beider Verfahren finden sich bspw. bei den nordamerikanischen Profiligen, bei manchen europäischen Basketballligen und bei der Fußballweltmeisterschaft. Dabei wird die Vorrunde als Round Robin organisiert, an die sich ein K.-o.-System anschließt (Noll, 2003, 533).

Aus ökonomischer Sicht verdienen dabei die folgenden Gesichtspunkte nähere Beachtung:

- (1) Die Anzahl der Spiele und die Qualität des sportlichen Wettkampfs als Determinanten der Nachfrage: Beim Elimination Tournament sind weniger Spiele notwendig, um den Meister zu küren; insofern schöpft dieses Wettkampfformat weniger Nachfrage aus als das Round Robin-System. Davon betroffen sind insbesondere die schwächeren Clubs, die regelmäßig frühzeitig ausscheiden. Allerdings haben die einzelnen Spiele im Elimination Tournament eine höhere Bedeutung als im Round Robin-System, was sich nachfragesteigernd auswirken dürfte. Zudem kann es im Round Robin-System dazu kommen, dass ein spielerisch dominanter Club unangefochten an der Tabellenspitze sich bereits weit vor Ende der Saison behaupten kann. Hierdurch wird die Spannung reduziert, was sich wiederum nachfragemindernd auf die Spiele der anderen Clubs auswirken kann.
- (2) Größere Spannung durch einen unbalancierten Spielplan: Bei einem unbalancierten Spielplan können aus dem aktuellen Tabellenstand nur unzureichend Rückschlüsse auf die Stärke der Clubs gezogen werden (Szymanski, 2003, 1156). Damit fehlen dem Zuschauer Informationen, um den Ausgang eines Spiels abschätzen zu können; die Unsicherheit wird damit höher und somit auch die Nachfrage nach diesem Spiel. Allerdings lässt sich aus der Platzierung in der Schlusstabelle kaum die relative Stärke der Clubs ableiten.
- (3) Kannibalisierung und Nachfragekreation bei der Kombination: Die Kombination aus Round Robin und Elimination Tournament verknüpft zwei Meisterschaften und erhöht durch die zusätzlichen Spiele die Nachfrage. Da die Vorrunde durch die Kombination an Bedeutung verliert – die eigentliche Meisterschaft wird im Elimination Tournament ausgespielt –, nimmt allerdings die Nachfrage nach den Spielen der Vorrunde ab; besonders betroffen davon sind Clubs, die die Endrunde nicht erreichen.

### 2.3.3 Einbindung in das Ligensystem

In der Regel sind Ligen in ein System eingebunden. Das bedeutet, dass Ligen auf der gleichen Ebene existieren können (horizontale Einbindung) oder aber, dass eine Liga in eine Hierarchie über- und nachgeordneter Ligen eingeordnet ist (vertikale Einbindung).

Während die Profiligen in Europa regelmäßig keine Schwesterligen aufweisen, existieren vor allem im Amateurbereich Ligen auf der gleichen Hierarchiestufe. In den USA finden sich dagegen selbst in den höchsten Profiligen teilweise Schwesterligen: Die American League und die National League, die jeweils wiederum in drei Divisionen aufgliedert sind, bilden zusammen die Major League Baseball. Im Basketball, American Football und Eishockey existiert je eine Major League, die wiederum in zwei Konferenzen („Conferences“) und diese in je drei Divisionen ausdifferenziert ist. Dabei qualifiziert sich in der normalen Saison („Regular Season“) anhand des Tabellenplatzes in der jeweiligen Division eine bestimmte Anzahl an Clubs für die sog. Post Season, in der dann der eigentliche Meister ausgespielt wird. Zudem haben die Clubs während der regulären Saison Spiele mit Clubs anderer Konferenzen oder der anderen Liga (Noll, 2003, 534f.). Da die ökonomischen Determinanten bei den Stadionbesuchern in Form der Reisekosten eine große Rolle spielen, erlaubt eine horizontale Differenzierung die Erschließung zusätzlicher Nachfrage insbesondere in Flächenstaaten. Zudem werden mehrere Meisterschaften simultan auf gleicher Ebene ausgespielt und die Unsicherheit bei den Post Season-Spielen vergrößert sich, was sich ebenfalls stimulierend auf die Nachfrage auswirken dürfte.

Während geschlossene Ligen nicht vertikal in ein Ligensystem eingebunden sein müssen, setzen offene Ligen eine vertikale Einbindung in ein System über- und untergeordneter Ligen voraus, zumal ansonsten für die Clubs der einzelnen Liga – sieht man einmal von der obersten und der untersten Liga ab – kein Auf- und Abstieg möglich wäre.

Beispielsweise besteht das Ligensystem im deutschen Fußball in Abhängigkeit vom Landesverband aus einer vertikalen Struktur von etwa zehn Spielklassen. Dieselbe Anzahl an übergeordneten Ligen weist das englische Fußballligensystem auf. In den amerikanischen Sportarten gibt es im Profibereich je nach Sportart eine unterschiedliche Anzahl an professionellen hierarchisch geordneten Ligen, die jedoch nicht durch Auf- und Abstieg miteinander verknüpft sind. Im Baseball existieren fünf, im Eishockey drei, im Basketball zwei, im American Football zwei und im Soccer drei professionelle Ligen. Unter diesen professionellen Ligen sind College-Ligen angesiedelt, die je nach Sportart eine unterschiedlich tiefe Hierarchie aufweisen (Noll, 2003, 533f.).

Mit der vertikalen Ausdifferenzierung des Ligensystems gelingt eine Preis- und Qualitätsdifferenzierung: In den unteren Ligen ist die Spielstärke der Clubs regelmäßig geringer, was mit niedrigeren Kosten einhergeht. Für den einzelnen Club bietet sich damit stets die Möglichkeit, wirtschaftlich zu operieren. So können Clubs mit einem kleinen Einzugsgebiet und daraus resultierend geringen Einnahmen ihre Kosten anpassen, indem sie günstigere Spieler verpflichten und dann eben auch in einer dieser Spielerqualität entsprechenden Liga spielen. Damit verbunden ist eine höhere Homogenität der Spielstärke in den einzelnen Ligen, wodurch diese spannender und damit für die Zuschauer attraktiver werden. Bei Fehlen einer vertikalen Differenzierung dürften die Spielstärken zwischen den Clubs erheblich variieren und damit eine große Anzahl an Spielen für die Zuschauer uninteressant werden.

Kennzeichen des Ligensystems ist die Mitgliedschaft eines Clubs ausschließlich in einer Liga. Daneben existieren jedoch Superligen, bei denen das Prinzip der exklusiven Mitgliedschaft zugunsten einer multiplen durchbrochen wird. Die Champions League und die Europa League sind dafür Beispiele. Hier gehören die Clubs einer nationalen Liga und der Superliga an, was wiederum erhebliche Auswirkungen auf die beteiligten Ligen und die Clubs hat:

- Substitutionseffekt: Die Superliga zieht Nachfrage von der nationalen Liga ab. Dieser Substitutionseffekt wird dadurch etwas relativiert, dass die Spiele um die vorderen

Plätze, die ein Einziehen in die Superliga ermöglichen, an Bedeutung gewinnen und dadurch zusätzliche Nachfrage geschaffen wird.

- **Struktureffekt:** Die Struktur der Nachfrage nach den Spielen der Clubs in der nationalen Liga wird sich durch die Superliga verändern (Kloth, 1998, 109). Die Bedeutung der Spiele um die Plätze der Superliga nimmt also zu; zugleich wird allerdings auch die Nachfrage nach den Spielen der Clubs, die aufgrund ihrer sportlichen Leistungsfähigkeit nicht an der Superliga teilnehmen, zurückgehen.
- **Kondaminationseffekt:** Clubs, die in der Superliga spielen, erzielen regelmäßig höhere Einnahmen als die Clubs, die ausschließlich der nationalen Liga angehören (Noll, 2003, 536). Daraus resultierend wird die sportliche Leistungsfähigkeit der Clubs in der nationalen Liga heterogener mit den entsprechenden negativen Folgen auf die Ungewissheit des Spieldausgangs und die Nachfrage (Pawlowski/Breuer/Hovemann, 2010, 199).
- **Erweiterung der strategischen Optionen:** Clubs, die in beiden Ligen spielen, erhalten zusätzliche Spielräume für den Einsatz ihres Kaders. So wird ein derartiger Club, wenn er in einer dieser Ligen seine Ziele nicht mehr erreichen kann, in Spielen dieser Liga seinen Kader schonen. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Nachfrage nach den Spielen in der betreffenden Liga (Noll, 2003, 536).

Für den angesprochenen Problemkreis existieren verschiedene Lösungsoptionen: Zum einen kann die multiple Mitgliedschaft beseitigt werden und die Superliga als exklusive Liga ausgestaltet werden (Schellhaas/Enderle, 1998, 302). Dies würde jedoch erhebliche Nachfrageeinbußen bei den nationalen Ligen nach sich ziehen. Zum anderen könnten auf Ebene der nationalen Ligen Umverteilungsmechanismen installiert werden, um für einen Ausgleich der Spielstärke zu sorgen. Dies müsste jedoch in allen beteiligten nationalen Ligen erfolgen, da sonst Verwerfungen innerhalb der Superliga auftreten würden.

### 2.3.4 Lenkungsstrukturen

Die institutionelle Ausgestaltung – also die Lenkungsstrukturen – setzt Anreize und kanalisiert damit das Handeln der betroffenen Akteure. Aus Sicht der Liga ist dabei die Ausgestaltung der folgenden Beziehungsgeflechte von besonderer Bedeutung:

- die externe Governance und dabei insbesondere die Beziehung zwischen den internationalen Sportverbänden und der Liga,
- die Ligaverfassung, also die Einbindung der Clubs in die Liga, und
- die Clubverfassung, also das Verhältnis zwischen den Clubs und den „Eigentümern“.

#### 2.3.4.1 Externe Governance

Auf die Liga können eine Vielzahl von externen Institutionen einwirken. Als die bedeutsamsten können hierbei staatliche Behörden und die internationalen Sportverbände gelten. So greift der Staat etwa durch die Kartellgesetzgebung (Stichwort: Zentralvermarktung) oder das Strafrecht (Stichwort: Dopingverbot) direkt in die Liga ein (Noll, 2003, 542 f.). Die internationalen Sportfachverbände – wie etwa die UEFA (Union des Associations Européennes de Football) und die FIFA (Fédération Internationale de Football Association) im Fußball, die FIBA (Fédération Internationale de Basketball Amateur) im Basketball und die IFAF (International Federation of American Football) im American Football – vertreten sowohl die amateur- als auch die profisportlichen

Bereiche. Sie erlassen allgemeine Gültigkeit beanspruchende Spielregeln (z. B. Definition von Abseits), Verhaltensregeln (z. B. Doping-Verbote) und Organisationsregeln (z. B. das Wettkampfformat, die Einbindung der Liga). Inwieweit die internationalen Sportverbände ihre Vorgaben in den Profiligen durchsetzen können, hängt insbesondere von der Bedeutung internationaler Spiele und Wettkämpfe sowie der Möglichkeiten des Verbandes, einzelnen Clubs oder Spieler davon auszuschließen, ab. Vor diesem Hintergrund ist die Marktmacht der UEFA und der FIFA als groß einzuschätzen, da die Fußball-Europa- und Weltmeisterschaften eine sehr hohe Bedeutung im Fußball aufweisen. Folgerichtig sind die internationalen Verbände im Fußball in der Lage, ihre Vorgaben in den nationalen Ligen durchzusetzen. Anders ist die Situation beispielsweise bei der FIBA und der IFAF zu beurteilen: Die NBA bedient sich eines Regelwerks, das erheblich von den FIBA-Vorgaben abweicht (Noll, 2003, 542).

Da in den internationalen Verbänden die Belange der Amateure eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielen und zudem die internationalen Wettkämpfe ihre größte Einnahmenquelle darstellen, werden sie zum einen versuchen, die Ertragsituation der Amateurligen abzusichern und zum anderen das Einnahmepotenzial der internationalen Wettkämpfe auszubauen. Ersteres kann durch eine Regulierung der Spielermärkte – dadurch lassen sich die Personalaufwendungen begrenzen – und durch eine zentrale Vermarktung der TV-Übertragungsrechte – hierdurch kann die Einnahmenhoheit des Verbandes durchgesetzt werden und damit können finanzielle Mittel in den Amateurbereich umgelenkt werden – realisiert werden. Die Absicherung des Einnahmepotenzials kann dadurch erreicht werden, dass Substitutionsgüter behindert werden. So hat der Verband ein Interesse daran, die Etablierung permanenter internationaler exklusiver Ligen zu unterbinden.

#### 2.3.4.2 Die Ligaverfassung

Aus dem Verhältnis zwischen den Clubs und der Liga resultieren zwei Problemkreise, die durch die Ligaverfassung gelöst werden sollten. Zum einen entsteht für die einzelnen Clubs ein Hold Up-Problem: So muss ein Club, um in einer Liga mitzuspielen, erhebliche ligaspezifische Investitionen etwa in Spieler, Training, Sportstätten etc. tätigen, die außerhalb der Liga wesentlich schlechter oder kaum verwertbar sind. Sobald der Club also diese Investitionen durchgeführt hat, ist er also erpressbar (Franck, 1995, 128). Zum anderen muss die Integrität der Wettkämpfe gewährleistet sein, da ansonsten die Nachfrage nach den produzierten Unterhaltungsdienstleistungen erheblich einbricht.

Die Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen den Clubs und der Liga kann nun in unterschiedlichster Weise erfolgen.

- (1) Die Liga wird durch einen privaten Ligaveranstalter organisiert, der die Eigentumsrechte an allen Produktionsfaktoren – auch an den Clubs – hält. Ein Hold Up-Problem entsteht somit nicht. Zudem kann die Liga über direkte Vorgaben oder durch Budgets eine optimale Allokation der Inputfaktoren (Spieler, Trainer etc.) herbeiführen (Noll, 2003, 541). Allerdings dürfte der Zuschauer erhebliche Zweifel an der Integrität der Spiele haben; vielmehr wird er davon ausgehen, dass Spiele abgesprochen werden.
- (2) Ein privater Ligaveranstalter schließt Verträge mit den selbständigen Clubs und setzt verbindliche Spielregeln und einen Spielplan durch. Die Selbständigkeit der Clubs lässt integre Spiele vermuten, da jeder Club in der Regel am eigenen Sieg interessiert ist. Unzureichend gelöst ist jedoch das Hold Up-Problem für die Clubs, da der private Ligaveranstalter Möglichkeiten besitzt, einzelne Clubs auszuschließen und damit deren spezifische Investitionen zu entwerten. Dieses Problem relativiert

sich lediglich dann, wenn eine Konkurrenzliga vorhanden ist, in der die Clubs ihre spezifischen Investitionen ohne große Verluste verwerten könnten.

- (3) Die Liga wird als Genossenschaft selbständiger Clubs konstituiert. Die Selbständigkeit gewährleistet wiederum ein hohes Maß an Integrität der Wettkämpfe. Zudem wird das Hold Up-Problem für Clubs vermindert, da der einzelne Club auf Ebene der Mitgliederversammlung die Entscheidungen der Liga beeinflussen kann. In welchem Maß dies erfolgt, hängt von der Ausgestaltung der Entscheidungsregel ab. Lediglich die Einstimmigkeitsregel, bei der jeder Club über ein Vetorecht verfügt, kann das Hold Up-Problem, das von der Liga ausgeht, vollständig unterbinden.

Allerdings können Hold Up-Probleme bei den zuletzt genannten beiden Ligaverfassungen durch andere Clubs verursacht werden, wenn diese etwa wegen Insolvenz nicht mehr in der Lage sind, den Spielplan zu erfüllen. Gelöst werden kann dies weitgehend durch ein Lizenzierungsverfahren, mit dem die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Clubs vor Saisonstart geprüft wird, und durch den Ausschluss von Clubs, denen in diesem Verfahren eine zweifelhafte wirtschaftliche Potenz bescheinigt wird.

Als Ligaverfassung hat sich weitgehend in Europa und in den USA die genossenschaftliche Verfassung durchgesetzt. Eine Ausnahme stellte die Major League Soccer dar, die als Ligaorganisation mit privatem Ligaveranstalter und nicht selbständigen Clubs verfasst war (Noll, 2003, 541).

Es hat sich gezeigt, dass die Integrität des sportlichen Wettkampfs offenbar nur dann gesichert werden kann, wenn die Clubs ihre Selbständigkeit behalten. Treten diese selbständigen Clubs nun in Wettbewerb zueinander, können daraus im Wesentlichen zwei Probleme für die Liga resultieren:

- Das Problem der Überproduktion: Die Liga basiert auf einer Rangliste, bei der jeder Platz nur einmal vergeben wird. Wenn sich nun ein Club verstärkt, dann erleiden die anderen Clubs eine relative Verschlechterung (Franck, 1995, 151). Dieser Ranglisteneffekt und die großen Erlössprünge zwischen den Rängen veranlassen die Clubs in die Spielstärke zu investieren, ohne dass damit ein Mehrerlös verbunden ist. Auf diese Weise erhöht sich die Gefahr, dass einzelne Clubs in eine wirtschaftliche Schiefelage geraten und aus der Liga ausscheiden müssen mit den aufgezeigten Folgen für die spezifischen Investitionen der verbleibenden Clubs.
- Das Problem der Unausgeglichenheit der Spielstärke: Wie bei den Determinanten der Nachfrage deutlich wurde, spielt ein hoher Spannungsgrad, der Ergebnis einer ausgeglichenen Spielstärke ist, eine nicht unerhebliche Rolle für die Nachfrage. Durch unterschiedlich große Einzugsgebiete oder durch die Kondaminaton einer nicht exklusiven Superliga kann die wirtschaftliche Ertragskraft der einzelnen Clubs sehr stark differieren, was letztlich zu einer heterogenen Spielstärke der Clubs und damit zu einer Abnahme des Spannungsgrads führt (Kloth, 1998, 108 ff.). Folge davon ist eine Abnahme der Zuschauernachfrage.

Regelmäßig werden zur Verminderung oder Beseitigung dieser beiden Gefahren unterschiedliche Instrumente eingesetzt. Hierzu zählen neben Umverteilungsmaßnahmen wie dem Gatesharing (Aufteilung der Ticketeinnahmen zwischen Heim- und Gastmannschaft), der Verteilung der TV-Rechte-Erlöse oder der Verteilung der Spieler nach dem Inverse Order Picking-Verfahren Inputrationierungen wie Gehaltsobergrenzen (Salary Caps) und Kaderrestriktionen. Mit diesen Maßnahmen lassen sich sowohl die Investitionsanreize dämpfen und damit das Problem der Überproduktion bekämpfen, als auch die Spielstärken zumindest ansatzweise ausgleichen (Daumann, 2011, 142 ff.).

### 2.3.4.3 Clubverfassung

Die Clubverfassung determiniert das Verhalten der relevanten Akteure im Club, indem sie die Koordinationsrechte (Wer entscheidet über den Einsatz der vorhandenen Ressourcen?) und die Ertragsrechte (Wer erhält den verbleibenden Überschuss?) ausgestaltet und zuordnet (Franck/Müller, 1998, 123 f.).

Im Wesentlichen stehen als Rechtskleider den Clubs der Verein und die Kapitalgesellschaft in ihren jeweiligen nationalen Ausprägungen zur Auswahl (Keller, 2008, 95). In den deutschen Profiligen zeichnet sich eine Entwicklung weg von der Clubverfassung Verein hin zur Kapitalgesellschaft ab. Die Gründe dafür sind vielfältiger Natur, wobei sicherlich die steuerrechtlichen Aspekte und die Möglichkeit, sich Kapital zu beschaffen, eine wesentliche Rolle spielen. In diesem Zusammenhang erscheinen zwei andere Aspekte als vordringlich:

- Welche Anreize setzt die Clubverfassung zu einem wirtschaftlichen Umgang mit den Ressourcen?
- Welche Probleme resultieren aus der Clubverfassung für die Integrität der Spiele?

In der Kapitalgesellschaft, die regelmäßig auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist, sind die Koordinations- und Ertragsrechte vergleichsweise eindeutig definiert und zugeordnet. Das Koordinationsrecht liegt beim Vorstand, der über den Einsatz der Ressourcen disponieren kann. Das Ertragsrecht hingegen ist den Anteilseignern zugeordnet. Da Vorstand und Anteilseigner regelmäßig auseinanderfallen, kann ein Principal-Agent-Problem entstehen, bei dem der Vorstand als Agent einen Informationsvorsprung gegenüber seinem Principal, den Anteilseignern besitzt. Daraus resultieren Handlungsspielräume für den Vorstand, die insbesondere bei Publikumsgesellschaften – Gesellschaften, bei denen der größte Teil der Anteile im Streubesitz liegt – besonders groß ausfallen, da zum einen der einzelne Anteilseigner nur marginale Zugewinne aus der Kontrolle des Vorstandes hat, die seine Kontrollkosten bei weitem übersteigen (Geringfügigkeitsproblem) und zum anderen die Kontrolle ein Kollektivgut – alle anderen Anteilseigner profitieren ebenfalls davon, ohne dass sie entsprechende Kosten zu tragen haben – ist. Die Handlungsspielräume des Agenten, die zur Realisierung von nicht im Sinne des Principals liegenden Zielen genutzt werden können und den Charakter eines Moral hazard-Phänomens aufweisen, werden jedoch durch folgende Aspekte etwas eingedämmt (Franck, 2000, 13):

- Ein Kontrollorgan (Aufsichtsrat) kann die Spielräume des Vorstandes erheblich einschränken. Dessen Effizienz hängt jedoch davon ab, dass die Interessen des Kontrollorgans maßgeblich in einer wirksamen Kontrolle des Vorstandes bestehen und dass es über ausreichende, nicht vom Vorstand vorselektierte Informationen verfügt.
- Durch leistungsabhängige Vergütungsformen kann eine Synchronisation der unterschiedlichen Ziele erreicht werden. Da jedoch oftmals zwischen den ökonomischen und den sportlichen Zielen Konflikte auftreten können, erweist sich die Definition der Bemessungsgrundlage für die leistungsabhängige Vergütung mitunter als schwierig.
- Schließlich kann eine disziplinierende Wirkung auch von den Güter-, Kapital- und Managerarbeitsmärkten ausgehen: Mangelnder sportlicher Erfolg wird nicht nur einen Einbruch der Zuschauernachfrage nach sich ziehen, sondern auch Forderungen der Fans nach einer Ablösung des Managements. Zudem führt eine Verschlechterung der Ertragslage zum Kursverfall der Anteile mit der Gefahr einer feindlichen Übernahme und dem Austausch des Managements. Dieser Mechanismus ist jedoch in der Fußballbundesliga durch die sog. 50+1-Regelung eingeschränkt, nach der die