

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 Parnsen	
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 Dehesselles) jetzt fünf Beiträge zu ganz unterschiedlichen Finanzierungsformen (Thomas Dehesselles/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 Dehesselles, 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 Dehesselles/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

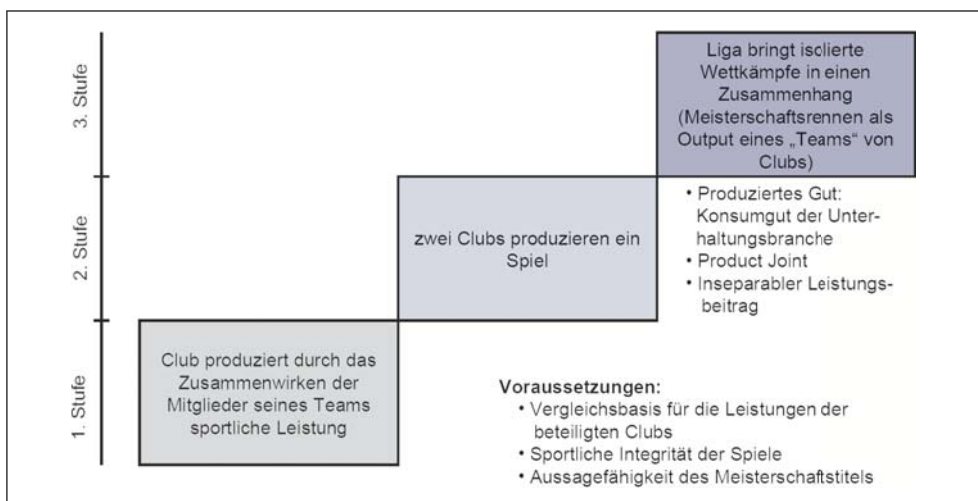
## 2.1 Definition und Aufgaben einer Liga

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 Prestige Konsums – 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.

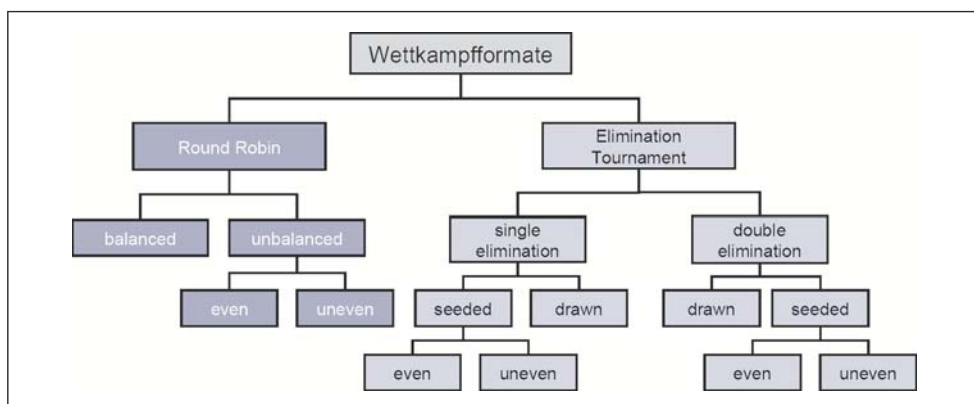
Insgesamt scheint jedoch die offene Liga trotz des Institutionenswitch und der damit verbundenen Anreize eher in der Lage zu sein, das Zuschauerpotenzial auszuschöpfen.

### 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 aufgegliedert 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 Kondamnation 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



Mehrheit der Anteile beim ursprünglichen Verein verbleiben muss. Eine Übernahme des Clubs durch einen Großinvestor ist damit nicht möglich. Disziplinierende Wirkung geht gleichwohl auch vom Arbeitsmarkt aus: So entwertet ein schlecht wirtschaftender Manager seinen Marktwert und seine zukünftigen Arbeitschancen.

Das Auseinanderfallen von Handlung und Haftung (Eucken, 1990) begünstigt also einen verschwenderischen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen in der Kapitalgesellschaft; dieses Phänomen kann jedoch durch entsprechende Anreiz- und Kontrollmechanismen eingeschränkt werden.

Die Clubverfassung Kapitalgesellschaft erlaubt es einzelnen Investoren, sofern keine weiteren Erwerbsregulierungen vorhanden sind, weitere Clubs aufzukaufen. Dadurch kann die Integrität der Spiele beeinträchtigt werden. Unter diesem Gesichtspunkt kann es daher in einer Liga sinnvoll sein, Regulierungen, die den Erwerb weiterer Clubs behindern, zu installieren.

Die Clubverfassung Verein, bei der nicht die Gewinnerzielung, sondern die Abdeckung der Ausgaben durch entsprechende Einnahmen im Vordergrund steht, ordnet dem Vorstand die Koordinationsrechte zu. Dieser wird von der Mitgliederversammlung gewählt und kann ehrenamtlich tätig sein. Erzielte Überschüsse kommen dem Verein insgesamt zugute; eine direkte Weitergabe an die Mitglieder erfolgt nicht. Der Vorstand als Agent verfügt gegenüber den Mitgliedern, dem Principal, über einen erheblichen diskretionären Handlungsspielraum (Franck, 2000, 14f.):

- Bei Vorständen, die ihre Aufgaben ehrenamtlich wahrnehmen, kann das Instrument einer leistungsabhängigen Vergütung nicht angewandt werden. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach einer geeigneten Bemessungsgrundlage, da ja das Ziel des Vereins nicht darin besteht, einen möglichst hohen Gewinn zu erzielen, so dass monetäre Zielgrößen weitgehend entfallen. Insofern kann auch bei hauptamtlichen Vorständen der Handlungsspielraum durch ein leistungsabhängiges Vergütungssystem nur ungenügend eingeschränkt werden (Franck, 2000, 14; Franck, 1995, 211).
- Die Ausgestaltung der Ertragsreche – Überschüsse fließen dem Verein als Ganzes zu – entwertet die Mitglieder als Sanktionsinstanz; so haben die Mitglieder keinen direkten Vorteil, wenn der Verein Überschüsse erwirtschaftet, da diese nicht weitergereicht werden und die Mitgliedschaft dadurch auch keine Wertsteigerung erfährt. Vor diesem Hintergrund werden die Mitglieder über die Mitgliederversammlung einen unwirtschaftlichen Umgang mit den vorhandenen Ressourcen allenfalls zögerlich sanktionieren (Franck, 1995, 212).
- Weiterhin fällt der Kapitalmarkt als Sanktionsinstrument gänzlich aus, da keine Anteile gehandelt werden und damit auch keine Übernahme mit der entsprechenden disziplinieren Wirkung droht. Der Arbeitsmarkt entfaltet lediglich bei den hauptamtlichen Vorständen steuernde Wirkung; ehrenamtliche Vorstandsmitglieder haben auf dem Arbeitsmarkt bei Schlechtleistung keine Sanktionen zu befürchten. Eine die Handlungsspielräume des Vorstandes einschränkende Wirkung könnte zumindest mittel- bis langfristig von den Gütermärkten ausgehen, da eine ineffiziente Ressourcennutzung einen Rückgang der sportlichen Leistungsfähigkeit und in der Folge der Zuschauereinnahmen nach sich ziehen kann (Franck, 1995, 213).
- Auch die Exit-Option der Mitglieder hat insbesondere bei größeren Vereinen nur eine geringe Steuerungswirkung auf den Vorstand (Franck, 2000, 15).

Alles in allem eröffnet die Clubverfassung Verein dem Vorstand erhebliche diskretionäre Handlungsspielräume und setzt kaum Anreize zu einem wirtschaftlich Umgang

mit den verfügbaren Ressourcen, zumal Fehlentscheidungen des Vorstandes wenn überhaupt, dann nur sehr zurückhaltend sanktioniert werden.

Erhebliche Vorteile weist die Clubverfassung Verein im Hinblick auf die sportliche Integrität auf, da dieses Rechtskleid weder das Interesse eines Investors zur Übernahme auf sich zieht, noch eine Übernahme faktisch möglich ist. Insofern steht der Verein einem Mehrbesitz erfolgreich gegenüber.

### 2.3.5 Finanzverfassung

Mit der Finanzverfassung der Liga, also der Ausgestaltung der Einnahmengenerierung und -verteilung, wird versucht, Anreize für die Clubs zu setzen, um auf diese Weise die oben erwähnten Probleme einer Liga mit selbständigen Clubs, die Überproduktion und die Schiefe der Liga, zu lösen (Schellhaaß, 2001, 69).

Die Erzielung von Einnahmen kann in einer Liga auf zwei verschiedene Arten erfolgen. Einerseits können die Einnahmen zentral durch die Liga generiert werden, andererseits ist es den Clubs möglich, diese Erlöse selbst zu erwirtschaften (dezentrale Einnahmengenerierung). Beide Formen lassen sich zudem miteinander kombinieren (Schellhaaß/Enderle, 1998, 298).

Beispielsweise dominieren in der Finanzverfassung der Fußballbundesliga dezentrale Elemente; lediglich die Einnahmen aus den TV-Übertragungsrechten werden zentral erzielt. Die anderen europäischen Spitzenligen sind ähnlich verfasst; bei manchen werden sogar die TV-Übertragungsrechte dezentral veräußert. Überwiegend zentrale Elemente kennt die Finanzverfassung der NBA: Hier werden die nationalen TV-Rechte, die Tickets sowie die Mannschaftslogos und -namen über ein ligaeigenes Unternehmen zentral vermarktet; die regionalen TV-Rechte werden hingegen dezentral veräußert.

Eine zentrale Einnahmengenerierung erleichtert die Durchführung von Umverteilungen, um damit die Schiefe der Liga zu korrigieren. Zugleich wirkt sie sich dämpfend auf die Investitionstätigkeit der Clubs aus, da sie nicht den Ertrag ihrer Investition komplett selbst vereinnahmen, sondern dieser auch den anderen Clubs zugutekommt (Daumann, 2011, 142 ff.).

Die Einnahmenverteilung lässt sich durch das Ausmaß der Umverteilung und die dabei zugrunde gelegten Kriterien beschreiben. Dabei kann das Ausmaß der Umverteilung von völliger Umverteilung der Einnahmen bis zum Fehlen einer Umverteilung reichen. Als Kriterien der Umverteilung können der sportliche Erfolg eines Clubs (Listenplatz) oder die Anzahl der Clubs dienen.

In der Fußballbundesliga beschränkt sich die Einnahmenumverteilung auf die Erlöse aus der TV-Vermarktung, wobei zudem ein starker leistungsabhängiger Faktor zum Tragen kommt. Die italienische Serie A enthält dagegen nur schwache Umverteilungselemente und die spanische Primera Division überhaupt keine. In den amerikanischen Profiligen NFL und MLS finden sich paritätische Umverteilungen, die etwa 80 % der Gesamteinnahmen betreffen. Bei der NBA, MLB und NHL werden zwischen 30 % und 11 % der Einnahmen umverteilt (Pauli, 2002, 124).

### 2.3.6 Verfassung des Spielermarktes

Die Märkte für Spieler können prinzipiell frei verfasst oder reguliert sein. Bei einer freien Verfassung kommen lediglich die für alle anderen Personen geltenden Arbeits-



marktregelungen zum Tragen. Regulierungen des Spielermarktes können unterschiedlich ausgestaltet sein. Zu den gängigsten gehören Transfer- und Kompensationsbestimmungen, die Reservierungsklauseln, das Draft-System, die Kaderrestriktion und Gehaltsobergrenzen (Franck, 1995, 83 ff.).

- Transfer- und Kompensationsbestimmungen regeln den Wechsel eines Spielers zwischen zwei Clubs. Regelmäßig ist ein derartiger Wechsel an eine Entschädigung des abgebenden Clubs verbunden. Diese Regelungen fanden sich in nahezu allen europäischen Ligen, bis durch das Bosman-Urteil dem teilweise ein Riegel vorgeschoben wurde. In den amerikanischen Major Leagues finden sich ebenfalls derartige Bestimmungen („Rozelle Rule“) (Szymanski, 2003, 1179).
- Mit Reservierungsklauseln kann es den Club gelingen, den Spieler für seine gesamte Karriere zu binden. Dabei kann die Klausel entweder so ausgestaltet sein, dass sich der zeitlich befristete Vertrag immer wieder verlängert, wenn keine Einigung nach Ablauf des Vertrages erfolgt (klassische Reserve Clause) oder dergestalt gefasst sein, dass der Club durch die Vorlage eines dem Konkurrenzangebot eines anderen Clubs gleichenden Angebots den Spieler zum Bleiben zwingen kann (Right of First Refusals). Diese Reservierungsklauseln finden vornehmlich in den amerikanischen Profiligen Einsatz, wobei die Spieler nach einem bestimmten Zeitraum als Profis in den Free Agency-Status wechseln und nicht mehr dem Regime der Reservierungsklauseln unterliegen.
- Das Draft-System ist ein System zur Zuteilung von Nachwuchsspielern auf die Clubs. Oftmals ist das Draft-System nach dem Inverse Order Picking (IOP)-Verfahren organisiert. Hierbei erhalten die Clubs nach ihrem Tabellenplatz in der Abschlusstabelle der vorangegangenen Saison das Recht, in aufsteigender Folge aus einem Pool an Nachwuchsspielern Spieler auszuwählen. Während derartige Verfahren in den europäischen Ligen unbekannt sind, finden sie sich in allen amerikanischen Major Leagues (Szymanski, 2003, 1161).
- Durch eine Kaderrestriktion (Rooster Restrictions) wird die Stärke des Kaders eines Clubs begrenzt. In den europäischen Ligen werden derartige Restriktionen im Gegensatz zu den amerikanischen Major Leagues nicht angewandt.
- Durch Gehaltsobergrenzen (Salary Caps) werden die Gehaltssumme eines Clubs oder einzelne Spielergehälter begrenzt. Oftmals werden die Salary Caps für die gesamte Gehaltssumme eines Clubs als Anteil an dessen Budget definiert. Dieses Instrument findet in den amerikanischen Profiligen Anwendung; in den europäischen Fußballligen wird dieses Instrument zwar diskutiert, aber bislang noch nicht eingesetzt (Szymanski, 2003, 1171).

Mit den Arbeitsmarktregulierungen gelingt es den Clubs zum einen, die Spieler langfristig zu binden (Reservierungsklausel, Draft-System) und zum anderen die Spielergehälter zu begrenzen: So resultieren aus den meisten Arbeitsmarktregulierungen im Vergleich zum Free-Agency-System, also dem weitgehend unregulierten Spielermarkt, auf dem jeder Spieler mit jedem Club Verträge ohne Restriktionen schließen kann, geringere Spielergehälter. Das Draft-System und die Reservierungsklauseln führen dazu, dass der Spieler ausschließlich mit einem Club verhandeln kann – der Club verfügt also über ein Monopson aus Sicht des Spielers. Kaderrestriktionen vermindern die Nachfrage nach Spielern, was sich ebenfalls in einer Verminderung der Spielergehälter niederschlägt. Tendenziell ergibt sich auch aus einer Gehaltsobergrenze (salary cap) und aus dem Transfer- und Kompensationsbestimmungen Druck auf die Spielergehälter.

Die Auswirkungen der Regulierungen des Spielermarktes auf die Gehälter sind zum Teil erheblich: Während die Gehälter in der MLB zwischen 1973 bis 1975 im Jahr nur moderat zwischen 0 und 2% anstiegen, erhöhten sie sich unmittelbar nach Einführung der Free Agency-Regelung im Jahr 1976 um 10%, 1977 um 38% und 1978 um 22%. Danach verminderten sich die Gehaltssteigerungen auf Werte unter 10% (Lehn, 1990, 50f.; Kahn, 2000, 81). Parallel wuchs auch der Anteil der Gehaltsausgaben an den Gesamteinnahmen der Clubs bedingt durch die Einführung des Free Agency-Systems von 17,6% (1974) auf 41,1% (1982) (Zimbalist, 1992a; Kahn, 2000, 81).

Empirische Studien zeigen, dass bedingt durch die Reservierungsklausel die Entlohnung der Spieler weit unter ihrem Wertgrenzprodukt erfolgt. In einer Studie aus dem Jahre 1974 zeigt Scully (1974), dass durchschnittliche Spieler in den amerikanischen Major Leagues etwa 20% ihres Wertgrenzproduktes als Gehalt erhalten und Stars 15%. In einer Studie für das Jahr 1987 weist er nach, dass Stars mit Bezügen zwischen 29% und 45% ihres Wertgrenzprodukts entlohnt werden (Scully, 1989). Ähnliche Ergebnisse finden sich bei Zimbalist (Zimbalist, 1992b), MacDonald & Reynolds (MacDonald/Reynolds 1994) und Krautmann (Krautmann 1999, 377).

## 2.4 Fazit

Eine Liga stellt zwischen einzelnen Spielen von paarweise aufeinander treffenden Clubs einen Gesamtzusammenhang her, der sich ökonomisch verwerten lässt. Nun zeigt sich, dass die Nachfrage nach den von der Liga produzierten Unterhaltungsdienstleistungen von unterschiedlichen, teilweise in der Disposition der Liga liegenden Faktoren abhängt. Hier ist insbesondere das Erfordernis einer ausgeglichenen Spielstärke der Clubs zu erwähnen, das Voraussetzung für spannende Wettkämpfe und damit für deren Zuschauerattraktivität zu sein scheint.

Die Ausgestaltung der einzelnen Merkmale der Liga hat erheblichen Einfluss darauf, ob zum einen die Liga als stabile Organisation „funktionieren“ und zum anderen ob eine derartige Ausgeglichenheit der sportlichen Leistungsfähigkeit erzielt werden kann.

Dabei erweisen sich diese Merkmale als interdependent: So bedeutet eine Situation, in der ein Free Agency-System mit einer Clubverfassung Verein aufeinandertrifft, tendenziell eine Verringerung der ökonomischen Basis der Clubs: Das Free Agency-System tendiert zu höheren Spielergehältern. Diese Entwicklung wird durch die Clubverfassung Verein noch verstärkt, da hier eher unwirtschaftlich mit den verfügbaren Ressourcen umgegangen wird.

Bei der Ausgestaltung einer Liga ist diesen Zusammenhängen Rechnung zu tragen. Nun stellt sich dies jedoch nicht als sehr einfach dar, zumal einerseits Ligensysteme historisch gewachsen sind und diese Tradition auch bei der Nachfrage eine große Rolle spielt und da andererseits teilweise etablierte Interessen bei einer Umgestaltung der Ligaorganisation betroffen sind, die sich durchaus wirkungsmächtig Gehör und Einfluss verschaffen können.

### *Literaturverzeichnis*

Aimiller, K./Kretzschmar, H.: Motive des Sportzuschauers. Umfeldoptimierung durch motivationale Programmselektion, Ismaning 1995.

- Alavy, K./Gaskell, A./Leach, S./Szymanski, S.: On the Edge of Your Seat: Demand for Football on Television and the Uncertainty of Outcome Hypothesis, in: *International Journal of Sport Finance*, Vol. 5, 2010, S. 75–95.
- Berri, D. J./Schmidt, M. B./Brook, S. L.: Stars at the Gate: The Impact of Star Power on NBA Gate Revenues, in: *Journal of Sports Economics*, Vol. 5, 2004, S. 33–50.
- Borland, J./MacDonald, R.: Demand for Sport, in: *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19, 2003, S. 478–502.
- Buraimo, B./Simmons, R.: Do Sports Fans Really Value Uncertainty of Outcome? Evidence from the English Premier League, in: *International Journal of Sport Finance*, Vol. 3, 2008, S. 146–155.
- Clapp, C. M./Hakes, J. K.: How Long a Honeymoon? The Effect of New Stadiums on Attendance in Major League Baseball, in: *Journal of Sports Economics*, Vol. 6, 2005, S. 237–263.
- Daumann, F.: *Grundlagen der Sportökonomie*, München 2011.
- Eucken, W.: *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, 6. Aufl., Tübingen 1990.
- Feddersen, A./Maennig, E.: Arenas Versus Multifunctional Stadiums. Which Do Spectators Prefer? in: *Journal of Sports Economics*, Vol. 10, 2/2009, S. 180–191.
- Feddersen, A./Maennig, W./Borcherding, M.: The Novelty Effect of New Soccer Stadiums: The Case of Germany, in: *International Journal of Sport Finance*, Vol. 1, 2006, S. 174–188.
- Forrest, D./Simmons, R.: Outcome Uncertainty and Attendance Demand in Sport: The Case of English Soccer, in: *The Statistician*, Vol. 51, 2002, S. 229–241.
- Franck, E.: Die Verfassungswahl bei Fußballclubs unter besonderer Beachtung der spezifischen Produktionsstruktur des Teamsports. in: Büch, M.-P. (Hrsg.): *Märkte und Organisationen im Sport: Institutioneneökonomische Ansätze*, Schorndorf 2000, S. 11–26.
- Frank, E./Müller, J. C.: Kapitalgesellschaften im bezahlten Fußball, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre Ergänzungsheft*, 2/1998, S. 121–140.
- Fritz, I./Klingler, W.: Zeitbudgets und Tagesablaufverhalten in Deutschland: Die Position der Massenmedien, in: *Media Perspektiven*, 1/2003, S. 12–23.
- Kahn, L. M.: The Sports Business as a Labor Market Laboratory, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, 2000, S. 75–94.
- Keller, C.: *Steuerung von Fußballunternehmen: Finanzielle und sportliche Erfolge langfristig gestalten*. Berlin 2008.
- Klodt, H.: Bundesliga ohne Wettbewerb?, in: *Die Weltwirtschaft*, 1998, S. 108–114.
- Knowles, G./Sherony, K./Hauptert, M.: The Demand for Major League Baseball: A Test of the Uncertainty of Outcome Hypothesis, in: *The American Economist*, Vol. 36, 1992, S. 72–80.
- Krautmann, A.: What's Wrong with Scully Estimates of a Player's Marginal Revenue Product, in: *Economic Inquiry*, Vol. 37, 1999, S. 369–381.
- Lehn, K.: Property Rights, Risk Sharing and Player Disability in Major League Baseball, in: Goff, B./Tollison, R. (Hrsg.), *Sportometrics*, College Station, Texas 1990, S. 35–58.
- Leibenstein, H.: Bandwagon, Snob, and Veblen Effects in the Theory of Consumers' Demand, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 64, 1950, S. 183–207.
- MacDonald, D. N./Reynolds, M. O.: Are Baseball Players Paid Their Marginal Products?, in: *Managerial Decision Economics*, Vol. 15, 1994, S. 443–457.
- Meehan, J./Nelson, R./Richardson, T.: Competitive Balance and Game Attendance in Major League Baseball, in: *Journal of Sports Economics*, Vol. 8, 2007, S. 563–580.
- Noll, R. G.: The Economics of Promotion and Relegation in Sports Leagues. The Case of English Football, in: *Journal of Sports Economics*, Vol. 3, 2002, S. 169–203.

- Noll, R. G.: The Organization of Sports Leagues, in: *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19, 2003, S. 530–551.
- Pauli, M.: *Kooperationsformen der Stadionfinanzierung im deutschen Profifußball*. Tübingen, 2002.
- Pawlowski, T./Breuer, C./Hovemann, A.: Top Clubs' Performance and the Competitive Situation in European Domestic Football Competitions, in: *Journal of Sports Economics*, Vol. 11, 2010, S. 186–202.
- Rascher, D./Solmes, J.: Do Fans Want Close Contests? A Test of the Uncertainty of Outcome Hypothesis in the National Basketball Association, in: *International Journal of Sport Finance*, Vol. 2, 2007, S. 130–141.
- Rott, A./Schmidt, S.: Wirkungen von Programmereignissen auf die Zuschauernachfrage, in: *Media Perspektiven*, 5/2001, S. 258–263.
- Rottmann, H./Seitz, F.: Wer und was bestimmen die Zuschauerzahlen in der Fußballbundesliga?, in: *Schmollers Jahrbuch*, 128. Jg., 2008, S. 291–306.
- Roy, P.: *Die Zuschauernachfrage im professionellen Teamsport. Eine ökonomische Untersuchung am Beispiel der Deutschen Fußball-Bundesliga*, München 2003.
- Schellhaas, H. M./Enderle G.: Sportlicher versus ökonomischer Wettbewerb. Zum Verbot der zentralen Vermarktung von Europapokal-Spielen im Fußball, in: *Sportwiss.*, 28. Jg. 1998, S. 297–310.
- Schellhaas, H. M./Enderle G.: Die zentrale Vermarktung von Europapokalspielen aus ökonomischer Sicht, in: *Wirtschaftsdienst*, 5/1998, S. 294–300.
- Schellhaas, H. M./Hafkemeyer, L.: *Wie kommt der Sport ins Fernsehen? Eine wettbewerbspolitische Analyse*, Köln 2002.
- Schellhaas, H. M.: *Neuer Sport in neuer Ökonomie?* In: Roters, G./ Klingler, W./ Gerhards, M. (Hrsg.): *Sport und Sportrezeption*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2001, S. 59–76.
- Soebbing, B. P.: Competitive Balance and Attendance in Major League Baseball: An Empirical Test of the Uncertainty of Outcome Hypothesis, in: *International Journal of Sport Finance*, Vol. 3, 2008, S. 119–126.
- Szymanski, S./Valetti, T. M.: Promotion and Relegation in Sporting Contests, in: *Rivista di Politica Economica*, Vol. 95, 2005, S. 3–39.
- Szymanski, S.: The Economic Design of Sporting Contests, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 41, 2003, S. 1137–1187.
- Wann, D. L./Melnick, M. J./Russell, G. W./Pease, D. G.: *Sports Fans – The Psychology and Social Impact of Spectators*, New York, London 2001.
- Woratschek, H./Schafmeister, G.: Einflussfaktoren der TV-Nachfrage nach Sportübertragungen – Wettbewerb, Konsumkapital, Popularität, Spannungsgrad und Relevanz, in: Schauerte, T./Schwier, J. (Hrsg.): *Die Ökonomie des Sports in den Medien*, Köln 2004, S. 61–85.
- Woratschek, H./Schafmeister, G.: Warum sehen sich Zuschauer Sport im Fernsehen an?, in: Büch, M.-P/Maennig, W./Schulke, H.-J. (Hrsg.): *Der Sportzuschauer als Konsument: Gast, Mitspieler, Manipulierter?*, Köln 2006, S. 65–84.
- Zimbalist, A.: *Baseball and Billions*, New York 1992a.
- Zimbalist, A.: Salaries and Performance: Beyond the Scully Model, in: Sommers, P. (Hrsg.), *Diamonds Are Forever: The Business of Baseball*, Washington 1992b, D. C., S. 109–133.

# Organisation der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH – ein Bericht aus der Praxis

von Wolfgang Holzhäuser

## Inhaltsverzeichnis

3.1	Ausgliederung der Fußballabteilung aus dem TSV Bayer 04 Leverkusen e.V. und Gründung der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH .....	26
3.2	Leitbild der Fußball GmbH. ....	28
3.3	Beziehungen zur Muttergesellschaft. ....	28
3.4	Organisatorischer Aufbau der Fußball GmbH .....	29
3.4.1	Gründung der Fußball GmbH. ....	29
3.4.2	Gesellschafterausschuss. ....	29
3.4.3	Geschäftsführung und Direktionen. ....	30
3.4.3.1	Geschäftsführung .....	30
3.4.3.2	Direktion Sport. ....	30
3.4.3.3	Direktion Finanzen und Personal .....	31
3.4.3.4	Direktion Kommunikation und Marketing. ....	32
3.4.3.5	Direktion Operatives Geschäft .....	32
3.4.4	Tochtergesellschaften .....	32
3.4.4.1	Marketing GmbH. ....	32
3.4.4.2	Immobilien GmbH. ....	34
3.4.4.3	TecArena+ .....	34
3.4.4.4	Sonstige Tochtergesellschaften .....	34
3.4.5	Nachwuchs .....	34
3.5	Finanzen. ....	35
3.6	Fazit. ....	35

### **3.1 Ausgliederung der Fußballabteilung aus dem TSV Bayer 04 Leverkusen e.V. und Gründung der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH**

Der Bayerkonzern unterstützt den Sport im Allgemeinen, den Fußball im Besonderen seit Anfang des 20. Jahrhunderts. Dabei wurde im Laufe der Jahre nicht nur der Spitzensport, sondern auch im großen Maße der Breiten- und auch der Amateursport gefördert. Während anfänglich die Mitarbeiterbindung und -motivation im Vordergrund stand, wurde im Laufe der Jahre der Sport, insbesondere der Spitzensport, auch zur Imageförderung der Bayer AG eingesetzt. Die fortschreitende Kommerzialisierung – insbesondere im Fußball – führte zu der Überlegung, die Organisation der inzwischen zum Profisport gewandelten Fußballabteilung den stringenten Grundsätzen einer betriebswirtschaftlich geführten Tochter zu unterwerfen. Diese neue professionelle Ära in Leverkusens Fußball wurde 1999 eingeleitet. Aus dem gemeinnützigen Verein TSV Bayer 04 Leverkusen wurde der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb der Fußballabteilung – im Wesentlichen also die Mannschaften mit bezahlten Sportlern – ausgegliedert und in eine Kapitalgesellschaft, der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH (Fußball GmbH) umgewandelt. Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist faktisch eine hundertprozentige Tochter der Bayer AG, die selbst wiederum einige Töchter hat. Sowohl die Fußball GmbH im Verhältnis zu der Konzernmutter, als auch diese zu ihren Töchtern sind jeweils über sogenannte Ergebnisabführungsverträge miteinander hinsichtlich ihres wirtschaftlichen Erfolges verbunden.

Die Beteiligungen der Fußball GmbH werden auf deren Ebene konsolidiert, während die Fußball GmbH als eine sogenannte A-Kreis-Gesellschaft auf der Ebene der Bayer AG konsolidiert wird. In der Praxis heißt das: Macht die werbetreibende Tochter Verlust, dann gleicht die Bayer AG diesen aus. Gewinne müssen jedoch an den Konzern abgeführt werden.

Neben der im Sport klassischen Rechtsform des eingetragenen Vereins (e.V.) ermöglichte der Deutsche Fußballbund (DFB) im Oktober 1998 auf seinem 26. Bundestag eine Zulassung von Kapitalgesellschaften in den Lizenzligen. Die ebenfalls diskutierten Personengesellschaften und eingetragenen Genossenschaften wurden ausgeschlossen. Danach durften Vereine den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgliedern und in eine Kapitalgesellschaft umwandeln, wenn der Verein (Mutterverein) 50% plus einen Anteil hält (50+1-Regel). Eine Ausnahme sollte jedoch möglich sein: Wenn ein Unternehmen den Sport im Allgemeinen und den Fußballsport im Besonderen nachhaltig und über mehr als zwanzig Jahre – als Stichtag galt der 1. Januar 1999 – unterstützt hat, bekommt dieser eine Ausnahmegenehmigung, welche auch als „Lex Leverkusen“ bekannt ist. Mit dieser Ausnahmegenehmigung wurde letztlich das Engagement der Bayer AG im Spitzen- und Breitensport, insbesondere im Fußballsport, honoriert. Nutznießer dieser Ausnahmeregel war später auch der VfL Wolfsburg, der nach kursorischer Prüfung den gleichen Status erhielt wie die Fußball GmbH.

Die grundsätzliche Regelung findet sich in § 16 c Abs. 2 der DFB-Satzung. Danach kann ein Bewerber nur dann zum Spielbetrieb zugelassen werden, wenn er eben diese Voraussetzungen erfüllt. Der Dachverband der Lizenzvereine „Die Liga-Fußballverband e.V.“ (Ligaverband) hat dies in seine Satzung (§ 8 Abs. 2) übernommen.



Die Lex Leverkusen wurde im Juli 2011 aufgeweicht. Das Ständige Schiedsgericht für Vereine und Kapitalgesellschaften behandelte die Klage eines Bundesligisten. Dessen Präsident wollte die 50+1-Regel aufheben lassen. Bei der entsprechenden Verhandlung vor dem Schiedsgericht stimmte dieser einem Vergleich zu. In der Ausnahmeregelung wurde der Stichtag 1. Januar 1999 gestrichen, so dass in Zukunft jedes Wirtschaftsunternehmen, welches länger als 20 Jahre einen Verein unterstützt, die Mehrheit an dem Club übernehmen kann.

Diese Aufweichung der Regel birgt Gefahren, da Unternehmen zukünftig noch mehr als bisher unkontrolliert Einfluss nehmen können. Allerdings erscheint eine streng kontrollierte Mehrheitsbeteiligung zweckdienlicher als eine unkontrollierte Minderheitsbeteiligung. Die Zulassung einer vom Ligaverband streng kontrollierten Mehrheitsbeteiligung würde den Clubs und den Verbänden gerechter werden. Das heißt, dass eine Bonitätsprüfung unabdingbar ist und eine Verpflichtung eines Investments auf zum Beispiel zehn Jahre garantiert sein muss. Vorher darf das Geld nicht wieder aus dem Verein herausgezogen werden. Außerdem sollte sich ein Geldgeber nicht an mehreren Clubs beteiligen dürfen.

Denn eins steht fest: Die 50+1-Regel hat ihren Zweck erfüllt und Auswüchse wie in der englischen Premier League verhindert. Heutzutage erscheint die Bestimmung unverhältnismäßig, denn immerhin greift die Regelung in die Hoheitsbefugnisse der Mitgliederversammlungen der Vereine ein. Im Rahmen der gesetzlich verankerten Vereinsautonomie ist ein Verein – und die Verbände sind nichts anderes als klassische Vereine im Sinne des BGB §21 ff. – in der Ausgestaltung seiner Satzung und Ordnungen frei, es sei denn, er schafft Regelungen, die einer juristischen Prüfung nicht standhalten. Hierzu gehört, dass Regelungen, die in die Vereinsautonomie eingreifen, verhältnismäßig sein müssen. Ob die jetzige Fassung der 50+1-Regel verhältnismäßig ist, wird in der Literatur durchaus strittig gesehen.

Es kann aber dahin gestellt bleiben, ob die Regelung gegen den Grundsatz der Vereinsautonomie verstößt, weil sie auch sachlich nicht (mehr) den Zweck erfüllt, den sie ohne Zweifel bisher sehr wohl erfüllt hat. Die heutige Situation zeigt nämlich, dass trotz der 50+1-Regel die fremdbestimmte Beteiligung möglich ist, ohne dass der Verband wirksam eingreifen kann. Im Grunde gilt es, dem Verband die Möglichkeit zu geben, im Rahmen der Lizenzierung jede Art der Beteiligung vor dem Hintergrund der Wettbewerbsintegrität zu prüfen. Dagegen sollte man den Vereinen die Möglichkeiten mit Investoren zusammenzuarbeiten – soweit eben bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sind – ermöglichen.

Im Moment gibt es abseits der 50+1-Regel genug Möglichkeiten, Einfluss auf die Vereine zu nehmen. So sind beispielsweise Investoren an der Finanzierung von Transfers beteiligt. Diese drängen auf einen Verkauf, um ihre Beteiligung an den Transfererlösen zu kassieren. Selbst Spielerberater sind zwischenzeitlich an Transferlösen beteiligt. Auch ist die Abhängigkeit von Vermarktungsagenturen über den einzelnen Verein hinaus ein Sachverhalt, der zumindest den Anschein eines Konfliktes mit der Wettbewerbsintegrität in sich birgt.

Ein anderer Weg die 50+1-Regel zu umgehen, ist die Ausgliederung der Lizenzspielermannschaft in eine GmbH & Co. KGaA, eine Kommanditgesellschaft auf Aktien. Bei dieser Rechtsform darf sich die Mehrheit des Kapitals im Besitz privater Investoren befinden, solange der Mutterverein die Mehrheit der Stimmen besitzt. So hat beispielsweise ein Verein der Bundesliga diese Rechtsform gewählt und besitzt nur etwa 7% des Kapitals.

Auch stille Beteiligungen eröffnen Möglichkeiten der Einflussnahme.

### 3.2 Leitbild der Fußball GmbH

Das Produkt Fußball GmbH besteht aus Fußball und gelebten Emotionen. Um das Produkt zu optimieren, hat das Management in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern ein Leitbild entworfen. Mit Stolz und Herz soll die Identität des Werksclubs bewahrt werden. Ziel ist es, den Wert des Unternehmens nachhaltig zu sichern und vorausschauend weiterzuentwickeln.

Für diesen hohen Anspruch gilt das Motto: „Champions League in allen Bereichen“!

Das bedeutet für die Fußball GmbH, sich immer wieder mit den Besten zu messen und bestmögliche Ergebnisse anzustreben. Im Sport genauso wie im Management, über die Bearbeitung diverser Fachaufgaben, bis hin zur Pflege des Rasens. Sprich: In seinem Arbeitsgebiet soll der entsprechende Mitarbeiter Höchstleistung bieten. Das bedeutet, dass nicht nur die „Werks-Elf“ auf dem Platz steht. Zur Sicherung des Kerngeschäftes Fußball muss ein professionelles Werksteam die wirtschaftlichen Geschicke leiten.

Das sind die Voraussetzungen für sportliche Erfolge, von der auch die Bayer AG mit einem Imagegewinn profitiert. Aber Erfolge können nur von einem kompletten Team errungen werden, nicht nur von der Elf auf dem Rasen. Nur dann ist auch das Ziel „Deutsche Meisterschaft“ und Teilnahme an europäischen Wettbewerben zu erreichen.

### 3.3 Beziehungen zur Muttergesellschaft

Zwischen der Bayer AG und der Fußball-Werbetochter besteht eine Sponsoringvereinbarung. Für die Imagewerbung zahlt der Konzern pro Saison 25,2 Millionen Euro an den Club. Der tatsächliche Wert der Werbung für den Konzern dürfte um ein vielfaches höher liegen. Jedenfalls ergeben Mediauntersuchungen unabhängiger Agenturen einen ungleich höheren Wert. Diese Daten dürften auch die Europäische Fußball-Union (UEFA) überzeugen, die im Rahmen des Vorhabens „Financial Fairplay“ den Gegenwert von Zahlungen externer Geldgeber und den Leistungen der Vereine überprüft.

Ein weiterer Punkt der finanziellen Kooperation ist der vorstehend bereits beschriebene Ergebnisabführungsvertrag. Im Falle von Gewinnen muss der Club diese an den Konzern abführen, Verluste gleicht der Konzern aus.

Diese Finanzkonstruktion wird zukünftig von der UEFA im Rahmen des Financial Fairplay überprüft. Ein neues UEFA-Reglement ist das überholte Clublizenzierungsverfahren für Teilnehmer der Champions League und der Europa League. Diese Vorschrift regelt finanzielle, rechtliche, sportliche und infrastrukturelle Parameter der Vereine. Vor allem die finanziellen Kriterien werden strenger definiert. Ab 2015 dürfen – stark vereinfacht ausgedrückt – die Vereine nicht mehr Geld ausgeben, als sie einnehmen. Als Einnahmen werden nur fußballrelevante Erlöse berücksichtigt, nicht die Gelder der Investoren. Die Vorschrift zielt in erster Linie auf die englische Premier League und die französische Ligue 1. Dort dominieren Investoren viele Vereine und stellen fast unbegrenzt Geldmittel für Transfers zur Verfügung.

Im Fall Bayer 04 Leverkusen hat die Kooperation zwischen DAX-Unternehmen und Fußballverein eine andere Qualität. Hier gibt es klare vertragliche Regelungen über die wechselseitigen Leistungen unter dem Aspekt des Financial Fairplay.



## 3.4 Organisatorischer Aufbau der Fußball GmbH

### 3.4.1 Gründung der Fußball GmbH

Die Prozesse vor der Umwandlung in eine GmbH folgten im Wesentlichen den organisatorischen Abläufen des Großvereins TSV Bayer 04 Leverkusen mit seinen 13 Abteilungen und nahezu 10.000 Mitgliedern, wovon auf die Fußballabteilung etwa 800 (heute etwa 25.000) entfielen. So gab es zum Beispiel keine eigene, den allgemein im Fußball üblichen Kriterien vergleichbare, Finanzbuchhaltung. Auch eine Marketingabteilung war nicht existent.

Erst nach der Umwandlung in eine GmbH wurde ein Organigramm erstellt, welches im Laufe der Jahre permanenten Änderungen unterworfen war, bis es dem heutigen Stand entsprach.

Der jetzige organisatorische Aufbau basiert auf vier Grundsäulen: Dem Sport, dem Finanz- und Rechnungswesen – in dem auch die Personalverwaltung integriert ist – der Direktion für Kommunikation sowie der Direktion Operatives Geschäft. Alle vier Direktionen sind dem Sprecher der Geschäftsführung unterstellt und berichten an diesen.

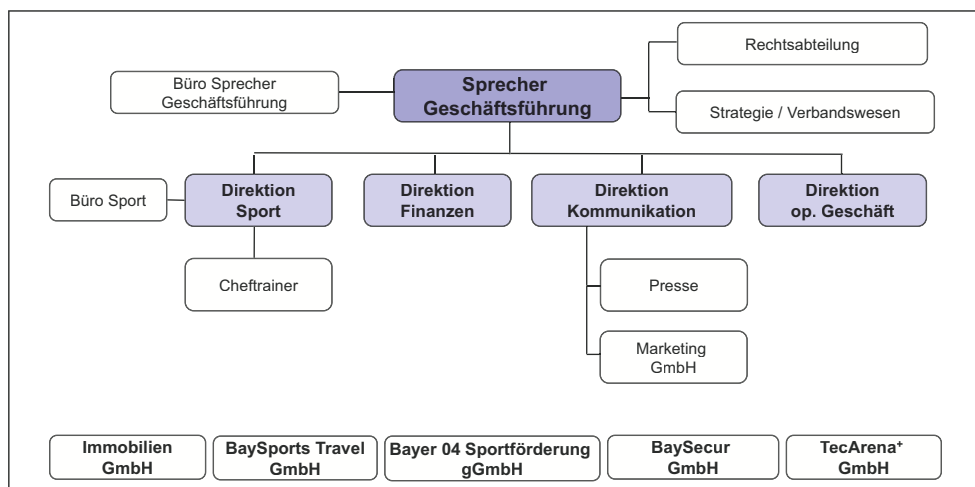


Abb. 1: Hauptorganigramm der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH

### 3.4.2 Gesellschafterausschuss

Beaufsichtigt wird die Fußball GmbH durch einen von der Bayer AG eingesetzten Gesellschafterausschuss, der im Kern die gleichen Aufgaben und Kompetenzen besitzt wie der Aufsichtsrat in einer Aktiengesellschaft. Von Bedeutung ist die Verabschiedung des Budgets auf Vorschlag der Geschäftsführung sowie die Einstellung und Abberufung des Geschäftsführers. Die Neueinstellung von Direktoren bedarf darüber hinaus der Zustimmung des Gesellschafterausschusses. Bei Transferaktivitäten, die einen bestimmten Betrag überschreiten, ist ebenfalls die Genehmigung durch den Gesellschafterausschuss einzuholen.

### 3.4.3 Geschäftsführung und Direktionen

#### 3.4.3.1 Geschäftsführung

Das Büro der Geschäftsführung wird geleitet vom Sprecher der Geschäftsführung, einer Büroleiterin und drei weiteren Assistentinnen. Die Rechtsabteilung hat Stabsfunktion und ist dem Büro der Geschäftsführung angegliedert. Das gleiche gilt für die Abteilung, die für Verbandswesen und die grundsätzliche Strategie zuständig ist. Mit diesen beiden Abteilungen umfasst das Büro der Geschäftsführung neun Mitarbeiter.

Die Geschäftsführung steuert die direktionsübergreifenden Geschäftsprozesse und koordiniert deren Tätigkeiten. Es finden regelmäßig Geschäftsleitungssitzungen statt, an der neben den Direktoren, der leitenden Justiziarin, der Jugendkoordinator und die Geschäftsführung der wichtigsten Tochtergesellschaften teilnehmen. Jeder Teilnehmer informiert dabei die Anwesenden über wichtige Sachverhalte aus seinem Bereich. Über diese Sitzung wird Protokoll geführt und der Gesellschafterausschuss entsprechend informiert.

Außerdem führt die Geschäftsführung mit den einzelnen Verantwortlichen der Direktionen und Tochtergesellschaften regelmäßige Arbeitsbesprechungen (Jour Fixe) durch, in denen detailliert einzelne Prozesse und Projekte diskutiert und gegebenenfalls weitere Vorgehensweisen durch die Geschäftsführung festgelegt werden.

#### 3.4.3.2 Direktion Sport

Die Tätigkeit der Direktion Sport hat aus der Aufgabenstellung einer Fußballgesellschaft heraus eine herausgehobene Bedeutung. Sie wird vom Sportdirektor geleitet. In dessen Aufgabengebiet fällt nicht nur die Lizenzmannschaft, sondern auch das Trainerteam zusammen mit dem Funktionsteam. Das Scouting sowie die medizinische und sportwissenschaftliche Betreuung ist in der Direktion Sport angesiedelt.

Diese sich so darstellende Arbeitseinteilung und die daraus abzuleitende Zuweisung von einzelnen Aufgabenbereichen an bestimmte Abteilungen oder Personen wird in der Praxis nicht immer eingehalten. Gerade bei projektweise organisierten Aufga-

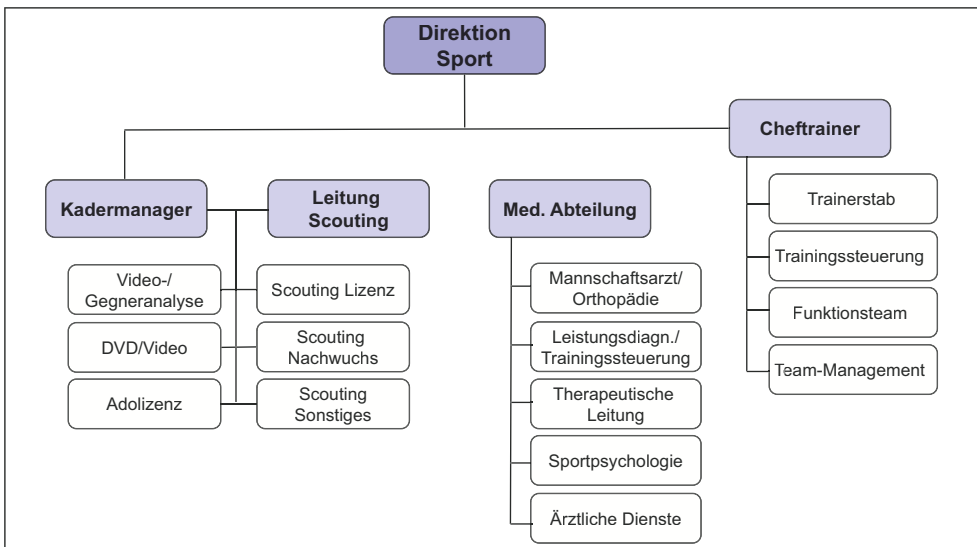


Abb. 2: Organigramm Direktion Sport der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH

benstellungen verwischen sich Zuständigkeiten zugunsten einer effizienteren Arbeitsweise. Auch spielen die individuellen Fähigkeiten einzelner Personen eine nicht unwesentliche Rolle bei der Erledigung der täglichen Arbeit.

Für die kurzfristigen Ziele ist der Cheftrainer der temporär wichtigste Mitarbeiter des Sportdirektors. Dessen Arbeit hat sich mittlerweile über die reine Trainingsarbeit hinaus weiterentwickelt. Die Anforderungen an diese Position sind in den vergangenen Jahren enorm gestiegen. In erster Linie braucht der Trainer Managementqualitäten, denn er muss ein komplettes Trainerteam leiten. Das fängt beim Sportwissenschaftler, der für die Leistungsdiagnostik und Trainingssteuerung zuständig ist an und geht bis zum Reha- und Konditionstrainer. Gleichzeitig muss er aber auch ein Öffentlichkeitsarbeiter sein, denn er muss mit der Mannschaft, den Medien und auch den Anhängern kommunizieren können. Kurzum: Der Trainer von heute sollte das in der Regel fachlich tiefer gehende Wissen seiner Mitarbeiter vorbehaltlos akzeptieren und genügend Managementqualität besitzen, dieses Know-how seiner Mitarbeiter so zu koordinieren, dass ein Optimum in der Trainerarbeit erreicht wird.

Dazu zählt auch die immer wichtiger werdende Zusammenarbeit zwischen Trainer und medizinischer Abteilung. Hier hat die Fußball GmbH in der BayArena ein eigenes medizinisches Zentrum (Werkstatt) aufgebaut, welches nicht nur der Lizenzmannschaft, sondern auch der Frauenmannschaft, diversen Jugendmannschaften und den Mitarbeitern zur Verfügung steht. Als medizinischer Leiter fungiert ein Internist und Kardiologe, der fast immer vor Ort ist. Ein festangestellter Orthopäde befindet sich immer in der Werkstatt. Dazu kommen die Physiotherapie und das Reha-Zentrum mit modernster Technologie. Hypoxieräume und Kältekammer gehören ebenfalls zur Ausstattung.

Insgesamt sind im Sport – einschließlich der Spieler – derzeit 120 Festangestellte und etwa 80 geringfügig Beschäftigte tätig.

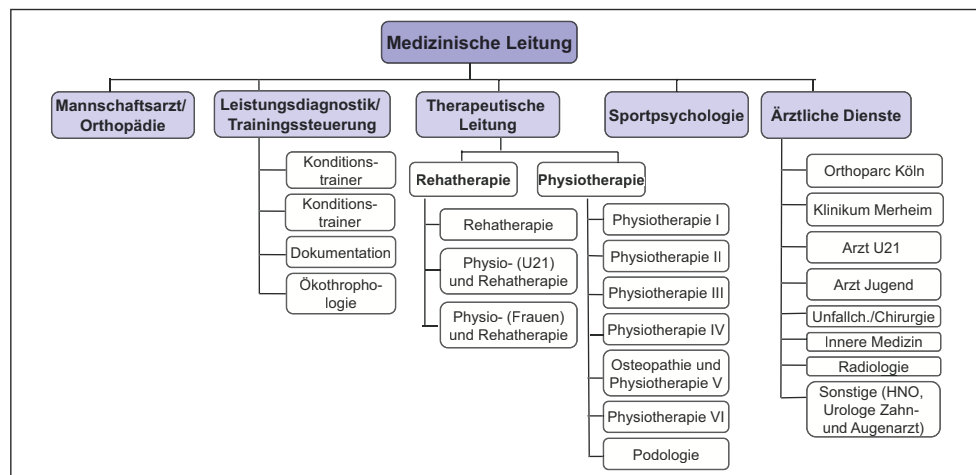


Abb. 3: Organigramm Medizinische Abteilung der der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH

### 3.4.3.3 Direktion Finanzen und Personal

Die Direktion Finanzen und Personal als zweite Säule der Organisation umfasst elf Mitarbeiter. Sie wird von einem ehemaligen Finanzmanager der Bayer AG geleitet. Die Direktion berichtet nicht nur an die Geschäftsführung der Fußball GmbH, sondern

auch im Rahmen des allgemeinen Berichtswesens, dem jede Tochter der Bayer AG unterliegt, an die Muttergesellschaft. Dabei sind insbesondere die unterschiedlichen zeitlichen Abläufe in der Berichterstattung problematisch und damit auch sehr zeitintensiv. Der Geschäftsbetrieb eines fußballtreibenden Unternehmens wickelt sich in der Praxis nach dem Spieljahr ab. Auch der Ligaverband geht bei der Prüfung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit grundsätzlich vom Spieljahr und nicht vom Kalenderjahr aus. Die Berichterstattung gegenüber dem Geschäftsführer und dem Ligaverband folgt in ihrer Gliederung den allgemeinen Grundsätzen an eine ordnungsgemäße Buchführung, gemäß der einschlägigen Vorschriften des HGB §238 ff., wogegen die Muttergesellschaft nach ihrer Ausrichtung als international orientiertes DAX-Unternehmen nach anderen Bewertungskriterien (International Financial Reporting Standards, United States Generally Accepted Accounting Principles) denkt und handelt. Außerdem bilanziert die Muttergesellschaft nach dem Kalenderjahr und nicht mit dem Spieljahr. Um den Informationsbedürfnissen der Geschäftsführung und des Ligaverbandes auf der einen Seite und auf der anderen Seite denen der Muttergesellschaft Rechnung zu tragen, folgen hieraus arbeits- und zeitintensive Überleitungsrechnungen mit hohen Anforderungen an die Qualität der dort tätigen Mitarbeiter.

#### **3.4.3.4 Direktion Kommunikation und Marketing**

Eine Besonderheit im Lizenzfußball ist sicherlich die Direktion Kommunikation und Marketing, weil sie in dieser Konstellation so bisher in der Liga nicht praktiziert wird. Dem dortigen Direktor unterliegen die allgemeine interne und externe Kommunikationsstrategie, die Betreuung der Geschäftsführung in ihrer Außendarstellung, die Vermarktung und auch die Markenführung. Zur Strategie zählt dabei auch die Kommunikation mit den Anhängern des Clubs. Ihm unterstellt ist auch der klassische Pressesprecher, der im weitesten Sinne die Koordination der Öffentlichkeitstermine des Sportbereiches betreut. Die Direktion arbeitet dabei mit spezialisierten Agenturen zusammen. Insgesamt umfasst die Direktion einen Mitarbeiterstab von zwanzig Personen.

#### **3.4.3.5 Direktion Operatives Geschäft**

Die vierte Säule im Organigramm der Fußball GmbH ist das Operative Geschäft. Hier laufen sämtliche organisatorische Abläufe während und außerhalb der Spieltage zusammen. In der Direktion angesiedelt sind das Ticketing mit der kompletten IT-Abteilung, der Bereich Merchandising, das Businesssekretariat mit dem Servicecenter sowie die hauseigene Veranstaltungsabteilung für die Vermarktung der Konferenzräume in der BayArena. Auch das Public-Catering und das VIP-Catering sowie der Sicherheits- und Ordnungsdienst ist dieser Direktion zugeordnet. Durch die vielfältige Tätigkeit bedingt ist diese Direktion sehr personalintensiv. Sie umfasst 40 feste Mitarbeiter und 80 geringfügig Beschäftigte. Zur Abwicklung der Spieltage muss die Tätigkeit von bis zu 1.200 Personen pro Spieltag koordiniert werden.

### **3.4.4 Tochtergesellschaften**

#### **3.4.4.1 Marketing GmbH**

Im Jahr 2007 wurde die Bayer 04 Marketing GmbH (Marketing GmbH) im Hinblick auf den Umbau der BayArena gegründet, denn durch die Vergrößerung des Stadions verdreifachte sich die Kapazität des Hospitality-Bereichs. Zudem hatte der bis dahin sieben

Jahre tätige Trikotsponsor – ein DAX-Konzern aus der Energiebranche – angekündigt das Engagement nicht verlängern zu wollen, weil man das Ziel der Sponsoringtätigkeit erfüllt sah und eine Neuausrichtung geplant sei. Hieraus ergab sich für die Fußball GmbH Handlungsbedarf, der zu einer Konstruktion führte, die in der Bundesliga bis dato nicht noch einmal existiert.

Die Marketing GmbH ist eine 100 % Tochter der Fußball GmbH und dem Direktor für Kommunikation und Marketing zugeordnet. Zwischen den Beiden ist eine Provisionsvereinbarung abgeschlossen, wonach die Marketing GmbH im Namen und für Rechnung der Fußball GmbH berechtigt ist, Sponsoringverträge abzuschließen. Sie erhält dafür eine Provision von 25 %. Gleichzeitig – unbeschadet des Abschlusses von Werbeverträgen – garantiert sie der Fußball GmbH einen bestimmten Umsatz.

Daneben arbeitet die Marketing GmbH mit einer großen Vermarktungsagentur, auf Basis eines entsprechenden Kooperationsvertrages, zusammen. Darin verpflichtet sich die Vermarktungsagentur gegenüber der Marketing GmbH einen bestimmten Umsatz zu erzielen und das notwendige Vertriebspersonal zu stellen. Im Gegenzug erhält die Agentur einen Anteil aus dem Gewinn der Marketing GmbH.

Die Mitarbeiter der Agentur im Vertrieb sind voll integriert und firmieren unter Bayer 04 Fußball GmbH. Der Club behält so den direkten Kontakt zu den Sponsoren, was so gewollt ist. Das unterscheidet die Fußball GmbH von anderen Vereinen. Die Vermarktungsagentur arbeitet auch mit anderen namhaften Vereinen der Bundesliga und der 2. Bundesliga zusammen. Dort ist die Agentur der direkte Ansprechpartner der Sponsoren.

Mit dieser Konstruktion behält die Fußball GmbH sämtliche Werberechte in eigener Hand, profitiert aber gleichzeitig vom Netzwerk der Vermarktungsagentur. Verkauf und Vertrieb werden in erster Linie von der Vermarktungsagentur geleistet, denn als Vertriebsagentur sind deren Mitarbeiter Experten auf diesem Gebiet.

Zum Aufgabenbereich der Marketing GmbH gehört auch die Markenführung, sprich die Entwicklung der Marke Fußball GmbH. Ein öffentlichkeitswirksamer Coup gelang dem Verein mit der Werksself-Kampagne. Für dieses Marketing-Konzept erhielt die Konzerntochter im Jahr 2008 den Marketingpreis des Sports. Aus dem Schimpfwort der Konkurrenz wurde ein Markenname. Vor allem aber wurde das Ziel erreicht: Eine stärkere Bindung von Fans und Sponsoren an die Fußball GmbH.

Die Werksself-Kampagne macht auch deutlich, wie unterschiedlich das Image der Fußball GmbH wahrgenommen wird. Für die einen ist es despektierlich eine Werksmannschaft; für viele Sponsoren jedoch ist es ein Partner mit einer seriösen Führung, mit der ein Unternehmen zusammenarbeiten kann. Dazu kommt das Image des Top-Brands Bayer AG, an dem viele Sponsoren partizipieren wollen. So wird die Fußball GmbH auch für internationale Unternehmen interessant, wie das Engagement des Trikotsponsors Sunpower – das US-Unternehmen gehört zum französischen Total Konzern – zeigt. Der Kontakt zu Sunpower kam durch eine Innovation im Sponsoring zustande. Erstmals suchte ein Verein Sponsoren über eine weltweite Anzeigenkampagne.

Die Marketing GmbH wird von zwei Geschäftsführern gesteuert, wobei einer von der Fußball GmbH gestellt und bezahlt wird, während der zweite von der Vermarktungsagentur kommt. Sie hat insgesamt 14 Mitarbeiter, wovon sechs Mitarbeiter von der Agentur gestellt und entlohnt werden.

### 3.4.4.2 Immobilien GmbH

Eine weitere Tochter der Fußball GmbH ist die Immobilien GmbH, in der die Immobilien der Fußball GmbH zusammengefasst sind. Sie ist für die Instandhaltung und Pflege des Stadions, des Trainingsgeländes und des Jugendleistungszentrums verantwortlich. Diese ist über einen Ergebnisabführungsvertrag mit ihrer Mutter, der Fußball GmbH, verbunden. In einem Mietvertrag zwischen diesen Beiden ist ein Mietzins vereinbart, der sowohl der Finanzierung der Instandhaltungskosten, als auch der Annuitäten des Stadions dient. Sie wird von zwei Geschäftsführern geführt, die auch deren einzige Mitarbeiter sind.

### 3.4.4.3 TecArena+

Daneben fungiert als weitere 100% Tochter der Fußball GmbH die TecArena+. Sie betreibt das Facilitymanagement der Fußball GmbH und ist auch im Drittmarkt tätig. Auch diese hat zwei Geschäftsführer und außerdem 28 Mitarbeiter. Sie ist ebenfalls via Ergebnisabführungsvertrag mit der Fußball GmbH verbunden.

### 3.4.4.4 Sonstige Tochtergesellschaften

Außerdem gibt es noch einige kleinere Töchter, respektive Minderheitsbeteiligungen, wobei hier die BaySecur GmbH als ein Joint Venture mit einem europaweit tätigen Sicherheitsunternehmen zu erwähnen ist. BaySecur stellt den Sicherheits- und Ordnungsdienst während und außerhalb der Spieltage und betreibt durchaus erfolgreich auch ein Drittmarktgeschäft.

## 3.4.5 Nachwuchs

Eine wichtige Säule für den Erfolg ist der Jugendfußball. Hier ist Bayer Leverkusen eine Top-Adresse in Deutschland, viele Bayer-Kicker schaffen den Sprung in die Jugendauswahl-Teams des DFB und später auch den Sprung in den Profikader. Einige wurden sogar Nationalspieler. Das Top-Niveau im Jugendbereich soll weiter entwickelt werden. Dieses Konzept hat mittlerweile Nachahmer hervorgerufen. Denn beim Kampf um die besten Talente Deutschlands hat die Fußball GmbH mittlerweile starke Konkurrenz. Das Modell hochtalentiert – wenn möglich deutschsprachige Spieler – frühzeitig an den Club zu binden, hat inzwischen einige Nachahmer gefunden.

Für das Bestehen der sportlichen Herausforderung bietet Bayer eine individuelle sportliche Ausbildung, die langfristig auf das einzelne Talent zugeschnitten ist. Darüber wird die schulische und berufliche Ausbildung – auch bei der Fußball GmbH – oder ein Studium für ein erfolgreiches Berufsleben neben der Ausbildung zum Profifußballspieler nach der Zeit als aktiver Spieler intensiv gefördert. Beides optimal aufeinander abzustimmen ist die große Herausforderung an die Verantwortlichen.

Die Fußball GmbH setzt verstärkt auf junge Talente, die vornehmlich in den eigenen Reihen ausgebildet werden. Ein anderer wichtiger Baustein ist die vorstehend beschriebene duale Ausbildung, die der Club anbietet. Die Nachwuchsarbeit ist aufgrund der Home-Grown-Player-Regelung immer wichtiger geworden. Danach müssen acht Spieler lokal ausgebildet sein, entweder vom Club oder vom Verband. Voraussetzung ist, dass nicht mehr als die Hälfte der Spieler vom Verband ausgebildet ist. Ein vom Club ausgebildeter Spieler ist ein Spieler, der in drei Spielzeiten – im Alter zwischen 15 und 21 – für den Club spielberechtigt war. Durch diese Beschränkungen des Verbands ist im

Kampf um die Talente des deutschen Fußballs das Angebot einer begleitenden Schul- und Berufsausbildung ein elementarer Bestandteil der Nachwuchsarbeit soweit man sich nicht am finanziellen Wettbieten um junge Talente beteiligen will. So plant die Fußball GmbH die Gründung einer eigenen Schule in Form einer Ersatzschule, in der die Nachwuchskicker ihr Abitur oder ihren Realschulabschluss machen können. Denn staatliche Schulen oder Eliteschulen des Sports werden den Anforderungen aufgrund anderer spezifischer Zwänge nicht immer gerecht. Oftmals führen räumliche Entfernung und Leerstunden zum Verlust der zur Verfügung stehenden Zeit.

### 3.5 Finanzen

Im Rahmen des von der UEFA geplanten Financial Fairplay steht die Finanzierung des Fußballvereins auf dem Prüfstand. Bei dieser Regelung werden nur fußballspezifische Einnahmen für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit der Profivereine herangezogen.

Umstritten ist, wie die Zuwendungen von Konzernen wie der Bayer AG oder der Volkswagen AG zu bewerten sind. Die Zuwendungen eines Dax-Konzerns sind fußballrelevante Einnahmen und haben mit Wettbewerbsverzerrungen nichts zu tun. Wenn die UEFA das anders einordnet, dann müssen auch die Beihilfen und Zuwendungen von Ländern und Kommunen so eingestuft werden. Denn dies sind nach Meinung von Experten oft auch unerlaubte staatliche Beihilfen. Kommunen leisten Bürgschaften für Kredite. Kommunale Töchter erwerben Stadionanteile oder gewähren günstige Kredite, wie geschehen und immer wieder praktiziert; Finanzämter erlassen Steuern. Es gibt zudem genügend Beispiele, bei denen nicht immer eine kostendeckende Stadionmiete gezahlt wird. Das sind alles Beispiele für Einnahmen, die nicht aus dem Fußball kommen. Diese Zuwendungen müssten dann – würde man den Kritikern der Verbindung eines DAX-Konzerns mit einem Fußballclub folgen – genauso verboten werden, wie die Zahlungen eines Dax-Konzerns.

Eines ist beim Beispiel der Fußball GmbH/Bayer AG zu beachten: Das Verhältnis zwischen den Partnern ist vergleichbar mit der Beziehung zwischen Verein und „normalem“ Sponsor. Die gezahlte Summe von 25 Millionen Euro ist wie oben erwähnt deutlich niedriger als der Gegenwert an Imagewerbung den der Bayerkonzern erhält.

Bei Zuwendungen der öffentlichen Hand kann man das auch ähnlich sehen. Kommune oder Land können mit einem Bundesligisten ihr Image aufwerten. Da ist eine finanzielle Unterstützung sogar wünschenswert. Schließlich werden Theater und Museen auch unterstützt und zahlen dabei nicht ähnlich hohe Steuern wie ein Profi-Fußballverein.

### 3.6 Fazit

Das Modell der Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH kann ein Modell für die Zukunft des Profifußballs in Deutschland sein. Sicherlich sind die Bedingungen vielerorts unterschiedlich und deswegen gesondert zu würdigen. Aber insbesondere die qua Standort benachteiligten Vereine sind auf der Suche nach geeigneten Organisationsformen, die eine nachhaltige Finanzierung des sportlichen Wettbewerbs sicherstellt. Denn Vorschriften wie die 50+1-Regel sind nicht mehr zeitgemäß. Und es darf durchaus die Frage gestellt werden, ob es denn seriösere Partner für einen Fußballclub gibt als ein Dax-Unternehmen. Bei einem Club der Bundesliga haben sich zwei Unternehmen



in den als Aktiengesellschaft geführten Club eingekauft und halten dort jeweils zehn Prozent der Vereinsanteile. Auch ein weiteres Schwergewicht in der deutschen Wirtschaft engagiert sich dort als Hauptsponsor.

Für den Rest des deutschen Profifußballs kann das nur bedeuten eigene Wege zu suchen: Einige Vereine verfügen über große Stadien und nicht zuletzt aufgrund ihrer geographischen Lage über eine breite Fanbasis. Auch auf einer emotionalen Ebene sind diese Vereine für Sponsoren attraktiv. Aber Clubs wie Bayer 04 Leverkusen, mit einem kleinen Einzugsgebiet, umzingelt von anderen Bundesligisten, müssen eigene Wege beschreiten und sich starke Partner suchen. Dass dieser Weg gut und richtig ist, beweist auch die Reaktion der verschiedenen Konkurrenten. Innerhalb des Ligaverbandes gibt es daher Bestrebungen von Konkurrenten, eine Abschaffung der 50+1-Regel zu verhindern, um ihre Standortvorteile nicht zu verlieren.

Aus seiner Tradition heraus hat Bayer 04 Leverkusen es geschafft, einen eigenen Weg in die nationale Spitze zu finden. Als Partner eines Dax-Konzerns steht die Fußball GmbH auf soliden Füßen und verfügt über einen Partner, der Nachhaltigkeit lebt. Auf diesem Fundament lässt sich ein professionelles Umfeld aufbauen. Die Strahlkraft der Bayer AG lockt auch internationale Sponsoren an, die sich im Umfeld eines Weltkonzerns präsentieren wollen. Für die Fußball GmbH ist das auch eine Verpflichtung: In Sachen Management, Personal und Technologie zum Wohle der Gesellschafter, Sponsoren und Fans immer führend zu sein. Für Vereine mit ähnlichen Standortbedingungen kann die Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH ein Vorbild sein.



# Vereinsführung – Rechtliche und steuerliche Grundlagen

von Thomas Dehesselles und Christopher Bragrock

## Inhaltsverzeichnis

4.1	Vereinsrecht.....	38
4.1.1	Vereine.....	38
4.1.2	Idealvereine.....	38
4.1.3	Organe des Vereins.....	39
4.1.4	Satzungsänderung.....	41
4.1.5	Haftung.....	41
4.1.5.1	Allgemein.....	41
4.1.5.2	Zivilrechtliche Haftung.....	42
4.1.5.3	Haftungsbeschränkungen gemäß BGB.....	42
4.1.5.4	Steuerschulden und Vermögenserhalt.....	43
4.1.5.5	Straftaten und Ordnungswidrigkeiten.....	44
4.2	Steuerrecht.....	44
4.2.1	Gemeinnützigkeit.....	44
4.2.2	Selbstlosigkeit.....	45
4.2.3	Förderung der Allgemeinheit.....	46
4.2.4	Mitgliedsbeiträge und Leistungsentgelte.....	46
4.2.5	Steuerrechtliche Sphären.....	47
4.2.6	Verlustausgleich.....	49
4.2.7	Ertragssteuern.....	49
4.2.8	Umsatzsteuer.....	50
4.2.9	Nicht gemeinnützige Vereine.....	51

## 4.1 Vereinsrecht

### 4.1.1 Vereine

In Deutschland werden Sport und Sportveranstaltungen zumeist von und in Vereinen organisiert. Auch wenn zunehmend wirtschaftliche Aktivitäten auf Kapitalgesellschaften ausgliedert werden, bleibt die Rechtsform des Vereins immer noch die Grundform für das Vereinsleben im Sportbereich.

Ein Verein ist eine freiwillige und auf Dauer angelegte Vereinigung von natürlichen und/oder juristischen Personen zur Verfolgung eines bestimmten Zwecks, die in ihrem Bestand vom Wechsel ihrer Mitglieder unabhängig ist, §§ 21–79 BGB.

Die Rechtsform des Vereins wird dabei sowohl auf der Ebene des Zusammenschlusses von natürlichen Personen zur – gegebenenfalls gemeinsamen – Sportausübung (Sportverein), als auch auf der Ebene des Zusammenschlusses juristischer Personen zur Organisation sportlicher Wettkämpfe (Dachverband) vorgefunden.

Eine Mitgliedschaft in einem Sportverband kann von bestimmten satzungsmäßigen Voraussetzungen abhängig gemacht werden. Es darf sich dabei jedoch nicht um einen unzulässigen Eingriff in die Freiheit der wirtschaftlichen Betätigung des Vereins handeln, den das Kartellrecht untersagt (vgl. hierzu: LG Hannover v. 8.4.2008, Causa Sport, 2008, S. 296). Sportverbände, die im Sinne von § 21 BGB eingetragene Vereine und daher juristische Personen des Privatrechts sind, stehen unter dem Schutz der Vereinigungsfreiheit, den Art. 9 Abs. 1 GG gewährt. Aus diesem Grundrecht folgt, dass die im Verein zusammengeschlossenen Vereinsmitglieder das Recht haben, zur Erreichung ihrer Ziele das Vereinsleben grundsätzlich frei zu gestalten und Satzungen und Vereinsordnungen zu erlassen. Auch innerhalb der europäischen Rechtsordnung findet sich diese Verbandsautonomie in Art. 12 Charta der Grundrechte der Europäischen Union und Art. 11 EMRK wieder.

Die Vereinsautonomie wird als Unterfall der Privatautonomie angesehen. Sie wird durch das allgemeine staatliche Recht begrenzt, das im Kollisionsfall Vorrang genießt. Bei den in Deutschland organisierten Sportverbänden handelt es sich nach dem „Einplatzprinzip“ um Monopolverbände, die gewisse Grenzen beachten müssen. Es darf nur in dem Maße reglementiert werden, wie es zur Wahrung der sportpolitischen Ziele erforderlich ist. Die verbandsordnungspolitischen Maßnahmen sind an diesen Zielen zu messen und müssen die einfachgesetzlichen Vorgaben beachten. Die verbandsrechtlichen Regelungen unterliegen umso mehr Einschränkungen, je mehr sich eine Regelung auf Sachverhalte außerhalb der reinen Verbandsangelegenheiten auswirkt (BGH v. 27.9.1999, NJW, 1999, S. 3552; BGH v. 27.9.1999, NJW, 2000, S. 1028; BGH v. 2.12.1974, NJW, 1975, S. 771; OLG München v. 25.6.2009, NJOZ, 2009, S. 4035).

### 4.1.2 Idealvereine

Das BGB unterscheidet zwischen wirtschaftlichen Vereinen im Sinne von § 22 BGB und nichtwirtschaftlichen Vereinen gemäß § 21 BGB, die auch Idealvereine genannt werden. Trotz des immensen Umfangs, den gerade Spitzensportvereine an wirtschaftlichen Aktivitäten entwickeln, handelt es sich doch bei fast allen bekannten Beispielen um

Idealvereine! Ideelle Zielsetzung ist regelmäßig die Förderung des Sports und der körperlichen Ertüchtigung, bei einigen auch die Förderung der Völkerverständigung oder des Jugendaustausches. Selbst wenn eine Vereinigung anstreben würde, als wirtschaftlicher Verein zu agieren, so ist aufgrund der Notwendigkeit staatlicher Genehmigung durch die jeweils zuständige Landesbehörde und die äußerst strengen Genehmigungsvoraussetzungen zur Erlangung der Rechtsfähigkeit durch Verleihung ein solcher Fall kaum noch denkbar, weshalb die nachstehenden Ausführungen sich auf Idealvereine beschränken können (vgl. Palandt/Ellenberger, 2011, §22, Rdnr. 1 f.).

Idealvereine können als nichtrechtsfähige Vereine ohne weitere Formerfordernisse bestehen. Da aber insbesondere im Bereich der Sportvereine die Dachverbände eine Eintragung und häufig sogar die Anerkennung als gemeinnützig verlangen und dadurch ebenfalls eine Haftungsbeschränkung erfolgt, sind Sportvereine in der Regel auch eingetragene Vereine. Ein solcher Verein wird durch Einigung der Gründungsmitglieder über die Errichtung des Vereins, die Feststellung einer Satzung und die Erklärung, dem Verein als Mitglied angehören zu wollen §§ 25, 32 BGB, errichtet. Die Mindestmitgliederzahl zur Eintragung in das Vereinsregister beträgt sieben Personen, § 56 BGB.

Die „Mussbestandteile“ zur Eintragung sind der Zweck des Vereins, der Sitz und der Name. Im Hinblick auf § 57 Abs. 2 BGB muss das Registergericht wegen eventuell bestehender Namensrechte eine Eintragung verweigern, wenn sich der neu gegründete Verein beziehungsweise der Verein, der seinen Namen nachträglich geändert hat, nicht ausreichend von anderen, am selben Ort eingetragenen Vereinen unterscheidet. Dieses Namensrecht kann – ebenso wie ein möglicherweise genutztes Vereinslogo – sowohl rechtlich abgesichert als auch wirtschaftlich verwertet werden (vgl. hierzu den Beitrag 28 „Sponsoring – Rechtliche und steuerliche Grundlagen“ auf S. 481).

Mit der Eintragung des Vereins in das Vereinsregister beim Amtsgericht ist nicht nur ein Namensschutz, sondern zugleich eine Haftungsbeschränkung verbunden. Der formell rechtmäßig errichtete und eingetragene Verein ist eine juristische Person, die eigenständig – vertreten durch ihre gesetzlichen Vertreter – auftritt, Verträge schließen, klagen und verklagt werden kann. Da Berechtigter oder Verpflichteter der Verein ist, haftet grundsätzlich auch nur das Vereinsvermögen den Gläubigern und nicht das Vermögen der einzelnen Vereinsmitglieder.

Eine rechtlich bindende Verpflichtung des Vereins wird dann begründet, wenn der gesetzliche Vertreter, zumeist der Vorstand, im Namen des Vereins einen – mündlichen oder schriftlichen – Vertrag schließt. Es muss dem Vertragspartner klar sein, dass er mit dem Verein einen Vertrag schließt und nicht mit der handelnden Person. Auch für umsatzsteuerliche Zwecke ist es wichtig, dass der Verein als Rechnungsempfänger eindeutig bezeichnet ist.

### 4.1.3 Organe des Vereins

Als Vereinsorgane sind eine Mitgliederversammlung und ein Vorstand Mindestvoraussetzungen.

Oberstes Vereinsorgan ist die Mitgliederversammlung. Ihr obliegt grundsätzlich die Beschlussfassung über alles, was von wesentlicher Bedeutung für das Vereinsleben ist, §§ 27, 32 BGB. Der Zuständigkeitsbereich der Mitgliederversammlung kann nur durch die Mitgliederversammlung selbst, entweder durch unmittelbaren Beschluss oder durch Satzungsänderung, beschränkt werden. Die Mitgliederversammlung hat

der Vorstand einzuberufen. Es ist üblich, dass in den Vereinssatzungen regelmäßige Mitgliederversammlungen vorgesehen sind.

Die Satzung kann auch unterschiedliche Mitgliedschaften – beispielsweise aktive und bloße fördernde (passive) Mitglieder – zulassen, Mitgliedschaften unterschiedlicher Qualität gewähren und unterschiedliche Rechte und Pflichten vorsehen. Es ist daher zulässig, beispielsweise passiven Mitgliedern kein Recht auf Teilhabe am Vereinsleben oder bei Abstimmung in den Mitgliederversammlungen einzuräumen und diese Rechte ausschließlich aktiven Mitgliedern vorzubehalten (Palandt/Ellenberger, 2011, § 38, Rdnr. 3; Reichert, 2010, Rdnr. 852 ff.; Sauter/Schweyer/Waldner, 2010, Rdnr. 198 ff.).

Problematisch hinsichtlich der Zulässigkeit, insbesondere bezüglich der notwendigen Mehrheitsverhältnisse in Abstimmungen, sind nachträgliche Beschränkungen von Mitgliedschaftsrechten Einzelner oder einzelner Mitgliedsgruppen. Eine Auffassung verlangt, dass Beschlüsse über entsprechende Satzungsänderungen mit Zustimmung der Betroffenen, was im Ergebnis Einstimmigkeit bedeutet, erfolgen. Die Gegenmeinung verlangt, dass auch in den Fällen, wo Mitgliedschaftsrechte beschränkt werden, die übliche, für eine Satzungsänderung vorgesehene Mehrheit genügen muss. Das Gesetz verlangt in solchen Fällen eine Dreiviertelmehrheit, die Satzung kann abweichende Bestimmungen vorsehen. (Zum Streitstand: Stöber, K., 2004, Rdnr. 640; Palandt/Ellenberger, 2011, § 33, Rdnr. 2; BGH v. 11.11.1985, NJW, 1986, S. 1033).

Da es Großvereinen oder Verbänden mit mehreren tausend Mitgliedern oftmals nicht möglich ist, ihre Angelegenheiten durch Versammlung aller Mitglieder – oder auch nur aller interessierten Mitglieder – zu regeln, ist es zulässig, in Delegiertenversammlungen, die insoweit an Stelle der originären Mitgliederversammlungen treten, zu entscheiden. Notwendig ist allerdings, dass dem einzelnen Mitglied eine Mindestteilnahme an den grundlegenden Vereinsentscheidungen weiterhin ermöglicht wird. Die Rechte einer Delegiertenversammlung können satzungsgemäß festgelegt und die Rechte der Mitglieder in der Mitgliederversammlung entsprechend beschränkt werden. Grundsätzlich ist gemäß § 38 BGB das Stimmrecht in der Mitgliederversammlung des Vereins persönlich auszuüben, jedoch kann die Satzung Vertretung zulassen, § 40 BGB (Sauter/Schweyer/Waldner, 2010, Rdnr. 199).

Der Vorstand nach § 26 BGB muss nicht aus mehreren Personen bestehen, eine Person als handelnder gesetzlicher Vertreter genügt. Jedoch ist es gerade bei größeren Vereinen sinnvoll mehrere Vorstandsmitglieder zu berufen, die für verschiedene Aufgabenbereiche zuständig sind und die Handlungsfähigkeit des Vereins gewährleisten. Der Vorstand eines Vereins ist grundsätzlich an Weisungen der Mitgliederversammlung gebunden, §§ 27 Abs. 3, 665 BGB.

Nach der gesetzlichen Grundregel des § 26 BGB vertritt der Vorstand den Verein im Innen- und Außenverhältnis. Sind mehrere Personen als Vorstand bestellt, gilt grundsätzlich Gesamtvertretungsberechtigung. Die Vorstandsmitglieder müssten dann für rechtswirksame Erklärungen gemeinsam handeln beziehungsweise schriftliche Verträge gemeinschaftlich unterzeichnen. Da dies in der Praxis häufig als zu aufwendig empfunden wird und zu Verzögerungen bis hin zur Lähmung der Handlungsfähigkeit führen kann, wird zumeist für das Außenverhältnis von der gesetzlich zulässigen Möglichkeit der Einräumung von Einzelvertretungsbefugnis oder von der Möglichkeit, dass zwei Vorstandsmitglieder gemeinsam den Verein vertreten können, Gebrauch gemacht.

Daneben werden in vielen, besonders in größeren, Sportvereinen noch Aufsichts-, Beiräte und Ausschüsse gebildet. Diese haben nur bei entsprechender satzungsmäßiger Verankerung Organqualität, andernfalls handelt es sich um lediglich organisatorische Untergliederungen. Als Kontrollorgan kann die Vereinssatzung die Bestellung eines

Aufsichtsrats vorsehen. Dem Aufsichtsrat fallen zumeist Kontroll- oder Beratungsfunktionen zu. Aufgrund der Kontrollfunktion ist das Amt als Aufsichtsratsmitglied mit einer gleichzeitigen Zugehörigkeit zum Vereinsvorstand unvereinbar. Die Vereinsatzung sollte die Aufgaben und Befugnisse des Aufsichtsrats und auch den Modus der Bestellung und Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern möglichst detailliert und abschließend festlegen. Anderenfalls können Unklarheiten darüber entstehen, inwieweit die Kontroll- und Informationsbefugnisse des Aufsichtsrates über die Geschäftsführung des Vorstandes gehen und welche Weisungs- und Informationsrechte bei der Mitgliederversammlung verbleiben.

Sofern gewünscht ist, dass Untergliederungen oder Ausschüsse selbständig vertragliche Verpflichtungen eingehen, kann dies durch entsprechende Ermächtigung im Innenverhältnis erfolgen. Es ist zulässig, bestimmte Tätigkeiten durch Ausschüsse oder andere, satzungsmäßig festgelegte Gremien ausführen zu lassen. Im Außenverhältnis sind nach wie vor nur die gesetzlichen Vertreter berechtigt, den Verein wirksam zu vertreten. Sie können von nicht berechtigten Vertretern, beispielsweise Ausschussvorsitzenden, geschlossene Verträge aber nachträglich genehmigen. Die bis dahin schwebend unwirksamen Vereinbarungen werden dann mit der Genehmigung wirksam. Eine solche Genehmigung wird regelmäßig auch in der widerspruchslosen Zahlung einer Rechnung zu sehen sein.

Eine andere Möglichkeit, für einen bestimmten Aufgabenkreis gesetzliche Vertreter zu bestellen, ist der „besondere Vertreter“ im Sinne von § 30 BGB. Mit dieser Rechtsfigur trägt das BGB der Tatsache Rechnung, dass es Vereinen anders als Kapitalgesellschaften nicht möglich ist, Prokura zu erteilen. Da ein gesetzlicher oder gewohnheitsrechtlicher Aufgabenkatalog eines „besonderen Vertreters“ nicht existiert, ist es zwingend erforderlich, in der Vereinsatzung den Aufgabenbereich und den Umfang der Vertretungsbefugnis eindeutig und klar zu definieren (Stöber, 2004, Rdnr. 383 ff.; Reichert, 2010, Rdnr. 2833 ff.).

#### 4.1.4 Satzungsänderung

Satzungsänderungen liegen grundsätzlich in der ausschließlichen Kompetenz der Mitgliederversammlung als höchstem Vereinsorgan. Das Gesetz gibt eine Dreiviertelmehrheit vor, die Satzung kann Abweichendes festlegen, §§ 33, 40 BGB. Die Mitgliederversammlung oder die Satzung können Rechte beschränken, beispielsweise dadurch, dass Satzungsänderungsbeschlüsse der Mitgliederversammlung unter dem Vorbehalt der Zustimmung eines anderen Organs oder eines Dritten stehen. Dabei gilt es zu beachten, dass die wesentlichen Grundentscheidungen weiterhin bei der Mitgliederversammlung verbleiben müssen.

#### 4.1.5 Haftung

##### 4.1.5.1 Allgemein

Die Haftung von juristischen Personen für Handlungen ihrer Organe richtet sich grundsätzlich nach § 31 BGB. Danach ist zunächst die juristische Person selbst für Handlungen Ihres Vorstands, der Vorstandsmitglieder und anderer verfassungsmäßig berufener Vertreter zu Schadensersatz verpflichtet, wenn die Handlung im Rahmen der übertragenen Aufgaben begangen wurde. Es gelten die allgemeinen Grundsätze

der zivilrechtlichen Haftung, wobei auf die unterschiedliche Haftung im Innen- und Außenverhältnis hinzuweisen ist.

#### 4.1.5.2 Zivilrechtliche Haftung

Eine Haftung der Organmitglieder neben dem Verein ist möglich. Die Haftung ergibt sich dabei aus den allgemeinen Haftungstatbeständen des Bürgerlichen Rechts. Nach den §§ 823 ff., 840 BGB haftet ein Vorstand neben dem Verein als Gesamtschuldner für unerlaubte Handlungen, die einen Dritten schädigen. Unerlaubte Handlungen im Sinne des § 823 BGB sind dann gegeben, wenn absolute Rechtsgüter wie Eigentum, dinglicher Besitz oder ähnliches verletzt werden oder gegen ein Schutzgesetz im Sinne des § 823 Abs. 2 BGB verstoßen wird. Solche Schutzgesetze sind beispielsweise das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb oder der Betrugsstraftatbestand.

Ein Verein hat seine Mitglieder grundsätzlich von der Haftung ganz oder teilweise freizustellen, wenn sich bei der unentgeltlichen Durchführung der satzungsmäßigen Aufgaben eine damit typischerweise verbundene Gefahr verwirklicht hat und dem Mitglied weder Vorsatz noch grobe Fahrlässigkeit vorzuwerfen ist. Zur Begründung dieser Haftungsfreistellung wird auf eine entsprechende Anwendung des § 670 BGB abgestellt. Das beauftragte Vereinsmitglied soll in aller Regel nicht mit dem vollen Risiko der im Interesse des Vereins ausgeübten Tätigkeit belastet werden und ihm deshalb ein Anspruch auf Ersatz oder Freistellung von solchen Nachteilen zustehen, die er bei der Durchführung des Auftrags unfreiwillig erleidet. Die Rechtsprechung zur Haftungsfreistellung des Vereinsmitgliedes gegenüber Dritten soll auch im Innenverhältnis zum geschädigten Verein gelten und daher einem Schadensersatzanspruch des Vereins entgegen gehalten werden können. Das Vereinsmitglied würde sonst im Innenverhältnis zum Verein schärfer haften als gegenüber Dritten (OLG Schleswig v. 24.9.2009, NJW-RR, 2010, S. 957; BGH v. 13.12.2004, NJW, 2005, S. 981).

Mehrere Verursacher haften als Gesamtschuldner, §§ 840, 421 ff. BGB. Der Geschädigte hat ein Wahlrecht, ob er vom Verein, von der schädigenden Person oder von beiden als Gesamtschuldner seinen Schadensersatz einfordert. Befriedigt einer der Gesamtschuldner den Gläubiger, so hat er im Innenverhältnis einen Ausgleichsanspruch gegen die weiteren Gesamtschuldner.

#### 4.1.5.3 Haftungsbeschränkungen gemäß BGB

Die grundsätzlichen Regelungen für die Haftung des Vorstands finden sich in §§ 27 Abs. 3, 664 ff. BGB. Nach alter Rechtslage war es zulässig, in der Vereinssatzung mit Hinblick auf § 27 Abs. 3 BGB für den Vorstand die Haftung auf die Fälle von Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit zu beschränken. Von praktischer Relevanz waren damit die Fragen der Abgrenzung von grober und einfacher Fahrlässigkeit sowie eventuelle Einschränkungen oder Erweiterungen der Rückgriffsmöglichkeiten.

Nach neuer Rechtslage haften Vereinsvorstände, die unentgeltlich tätig sind oder ein Honorar von maximal 500,00 Euro pro Jahr erhalten, gemäß § 31 a Abs. 1 BGB nur für vorsätzlich oder grobfahrlässig herbeigeführte Schäden (Gesetz zur Begrenzung der Haftung von ehrenamtlich tätigen Vereinsvorständen v. 28.9.2009, BGBl I 2009, 3161). Dies gilt auch für die Haftung gegenüber den Mitgliedern des Vereins.

Der Vorstand kann unter Umständen eine interne Haftungsfreizeichnung dadurch erlangen, dass er durch ein weisungsbefugtes Organ (Mitgliederversammlung, Verwaltungsrat) auf eine bestimmte Verhaltensweise rechtswirksam verpflichtet wird. Diese



Weisung muss in formell wirksamer Weise zustande gekommen sein und darf nicht gegen ein gesetzliches Gebot verstoßen.

#### 4.1.5.4 Steuerschulden und Vermögenserhalt

Als besonders relevant kann die Problematik der Inanspruchnahme für Steuerschulden des Vereins angesehen werden. Der Vereinsvorstand ist gesetzlicher Vertreter im Sinne des § 34 Abs. 1 S. 1. Alt. AO und kann damit nach § 69 AO herangezogen werden. Dort heißt es wörtlich:

*„Die in den §§ 34 und 35 bezeichneten Personen haften, soweit Ansprüche aus dem Steuerschuldverhältnis infolge vorsätzlicher oder grob fahrlässiger Verletzung der Ihnen auferlegten Pflichten nicht oder nicht rechtzeitig festgesetzt oder erfüllt oder soweit infolge dessen Steuervergütungen oder Steuererstattungen ohne rechtlichen Grund gezahlt werden. Die Haftung umfasst auch die infolge der Pflichtverletzung zu zahlenden Säumniszuschläge.“*

Durch die Haftung nach § 69 AO sollen Steuerausfälle, die der gesetzliche Vertreter durch schuldhaftes Pflichtverletzungen verursacht hat, ausgeglichen werden. Der Vorstand haftet daher nur für den Betrag, der von den Steuerschulden nicht entrichtet worden ist. Soweit also der Verein im Fall nachträglicher Steuererhebung diese – inklusiv aller Nebenforderungen – ausgleicht, wäre der Vorstand durch das Finanzamt nicht mehr in Anspruch zu nehmen. Die Privilegierung des § 31 a BGB greift nicht.

Der Vorstand muss ihm auferlegte steuerliche Pflichten vorsätzlich oder grob fahrlässig verletzt haben. Leichte Fahrlässigkeit genügt ausweislich des klaren Gesetzwortlautes nicht. Vorsätzlich handelt, wer die steuerlichen Pflichten kennt und bewusst missachtet. Ein Irrtum kann den Vorsatz ausschließen. Die Rechtsprechung hat einen solchen vorsatzausschließenden Rechtsirrtum beispielsweise dann angenommen, wenn falsche Auskünfte von Finanzbehörden oder von Angehörigen der steuerberatenden Berufe erteilt worden sind (BFH v. 26.4.1988, BFH/NV, 1988, S. 625 und BFH v. 19.9.1985, BFH/NV, 1986, S. 133).

Sollte also beispielsweise für einen Sachverhalt eine verbindliche Auskunft des Finanzamtes erteilt worden sein oder ein Angehöriger der steuerberatenden Berufe eine begleitende gutachtliche Stellungnahme abgegeben haben, wäre dem Vorstand ein Vorsatz wohl nicht mehr vorwerfbar. Lediglich (grobe) Fahrlässigkeit käme dann noch in Betracht. Wenn der Irrtum des Vorstandes unvermeidbar war, würde auch grobe Fahrlässigkeit ausscheiden. Der Irrtum wäre dann als unvermeidbar einzuordnen, wenn die gutachtliche Stellungnahme umfassend ist, keine Wertungswidersprüche aufweist und dem Vorstand Gründe, die zu einer anderen Beurteilung des Sachverhalts führen könnten, nicht erkennbar sind und erkennbar waren (siehe hierzu auch die strafrechtliche Verantwortlichkeit: 1.5.5).

Daneben ist der Vorstand dem Grundsatz der Vermögenserhaltung verpflichtet. Dabei tritt mitunter das Problem des Vermögensverfalles auf. Vereine können durch den unerwarteten Wegfall von Mitgliedsbeiträgen, Spenden und Sponsoringeinnahmen in die Situation gelangen, dass sie für die Bestandserhaltung eigene Mittel aufwenden müssen. Das kann nicht nur die Zweckerfüllung aus den Erträgen gefährden, sondern diese bis auf null herabsetzen. Anders als im Fall zweckwidriger Mittelverwendung soll bei Abweichungen vom Grundsatz der Vermögenserhaltung ein Rückgriff auf Organmitglieder nur bei deutlich erkennbaren, konkreten Vermögensverlusten und zugleich grob pflichtwidriger Unterlassung von im Einzelfall tatsächlich und rechtlich verfügbaren und erfolgversprechenden Maßnahmen in Betracht kommen (Zur Haftung von Organträgern für Insolvenzverschleppungsschäden, Stöber, 2004, Rdnr. 293;

Brand/Reschke, 2009, 2343–2347; BGH v. 25.7.2005, MittBayNot, 2006, S. 256). Wann diese Voraussetzungen gegeben sind, ist nur im Einzelfall beurteilbar.

#### 4.1.5.5 Straftaten und Ordnungswidrigkeiten

Es ist nicht möglich und mit dem Sanktionscharakter des Straf- und Ordnungswidrigkeitenrechts unvereinbar, Personen von straf- oder ordnungsrechtlicher Verantwortung freizustellen. Dies ist weder der Mitgliederversammlung noch einem anderen Vereinsorgan möglich. Es könnte sich sogar eine Strafbarkeit wegen Strafvereitelung gemäß §258 StGB ergeben.

Von der steuerrechtlichen Inanspruchnahme ist die strafrechtliche Verantwortlichkeit nach §370 AO für eine vorsätzliche Steuerhinterziehung und das sogenannte „Steuerordnungswidrigkeitenrecht“, §378 AO, zu unterscheiden. Letzteres verlangt ein gemindertes Maß an Schuld, nämlich sogenannte „Leichtfertigkeit“. Leichtfertig ist eine das geschützte Rechtsgut besonders gefährdende Handlung. Dabei ist auf eine Gesamtbewertung abzustellen (BFH v. 25.6.1997, BFH/NV, 1998, S. 8). Geschütztes Rechtsgut ist der Steueranspruch des Staates. Dieser ist dann besonders gefährdet, wenn beispielsweise sich der Vorstand nicht hinreichend und rechtzeitig über steuerliche Pflichten informiert. Wenn und soweit sich der Vorstand Dritter bedient, um insoweit seine Pflichten zu erfüllen, so hat er lediglich die Plausibilität der gefundenen Ergebnisse zu überprüfen. Ansonsten darf er sich grundsätzlich auf den sachverständigen Rat verlassen (vgl. Tipke/Lang, 2010, §23, Rdnr. 93).

Nach §9 Abs. 1 Ordnungswidrigkeitengesetz (OwiG) in Verbindung mit dem einschlägigen Verbotsgesetz haftet das vertretungsberechtigte Organ einer juristischen Person oder das Mitglied eines solchen Organs. Eine entsprechende Zuweisungsnorm ist auch §14 Abs. 1 StGB.

Neben der Zurechnungsnorm muss ein einschlägiger Tatbestand erfüllt sein. Beispiele sind hier bauordnungsrechtliche Vorschriften beim Sportstättenbau, die gewerberechtlichen Bestimmungen für den Betrieb einer selbstbewirtschafteten Vereinsgaststätte oder ähnliches. Nicht nur zivil-, sondern auch strafrechtlich relevant kann die Verletzung sogenannter „Verkehrssicherungspflichten“ sein. Danach ist ein Wettkampfanstalter für die Sicherheit von Teilnehmern und Zuschauern verantwortlich. Gefahren, die erkennbar und vermeidbar sind, müssen durch entsprechende organisatorische Vorkehrungen vermieden oder auf ein unabwendbares Minimum reduziert werden (vgl. LG Waldshut-Tiengen v. 12.9.2000, NJW, 2002, S. 153; AG Garmisch-Partenkirchen v. 1.12.2009, 2011, S. 844 ff.).

## 4.2 Steuerrecht

### 4.2.1 Gemeinnützigkeit

Für einen Verein ist es steuerlich von Vorteil, als gemeinnützig behandelt zu werden. Dann sind die Vorschriften des Gemeinnützigkeitsrechts in der Abgabenordnung (AO) von Bedeutung. Um als gemeinnützig anerkannt zu werden, muss die Körperschaft nach ihrer Satzung und nach der tatsächlichen Geschäftsführung selbstlos, ausschließlich und unmittelbar die Allgemeinheit fördern. Die Vorschriften über „Steuerbegünstigte Zwecke“ sind in den §§51–68 AO zu finden.



Rechtliche Folge der Anerkennung als gemeinnützig ist eine sich aus den einzelnen Steuergesetzen ergebende Begünstigung. Weiterhin berechtigt die Anerkennung als gemeinnützig zur Abzugsfähigkeit von Spenden an den Verein. Dieser Anreiz ist, gerade für kleinere Vereine, praktisch oft von größerer Bedeutung als die eigentlichen Steuerbefreiungen. Darüber hinaus werden häufig öffentliche oder verbandsseitige Zuwendungen von der Anerkennung als gemeinnützig abhängig gemacht.

Ein späterer Verlust der ursprünglich zuerkannten Gemeinnützigkeit hat gravierende Auswirkungen. Grundsätzlich müssen die formellen Voraussetzungen (Satzung) und die tatsächliche Geschäftsführung in jedem Veranlagungszeitraum den gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorgaben entsprechen. In Jahren, in denen dies nicht gegeben ist, kann die Anerkennung als gemeinnützig versagt werden.

Da ein Verstoß gegen die Vorschriften des Gemeinnützigkeitsrechts regelmäßig erst sehr viel später, das heißt Jahre nach dem Veranlagungszeitraum, festgestellt wird, kommt es zu einer rückwirkenden Besteuerung. Der Zeitraum der rückwirkenden Besteuerung kann bis zu zehn Jahren zuzüglich der laufenden Veranlagungszeiträume umfassen. Da der nach seiner eigenen Einschätzung gemeinnützige Verein für seine ideellen Bereiche (engere ideelle Sphäre, Vermögensverwaltung und Zweckbetriebe) von keiner Ertragssteuerpflicht ausgegangen ist, stellt sich in der Praxis häufig das Problem, dass erstmals eine Anfangs- und Schlussbilanz für den Zeitraum, in dem die Gemeinnützigkeit aberkannt wurde, aufzustellen ist. Dies ist im Nachhinein erfahrungsgemäß schwierig.

Im ungünstigsten Fall kann auch die gemeinnützigkeitsrechtlich erforderliche Vermögensanfallklausel greifen, wonach bei Wegfall der steuerbegünstigten Zwecke das Vermögen des Vereins einer anderen, steuerbegünstigten Körperschaft zufließt.

#### 4.2.2 Selbstlosigkeit

Eine gemeinnützige Körperschaft darf nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke verfolgen und muss ihre Mittel (ausschließlich) für ihre satzungsmäßigen gemeinnützigen Zwecke verwenden. Kein Mitglied darf (besondere) Zuwendungen aus Mitteln eines Vereins erhalten, keine Person darf durch Ausgaben, die dem Zweck der gemeinnützigen Körperschaft fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen, begünstigt werden. Darüber hinaus ist das angesammelte Vereinsvermögen auf Dauer gemeinnützigkeitsrechtlich gebunden, das heißt, es kann grundsätzlich nicht an die Mitglieder zurückgezahlt werden.

Die Abgrenzung eines nicht in erster Linie eigenwirtschaftlichen Zweckes von einem solchen ist schwierig. Grundsätzlich darf auch eine gemeinnützige Körperschaft wirtschaftliche Interessen verfolgen, sie dürfen aber nicht Hauptzweck sein. Von der Rechtsprechung abgelehnt wurde das Kriterium des Verhältnisses der Einnahmen aus den steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben zu den übrigen Einnahmen des Vereins. Entscheidend ist, dass die Tätigkeit des Vereins auf die Verfolgung gemeinnütziger Zwecke gerichtet ist und er seine verfügbaren Mittel dafür verwendet. Grenze ist die sogenannte „Prägung“. Wenn das Bild des Vereins in der Öffentlichkeit durch den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb bestimmt ist, dann ist dies gemeinnützigkeits-schädlich (BFH v. 21.5.1997, BFH/NV, 1997, S. 904; vgl. auch Hüttemann, 2008, §4 Rz. 77).

### 4.2.3 Förderung der Allgemeinheit

Die Förderung der Allgemeinheit bedingt schon begrifflich, dass nicht nur ein fest abgeschlossener Personenkreis, sondern grundsätzlich eine unbestimmte Anzahl von Personen in den Genuss der Leistungen der Körperschaft gelangen kann. Die Satzung muss daher zwingend eine gewisse Öffnung vorsehen, auch wenn sachliche Einschränkungen gemacht werden können. Ein faktischer Ausschluss weiter Teile der Bevölkerung und damit fehlende Förderung der Allgemeinheit liegt vor, wenn hohe Aufnahmegebühren und Mitgliedsbeiträge eintrittshemmend wirken. Vereine, deren Aktivitäten überwiegend im Interesse der eigenen Mitglieder erfolgen – typisch für Sportvereine – unterliegen insoweit im Gegensatz zu altruistischen sogenannten „Fördervereinen“ Beschränkungen (vgl. Klein/Gersch, 2009, §52, Rdnr. 2 ff.).

Mitgliedsbeiträge und sonstige Zahlungen dürfen im Durchschnitt 1.023,00 Euro je Mitglied und Jahr und Aufnahmegebühren für neu aufgenommene Mitglieder im Jahresdurchschnitt 1.534,00 Euro nicht übersteigen. Daneben darf einmalig eine Investitionsumlage von höchstens 5.113,00 Euro innerhalb von zehn Jahren erhoben werden. Dabei müssen die Mitglieder die grundsätzliche Möglichkeit haben, diesen Betrag auf zehn gleiche Jahresraten zu verteilen und etwaige Verzinsungen sind einzuberechnen. Zulässig ist jedoch, dass die Mitglieder ihrem Verein ein Darlehen zur Verfügung stellen, welches nach Auffassung von Rechtsprechung und Finanzverwaltung mit einem Zinssatz von derzeit 5,5% vergütet werden muss (AEAO Nr. 1 zu §52 AO).

Zulässig sind sachliche Aufnahmebeschränkungen, beispielsweise ein Aufnahmestopp wegen mangelnder Kapazitäten. Kein Verein muss (weitere) Mitglieder aufnehmen, wenn Sportanlagen oder Trainer ausgelastet sind (vgl. BFH v. 13.12.1978, BStBl. II 1979, 488).

### 4.2.4 Mitgliedsbeiträge und Leistungsentgelte

Seitens der Mitglieder werden die Beiträge gezahlt, um zum einen die durch die Mitgliedschaft zum Ausdruck gebrachte Verbundenheit mit der Förderung des gemeinnützigen Zweckes zum Ausdruck zu bringen, andererseits aber auch für die Nutzung von Vereinsanlagen und -einrichtungen.

Mitgliedsbeiträge sind auch an nicht als gemeinnützig anerkannte Vereine nach § 18 Erbschaft- und Schenkungsteuergesetz (ErbStG) bis 300,00 Euro im Jahr steuerfrei. Mitgliedsbeiträge erhöhen auch das zu versteuernde Einkommen nicht, § 8 Abs. 5 Körperschaftsteuergesetz (KStG), und sind mangels Leistungsaustausch auch nicht umsatzsteuerbar. Für Schenkungen gilt § 16 ErbStG und ein Freibetrag von 20.000,00 Euro.

Soweit ein gemeinnütziger Sportverein zur Erfüllung seiner den gesamten Belangen sämtlicher Mitglieder dienenden satzungsmäßigen Gemeinschaftszwecke tätig wird und dafür Beiträge erhebt, die dazu bestimmt sind, die Erfüllung dieser Aufgaben zu ermöglichen, fehlt es an einem umsatzsteuerrechtlich relevanten Leistungsaustausch mit dem einzelnen Mitglied. Die Zahlung eines sogenannten „echten“ Mitgliedsbeitrages führt nicht zu einem umsatzsteuerbaren Vorgang. Echte Mitgliedsbeiträge sind dann anzunehmen, wenn die Satzung Art und Höhe der Beiträge beziehungsweise einen bestimmten Berechnungsmaßstab sowie das Organ, das die Beiträge der Höhe nach erkennbar festsetzt, bestimmt.

Bei einer Beitragsgestaltung, bei der Zeitpunkt und Häufigkeit der Nutzung von Sportanlagen von der Beitragshöhe unabhängig sind, werden lediglich nicht steuer-

bare Einnahmen durch den gemeinnützigen Sportverein erzielt. Damit ist zugleich ein Vorsteuerabzug ausgeschlossen, da die erforderliche umsatzsteuerpflichtige Leistung nicht erbracht wird.

Der Verein ist aber nicht gehindert, für die Erfüllung von Sonderbelangen einzelner Mitglieder entsprechende Zusatzentgelte zu erheben. Dadurch ergibt sich eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten. Wer Einrichtungen häufig nutzt, würde entsprechend höhere Zahlungen an den Verein erbringen; wer sie weniger oder gar nicht nutzt, zahlt lediglich den entsprechend bemessenen Mindestbeitrag. Weder nach Auffassung der Finanzverwaltung noch nach Ansicht der Rechtsprechung sind gemeinnützige Vereine gehindert, ihren Mitgliedern auch im Rahmen eines – umsatzsteuerbaren – Leistungsaustausches gegenüberzutreten (BFH v. 8.9.1994, BStBl II, 1994, S. 957; FG München v. 1.6.1995, UR, 1996, S. 259).

#### 4.2.5 Steuerrechtliche Sphären

Gemeinnützige Körperschaften sind steuerrechtlich grundsätzlich in vier Sphären einteilen (vgl. Tipke/Lang, 2010, § 20, Rdnr. 7). Es gibt einen engeren ideellen Bereich, die Vermögensverwaltung und den einheitlichen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb. Ein Zweckbetrieb ist ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb, der der unmittelbaren Verfolgung der gemeinnützigen Satzungszwecke dient (siehe dazu auch AEAO zu § 67 a AO). Nach § 67 a AO ist der Zweckbetrieb „sportliche Veranstaltung“ legal definiert. Bildlich stellen sich die vier Sphären wie folgt dar:

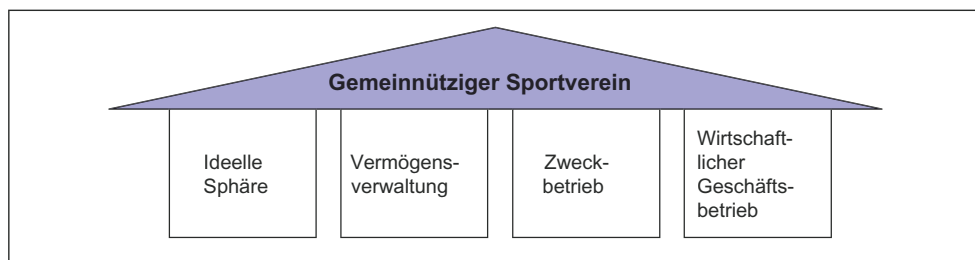


Abb. 1: Gemeinnütziger Sportverein

Die steuerliche Behandlung der Sphären ist sehr unterschiedlich. Steuerfrei sind Zuflüsse in der engeren ideellen Sphäre. Hierzu gehören Spenden, Beiträge, Schenkungen und echte Zuschüsse, beispielsweise der öffentlichen Hand. In den Bereichen der Vermögensverwaltung und der Zweckbetriebe fällt keine Ertragssteuer an. Bildlich stellt sich dies wie folgt dar:

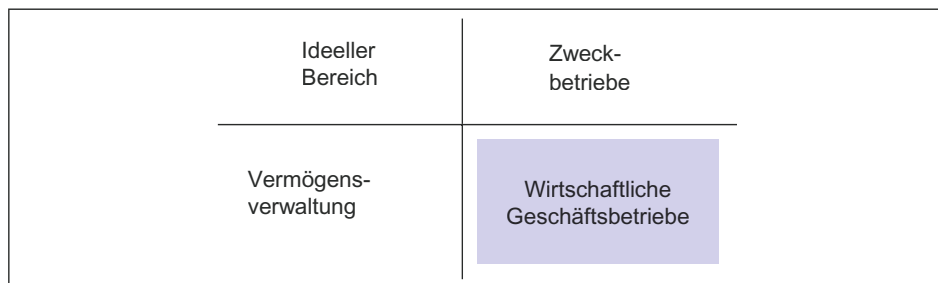


Abb. 2: Partielle Ertrags- und Substanzsteuerpflicht

Anders ist die umsatzsteuerliche Behandlung:



Abb. 3: Unternehmereigenschaft im Sinne des Umsatzsteuergesetzes

Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb unterliegt der gewöhnlichen Besteuerung wie jeder andere Unternehmer. Dies rechtfertigt sich damit, dass der gemeinnützige Verein mit einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb auch wie ein gewerblicher Dritter am Wirtschaftsleben teilnimmt und insoweit eine Begünstigung steuerpolitisch weder notwendig noch zulässig ist. Vermögensverwaltung wird vom wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb nach § 14 S. 3 AO wie folgt abgegrenzt:

*„Vermögensverwaltung liegt in der Regel vor, wenn Vermögen genutzt wird, zum Beispiel Kapitalvermögen verzinslich angelegt oder unbewegliches Vermögen vermietet oder verpachtet wird.“*

Vermögensnutzung umfasst auch die Verpachtung oder den Verkauf von vorhandenen Vermögensgegenständen, soweit sie im Bereich der Vermögensverwaltung gehalten worden sind. Vermögensgegenstände können dabei jegliche materiellen und immateriellen Güter sein. Einzelfälle sind hier Sportanlagen, sonstige Immobilien, aber auch Marken-, Lizenz- und Urheberrechte. Letztere werden allerdings regelmäßig nicht verkauft, sondern lediglich das Recht zur Nutzung entgeltlich eingeräumt (vgl. Beitrag 28 „Sponsoring – Rechtliche und steuerliche Grundlagen“).

Typische Einnahmen aus Vermögensverwaltung einer gemeinnützigen Körperschaft sind die Zinseinnahmen aus Sparguthaben, Dividenden von Wertpapieren, Einkünfte aus der Vermietung oder Verpachtung einer Vereinsgaststätte, Entgelte für die Überlassung von Werberechten und Lizenzgebühren, sofern eine gewisse Langfristigkeit gegeben ist, und Erträge aus Vermögensumschichtungen. Dem Bereich der Vermögensverwaltung können damit regelmäßig die Einnahmen im Sinne von §§ 20 und 21 Einkommensteuergesetz (EStG) zugeordnet werden. Auch die Rechtsprechung zieht die einkommensteuerlichen Abgrenzungskriterien heran.

Eine Begünstigung gemeinnütziger Körperschaften besteht darin, dass die Kriterien der „privaten Veräußerungsgeschäfte“ nach § 23 EStG nicht unmittelbar gelten. Das bedeutet, dass gemeinnützige Körperschaften auch innerhalb der Spekulationsfrist erzielte Umschichtungsgewinne im Rahmen der Vermögensverwaltung ertragssteuerfrei vereinnahmen (vgl. Herfurth/Dehesselles, 2001, 54).

Jeder Verein, unabhängig davon, ob er als gemeinnützig anerkannt ist oder nicht, muss seine satzungsgemäßen Zwecke mit (allen) ihm zur Verfügung stehenden Mitteln verfolgen. Gemäß § 55 Abs. 1 Nr. 5 AO müssen gemeinnützige Körperschaften ihre Mittel grundsätzlich zeitnah für ihre gemeinnützigen Zwecke verwenden. Ein Verein darf nur im Rahmen der vom Gesetzgeber ausdrücklichen zugelassenen Ausnahmen seine Mittel ganz oder teilweise einer Rücklage zuführen, beziehungsweise ein Vermögensmittel nicht zeitnah für gemeinnützige Zwecke verwenden. Die Vorgaben zur Mittelverwendung sind von überragender Bedeutung für einen gemeinnützigen Verein.

### 4.2.6 Verlustausgleich

Eine gemeinnützige Körperschaft darf im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe und aus der Vermögensverwaltung keine sogenannten „Dauerverluste“ erleiden. Zwar darf einmalig ein Verlust eintreten, dieser soll aber spätestens im Folgejahr aus Mitteln desselben Bereichs ausgeglichen werden (AEAO Nr. 6, 9 zu §55 Abs. 1 Nr. 1 AO).

Wird ein Verlust des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes mit Mitteln des ideellen Bereichs ausgeglichen und wurden in den vorangegangenen sechs Jahren Gewinne des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs dem ideellen Bereich in mindestens gleicher Höhe zugeführt, gilt dies als Rückgabe früherer Gewinnabführungen (AEAO Nr. 4 zu §55 Abs. 1 Nr. 1 AO).

Wird ein neuer wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb aufgebaut, ist eine Verwendung von Mitteln des ideellen Bereichs für den Ausgleich von Verlusten dann unschädlich, wenn mit Anlaufverlusten zu rechnen war. Der Verein muss aber in der Regel innerhalb von drei Jahren nach dem Ende des Entstehungsjahres des Verlustes dem ideellen Bereich wieder Mittel zuführen (AEAO Nr. 8 zu §55 Abs. 1 Nr. 1 AO).

### 4.2.7 Ertragssteuern

Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe unterliegen, wie dargestellt, der Besteuerung ihrer Gewinne. Die Gewinnermittlung erfolgt dabei nach gewöhnlichen Grundsätzen (vgl. hierzu den Beitrag „Rechnungslegung im Verein“). Dabei ist, sofern aus dem Verein wirtschaftliche Geschäftsbetriebe wie beispielsweise der Profisport ausgegliedert wurden, eine Besonderheit zu beachten. Gewöhnlich werden Beteiligungen von gemeinnützigen Körperschaften möglichst in der ertragssteuerfreien Vermögensverwaltung gehalten. Da einige Sportverbände vorgeben, dass bei bestimmten Beteiligungen, beispielsweise wenn in der Tochterkapitalgesellschaft der Spielbetrieb abgewickelt wird, der Verein weiterhin die Möglichkeit des „Durchgriffs“ bzw. des „Durchregierens“ behalten muss, bleiben auch nach einer Ausgliederung des Spielbetriebes in diesem Fall die Beteiligungserträge steuerpflichtig (vgl. hierzu den Beitrag „Kapitalgesellschaften im Sport“).

Eine Kapitalertragsteuerpflicht für Beteiligungserträge tritt nicht ein, wenn im Bereich des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs §8b Abs. 1 KStG greift. Es ist entweder eine Freistellung beziehungsweise Erstattung der Körperschaftsteuer gegeben oder aber eine Anrechnung auf den Einbehalt. Ebenfalls freigestellt sind die Erträge aus der Veräußerung von Beteiligungen. Wurde die Beteiligung in der Vermögensverwaltung gehalten, ergibt sich die Befreiung unmittelbar aus §5 Abs. 1 Nr. 9 KStG (vgl. dazu: BFH v. 25.5.2011, DStR 2011, 1460; Schauhoff, St., 2010, §8 Rz. 315 ff.).

Die Belastung mit Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und Solidaritätszuschlag ist entweder auf Ebene der Beteiligungsgesellschaft gegeben oder aber auf der Ebene des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes in Höhe von jeweils 15% Körperschaftsteuer zuzüglich örtlicher Gewerbesteuer und Solidaritätszuschlag.

Für kleine Vereine kann sich ein Vorteil daraus ergeben, dass ihnen ein Freibetrag in Höhe von 5.000,00 Euro eingeräumt wird, §24 S. 1 KStG, §11 Abs. 1 S. 3 Gewerbesteuergesetz (GewStG). Kapitalgesellschaften steht dieser Freibetrag nicht zu.

Einnahmen aus dem einheitlichen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb sind von der Körperschaft- und Gewerbesteuer befreit, soweit sie bei gemeinnützigen Sportvereinen die Grenze von 35.000,00 Euro nicht überschreiten (vgl. Beitrag „Rechnungslegung im

Verein“). Werden höhere Einnahmen erzielt, ist der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb mit seinen gesamten Erträgen – vorbehaltlich des Freibetrages – steuerpflichtig. Um missbräuchliche Mehrfachinanspruchnahme zu vermeiden, darf die gemeinnützige Körperschaft sich nicht in mehrere Körperschaften „aufspalten“, wenn die bestimmende Motivation ist, die Steuervergünstigungen mehrfach in Anspruch zu nehmen, §64 Abs.4 AO.

## 4.2.8 Umsatzsteuer

Vereine können umsatzsteuerrechtlich Unternehmen sein. In §2 Abs.1 UStG heißt es: *„Unternehmer ist, wer eine gewerbliche oder berufliche Tätigkeit selbständig ausübt. Das Unternehmen umfasst die gesamte gewerbliche oder berufliche Tätigkeit des Unternehmers. Gewerblich oder beruflich ist jede nachhaltige Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen, auch wenn die Absicht, Gewinn zu erzielen, fehlt oder eine Personenvereinigung nur gegenüber ihren Mitgliedern tätig wird.“*

Die Zielsetzung, lediglich kostendeckende Entgelte zu erheben, oder ein Anbieten von Leistungen ausschließlich gegenüber Mitgliedern hindert daher die Unternehmereienschaft nicht. Außerhalb der engeren ideellen Sphäre kann daher auch ein gemeinnütziger Verein umsatzsteuerbare Leistungen ausführen.

Darüber hinaus gibt es einige Steuerbefreiungsvorschriften. Nach §4 Nr.9a–b UStG sind die Veräußerung von Grundstücken sowie Umsätze, die unter das Rennwett- und Lotteriegesezt fallen, umsatzsteuerfrei. Vorträge, Kurse und andere Veranstaltungen wissenschaftlicher oder belehrender Art sind nach §4 Nr.22a UStG dann umsatzsteuerfrei, wenn die Einnahmen überwiegend zur Deckung der Kosten erhoben werden. Teilnahmegebühren für sportliche Veranstaltungen sind nach §4 Nr.22b UStG umsatzsteuerbefreit.

Grundsätzlich umsatzsteuerbefreit ist die Vermietung und Verpachtung von Grundstücken, §4 Nr.12 a UStG. Allerdings besteht eine Optionsmöglichkeit nach §§9, 27 UStG. Der Verein kann auf diese Befreiung verzichten. Dies bietet sich insbesondere in den Fällen an, in denen ein Verein ein Gebäude oder einen Gebäudeteil an einen Unternehmer vermietet, der seinerseits zum Vorsteuerabzug berechtigt ist. Die Vorsteuerabzugsberechtigung für die Baukosten führt dann zumindest zu einem Steuer- und Liquiditätsvorteil und der Mieter wird nicht belastet, da er seinerseits die ausgewiesene Umsatzsteuer als Vorsteuer geltend machen kann.

Als umsatzsteuerliche Vereinfachungsmaßnahme sieht das Vereinsförderungsgesezt in §23a UStG vor, dass Vereine, deren steuerpflichtiger Umsatz im Vorjahr nicht höher als 35.000,00 Euro war, ihre Vorsteuern pauschal mit einem Durchschnittssatz von sieben von Hundert des steuerpflichtigen Umsatzes in Ansatz bringen dürfen. Zu den steuerpflichtigen Umsätzen können sowohl die Einnahmen aus steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben als auch die Einnahmen aus Zweckbetrieben und gegebenenfalls der Vermögensverwaltung gehören. Der Verein kann auf diesen pauschalen Vorsteuerabzug verzichten. Er muss dies dem Finanzamt bis zum Ablauf des zehnten Tages nach Ablauf des ersten Veranlagungszeitraumes eines Kalenderjahres erklären. Diese Erklärung bindet den Verein für fünf Kalenderjahre (vgl. Beitrag „Rechnungslegung im Verein“).

Ebenfalls nicht umsatzsteuerpflichtig ist ein Verein, wenn er der sogenannten „Kleinunternehmerregelung“ des §19 UStG unterfällt. Danach wird die Umsatzsteuer von Unternehmern, die im Inland ansässig sind, nicht erhoben, wenn der Umsatz zuzüglich



der darauf entfallenden Steuer im vorangegangenen Kalenderjahr 17.500,00 Euro nicht überstiegen hat und im laufenden Kalenderjahr 50.000,00 Euro voraussichtlich nicht übersteigen wird. Der Verein kann nach § 19 Abs. 2 UStG gegenüber dem Finanzamt bis zur Unanfechtbarkeit der Steuerfestsetzung erklären, dass er auf die Anwendung der Kleinunternehmerregelung verzichtet. Danach bindet die Erklärung für fünf Kalenderjahre.

#### 4.2.9 Nicht gemeinnützige Vereine

Obwohl viele Vereine aus unterschiedlichen Gründen – ggf. zeitweise – nicht formell als gemeinnützig anerkannt sind, gibt es vergleichsweise wenig Literatur, wie dann besteuermäßig zu verfahren ist. Grundsätzlich ist der Verein weiterhin Steuersubjekt, ohne jedoch den vorbezeichneten Privilegierungen und Restriktionen des Gemeinnützigkeitsrechts zu unterliegen. Wenn allerdings gemeinnützigkeitsrechtliche Mittelbindungen oder ähnliches in der Satzung festgeschrieben sind, muss sich der Vorstand hieran halten.

Für Besteuerungszwecke ist eine Gewinnermittlung nach üblichen Maßstäben durchzuführen, d. h. der Verein kann Erträge aus unterschiedlichen Einkunftsarten erzielen, vgl. §§ 13 – 22 EStG, und muss diese, nach Abzug der zurechenbaren und zulässigen Aufwendungen, der Besteuerung unterwerfen und entsprechende Steuererklärungen abgeben (vgl. auch den Beitrag „Rechnungslegung im Verein“). Weiterhin besteht beim „Wechsel“ aus der Gemeinnützigkeit in die Steuerpflicht oder umgekehrt das Problem, dass eine Abschlussbesteuerung durchzuführen ist, bei der die sogenannten „stillen Reserven gehoben“ werden (vgl. Beitrag „Rechnungslegung im Verein“ sowie Fritz, 2003). Im Einzelnen ist hier vieles unklar und leider fehlt auch „erleuchtende“ Literatur, da sich die vorhandene ausschließlich auf gemeinnützige Vereine fokussiert (vgl. bspw. die diversen Vereinsratgeber der Verbände).

#### *Literaturverzeichnis*

AG Garmisch-Partenkirchen v. 1.12.2009, JuS 2011, S. 844.

BFH v. 13.12.1978, BStBl 1979 II, S. 488.

BFH v. 19.9.1985, BFH/NV 1986, S. 133.

BFH v. 21.5.1997, BFH/NV 1997, S. 904.

BFH v. 25.5.2011, in: DStR, 2011, S. 1460.

BFH v. 25.6.1997, BFH/NV 1998, S. 8.

BFH v. 26.4.1988, BFH/NV 1988, S. 625.

BFH v. 31.5.2001, BStBl. 2001 II, S. 658.

BFH v. 8.9.1994, BStBl. 1994 II, S. 957.

BGH v. 11.11.1985, in: NJW, 1986, S. 1033.

BGH v. 13.12.2004, in: NJW, 2005, S. 981.

BGH v. 2.12.1974, in: NJW, 1975, S. 771.

BGH v. 23.9.1992, in: NJW, 1993, S. 918.

BGH v. 25.7.2005, MittBayNot, 2006, S. 256.

BGH v. 27.9.1999, in: NJW, 1999, S. 3552.

BGH v. 27.9.1999, in: NJW, 2000, S. 1028.

BMF v. 17.4.2003, in: DStR, 2003, S. 833.

BMF v. 21.4.2008, BStBl. I 2008, S. 582.

Brand, C./Reschke, D.: Insolvenzverschleppung – künftig auch im eingetragenen Verein strafbar?, in: NJW 2009, S. 2343–2347.



- Buchna, J./Seeger, A./Brox, W.: Gemeinnützigkeit im Steuerrecht, Achim, 2010.
- Dehesselles, T.: Bilanzierung und Lizenzierung im Profifußball, Baden-Baden, 2011.
- FG München v. 1.6.1995, in: UR 1996, S. 259.
- Fritz, T.: Aufnahme, Strukturwandel und Beendigung wirtschaftlicher Tätigkeit von gemeinnützigen Körperschaften, Baden-Baden, 2003.
- Herfurth, R./Dehesselles, T.: Stiftung – Verein – Verband, Berlin, 2001.
- Hüttemann, R.: Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht, Köln, 2008.
- Klein, F./Gersch, E.-M.: Abgabenordnung, München, 2009.
- LG Hannover v. 8.4.2008, in: Causa Sport, 2008, S. 296.
- LG Waldshut-Tiengen v. 12.9.2000, in: NJW, 2002, S. 193.
- OLG München v. 25.6.2009, in: NJOZ, 2009, S. 4035.
- OLG Schleswig v. 24.9.2009, in: NJW-RR, 2010, S. 957.
- Pahlke, A./Koenig, U.: Abgabenordnung, München, 2009.
- Palandt, O./Ellenberger, J.: Kurzkomentar zum BGB, München, 2011.
- Reichert, B.: Handbuch Vereins- und Verbandsrecht, München, 2010.
- Sauter, E./Schweyer, G./Waldner, W.: Der eingetragene Verein, München, 2010.
- Schauhoff, S.: Handbuch der Gemeinnützigkeit, München, 2010.
- Stöber, K.: Handbuch zum Vereinsrecht, Köln, 2004.
- Tipke, K./Lang, J.: Steuerrecht, Köln, 2010.

# Kapitalgesellschaften im Sport

von Thomas Dehesselles und Christian Frodl

## Inhaltsverzeichnis

5.1	Auftreten von Kapitalgesellschaften im professionellen Sport .....	54
5.1.1	Profisportligen im Ausland .....	54
5.1.2	Entwicklung in Deutschland .....	55
5.2	Gründe für die Wahl der Kapitalgesellschaft als Organisationsform .....	56
5.2.1	Eröffnung weiterer Finanzierungsmöglichkeiten .....	56
5.2.2	Strukturelle Vorteile der Kapitalgesellschaft .....	57
5.2.3	Vermeidung vereins- und gemeinnützigkeitsrechtlicher Nachteile .....	58
5.3	Verbandsrechtliche Vorgaben für Sportkapitalgesellschaften .....	59
5.3.1	Ebene der Anteilseigner .....	60
5.3.1.1	Beschränkungen der Überkreuz- und der Mehrfachbeteiligung .....	60
5.3.1.2	Stimmrechtsmehrheit des Stamm-/Muttervereins in den Lizenzligen im Fußball und Handball in Deutschland .....	61
5.3.2	Name und Sitz .....	63
5.3.3	Binnenorganisation .....	64
5.3.4	Kapitalausstattung .....	65
5.4	Fazit .....	66

## 5.1 Auftreten von Kapitalgesellschaften im professionellen Sport

### 5.1.1 Profisportligen im Ausland

Historisch bedingt oder durch gezielte verbandsrechtliche und gesetzliche Maßnahmen sind Kapitalgesellschaften in den professionellen Sportligen im Ausland bereits länger etabliert. Vor dem Hintergrund einer immer stärkeren Professionalisierung und der damit einhergehenden Erhöhung der finanziellen Risiken wurde in England bereits Ende des 19. Jahrhunderts die Umwandlung der am Spielbetrieb teilnehmenden nicht rechtsfähigen *private social clubs* in Kapitalgesellschaften vorgenommen, um eine Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen herbeizuführen. Letzter Verein der diesen Schritt vornahm war im Jahr 1982 Nottingham Forest FC, so dass seitdem alle 92 Proficlubs in England als Kapitalgesellschaft organisiert sind (Galli, 1998, 20). Auch die vier Major Leagues der USA lassen seit ihrer Gründung Kapitalgesellschaften als Mitglieder zu. NBA, NFL, NHL und MLB, die selbst in der Rechtsform der *unincorporated non profit association*, einem nicht rechtsfähigen und nicht gewinnorientiertem Zusammenschluss organisiert sind, waren von Anfang an auf die kommerzielle Veranstaltung und Vermarktung des Ligaspielbetriebs ausgerichtet. Entsprechend dieser Zielrichtung wählten die Mitglieder als Träger für die an dem Spielbetrieb teilnehmenden Teams in der Regel eine Kapitalgesellschaft in Form der *corporation* oder der *partnership*. Gleiches gilt für die Major League Soccer, die sich in ihrer Struktur von den übrigen US-Profiligen allerdings wesentlich unterscheidet: Selbst in Form einer *limited liability company* organisiert, stehen die Teams im Eigentum der Ligagesellschaft und werden von vertraglich über so genannte *operating agreements* gebundene Investoren geleitet. Die Trägergesellschaften der Teams sind dabei ebenfalls durchgehend in Form einer Kapitalgesellschaft nach US-amerikanischem Recht organisiert (Klingmüller, 2005, 56 f.)

In Frankreich, Spanien und Italien erfolgte die Umwandlung der Vereine in Kapitalgesellschaften anders als in England und den USA nicht aufgrund einer autonomen Wahl der am geeignetsten erscheinenden Rechtsform, sondern wurde durch den nationalen Verband bzw. die staatlichen Sportgesetze vorgegeben. In Italien erließ 1966 zunächst der nationale Fußballverband FIGC angesichts einer massiven Überschuldung der Profivereine eine Direktive zur zwangsweise Umwandlung in eine *società per azioni*, eine Aktiengesellschaft italienischen Rechts, die durch ein umfassendes Kreditprogramm und weitere Maßnahmen zum Schutz der Gläubiger flankiert wurde. 1981 wurde sodann durch Gesetz ein sportspezifisches Gesellschaftsrecht eingeführt, das alle Sportclubs, die Berufssportler unter Vertrag nehmen, die Rechtsform der Aktiengesellschaft oder der *società a responsabilità limitata*, einer der GmbH ähnlichen Kapitalgesellschaft, vorschrieb. Auch in Frankreich und Spanien wurden durch die staatlichen Sportgesetze in den Jahren 1984 bzw. 1990 Kapitalgesellschaften als verbindliche Rechtsform für die Proficlubs vorgegeben. Hintergrund war in Frankreich die – der in Deutschland geführten ähnliche – Diskussion, ob die professionellen Sportklubs nach ihrer Zwecksetzung weniger als gemeinnützig, als eher kommerziell ausgerichtet einzustufen und daher den allgemeinen Handelsgesetzen zu unterwerfen seien. Durch Gesetz wurde diese Frage im Sinn der verpflichtenden Organisation der Profiabteilungen in Form einer (Sport-)Aktiengesellschaft aufgelöst. Eine entsprechende Regelung wurde

in Spanien durch das Sportgesetz von 1990 getroffen. Hintergrund der durch dieses Gesetz erfolgenden umfassenden Neuregelung des Sportwesens war auch hier die als problematisch angesehene Führung der in der üblichen Rechtsform des *Club Deportivo Básico* organisierten Vereine. Kernstück der Neuregelungen war daher auch in Spanien die Bestimmung, dass die Vereine im professionellen Fußball und Basketball ab 1992 in einer Sonderform der Aktiengesellschaft (*Sociedad Anonima Deportiva*) zu führen sind (Galli, 1998, 56 f.; Malatos, 1988, 76 f.).

### 5.1.2 Entwicklung in Deutschland

In Deutschland war dagegen bis in die Mitte der 1990er-Jahre auch in den Profiligen ausschließlich die Rechtsform des Idealvereins für den Spielbetrieb zugelassen. Ausgehend von dem selbst als (gemeinnützigen) Verein organisierten Verband, blieb die Teilnahme in den Profiligen eingetragenen Vereinen vorbehalten, obwohl auch hier die Lizenzinhaber längst mittelständige Unternehmen darstellten und sowohl unter wirtschaftlichen, als auch rechtlichen Gesichtspunkten bereits seit längerem die Öffnung für Kapitalgesellschaften gefordert wurde. Allein durch die Einschaltung so genannter „Vorschaltgesellschaften“, die die/einzelne für die Teilnahme am Spielbetrieb erforderliche wirtschaftliche Aktivitäten (z. B. Vermarktung) übernahmen, jedoch nicht Inhaber der Lizenz für die Teilnahme am Spielbetrieb waren, konnte die Kapitalgesellschaft als Organisationsform genutzt werden.

Als erster Verband in Deutschland wich 1994 der Deutsche Eishockey-Bund angesichts einer immensen Überschuldung der Vereine der Eishockey-Bundesliga, die sich aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung der Bundesligavereine auch auf den Verband auszuwirken drohte, von dieser Linie ab. Als Sanierungsmaßnahmen erfolgte neben einer Ausgliederung des Spielbetriebs der Bundesliga auf eine Ligagesellschaft, die DEL Deutsche Eishockey Liga GmbH, eine Verpflichtung der defizitären Verein zur Umwandlung in Kapitalgesellschaften, die sodann auf Grundlage so genannter Franchiseverträge mit der Ligagesellschaft an dem Spielbetrieb teilnehmen sollten. Durch diese Strukturänderungen sollte den Vereinen eine neue Kapitalzufuhr ermöglicht und die für die Durchführung des Spielbetriebs erforderliche Liquidität herbeigeführt werden. Aufgrund verschiedener rechtlicher und wirtschaftlicher Konstruktionsfehler hatte diese Struktur jedoch keinen Bestand. In der Folge kam es zu juristischen Auseinandersetzungen zwischen dem DEB und den Klubs um das Recht letzterer zur eigenständigen Organisation und Vermarktung des Spielbetriebs der Bundesliga. Nach mehreren schiedsgerichtlichen Entscheidungen erfolgte 1997 die Gründung der Deutschen Eishockey Liga Betriebsgesellschaft mbH, deren Gesellschafter die dato 14 lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der Bundesliga waren (Schäfer, 1998, 32 ff.).

Es folgte der Basketball, der durch eine entsprechende Änderung des Lizenzstatuts der BBL ab 1996 neben dem eingetragenen Verein auch Kapitalgesellschaften als Lizenznehmer und Teilnehmer am Spielbetrieb zuließ. Im Fußball kam es durch die Beschlüsse des DFB-Bundestages vom 24.10.1998 zur Zulassung von Kapitalgesellschaften in der Bundesliga und 2. Bundesliga zur Spielzeit 1999/2000. Ab 2004 wurde die Teilnahmemöglichkeiten für Kapitalgesellschaften auch auf die Regionalliga – damals die dritthöchste Spielklasse – und nach ihrer Einführung zur Spielzeit 2008/2009 auf die 3. Liga ausgedehnt. Zuletzt ließ im Jahr 2003 der Deutsche Handball-Bund im Rahmen einer allgemeinen Strukturreform, bei der den Modellen des DEB, DBB und DFB folgend die Bundesliga der Männer und Frauen aus dem Verband ausgegliedert und seitdem durch einen Zusammenschluss der am Spielbetrieb teilnehmenden Vereine

und Kapitalgesellschaften organisiert wird, die direkte Lizenzerteilung an Kapitalgesellschaften zu.

Von der Möglichkeit, die Lizenz für den Spielbetrieb direkt an eine Kapitalgesellschaft zu erteilen, wurde im Folgenden vielfach Gebrauch gemacht und die Profiabteilungen der Vereine regelmäßig im Wege der Ausgliederung nach dem Umwandlungsgesetz in eine AG, GmbH, GmbH & Co. KG oder GmbH & Co. KGaA überführt (zum Ausgliederungsvorgang bei Vereinen Dehesselles, 2005, 44f.). Zur Spielzeit 2011/2012 stellt sich die Verteilung der Teilnehmer der Profiligen des Fußball, Eishockey, Basketball und Handball auf die verschiedenen Rechtsformen wie folgt dar:

	Verein	AG	GmbH	GmbH & Co. KG	GmbH & Co. KGaA
<b>Fußball (BL, 2.BL und 3. Liga)</b>	31	2	10	–	13
<b>Eishockey (DEL)</b>	–	–	12	2	–
<b>Basketball (BBL)</b>	2	1	14	1	–
<b>Handball (HBL)</b>	–	1	12	5	–

## 5.2 Gründe für die Wahl der Kapitalgesellschaft als Organisationsform

Für die Wahl einer Kapitalgesellschaft sprechen zunächst unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten die zusätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten, die sich bei einer Organisation als AG, KGaA oder GmbH durch Akquisition von externen Kapitalgebern bieten. Hinzu treten die strukturellen Gegebenheiten der Kapitalgesellschaft, die diese Organisationsform im Vergleich zu der überkommenen Rechtsform des Idealvereins vorzugswürdig macht. Schließlich werden durch die Organisation als Kapitalgesellschaft rechtliche und steuerliche Nachteile vermieden, die angesichts der erreichten Umsatzzahlen mit dem Betrieb einer Profisportabteilung innerhalb eines eingetragenen Vereins verbunden sind.

### 5.2.1 Eröffnung weiterer Finanzierungsmöglichkeiten

Neben den klassischen, für den Idealverein offen stehenden Formen der Finanzierung über Mitgliedsbeiträge, Spenden oder Darlehen eröffnen sich für die Kapitalgesellschaft weitere Finanzierungsformen, die zur Deckung des für den Spielbetrieb erforderlichen Kapitalbedarfes oder für Investitionen in die Infrastruktur genutzt werden können. In erster Linie ist dies die Möglichkeit, das Eigenkapital durch Beteiligung externer Investoren zu stärken, für die AG und die KGaA namentlich durch den „Gang an die Börse“, also die Emission von (neuen) Aktien mit Zulassung der ausgegebenen Aktien zum Börsenhandel (ausführlich zu Voraussetzungen und Umsetzung des Börsengangs einer Fußball-Kapitalgesellschaft Zacharias, 1999). Im deutschen Profifußball wurde diese Möglichkeit als ein Hauptargument für die Öffnung des Spielbetriebs für Kapitalgesellschaften diskutiert und dadurch eine Angleichung an die wirtschaftlichen Gegebenheiten in den anderen europäischen Ligen angestrebt. Als Vorbild diente Großbritannien, wo angefangen mit dem Börsengang der Tottenham Hotspur plc im Jahr 1983 zahlreiche Vereine der Premier League, der Football League und der Scottish Premier

League den Weg an London Stock Exchange genommen haben. Leuchtendes Beispiel war Manchester United, deren Aktie nach dem (erstmaligen) Börsengang 1991 bis zur Einstellung der Börsennotierung im Jahr 2005 nach dem vollständigen Erwerb durch die Familie Glazer eine nachhaltig positive Kursentwicklung erlebt hatte, die zu einer Marktkapitalisierung von annähernd einer Milliarde Euro geführt hatte. Insgesamt muss man allerdings konstatieren, dass der Börsengang von Sportaktiengesellschaften zwar zu teilweise beträchtlichen Emissionserlösen geführt hat, aus Investorensicht jedoch selten eine Erfolgsgeschichte darstellt. Aktuell werden Aktien von 23 Fußballaktiengesellschaften im Haupt- oder Nebensegment an einer europäischen Börse gehandelt, ihr Kurs bewegt sich durchweg im Niedrigwertbereich. Aus den deutschen Profiligen hat bislang alleine die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA einen Börsengang durchgeführt. Von einem Platzierungspreis in Höhe von 11,00 Euro am 31.10.2000 ist die Aktie elf Jahre später auf einen Kurs von 2,20 Euro abgerutscht (siehe auch FAZ vom 17.8.2011, Fußball-Aktien: Selten Erfolgsgeschichten). Neben dem Börsengang bieten sich für die AG und KGaA jedoch weitere Formen der Außenfinanzierung, die den gewünschten Kapitalzufluss herbeiführen können. Neben der – allerdings auch dem eingetragenen Verein möglichen – Ausgabe von Anleihen sind dies insbesondere die aktienverwandten Kapitalmarktprodukte, die wie die Wandel- und Optionsanleihen zwischen Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung stehen und sowohl aus bilanzieller Sicht, aber auch unter dem Gesichtspunkt der Akquisition von Kapitalgebern interessant sein können (ausführlich dazu der Beitrag „Finanzierungsformen in der Fußball-Bundesliga: Grundlagen und Marktentwicklung“ und der Beitrag „Sonderformen der Außenfinanzierung – Anleihe, Mäzen und Gang an den Kapitalmarkt“).

Auch ungeachtet einer Finanzierung am Kapitalmarkt bietet die Kapitalgesellschaft die Möglichkeit einer (langfristigen) Einbindung externer Kapitalgeber. Beispielhaft genannt seien der Erwerb von Minderheitsbeteiligungen von jeweils 9,1 % durch die adidas AG und die Audi AG bei der FC Bayern München AG, die neben dem Zufluss frischen Kapitals zu einer gesellschaftsrechtlich verfestigten, dauerhaften Einbindung dieser Sponsoren geführt hat. Vergleichbare Optionen eröffnen sich auch für die GmbH, wie die viel diskutierte (gesellschafts-)vertragliche Einbindung von Dietmar Hopp bei der TSG Hoffenheim 1899 Spielbetriebs GmbH zeigt (siehe Dehesselles, 2011, 43 f.).

### 5.2.2 Strukturelle Vorteile der Kapitalgesellschaft

AG, KGaA und GmbH bieten darüber hinaus strukturelle Vorteile gegenüber dem Verein, die sie für die Anforderungen, die der Betrieb einer Profimannschaft in wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht mit sich bringt, regelmäßig besser geeignet erscheinen lassen, als der auf eine nicht-wirtschaftliche Tätigkeit und auf basisdemokratische Verfahren ausgerichtete Verein. Vorteile der Kapitalgesellschaft liegen zunächst in dem gesetzlich zwingend vorgesehenen und einem Erhaltungsgebot unterliegenden Stamm- bzw. Grundkapital (§5 GmbHG, §6 AktG). Anders als bei dem Verein, der entsprechende Anforderungen an die Kapitalausstattung nicht kennt, steht den Gläubigern einer Kapitalgesellschaft im Haftungs- und Insolvenzfall jedenfalls das gesetzliche Mindeststamm-/grundkapital als Haftungsmasse zur Verfügung. Hinzu treten die gesetzlichen Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten, die Dritten einen verlässlichen Überblick über die Vermögenslage der Kapitalgesellschaft ermöglichen. Diesen Gläubigerschutzvorschriften unterliegt der eingetragene Verein nicht. Dritte können damit nur dann auf eine vergleichbare Informationsgrundlage zurückgreifen, wenn der Verein einem verbandsrechtlichen Lizenzierungsverfahren mit einer

Überprüfung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit unterliegt. Auch in diesem Fall verbleibt es jedoch bei dabei, dass der Verein kein Mindestvermögen vorzuhalten hat, so dass jedenfalls mit Blick auf die Risiken im Haftungs- und Insolvenzfall der Kapitalgesellschaft eine höhere Attraktivität für Investoren zukommt.

Auch die Verfassung der Kapitalgesellschaften wird den Anforderungen im professionellen Sport eher gerecht als die des eingetragenen Vereins. Der Verein ist gesetzlich auf eine basisdemokratische Willensbildung im Rahmen der Mitgliederversammlung ausgelegt. Nach dem gesetzlichen Leitbild entscheidet die Mitgliederversammlung als höchstes Vereinsorgan sowohl über die Bestellung der Vertretungsorgane (§27 Abs. 1 BGB), als auch aufgrund ihrer Allkompetenz (§32 BGB) über die maßgeblichen wirtschaftlichen Fragen und ist berechtigt, dem Vorstand Weisungen zu erteilen (§§27 Abs. 3, 664 BGB). Zwar kann auch im Rahmen des Vereins durch Modifizierung der Satzung eine Abschichtung der Gestaltungsbefugnisse und Verantwortlichkeiten erreicht werden. So sehen etwa die in Anhang III zur Lizenzierungsordnung des Ligaverbandes enthaltenen „Rahmenbedingungen für die Satzung eines Lizenzvereins“ für die am Spielbetrieb der Fußball-Bundesligen teilnehmenden eingetragenen Vereine die Zwischenschaltung eines Wahlausschusses und die Einrichtung eines Aufsichtsgremiums vor. Gleichwohl werden dadurch aus der aktuellen sportlichen Lage oder einer emotionalen Stimmung entspringende Anträge im Rahmen einer Mitgliederversammlung, die die mittel- und langfristige Entwicklung des Vereins bewusst oder unbewusst nicht berücksichtigen, nicht ausgeschlossen (siehe mit praktischen Beispielen Dehesselles, 2011, 33 f.). Die tatsächliche und rechtliche Ferne, die die Vorstände und Geschäftsführer einer ausgegliederten Kapitalgesellschaft von derartigen Entscheidungsstrukturen und -szenarien genießen, ist daher nicht allein für ein professionelles Management hilfreich, sondern auch geeignet, das Vertrauen von externen Kapitalgebern in die Geschäftsführung und dadurch die Bereitschaft, mit eigenem wirtschaftlichen Risiko zu investieren, zu erhöhen.

### 5.2.3 Vermeidung vereins- und gemeinnützigkeitsrechtlicher Nachteile

Nicht zuletzt vermeidet die Rechtsform der Kapitalgesellschaft vereins- und gemeinnützigkeitsrechtliche Probleme, die angesichts der Umsatzvolumina, die in den Profisportligen erreicht sind, mit der wirtschaftlichen Betätigung im Rahmen eines Idealvereins einhergehen. Bereits Ende der 1970er Jahre wurde die Frage aufgeworfen, ob das Betreiben einer Profisportabteilung im Rahmen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs noch dem gesetzlichen Typus des nicht-wirtschaftlichen Vereins entspricht oder die Lizenzvereine nicht vielmehr als wirtschaftlicher Verein zu qualifizieren sind. Ganz überwiegend wird die Auffassung vertreten, dass der Umfang der wirtschaftlichen Betätigung der Lizenzvereine nicht mehr von dem sogenannten Nebenzweckprivileg gedeckt ist und – wenn bislang auch noch in keinem Fall geschehen – dem eingetragenen Verein aus diesem Grund die Rechtsfähigkeit entzogen werden könnte (Diskussion und Meinungsbild zusammenfassend Wagner, 1999, 471 ff.; Pauli, 2007, 300 ff.). Nach Änderung des §43 BGB durch das Gesetz zur Erleichterung elektronischer Anmeldungen zum Vereinsregister und anderer vereinsrechtlicher Änderungen (BGBl. 2009, Teil I Nr. 63 v. 29.9.2009) käme nunmehr eine Löschung aus dem Vereinsregister durch das zuständige Registergericht in Betracht. Zugleich gefährdet der erhebliche Umfang der wirtschaftlichen Betätigung eine dem Gesamtverein zuerkannte Gemeinnützigkeit



(§ 52 Abs. 2 Nr. 21 AO) und damit die für den Vereinsbetrieb außerhalb des steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs bestehenden Steuerprivilegien.

Diese Folgen lassen sich durch eine Ausgliederung des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs auf eine Kapitalgesellschaft vermeiden. Auf Grundlage der ADAC-Entscheidung des BGH (BGH v. 29.9.1982, I ZR 88/80, NJW 1983, 569) ist jedenfalls dann, wenn sich der Verein neben dem Halten der Beteiligung an einer „Profisport“-AG, -KGaA oder -GmbH einer weiteren unternehmerischen Tätigkeit, die über eine Betätigung im Rahmen des Nebenzweckprivilegs hinausgeht, enthält, davon auszugehen, dass durch Ausgliederung des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs „Profisportabteilung“ der Vorwurf einer Rechtsformverfehlung abgewendet werden kann (Habersack, 1998, 48 ff.; Wagner, 1999, 473 f.). Gleiches gilt im Grundsatz in Bezug auf den Erhalt der Gemeinnützigkeit des Vereins, da die Beteiligung einer gemeinnützigen Körperschaft an einer Kapitalgesellschaft prinzipiell als bloße Vermögensverwaltung im Sinn des § 14 S. 3 AO, das heißt nicht als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb angesehen wird. Übt die gemeinnützige Körperschaft allerdings einen entscheidenden Einfluss auf die Geschäftsführung der Kapitalgesellschaft aus und nimmt so durch diese hindurch aktiv am wirtschaftlichen Geschäftsverkehr teil, steht dies einer Qualifizierung der Beteiligung als bloße Vermögensverwaltung entgegen (BFH, v. 30.6.1971, I R 57/70, BStBl. II 1971, 753). Dies wird namentlich dann angenommen, wenn hinsichtlich der Geschäftsführung in der Beteiligungsgesellschaft und der steuerbegünstigten Körperschaft eine Personalunion besteht oder durch eine Betriebsaufspaltung eine sachliche Verflechtung vorliegt. Eine Mehrheitsbeteiligung und die Ausübung der gesetzlichen Gesellschafterrechte sollen dagegen nicht ausreichen, um der gemeinnützigen Körperschaft die wirtschaftliche Tätigkeit der Tochterkapitalgesellschaft als eigene zuzurechnen (zusammenfassend zu dem Meinungsstand in Rechtsprechung und Literatur Arnold, 2005, 582). Unter anderem an diesen Grundsätzen scheitert der erste Versuch des DEB zur Sanierung der DEL und ihrer Vereine, da angesichts der tatsächlichen und vertraglichen Verflechtungen der Vereine zu den Tochterkapitalgesellschaften durch die Finanzverwaltung insgesamt ein steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb angenommen wurde, der sowohl die Steuerprivilegien, als auch die Gemeinnützigkeit der Vereine und des Verbandes gefährdete (siehe Buchna/Seeger/Brox, 2010, 298).

### 5.3 Verbandsrechtliche Vorgaben für Sportkapitalgesellschaften

Ebenso wie die eingetragenen Vereine unterliegen die am Spielbetrieb der Lizenzligen teilnehmenden Kapitalgesellschaften den personellen, organisatorischen, infrastrukturellen, rechtlichen und wirtschaftlichen Anforderungen, die von den Verbänden neben der sportlichen Qualifikation zur Sicherstellung der Durchführung eines ordnungsgemäßen sportlichen Wettkampfbetriebs und dem Erhalt des „Gesamtprodukts Liga“ festgelegt und in erster Linie im Rahmen der jährlichen Lizenzierungsverfahren überprüft werden. Unter diesen, in den nachfolgenden Kapiteln im Einzelnen dargestellten verbandsrechtlichen Vorgaben, finden sich einzelne Sondervorschriften, die auf die Situation der (ausgliederten) Kapitalgesellschaft zugeschnitten sind und aus Gründen der Wettbewerbsintegrität und/oder zwecks Erreichung bestimmter sportpolitischer Zielsetzungen in die äußere und innere Verfassung der Kapitalgesellschaften eingreifen.

### 5.3.1 Ebene der Anteilseigner

Der weitestgehende Eingriff erfolgt durch Beschränkungen der Beteiligungsmöglichkeiten, denen die Sportkapitalgesellschaften in den Profiligen Europas und Nordamerikas in verschiedener Hinsicht und mit unterschiedlicher Intensität unterworfen sind. Zur Sicherstellung der Integrität des sportlichen Wettbewerbs finden sich in den Regularien der nationalen und internationalen Sportverbände zum einen vielfach Vorschriften, die eine Überkreuzbeteiligung zwischen Sportkapitalgesellschaften eines Wettbewerbs untersagen (Verbot der Überkreuzbeteiligung). Zusätzlich oder alternativ sind Vorschriften enthalten, die die Beteiligung Dritter an mehreren Kapitalgesellschaften eines Wettbewerbs/einer Liga über eine bestimmte Beteiligungsquote hinaus bzw. bei Vorliegen eines substantiellen Einflusses untersagen (Verbot der Mehrfachbeteiligung). Noch weitergehend ist in den Lizenzligen im Fußball und Handball in Deutschland die Einflussnahmemöglichkeit externer Dritter durch ein Verbot des Erwerbs der Stimmrechtsmehrheit beschränkt; daraus ergeben sich insbesondere für ein Investment in die Kapitalgesellschaften der Fußball-Bundesligen Beschränkungen, die in den anderen Fußballligen in Europa, aber auch den Profiligen anderer Sportarten in Europa und Nordamerika in dieser Form unbekannt sind.

#### 5.3.1.1 Beschränkungen der Überkreuz- und der Mehrfachbeteiligung

In die Regularien der nationalen und internationalen Sportverbände bzw. die Statuten der Profiligen sind oftmals Verbote einer Überkreuzbeteiligung zwischen den am Spielbetrieb teilnehmenden Kapitalgesellschaften und Beschränkungen für den Erwerb einer Beteiligung Dritter an mehreren Teilnehmern eines Wettbewerbs aufgenommen. So verpflichtet etwa Art. 18 Abs. 2 der FIFA-Statuten die Nationalverbände sicherzustellen, dass weder natürliche noch juristische Personen die Kontrolle über mehr als einen Klub ausüben können, sofern dadurch die Integrität der Spiele oder Wettbewerbe gefährdet sein könnte. Auch die UEFA untersagt in ihren Wettbewerbsregularien zum Schutz der Integrität des Wettbewerbs sowohl eine Beteiligung zwischen den Teilnehmern, als auch das Ausüben der Kontrolle oder eines entscheidenden Einfluss Dritter auf mehr als einen Teilnehmer eines UEFA-Klubwettbewerbs. Das Verbot der Mehrfachbeteiligung wird dabei ungeachtet der gesellschaftsrechtlichen Ausgestaltung auf alle Konstellationen erweitert, in denen auf irgendeine Art und Weise ein entscheidender Einfluss auf die Entscheidungsfindung des Teilnehmers genommen werden kann (Art. 3 Reglement der UEFA Champions; Art 3 Reglement der UEFA Europa League). §16c Nr. 2 der Satzung des DFB und gleichlautend §8 Nr. 2 der Satzung des Ligaverbandes untersagen den lizenzierten Vereinen und Kapitalgesellschaften unmittelbar oder mittelbar an anderen Kapitalgesellschaften der Lizenzligen, der 3. Liga oder der Regionalligen beteiligt zu sein. Vergleichbare, teils von einer Einzelfallentscheidung abhängig gemachte Vorschriften finden sich in dem Lizenzstatut der BBL, den Regularien der Premier League, des italienischen Fußballverbandes, dem spanischen Sportgesetz, aber etwa auch in der Verfassung der MLB und der NBA (Weiler, 2006, 117 ff.).

Derartige Beschränkungen der Überkreuz- und der Mehrfachbeteiligung finden ihre Rechtfertigung in dem Ausschluss einer durch die mehrfache Einflussnahmemöglichkeit begründeten Missbrauchsgefahr und dem dadurch bezweckten Schutz der Integrität des sportlichen Wettbewerbs. Als spezifisch wettbewerbsbezogene Vorschriften sind die betreffenden Vorschriften auch unter Berücksichtigung der berechtigten kommerziellen Interessen eines Investors jedenfalls dann als verhältnismäßige Einschränkungen von dessen Individualrechten anzusehen, wenn sie sich auf die Beteiligung an

mehreren Teilnehmern eines Wettbewerbs beschränken. Aus gleichen Gründen sind die Verbote für eine Überkreuz- und Mehrfachbeteiligung nicht als Beschränkung des innergemeinschaftlichen Wettbewerbs anzusehen und daher auch unter kartellrechtlichen Gesichtspunkten nicht zu beanstanden (siehe Entscheidungen des CAS v. 20.8.1999, CAS 98/200 und der Europäischen Kommission v. 25.6.2002, COMP/37.806 in den Verfahren um die Mehrfachbeteiligung der ENIC Gruppe an verschiedenen europäischen Fußballclubs; ausführlich Weiler, 2006, 142 ff.).

### 5.3.1.2 Stimmrechtsmehrheit des Stamm-/Muttervereins in den Lizenzligen im Fußball und Handball in Deutschland

Weitergehende Beschränkungen für die Beteiligung Dritter finden sich im deutschen Lizenzfußball und -handball. Dort erfolgt über das Erfordernis einer Mehrheit der Stimmenanteile eine Rückbindung der Sportkapitalgesellschaft an den Stamm-/Mutterverein, also den eingetragenen Verein, dessen Profifußball- bzw. -handballabteilung in die Kapitalgesellschaft ausgegliedert wurde. § 16c Nr. 2 der DFB-Satzung und wortgleich § 8 Nr. 2 der Satzung des Ligaverbandes setzen für eine Lizenzerteilung an eine Kapitalgesellschaft voraus, dass der Mutterverein mehrheitlich an der Kapitalgesellschaft beteiligt ist, was für die AG und GmbH dann angenommen wird, wenn der Mutterverein über 50 % der Stimmenanteile zuzüglich mindestens eines weiteren Stimmenanteils in der Versammlung der Anteilseigner verfügt. Für die KGaA wird vorausgesetzt, dass der Mutterverein oder eine von ihm zu 100 % beherrschte Tochtergesellschaft die Stellung des Komplementärs, also des geschäftsführenden Gesellschafters innehat. Ist dies der Fall, wird von einer mehrheitlichen Beteiligung auch dann ausgegangen, wenn der Verein in der Hauptversammlung der KGaA weniger als 50 % der Stimmenanteile hat, sofern auf andere Weise sichergestellt ist, dass er innerhalb der Gesellschaft eine vergleichbare Stellung hat, wie ein an der Gesellschaft mehrheitlich beteiligter Gesellschafter (so genannte „50+1-Regel“). Ausnahmen sind (derzeit noch) allein für Wirtschaftsunternehmen möglich, die bereits vor dem 1.1.1999 den Fußballsport des Muttervereins für mehr als 20 Jahre ununterbrochen und erheblich gefördert haben. Für den Handball findet sich eine ganz ähnliche Regelung in §§ 16 Abs. 2 der DHB-Satzung, §§ 1 Abs. 3, 7 Abs. 2 der Richtlinien der HBL zur Erteilung von Lizenzen am Spielbetrieb der Bundesligen Männer. Für den Fall einer direkten Lizenzerteilung an einen sogenannten „wirtschaftlichen Träger“, also eine Kapitalgesellschaft, verlangen die Vorschriften, dass der Stammverein mindestens 51 % der Stimmrechte an der Gesellschaft oder dessen vertretungsberechtigtem Organ besitzt.

Ausweislich des „Eckwerte-Papiers“, das zur weiteren Erläuterung der durch den DFB-Bundestag beschlossenen Regelungen zur Zulassung von Kapitalgesellschaften zum Spielbetrieb in den Amtlichen Mitteilungen des DFB veröffentlicht wurde, verfolgte der DFB mit der „50+1“-Regel das Ziel, die Öffnung für Kapitalgesellschaften möglichst neutral für die Wettbewerbssituation der Bundesligen und die verbandlichen Strukturen zu gestalten. Die Verbindung von Leistungssport und Breitensport sollte erhalten bleiben, das heißt trotz der Zulassung von Kapitalgesellschaften eine rechtliche und organisatorische Rückbindung zu dem traditionellen Verein und damit letztlich zwischen Profisport und Amateursport gewahrt bleiben. Als Lösung, die den gewünschten Kapitalzufluss durch Anteilserwerb Dritter an der Kapitalgesellschaft ermöglicht, gleichzeitig das Erreichen dieser Ziele gewährleistet, sah man das statuarische Erfordernis der Stimmenmehrheit des Muttervereins, das dessen aktive Gestaltung der ausgegliederten Gesellschaft sichern sollte. Zugleich sollte durch die 50+1-Regel eine Fremdbestimmung des sportlichen Wettbewerbes durch den beherrschenden Einfluss eines Wirtschafts-

unternehmens auf die Teilnehmer des Spielbetriebs vermieden werden (siehe Amtliche Mitteilungen des DFB Nr. 3 vom 31.3.1999, Sicherstellung der „Eckwerte“ des DFB bei der Ausgliederung von Kapitalgesellschaften aus Fußballvereinen der Bundesligen).

Konsequenz ist eine Einschränkung der Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten eines Investors, die für eine – bewusste – Einschränkung der Attraktivität einer Beteiligung an den Sportkapitalgesellschaften im Fußball und Handball sorgt. Derartige Restriktionen finden sich in den anderen deutschen Profiligen, dem europäischen Ausland oder den USA nicht. Vergleichbare Regelungen in Frankreich, wo nach der im Jahr 1984 gesetzlich vorgegebenen Umwandlung der professionellen Sportvereine in Sportaktiengesellschaften zunächst ebenfalls Vorgaben für die Mindestbeteiligung eines Amateurvereins bzw. einer Kommune, die Gewinnverwendung und die Besetzung der Vertretungsorgane vorgesehen waren (siehe Wagner, G., 1999, 470), sind zwischenzeitlich aufgehoben worden bzw. gelten für die mit Einführung des *Code du Sport* offenstehenden Formen der Kapitalgesellschaft in dieser Form nicht mehr (siehe Art. L.122-2 Code du Sport, der mit der *sociétés anonymes sportives professionnelles* eine von diesen Einschränkungen befreite Form der Sportaktiengesellschaft zur Verfügung stellt).

Als Folge dieser Einschränkung der Rechte eines potenziellen Investors hat sich in Deutschland anders als insbesondere in der Premier League kein offener Markt für Beteiligungen an den Sportkapitalgesellschaften der Fußball-Lizenzligen gebildet. Während in England der Beteiligungserwerb an den Kapitalgesellschaften der Premier League, aber auch der Football League durch vermögende Privatpersonen, Unterhaltungskonzerne oder Staatsfonds mittlerweile ein gewöhnlicher Vorgang ist (siehe Telegraph vom 2.9.2009 – So who really owns England's top clubs? We're waiting to find out), hat sich das Investment in die Fußballunternehmen der deutschen Profiligen bislang auf einzelne Vorhaben beschränkt. Für die Bundesliga sind als Beteiligungsmodelle im eigentlichen Sinn das bereits erwähnte Investment von Dietmar Hopp in Hoffenheim, die Beteiligung von Martin Kind und weiteren lokalen Unternehmern bei Hannover 96 und das Engagement von Walther Seinsch bei dem FC Augsburg zu nennen. In der 2. Bundesliga wurde vor der Spielzeit 2011/2012 durch den jordanischen Unternehmer Hasan Ismaik eine Beteiligung an der TSV 1860 GmbH & Co. KGaA erworben, die das erste Investment eines ausländischen Unternehmers in dem Bereich der Fußball-Bundesligen darstellte (siehe FAZ v. 31.5.2011 – Jordanier rettet 1860 München).

Die Konformität der 50+1-Regel mit nationalem und europäischem Recht ist in den vergangenen Jahren stark diskutiert worden und war Gegenstand eines durch Hannover 96 initiierten Schiedsverfahrens vor dem Ständigen Schiedsgericht für die Vereine und Kapitalgesellschaften der Lizenzligen. Anlass für die schiedsgerichtliche Auseinandersetzung war die Ablehnung eines Antrags von Hannover 96, die als starr und investorenfeindlich angesehene 50+1-Regel zu öffnen bzw. durch weichere, auf den Einzelfall abstellende Entscheidungskriterien zu ersetzen, durch die Mitgliederversammlung des Ligaverbandes. Rechtliche Argumentationspunkte von Hannover 96 im Rahmen des daraufhin gegen den Ligaverband eingeleiteten Schiedsverfahrens war die auch in der rechtswissenschaftlichen Literatur diskutierten Frage, ob die durch die 50+1-Regel herbeigeführten Einschränkungen gegen die europäischen Grundfreiheiten sowie gegen das europäische Kartellrecht verstoßen oder durch die mit der Regelung verfolgten Zwecke gerechtfertigt werden können. Weiterer Angriffspunkt war der Umstand, dass die vorgesehene Ausnahmemöglichkeit mit dem 1. 1.1999 einen festen Stichtag vorsieht. Dies führt dazu, dass außer der Bayer AG und der Volkswagen AG, die die Voraussetzungen des Ausnahmetatbestands zu diesem Datum erfüllt hatten