

**Philipp Eisenberger**

# Die Fußball-Bundesliga im 21. Jahrhundert

Neuere Entwicklungen aus sportökonomischer Sicht

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2005 Diplom.de  
ISBN: 9783832491994

**Philipp Eisenberger**

# **Die Fußball-Bundesliga im 21. Jahrhundert**

**Neuere Entwicklungen aus sportökonomischer Sicht**



---

Philipp Eisenberger

# Die Fußball-Bundesliga im 21. Jahrhundert

*Neuere Entwicklungen aus sportökonomischer Sicht*

**Diplomarbeit**  
**Universität Hannover**  
**Fachbereich Wirtschaftswissenschaften**  
**Abgabe September 2005**



***Diplom.de***

Diplomica GmbH ———  
Hermannstal 119k ———  
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———  
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———  
www.diplom.de ———

ID 9199

Eisenberger, Philipp: Die Fußball-Bundesliga im 21. Jahrhundert -  
Neuere Entwicklungen aus sportökonomischer Sicht  
Hamburg: Diplomica GmbH, 2006  
Zugl.: Universität Hannover, Diplomarbeit, 2005

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2006  
Printed in Germany

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Die Ausgestaltung des Profifußballs in Deutschland.....</b>	<b>3</b>
2.1 Die organisatorische Entwicklung der Fußball-Bundesliga.....	3
2.2 Der Ligabetrieb und seine zentralen Organe.....	6
2.2.1 Deutscher Fußball-Bund (DFB).....	6
2.2.2 Fußballclubs und Fußballspieler.....	8
<b>3 Die Fußball-Bundesliga – wirtschaftliche Situation und Bedeutung .....</b>	<b>9</b>
3.1 Einnahmequellen eines Fußballbundesligisten .....	9
3.1.1 Mediale Rechte .....	11
3.1.1.1 Die Entwicklung der Fernsehgelder.....	11
3.1.1.2 Die derzeitige Ausgestaltung der Vermarktung der Fernsehübertragungsrechte .....	13
3.1.1.3 Das zukünftige Potenzial der Einnahmen aus medialen Rechten .....	15
3.1.1.3.1 Langfristige Einflussfaktoren.....	15
3.1.1.3.2 Die Bedeutung des Pay-TV .....	17
3.1.2 Sponsoring .....	19
3.1.2.1 Grundlagen des Sportsponsorings.....	20
3.1.2.2 Trikotsponsoring .....	21
3.1.2.3 Ausrüsterverträge .....	22
3.1.2.4 Bandenwerbung .....	23
3.1.2.5 Aussichten.....	24
3.1.3 Ticketing / Hospitality .....	25
3.1.4 Merchandising .....	28
3.1.5 Transfererlöse .....	30
3.1.6 Sonstige Einnahmen .....	31
3.2 Ausgabeposten eines Fußballbundesligisten.....	33
3.2.1 Spielergehälter .....	34
3.2.2 Transferaufwendungen .....	37
3.2.3 Spielbetriebsausgaben.....	40
3.2.4 Sonstige Ausgaben.....	41
3.3 Die finanzielle Situation des Profifußballs in Deutschland .....	42
3.3.1 Das Problem von Überinvestitionen.....	42

3.3.2	Die Vermögenslage der Bundesligisten.....	43
3.3.3	Ausblick und Lösungsmöglichkeiten.....	46
<b>4</b>	<b>Neueste Entwicklungen in der ökonomischen Fußballforschung.....</b>	<b>47</b>
4.1	Betriebswirtschaftliche Literatur.....	48
4.1.1	Profifußball und Börse.....	48
4.1.2	Corporate Governance in Fußballunternehmen.....	51
4.1.3	Controlling.....	52
4.1.4	Rechnungslegung, Steuern und Bilanzen .....	53
4.1.5	Finanzierung .....	56
4.1.6	Management und Steuerung .....	56
4.1.7	Marketing.....	58
4.2	Volkswirtschaftliche Literatur .....	61
4.2.1	Theoretische Grundlagenliteratur zur Ökonomie des Fußballs .....	61
4.2.2	Der Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg .....	63
4.2.3	Stadionfinanzierung.....	65
4.2.4	Die Fernsehübertragungsrechte unter besonderer Berücksichtigung der Zentralvermarktung .....	67
4.2.5	Der Spielermarkt unter besonderer Berücksichtigung der unterschiedlichen Transferregelungen.....	71
4.3	Studien und Sammelwerke.....	77
4.4	Sonstiges .....	81
<b>5</b>	<b>Die Finanzierung von Fußballstadien in Deutschland .....</b>	<b>84</b>
5.1	Die Notwendigkeit von Stadioninvestitionen und deren Finanzierung .....	84
5.2	Finanzierung: Privat oder öffentlich?.....	86
5.2.1	Die öffentliche Hand als traditioneller Investor .....	87
5.2.1.1	Die abnehmende Bedeutung öffentlicher Finanzierung .....	87
5.2.1.2	Die wirtschaftlichen Auswirkungen öffentlich finanzierter Stadionprojekte.....	91
5.2.1.2.1	Die Fußball-WM 2006 als wirtschaftlicher Erfolg.....	91
5.2.1.2.2	Lohnt sich die WM doch nicht? .....	95
5.2.1.2.3	Fazit: Großveranstaltungen als notwendige Voraussetzung.....	97
5.2.2	Die Beteiligung privater Investoren.....	99
5.2.2.1	Privatinvestoren, die kein Bundesligaverein sind.....	99
5.2.2.2	Das Engagement von Bundesligaunternehmen .....	105
5.2.2.3	Zwischenfazit.....	107
5.3	Die tatsächliche Ausgestaltung der Finanzierungen .....	108
5.3.1	Die Alternative: Public-Private-Partnership .....	108



5.3.2	Die Finanzierung der AWD-Arena in Hannover als Beispiel einer Public-Private-Partnership .....	111
5.3.2.1	Organisationskonzept.....	112
5.3.2.2	Finanzierungskonzept .....	114
5.3.3	Die faktische Beteiligung der verschiedenen Investorengruppen – entspricht sie den Erwartungen? .....	116
5.3.3.1	Die öffentliche Hand.....	116
5.3.3.2	Private Investoren .....	118
5.3.3.3	Die Vereine .....	121
5.3.3.4	Zwischenfazit .....	123
5.4	Private Investitionen als rentable Investments? .....	124
5.5	Fazit: Public-Private-Partnerships als Königsweg.....	127
<b>6</b>	<b>Ist der sportliche Erfolg in der Bundesliga käuflich?.....</b>	<b>130</b>
6.1	Der Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem und sportlichem Erfolg ....	131
6.2	Was ist „sportlicher Erfolg“? .....	133
6.3	Der Einfluss finanzieller Faktoren .....	134
6.3.1	Erfolgsfaktor „Finanzpotenzial“ .....	134
6.3.2	Erfolgsfaktor „Spielergehälter“ .....	139
6.4	Der Einfluss nichtfinanzieller Faktoren .....	145
6.4.1	Erfolgsfaktor „Trainer“ .....	145
6.4.2	Erfolgsfaktor „Management“ .....	148
6.5	Die Bedeutung des Zufalls .....	149
6.5.1	Glück und Tagesform als spielbeeinflussende Zufallskomponenten	149
6.5.2	Wettmärkte als effizienter Informationslieferant.....	152
6.6	Fazit: Der sportliche Erfolg ist niemals komplett käuflich .....	154
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>	<b>156</b>
	<b>Anhang A: Stadioninvestitionen in Deutschland für die WM 2006 .....</b>	<b>160</b>
	<b>Anhang B: Weitere Stadioninvestitionen in Deutschland .....</b>	<b>162</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>163</b>

## Abkürzungsverzeichnis

ABS	Asset Backed Securities
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
AWD	Allgemeiner Wirtschaftsdienst
Bd.	Band
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BOT	Build Operate Transfer
BVB	Ballspielverein Borussia
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
CRM	Customer Relationship Management
DFB	Deutscher Fußball-Bund
DFC	Deutscher Fußballclub
DFL	Deutsche Fußball-Liga
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
EBITDA	Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortisation
EG	Vertrag über die europäische Gemeinschaft
EM	Europameisterschaft
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EUR	Euro
eG	eingetragene Genossenschaft
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
EWR	europäischer Wirtschaftsraum
FC	Fußballclub
ff.	fortfolgende
FIFA	Fédération Internationale de Football Association (weltweiter Fußballdachverband)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
http	hypertext transfer protocol
Hrsg.	Herausgeber
HSV	Hamburger Sportverein
HVB	HypoVereinsbank

---

IAS	International Accounting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards
IPO	Initial Public Offering
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KNA	Kosten-Nutzen-Analyse
KPMG	KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
LOS	Lizenzordnung Spieler
MMS	Multimedia Messaging Standard
Mrd.	Milliarden
Mio.	Millionen
NGW	Nettogegenwartswert
Nr.	Nummer
o. V.	ohne Verfasser
PLC	Public Limited Company
PPP	Public-Private-Partnership
S.	Seite
sog.	so genannte
TV	Television (Fernsehen)
u. a.	und andere / auch: unter anderem
UEFA	Union des Associations Européennes de Football (Europaweiter Fußball- dachverband)
UI-Cup	UEFA Intertoto Cup
URL	Uniform Resource Locators
USA	United States of America (Die Vereinigten Staaten)
u. U.	unter Umständen
VfB	Verein für Bewegungsspiele
vgl.	vergleiche
VIP	Very Important Person
VOFI	vollständiger Finanzplan
vs.	versus
WGZ-Bank	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank eG
WM	Weltmeisterschaft
www	world wide web
z. B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Stellung des DFB bei der Organisation der (1.) Bundesliga und der 2. Bundesliga.....	7
Abbildung 2:	Einnahmequellen der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga der Saison 2003/2004.....	10
Abbildung 3:	Fernseherlöse der Fußball-Bundesliga (2005/2006 geschätzt).....	12
Abbildung 4:	Ausgabepositionen der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga der Saison 2003/2004.....	33
Abbildung 5:	Die Herkunft der finanziellen Mittel.....	87
Abbildung 6:	Überlassungspreise privater Fußballstadien.....	103
Abbildung 7:	Modellhafte Organisations- und Finanzierungsstruktur einer PPP-Finanzierung.....	109
Abbildung 8:	Ausgewählte Besitz- und Betriebsgesellschaften in der Fußball-Bundesliga.....	111
Abbildung 9:	Konzessionsmodell / BOT-Modell AWD-Arena Hannover.....	113

# 1 Einleitung

*„Einige Leute halten Fußball für einen Kampf um Leben und Tod.*

*Ich versichere Ihnen, es ist weitaus ernster.“*

Bill Shankley, ehemaliger Manager des FC Liverpool

Die Sportökonomie ist eine in Deutschland noch relativ junge Wissenschaftsdisziplin, weshalb auch der Grad der Institutionalisierung noch gering ist. In den letzten Jahren wurde aber immer mehr deutlich, dass der Sportsektor, insbesondere der Bereich des vereins- und verbandsorganisierten Sports, viele Besonderheiten<sup>1</sup> aufweist, die in einer speziellen Sportökonomie erforscht werden müssen.<sup>2</sup>

Der größte Teil der sportökonomischen Forschung in Europa beschäftigt sich mit dem Ligasport und hier speziell mit dem Profifußball. Für eine ökonomische Analyse des Fußballs spricht sicherlich dessen Bekanntheit und Popularität in Europa und speziell in Deutschland. So ist der Fußball hierzulande die am häufigsten aktiv betriebene Sportart und gleichzeitig strömen regelmäßig Hunderttausende in die Stadien oder es sitzen Millionen vor den Fernsehbildschirmen. Schon von daher scheint eine Untersuchung dieser Branche sinnvoll zu sein.<sup>3</sup> Die größte Antriebsfeder für vermehrte ökonomische Forschungsaktivitäten war jedoch die in den letzten Jahren/Jahrzehnten stark gestiegene wirtschaftliche Bedeutung der Fußball-Bundesliga.<sup>4</sup> So sind die Gesamteinnahmen der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga seit Beginn der 90er Jahre kontinuierlich angestiegen. In der Spielzeit 1989/90 betragen die Einnahmen noch ca. 180 Mio. EUR, in der Saison 1995/96 waren es bereits ca. 450 Mio. EUR.<sup>5</sup> Den Höhepunkt erreichten die Umsätze in der Spielzeit 2002/2003 mit ca. 1,15 Mrd. EUR.<sup>6</sup> Darüber hinaus wird weiterhin mit steigenden Einnahmen, insbesondere aus dem Verkauf von Fernsehrechten, gerechnet. Somit hat die Branche Fußball-Bundesliga gesamtwirtschaftlich eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung.<sup>7</sup> Ebenso hat in den letzten Jahren vor dem Hintergrund

---

<sup>1</sup> Für eine kurze Zusammenfassung der ökonomischen Besonderheiten des Profifußballs vgl. ausführlicher z. B. Kurscheidt, M. (2005a), S. 216-221 oder Lehmann, E. / Weigand, J. (2002b), S. 95-101.

<sup>2</sup> Vgl. Klein, M.-L. (2004), S. 13.

<sup>3</sup> Vgl. Klein, M.-L. (2004), S. 14.

<sup>4</sup> Vgl. Schmidt, L. / Welling, M. (2004), S. 5.

<sup>5</sup> Vgl. Swieter, D. (2002), S. 43.

<sup>6</sup> Vgl. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (2003), S. 11.

<sup>7</sup> Vgl. ausführlicher Kapitel 3.1.1.3.

betriebswirtschaftlicher Notwendigkeiten eine Professionalisierung im Profifußball eingesetzt, wodurch sich Bundesliga-„Vereine“ zunehmend zu Bundesliga-„Unternehmen“ entwickeln.<sup>8</sup> Insofern gewinnen auch betriebswirtschaftliche Probleme, wie insbesondere die Anforderungen an das Management von Bundesligavereinen, immer mehr an Bedeutung.<sup>9</sup>

Aus diesen Gründen beschäftigt sich auch diese Arbeit mit verschiedenen sportökonomischen Fragestellungen der Fußball-Bundesliga, wobei hier die 1. Fußball-Bundesliga im Mittelpunkt stehen soll, da sie weitaus größere ökonomische Auswirkungen hat, aber auch weil für die 2. Bundesliga weit weniger Informationen und Daten zur Verfügung stehen.<sup>10</sup> Nichtsdestotrotz sind viele Ergebnisse auch auf die 2. Liga übertragbar. Ferner werden auch die internationalen Vereinswettbewerbe und die Fußball-Weltmeisterschaft 2006<sup>11</sup>, wenngleich diese teils einen bedeutenden Einfluss auf die Bundesliga und die Clubs<sup>12</sup> haben, nur am Rande betrachtet.

Zum Aufbau der Arbeit: Zunächst werden in Kapitel 2 notwendige Grundlagen für das Verstehen der späteren Zusammenhänge gelegt. Dazu erfolgt eine Charakterisierung der Fußball-Bundesliga anhand einer Beschreibung der organisatorischen Entwicklung und insbesondere der Neuordnung der zentralen Organe nach der Verbandsreform 2001. Im Folgenden unterteilt sich die Arbeit in vier voneinander relativ unabhängige Bereiche. In Kapitel 3 werden die Einnahme- und Ausgabenposten von Fußballunternehmen der Bundesliga dargestellt, wobei auch die dazugehörigen Märkte beschrieben werden, bevor dann auf die daraus resultierende finanzielle Situation der Bundesliga eingegangen wird. Hierdurch soll insbesondere die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung des Profifußballs deutlich gemacht werden. Gleichwohl dienen diese Ausführungen gleichzeitig als wichtige Grundlage späterer Sachverhalte. Anschließend gibt Kapitel 4 aufgrund der auch in der Wissenschaft zunehmenden Bedeutung des Profifußballs einen Überblick über den neuesten Stand der ökonomischen Fußballforschung, indem die neueste Literatur beginnend ab dem Jahr 2002 kurz vorgestellt wird. Kapitel 5 geht auf die

---

<sup>8</sup> Vgl. Schewe, G. / Gaede, N. / Küchlin, C. (2002), S. 9.

<sup>9</sup> Vgl. Klein, M.-L. (2004), S. 18-19.

<sup>10</sup> Daher ist unter dem Begriff „Bundesliga“ im Folgenden immer die „1. Bundesliga“ zu verstehen.

<sup>11</sup> Eine Ausnahme bilden hier die im Rahmen der Fußball-WM 2006 errichteten Stadien und die Analyse der gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der WM.

<sup>12</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe Fußballverein, Fußballclub, Fußballteam, Fußballmannschaft, Fußballunternehmen und Fußballkapitalgesellschaft ungeachtet der tatsächlich zugrunde liegenden Rechtsform synonym verwendet. Demzufolge werden Rechtsformspezifika wie etwa AG, KGaA etc. nicht aufgeführt.

Stadionfinanzierung ein, welche durch die Austragung der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland eine besondere Aufmerksamkeit erfahren hat. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob die Finanzierung eher aus öffentlichen oder privaten Mitteln erfolgen sollte. Ebenso wird die faktische Ausgestaltung der Finanzierungen im Rahmen der WM 2006 näher beschrieben und diskutiert, ob private Stadioninvestitionen entgegen weitläufiger Meinungen doch profitabel sein können. Kapitel 6 widmet sich mit der Frage, ob sportlicher Erfolg käuflich ist oder nicht, einem eher theoretischen Thema. Hierbei stehen die Untersuchung finanzieller und nichtfinanzieller Einflussfaktoren sowie des Faktors Zufall im Mittelpunkt. In Kapitel 7 schließt die Arbeit mit einer Schlussbetrachtung und einem Ausblick.

## **2 Die Ausgestaltung des Profifußballs in Deutschland**

Die folgenden beiden einführenden Abschnitte beschreiben kurz grundlegende Sachverhalte zur Fußball-Bundesliga, die für das weitere Verstehen dieser Arbeit unerlässlich sind. Der erste Teil versucht die Fußball-Bundesliga näher zu definieren, indem er die Entwicklung des Fußballs in Deutschland und speziell der Bundesliga beschreibt, wobei der Schwerpunkt auf dem Austragungsmodus liegt. Im zweiten Unterpunkt wird auf die zentralen Organe der Fußball-Bundesliga eingegangen, die den Ligabetrieb organisieren bzw. Bestandteil dessen sind. Im Vordergrund steht hier die neue Organisationsstruktur des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) nach der Verbandsreform im Jahre 2001.

### **2.1 Die organisatorische Entwicklung der Fußball-Bundesliga**

Als Beginn der Geschichte des Fußballs in Deutschland kann man die Gründung einer Schülerspielgemeinschaft, welche streng genommen den ersten deutschen Fußballclub darstellte, im Jahre 1874 ansehen.<sup>13</sup> Allerdings dauerte es noch viele Jahre, bis am 28. Januar 1900 in Leipzig der Deutsche Fußball-Bund (DFB)<sup>14</sup> gegründet wurde und somit erstmals eine bundesweite Organisation des Fußballs gegeben war.<sup>15</sup> Die erste Deutsche

---

<sup>13</sup> Gründer war der vom englischen Sport begeisterte Lehrer Konrad Koch aus Braunschweig.

<sup>14</sup> Einen Überblick über die heutige Ausgestaltung des DFB gibt das Kapitel 2.2.1.

<sup>15</sup> Vgl. Frick, B. (2005b), S. 1.

Fußballmeisterschaft wurde im Jahre 1903 ausgetragen. Erster Deutscher Meister wurde damals der VfB Leipzig mit einem 7:2 gegen den DFC Prag. Bis zum Jahr 1963 wurde der Deutsche Meister nach verschiedenen Systemen ermittelt. Es gab noch keine zentrale Liga, sondern die teilnehmenden Mannschaften mussten sich in regionalen Gruppen zunächst für eine später stattfindende K.-o.-Runde oder weitere Gruppenspiele qualifizieren. Die beiden besten Mannschaften führten schließlich das Endspiel um die Deutsche Meisterschaft durch.<sup>16</sup>

Die Gründung der deutschen Fußball-Bundesliga, welche bis heute in ihren Grundzügen besteht, erfolgte zur Saison 1963/64. In diesem Rahmen kam es zu einer radikalen Neuorganisation des Veranstaltungsbetriebes. So wurde eine zentrale oberste Spielklasse geschaffen, in der erst 16 Mannschaften, ab 1965/66 18 Mannschaften<sup>17</sup> in einer Hin- und Rückrunde mit wechselndem Heimrecht zweimal gegeneinander antreten.<sup>18</sup> Eine zweite Bundesliga gab es damals noch nicht. Deutscher Meister durfte sich nennen, „wer nach Durchführung aller Spiele die meisten Gewinnpunkte erzielt hat“<sup>19</sup>. Die Bewertung der einzelnen Spiele erfolgte damals noch nach der 2-Punkte-Regel<sup>20</sup>. Ebenso wurden erstmals Berufsfußballspieler zugelassen, da ohnehin unter der Hand Zahlungen an die Spieler erfolgten. Bis dahin waren alle Spieler Amateure und es war ebenso verboten, Profimannschaften zu bilden.<sup>21</sup> Um die Zahlungen an die Spieler zu begrenzen, wurden allerdings zunächst Gehaltsober- und Untergrenzen eingeführt und die Ablössummen wurden limitiert.<sup>22</sup> Im Jahre 1972 wurden allerdings alle diese Einschränkungen wieder abgeschafft.<sup>23</sup>

Bis zur Saison 1973/74 bestand die Fußball-Bundesliga nur aus dieser obersten Spielklasse, gleich danach folgten die Regionalligen. Im Jahre 1974 wurde vom DFB mit der

---

<sup>16</sup> Vgl. Erning, J. (2000), S. 31-32.

<sup>17</sup> Diese Regelung wurde nur in der Saison 1991/92 ausgesetzt. Damals wurden im Rahmen der Wiedervereinigung mit Hansa Rostock und Dynamo Dresden zwei zusätzliche Mannschaften in die Bundesliga aufgenommen. Außerdem wurde sechs weiteren Ostclubs die Teilnahme an der 2. Liga ermöglicht.

<sup>18</sup> Vgl. Erning, J. (2000), S. 32.

<sup>19</sup> Deutscher Fußball-Bund (Hrsg.) (2004), § 2 Nr. 2a.

<sup>20</sup> Nach dieser erhielt der Sieger einer Partie 2:0 Punkte, der Verlierer 0:2 und bei einem Unentschieden bekamen beide Teams 1:1 Punkte zugesprochen. Vgl. Erning, J. (2000), S. 32.

<sup>21</sup> Vgl. Swieter, D. (2002), S. 24.

<sup>22</sup> Die Untergrenze lag bei 250 DM pro Monat, die Obergrenze bei 1.200 DM pro Monat, die maximale Ablössumme bei 50.000 DM, wobei nicht mehr als 5.000 DM an den Spieler selbst gezahlt werden durften.

<sup>23</sup> Vgl. Frick, B. (2005b), S. 2.



2. Bundesliga eine weitere deutsche Profiligen eingeführt. Diese war zunächst einige Jahre in eine Nord- und Südgruppe aufgeteilt, ab der Saison 1980/81 wurde aber auch sie eingleisig, wobei in Anlehnung an die 1. Bundesliga ebenfalls 18 Mannschaften antraten.<sup>24</sup> Die Absteiger aus den beiden Ligen wurden seit 1963 nach verschiedenen Regeln ermittelt, seit 1992/93 steigen die letzten drei Mannschaften aus der Bundesliga direkt in die 2. Liga ab.<sup>25</sup> Aus der 2. Bundesliga wiederum steigen vier Mannschaften direkt in die zwei Regionalligen (Nord/Süd) ab.<sup>26</sup> In der Saison 1995/96 wurde schließlich die noch heute geltende 3-Punkte-Regel<sup>27</sup> eingeführt.<sup>28</sup>

Heute ist allerdings nicht nur der Gewinn der Meisterschaft, der sicherlich viel Prestige und Anerkennung bringt, für die Vereine interessant, sondern besonders aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten ebenso die Qualifikation für die internationalen Wettbewerbe. Die Berechtigung zur direkten Teilnahme oder an verschiedenen Qualifikationsrunden ergibt sich anhand des Tabellenplatzes am Ende der Saison. An der Champions League, die wirtschaftlich mit Abstand den lukrativsten Wettbewerb darstellt, dürfen in der Saison 2005/06<sup>29</sup> auf jeden Fall die beiden Erstplatzierten der Bundesliga teilnehmen. Der dritte Verein muss in die Qualifikation; wird diese nicht erfolgreich beendet, spielt diese Mannschaft genau wie die Mannschaften auf den Plätzen vier und fünf im UEFA-Cup. Auch der DFB-Pokalsieger nimmt am UEFA-Cup teil. Darüber hinaus haben die Vereine auf den folgenden zwei oder drei Plätzen ebenfalls die Chance, sich über den UI-Cup für den UEFA-Cup zu qualifizieren.<sup>30</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Erning, J. (2000), S. 32.

<sup>25</sup> Vgl. Erning, J. (2000), S. 33.

<sup>26</sup> Vgl. Erning, J. (2000), S. 34-35.

<sup>27</sup> Nach dieser erhält der Gewinner 3 Punkte, der Verlierer 0 Punkte und bei einem Unentschieden bekommen beide Mannschaften je 1 Punkt gutgeschrieben.

<sup>28</sup> Vgl. Erning, J. (2000), S. 32.

<sup>29</sup> Die hier dargestellten Kriterien gelten für die Qualifikation der internationalen Wettbewerbe in der Saison 2005/2006, die Qualifikationsbedingungen können sich jedoch theoretisch jährlich ändern, da sie von der Reihenfolge der Mitgliedsländer in einer Rangliste abhängen, die sich nach der sog. UEFA 5-Jahreswertung ergibt. Vgl. hierzu ausführlicher o. V. (2005a) und o. V. (2005b).

<sup>30</sup> Vgl. Deutscher Fußball-Bund (Hrsg.) (2005); neben diesen Regelungen existieren zahlreiche Sonderregelungen, die aber nur in Ausnahmefällen zur Anwendung kommen und hier nicht weiter erläutert werden.

## 2.2 Der Ligabetrieb und seine zentralen Organe

Da die Bedeutung wirtschaftlicher Faktoren in der Bundesliga in den letzten Jahren immer weiter an Gewicht gewonnen hat, sind die Bundesligacclubs gezwungen ihre Strukturen an die Erfordernisse der Zukunft anzupassen. Vor diesem Hintergrund kam es am 1. Juli 2001 zu einer Neuordnung des verbandsrechtlichen<sup>31</sup> Rahmens für die Fußball-Bundesliga. Im Folgenden werden überblicksartig die neuen<sup>32</sup> Strukturen und die zentralen Organe für den Betrieb der Ligen beschrieben. Hierzu zählen insbesondere der Deutsche Fußball-Bund (DFB), der hier im Mittelpunkt stehen wird, sowie die Vereine und die Fußballspieler.<sup>33</sup>

### 2.2.1 Deutscher Fußball-Bund (DFB)

Das zentrale Organ des deutschen Fußballs stellt der *DFB* dar, dessen Hauptaufgaben u. a. in der Entwicklung und Förderung des Fußballsports, der Teilnahme an internationalen Wettbewerben durch Auswahlmannschaften sowie der Organisation der 1. und 2. Bundesliga liegen.<sup>34</sup> Seit der Strukturreform im Jahre 2001 fungiert der *DFB* zwar immer noch als Dachverband der Amateur- und Profivereine, der unmittelbare Einfluss auf den Betrieb der Lizenzligen wurde allerdings aufgegeben, indem die Durchführung des Spielbetriebes der (1.) Bundesliga<sup>35</sup> und 2. Bundesliga auf den *Ligaverband* übertragen wurde.<sup>36</sup>

Der Liga-Fußballverband e. V. (*Ligaverband*) kann als eine „Tochtergesellschaft“ des *DFB* angesehen werden (vgl. Abbildung 1) und ist der als Verein eingetragene Zusammenschluss der lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der Fußball-Lizenzligen Bundesliga und 2. Bundesliga.<sup>37</sup> Die Hauptaufgabe des *Ligaverbandes* liegt darin,

---

<sup>31</sup> Anders als in anderen Ländern wie z. B. den USA ist die Liga in Deutschland kein selbständiger zentraler Akteur, sondern ein verbandlicher Zusammenschluss aller an ihr beteiligten Lizenzvereine. Vgl. Straub, W. (2002), S. 106.

<sup>32</sup> Auf die alten Strukturen und den Reformprozess kann hier nicht näher eingegangen werden, da dies den Rahmen sprengen würde und nicht Thema dieser Arbeit ist. Vgl. hierzu ausführlicher Schmidt, S. (2003). c

<sup>33</sup> Vgl. Littkemann, J. / Brast, C. / Stübinger, T. (2003), S. 415.

<sup>34</sup> Vgl. Deutscher Fußball-Bund (2001), § 4.

<sup>35</sup> In Satzungen etc. wird die 1. Fußball-Bundesliga nur Bundesliga genannt.

<sup>36</sup> Vgl. Littkemann, J. / Brast, C. / Stübinger, T. (2003), S. 415, sowie Deutscher Fußball-Bund (2001), § 16a.

<sup>37</sup> Vgl. Ligaverband (2001), Präambel.

die vom *DFB* exklusiv überlassenen Ligen Bundesliga und 2. Bundesliga zu betreiben.<sup>38</sup> Nichtsdestotrotz besteht aber weiterhin eine enge Bindung zwischen *DFB* und *Ligaverband*. So wurden beispielsweise in einem Grundlagenvertrag gegenseitige Rechte und Pflichten<sup>39</sup> vereinbart.<sup>40</sup> Darüber hinaus ist der *Ligaverband* für die Vergabe der Lizenzen an Vereine und Spieler zuständig. Durch die Gründung des *Ligaverbandes* hat sich der Einfluss der Vereine auf die Lizenzligen erheblich vergrößert, da die Mitgliederversammlung des *Ligaverbandes* ausschließlich durch die Vereine der Bundesliga und 2. Bundesliga gestellt wird.<sup>41</sup> Geschäftsführer des *Ligaverbandes* ist die *Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL)*<sup>42</sup>

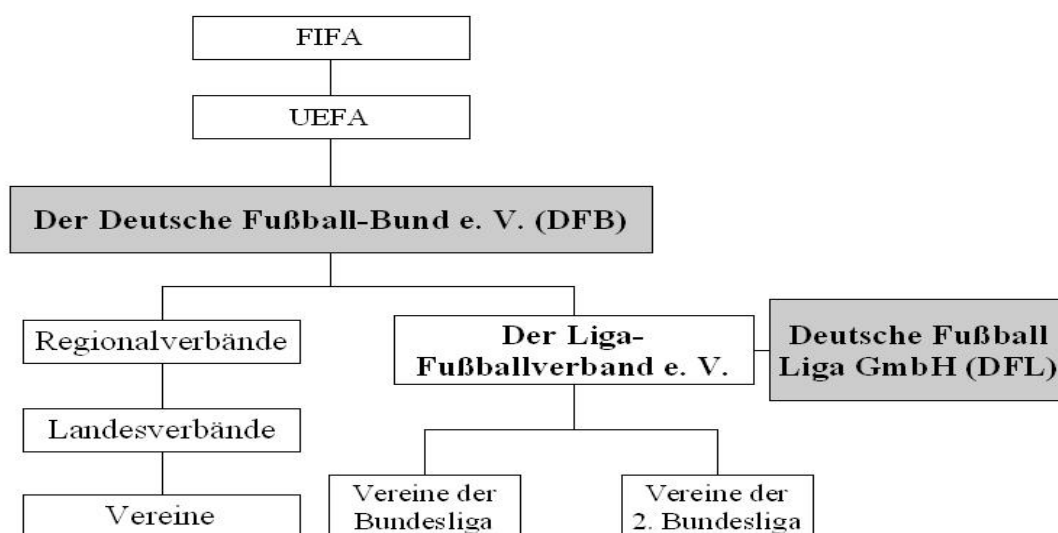


Abbildung 1: Die Stellung des DFB bei der Organisation der (1.) Bundesliga und der 2. Bundesliga

Quelle: In Anlehnung an Littkemann, J. / Brast, C. / Stübinger, T. (2003), S. 415.

Die *DFL*<sup>43</sup> ist für das operative Geschäft des *Ligaverbandes* zuständig und übernimmt als Dienstleistungsgesellschaft fast alle Aufgaben, die mit der Durchführung der Li-

<sup>38</sup> Vgl. Ligaverband (2001), § 4.

<sup>39</sup> So erhält der Ligaverband 25 % der Medieneinnahmen bei Länderspielen vom DFB und dieser vom Ligaverband einen Pachtzins, der anhand Medien und Zuschauereinnahmen aus den Bundesligaspielen berechnet wird. Vgl. Müller, J. C. (2003), S. 559.

<sup>40</sup> Vgl. Müller, J. C. (2003), S. 559.

<sup>41</sup> Bis zum Frühjahr 2001 gehörten die Clubs als außerordentliche Mitglieder noch unmittelbar dem DFB an. Vgl. Müller, J. C. (2003), S. 558.

<sup>42</sup> Vgl. Ligaverband (2001), § 7 Nr. 2.

<sup>43</sup> Kontrollmedium der DFL ist ein Aufsichtsrat, der bewusst personengleich mit dem Vorstand des Ligaverbandes ist. Dadurch sollen langwierige Abstimmungsprozesse vermieden und die Kommunikation verbessert werden. Vgl. Holzhäuser, W. (2004), S.21.

zenzigen verbunden sind.<sup>44</sup> Dazu gehören neben der Leitung des Spielbetriebes auch die exklusive Vermarktung der Bundesliga und 2. Bundesliga. Hierunter fallen die Vergabe der Übertragungsrechte im Fernsehen und Hörfunk sowie die Vermarktung des Bundesligalogos. Lediglich die Lizenzvergabe an Vereine und Spieler verbleibt beim *Ligaverband*.<sup>45</sup>

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Fußballvereine durch die Gründung von *Ligaverband* und *DFL* an Macht gewonnen haben und folglich besser in der Lage sind, die Rechte an der Bundesliga und 2. Bundesliga nach ihren Bedürfnissen optimal zu vermarkten.<sup>46</sup>

### 2.2.2 Fußballclubs und Fußballspieler

Ein weiterer wichtiger Bestandteil des Ligabetriebes sind die 36 Vereine der Bundesliga und 2. Bundesliga (je 18 Mannschaften), die den Wettbewerb um die deutsche Fußballmeisterschaft ausspielen. Zur Teilnahme am Spielbetrieb dieser Ligen müssen sich die Vereine einerseits sportlich und andererseits auch wirtschaftlich durch den Erwerb einer Spiellizenz qualifizieren, wobei sportliche, technische, organisatorische und wirtschaftliche Kriterien zur Vergabe herangezogen werden. Im Rahmen der organisatorischen Gestaltung der Fußballvereine genehmigte der DFB den Clubs am 24.10.1998, zusätzliche Rechtsformen (AG, GmbH und KGaA) anzunehmen und sich so vom Idealverein in eine Kapitalgesellschaft umzuwandeln. Das vorrangige Ziel war, den Vereinen bessere Finanzierungsmöglichkeiten zu ermöglichen (z. B. durch einen Börsengang) und die Einbindung von Interessengruppen (z. B. Sponsoren oder Vermarkter) zu erleichtern.<sup>47</sup>

Den wichtigsten Bestandteil des Ligabetriebes stellen aber sicher die Spieler selbst dar. Die Zulassung der Spieler zum Spielbetrieb ist in der sog. Lizenzordnung Spieler (LOS) geregelt. Grundsätzlich dürfen demnach Amateure, Vertragsamateure und Lizenzspieler zum Spielbetrieb zugelassen werden. Die Lizenzspieler stellen jedoch den größten Teil der Spieler in den Bundesligen. Zwei Voraussetzungen muss der Spieler erfüllen, um am Ligabetrieb teilnehmen zu dürfen: Erstens muss ein gültiger Arbeitsvertrag mit

---

<sup>44</sup> Vgl. Ligaverband (2001), § 4; vgl. Deutsche Fußball Liga GmbH (2001), § 2.

<sup>45</sup> Vgl. Littkemann, J. / Brast, C. / Stübinger, T. (2003), S. 416.

<sup>46</sup> Vgl. Littkemann, J. / Brast, C. / Stübinger, T. (2003), S. 416.

<sup>47</sup> Vgl. Littkemann, J. / Brast, C. / Stübinger, T. (2003), S. 416.

einem Bundesligaclub vorliegen. Zweite Voraussetzung ist ein Lizenzvertrag zwischen Spieler und Ligaverband. Dieser regelt die Rechte und Pflichten aller Lizenzspieler.<sup>48</sup>

### **3 Die Fußball-Bundesliga – wirtschaftliche Situation und Bedeutung**

In diesem Kapitel werden überblicksartig die Einnahmequellen und Ausgabenposten von Fußballunternehmen der Bundesliga beschrieben, wobei der Fokus auf den beiden wichtigsten Einnahmepotenzialen mediale Rechte und Sponsoring/Werbung liegt. Dadurch soll eine genauere Charakterisierung der Bundesligisten und deren Geschäftsfelder erreicht werden. Darüber hinaus werden anhand aktueller Zahlen die wirtschaftliche Entwicklung und die steigende Bedeutung der Branche „Fußball-Bundesliga“ skizziert. Abschließend wird auf die finanzielle Situation der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga eingegangen.

#### **3.1 Einnahmequellen eines Fußballbundesligisten**

Die Gesamteinnahmen der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga sind seit Beginn der 90er Jahre kontinuierlich angestiegen und haben sich teilweise sogar erheblich gesteigert. So betragen die Einnahmen in der Spielzeit 1989/90 noch ca. 180 Mio. EUR, in der Saison 1995/96 waren es bereits ca. 450 Mio. EUR.<sup>49</sup> Den Höhepunkt erreichten die Umsätze in der Spielzeit 2002/2003 mit ca. 1,15 Mrd. EUR. In der darauf folgenden Saison 2003/2004 kam es zum ersten Mal zu einem geringen Rückgang auf 1,09 Mrd. EUR, der jedoch auch auf das schwache Abschneiden der deutschen Vereine in den internationalen Wettbewerben zurückzuführen ist.<sup>50</sup> So rechnen 53 % der Bundesligamanager mit einem Gesamteinnahmestieg schon in der kommenden Saison und sogar 71 % halten einen Anstieg über die nächsten fünf Jahre für möglich.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Littkemann, J. / Brast, C. / Stübinger, T. (2003), S. 417.

<sup>49</sup> Vgl. Swieter, D. (2002), S. 43.

<sup>50</sup> Vgl. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (2003), S. 11.

<sup>51</sup> Vgl. Ernst & Young (Hrsg.) (2005), S. 16.