

Inhalt

Inhaltsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	15
Formelzeichenverzeichnis	15
Abbildungsverzeichnis	16
Tabellenverzeichnis	17
1. Einleitung	19
1.1. Sportökonomik – Zum Stand der Forschung	19
1.2. Inhalt und Verlauf der Arbeit	21
2. Wettbewerbe und Organisationen im Professionellen Fußball	25
2.1. Begriffsbestimmung „Professioneller Fußball“	26
2.2. Institutionen auf nationaler Ebene	27
2.2.1. Der Verein	28
2.2.2. Der Deutsche Fußball-Bund (DFB)	28
2.3. Veranstaltungsformen auf nationaler Ebene	31
2.3.1. Austragungsmodus und Erfolgsstatistik der Deutschen Meisterschaft	31
2.3.2. Stellung der Ersten und Zweiten Bundesliga in der DFB-Rechtsordnung	32
2.3.3. Pokalwettbewerbe des DFB	36
2.3.4. Exkurs: Hallenfußball in Deutschland	38

2.4. Institutionen auf internationaler Ebene	39
2.4.1. FIFA	39
2.4.2. UEFA	40
2.5. Veranstaltungsformen auf internationaler Ebene	40
2.5.1. Europäische Pokalwettbewerbe	40
2.5.1.1. Champions League	
2.5.1.2. UEFA-Pokal	
2.5.1.3. Exkurs: Der Europapokal der Pokalsieger	
2.5.1.4. Kumulierte Erfolgsmessung deutscher Klubs in den europäischen Wettbewerben	
2.5.1.5. Weiterführende Wettbewerbe im Rahmen der Europäischen Pokalwettbewerbe	
2.5.2. Welt- und Europameisterschaften	48
2.5.3. Klubweltmeisterschaft	49
2.6. Exkurs: Fußball in der Deutschen Demokratischen Republik (DDR)	50
2.7. Übergang	51
3. Theoretische Grundlagen	53
3.1. Gütertheorie	55
3.1.1. Freie versus wirtschaftliche Güter	55
3.1.2. Öffentliche versus private Güter	56
3.1.2.1. Abgrenzung	
3.1.2.2. Fußball als öffentliches Gut	
3.1.2.3. Fußball als privates oder Klubgut	
3.1.3. Sachleistungsgüter versus Dienstleistungsgüter	59
3.1.4. Konsumgüter versus Investitionsgüter	60
3.1.5. Zusammenführung der Einzelaspekte	61

3.2. Wettbewerbstheorie	62
3.2.1. Das Modell der vollständigen Konkurrenz auf Gütermärkten	63
3.2.1.1. Annahmen	
3.2.1.2. Gewinnmaximale Produktion	
3.2.1.3. Kurzfristiges Marktgleichgewicht	
3.2.1.4. Langfristiges Gleichgewicht	
3.2.1.5. Exkurs: Vollständige Konkurrenz auf Faktormärkten	
3.2.2. Das Modell des Monopolisten	70
3.2.2.1. Herleitung der Erlöskurve	
3.2.2.2. Ermittlung des Gewinnmaximums	
3.2.2.3. Exkurs: Absolute Marktmacht auf Nachfragerseite	
3.2.3. Implikationen der Marktmodelle und Ziele der Industrieökonomik	74
3.2.3.1. Realwirtschaftliche Implikationen der Wettbewerbsmodelle	
3.2.3.2. Zielsetzungen der Industrieökonomik	
3.2.4. Wettbewerb und Fußball	76
3.2.4.1. Erweiterung des Wettbewerbsbegriffes	
3.2.4.2. Die Auswirkungen eines sportlichen Monopolisten	
3.3. Prinzipal-Agent-Theorie	78
3.3.1. Die Notwendigkeit der Berücksichtigung institutioneller Arrangements	79
3.3.2. Neue Institutionenökonomik als methodische Grundlage	81
3.3.3. Opportunismusaussprägungen im PA-Ansatz	83
3.3.3.1. Moral hazard	
3.3.3.2. Hold-up als weitere Ex-post-Opportunismus- variante	

3.3.3.3.	Adverse Selektion als Ex-ante-Opportunismus-variante	
3.3.4.	Handlungsempfehlungen auf Basis des Prinzipal-Agenten-Ansatzes	89
3.3.4.1.	Information, Anreize, Kontrolle und Sanktionierung	
3.3.4.2.	Schaffung von Effizienz auf Arbeits-, Kapital- und Gütermärkten	
3.3.5.	Institutionen und Organisationen im Fußball	93
3.3.5.1.	Institutionen	
3.3.5.2.	Organisationen	
3.4.	Zusammenfassung und Übergang	96
4.	Makroebene Liga	97
4.1.	Die Marktstruktur der Bundesliga	98
4.1.1.	Die Bundesliga: Unternehmen, Kartell oder Markt? .	98
4.1.1.1.	Eine Liga als Unternehmen	
4.1.1.2.	Eine Liga als Kartell auf einem gemeinsamen Markt	
4.1.1.3.	Effekte potentieller Konkurrenzligen	
4.1.2.	Marktbarrieren in der Fußball-Bundesliga	102
4.1.2.1.	Sportlich begründete Marktbarrieren	
4.1.2.2.	Wirtschaftlich begründete Marktbarrieren	
4.1.3.	Wettbewerbspolitische Implikationen offener und geschlossener Ligen	106
4.1.3.1.	Erhöhung der Wettbewerbsintensität in einer als saisonal geschlossener Markt organisierten Sportliga	

4.1.3.2.	Wettbewerbspolitische Problemstellungen des Teilhaberprinzips	
4.1.3.3.	Ausblick	
4.1.3.4.	Exkurs: Die Relegation nach „oben“: Auswirkungen der Qualifikationsregeln für die Europäischen Wettbewerbe	
4.2.	Zur Messung der Wettbewerbsintensität in der Fußball-Bundesliga	116
4.2.1.	Vereinsunabhängige Messung der sportlichen Konzentration	117
4.2.1.1.	Standardabweichungen der Gesamtligen	
4.2.1.2.	Standardabweichungen in der Spitzengruppe	
4.2.2.	Vereinsunabhängige Messung der durch Klubetats induzierten Wettbewerbsintensität	124
4.2.2.1.	Der Zusammenhang zwischen finanzieller Ausstattung und sportlichem Erfolg	
4.2.2.2.	Zur Änderung der Etatverteilung im Zeitablauf	
4.2.3.	Vereinsabhängige Messung der sportlichen Konzentration	130
4.2.4.	Vereinsabhängige Messung der Etatkonzentration ...	131
4.2.5.	Erkenntnisse	132
4.3.	Kollektive Einnahmenpolitik im Rahmen der Fernsehvermarktung	134
4.3.1.	Rückblick auf die Vermarktung der Bundesligarechte	134
4.3.1.1.	Die Vermarktung der Bundesligarechte vor Einführung des Privatfernsehens	
4.3.1.2.	Die Vermarktung der Bundesligarechte nach Einführung des Privatfernsehens	
4.3.1.3.	Vermarktung von Bundesligarechten im Bezahlfernsehen	

4.3.2.	Vermarktung der Fernsehrechte an europäischen Pokalspielen	139
4.3.3.	Wettbewerbspolitische Würdigung der bisherigen Vermarktungslösung	1141
4.3.3.1.	Wettbewerbsverzerrungen durch die Monopolstellung des DFB	
4.3.3.2.	Sportjuristische Aspekte	
4.3.4.	Ausblick auf zukünftige Lösungen	147
4.3.5.	Erkenntnisse	149
4.4.	Umverteilung zwischen Ligamitgliedern	149
4.4.1.	Aktuelle Umlagelösungen	150
4.4.1.1.	Umlage der Erlöse aus nationalen Spielen	
4.4.1.2.	Umlage der Erlöse und Prämien aus Europäischen Pokalspielen	
4.4.1.3.	Umlagemodelle in europäischen Konkurrenzligen	
4.4.1.4.	Umlage der Lasten aus der Unfallversicherung	
4.4.2.	Wettbewerbspolitische Würdigung der Umverteilungspolitik	154
4.4.2.1.	Notwendigkeit eines Umverteilungsverfahrens	
4.4.2.2.	Wettbewerbspolitische Auswirkungen der Umverteilung der Erlöse aus der Vermarktung der Bundesliga-Fernsehrechte	
4.4.2.3.	Wettbewerbspolitische Auswirkungen der Umverteilung der Erlöse aus Spielen der Europäischen Pokalwettbewerbe	
4.4.3.	Zusammenfassung	159
4.5.	Kollektive Regulierung des Arbeitsmarktes Bundesliga ..	159
4.5.1.	Theoretische Aspekte der Spielergehälter	160
4.5.1.1.	Die Wertproduktivität eines Spielers und Obergrenzen der Gehälter	

4.5.1.2.	Untergrenzen der Spielergehälter und der Wert eines Spielers	
4.5.1.3.	Abnehmende Grenzproduktivität	
4.5.2.	Probleme der Gehälterbemessung in der Praxis	165
4.5.2.1.	Allgemeine Berechnungsprobleme	
4.5.2.2.	Weitergehende Aspekte der Gehälterbemessung	
4.5.3.	Gehaltsbeschränkungen als Lösung?	168
4.5.3.1.	Salary-caps als Interventionsinstrument	
4.5.3.2.	Wettbewerbspolitische Konsequenzen der Salary-caps	
4.5.3.3.	Erkenntnisse	
4.5.4.	Determinanten und Auswirkungen von Transferregelungen	171
4.5.4.1.	Die Situation bis zum <i>Bosman</i> -Urteil 1995	
4.5.4.2.	Die Entwicklung seit dem <i>Bosman</i> -Urteil 1995	
4.5.4.3.	Wettbewerbspolitische Effekte von Transferrestriktionen: das <i>Coase</i> -Theorem als grundlegender Erklärungsansatz für Vereinswechsel	
4.5.4.4.	Zur Relevanz des <i>Coase</i> -Theorems bei unterschiedlich finanzstarken Klubs	
4.5.4.5.	Praktische Auswirkungen des EuGH-Urteils	
4.5.5.	Alternative Transferlösungen in amerikanischen Profiligen	179
4.5.5.1.	Zuordnungsverfahren	
4.5.5.2.	Wettbewerbspolitische Würdigung der Zuordnungsverfahren	
4.5.6.	Effekte von Ausländerklauseln	183
4.5.6.1.	Deutsche und ausländische Spieler als Nachfragedeterminanten	
4.5.6.2.	Auswirkungen des <i>Bosman</i> -Urteils auf die Jugendarbeit deutscher Vereine	

4.5.6.3.	Implikationen der Fremdrekrutierung von Spielern	
4.5.6.4.	Ausblick	
5.	Mikroebene Verein	189
5.1.	Das eigentliche Ziel des Bundesligavereins: Gewinn- oder Nutzenmaximierung?	190
5.2.	Unternehmensstruktur	192
5.2.1.	Theoretische Aspekte der Rechtsform	193
5.2.2.	Rückblick: Der Bundesligaklub als eingetragener Verein	195
5.2.3.	Wettbewerbspolitische und unternehmensstrategische Würdigung des eingetragenen Vereins	197
5.2.4.	Exkurs: Die Rechtsformen von Fußballvereinen in England, Italien und Spanien	200
5.2.5.	Reformvorschläge für die Rechtsform von Profiklubs	202
5.2.5.1.	Umfang der Umwandlung	
5.2.5.2.	Die Funktion externer Investoren	
5.2.5.3.	Wettbewerbspolitische Auswirkungen der DFB-Vorgaben	
5.2.6.	Aktuelle Rechtsformvorschläge	208
5.2.6.1.	Aktiengesellschaft (AG)	
5.2.6.2.	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	
5.2.6.3.	GmbH & Co.KGaA	
5.2.6.4.	Eingetragene Genossenschaft (eG)	
5.2.7.	Zusammenfassung	217
5.3.	Unternehmensfinanzierung	218
5.3.1.	Bisherige Finanzierungsstrategien der Bundesliga- vereine	219

5.3.2.	Ausmaß der Umsatzrenditen	221
5.3.3.	Einflußfaktoren auf die Struktur der Umsatzrenditen	224
5.3.3.1.	Variablen, Daten und Schätzungsergebnisse	
5.3.3.2.	Interpretation der Koeffizientenschätzung	
5.3.4.	Exkurs: Zur Bedeutung der Fremdfinanzierung	228
5.4. Unternehmensführung		229
5.4.1.	Theoretische Aspekte der Unternehmensführung	230
5.4.2.	Bisherige interne Organisation von Bundesligavereinen	232
5.4.3.	Organisatorische Neuorientierung der Klubs	234
5.4.4.	Disziplinierung der Mitarbeiter	237
5.4.4.1.	Die Schaffung einer Unternehmensidentität als Lösungsansatz	
5.4.4.2.	Anwendungsbeispiele zur Unternehmensidentität	
5.4.5.	Trainerentlassungen: Eine Garantie für erfolgreichere Zeiten?	240
5.4.5.1.	Motive für Entlassungen und deren mögliche Effekte	
5.4.5.2.	Die Effektivität von Trainerentlassungen	
5.5. Vermarktungsaktivitäten im Unternehmen		245
5.5.1.	Theoretische Aspekte des Marketings	246
5.5.2.	Vermarktungsaktivitäten der Bundesligaklubs	247
5.5.2.1.	Vermarktung der Stadionkapazität	
5.5.2.2.	Sponsoring	
5.5.2.3.	Fanartikel	
5.5.2.4.	Fernsehrechte	
5.5.3.	Zukünftige Vermarktungsoptionen der Vereine	254
5.5.3.1.	Systematisierung des Vereinsmarketings im Rahmen der Unternehmensstrategie	
5.5.3.2.	Optionen im Bereich Stadionvermarktung	
5.5.3.3.	Optionen im Bereich Sponsoring	

5.5.3.4. Optionen im Bereich Merchandising	
5.5.4. Zur Rolle der Vermarktungsagenturen	259
6. Zusammenfassung und Ausblick	263
Literaturverzeichnis	267
Quellenverzeichnis	274

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Die Organisationsstruktur des DFB	30
Abbildung 3.1: Gewinnmaximale Produktion	65
Abbildung 3.2: Marktgleichgewicht	67
Abbildung 3.3: Gewinnmaximale Produktion des Monopolisten	72
Abbildung 3.4: Hierarchische Verzahnung von Institutionen im Professionellem Fußball	94
Abbildung 4.1: Die Standardabweichung der Tabellenendstände der Fußball-Bundesliga im Zeitablauf seit 1964	121
Abbildung 4.2: Die Standardabweichung der C4- und C6-Vereine in den Tabellenendständen seit 1964	124
Abbildung 4.3: Der Zusammenhang zwischen relativem Etatanteil und sportlichem Erfolg: durchschnittlich pro Tabellenplatz realisierte Anteile der Klubetats am Gesamtligaetat ..	126
Abbildung 4.4: Die Etatkonzentration in der Fußball-Bundesliga seit der Saison 1981/82	128
Abbildung 5.1: Modell der Funktionalorganisation im Fußball	235
Abbildung 5.2: Können Trainerwechsel dazu führen, daß die betref- fenden Klubs die Abstiegsregion verlassen können?	244

Tabelle 2.1:	Ehrentafel der Deutschen Meister seit der Saison 1963/64	33
Tabelle 2.2:	Sieger der Europäischen Pokalwettbewerbe im Zeitraum 1990 – 1999	45
Tabelle 2.3:	UEFA-Fünfjahres-Wertung	46
Tabelle 4.1:	Marktbarrieren in der 1. Fußball-Bundesliga	106
Tabelle 4.2:	Standardabweichungen (σ) der Punkteverteilung zu Saisonende	119
Tabelle 4.3:	Gini-Koeffizienten der Etatkonzentration in der Fußballbundesliga	127
Tabelle 4.4:	Vereinsbezogene sportliche Erfolgsmessung in der Fußball-Bundesliga im Zeitraum 1979/80 – 1998/99 (jeweils saisonbezogen)	129
Tabelle 4.5:	Marktanteile bei der Vergabe der Deutschen Meisterschaft seit der Saison 1979/1980	131
Tabelle 4.6:	Vereinsbezogene wirtschaftliche Erfolgsmessung in der Fußball-Bundesliga im Zeitraum 1981/82 – 1997/98	133
Tabelle 5.1:	Umsätze, GuV-Salden und Umsatzrenditen der Bundes- ligaklubs in den Saisons 1996/97 und 1997/98	223
Tabelle 5.2:	Kennzahlen der Vereine	225
Tabelle 5.3:	Strukturdeterminanten der Umsatzrenditen	226
Tabelle 5.4:	Veränderungen in der Tabellenpositionierung nach vorzeitigen Trainerentlassungen	243
Tabelle 5.5:	Zuschaueraufkommen der Vereine der 1. Fußball-Bundesliga in der Saison 1998/99	248
Tabelle 5.6:	Hauptsponsoren der 1. Fußball-Bundesliga (Saison 1999/2000)	252