

Inhaltsverzeichnis

Einführung / Executive Summary	17
I. Ziel der Arbeit	17
II. Darstellung des methodischen Vorgehens	17
III. Wesentliche Ergebnisse der Arbeit	18
Kapitel 1:	
Darstellung des Profifußballs	21
I. Ausgangslage	21
II. Aufbau und Organisation des Fußballsports	22
A. Verbandshierarchie	22
B. Strukturierung sportlicher Wettbewerbe im Klubfußball	24
1. Nationale Meisterschaft am Beispiel der 1. Bundesliga in Deutschland	26
2. Pokalwettbewerb am Beispiel des Schweizerischen Fußballverbands	26
3. Ligapokalwettbewerb am Beispiel Deutschland	27
4. Internationale Klubwettbewerbe – UEFA-Klubwett- bewerbe	28
Kapitel 2:	
Ursachen von finanziellen Krisen	32
I. Methodik der Krisen- und Insolvenzursachenforschung	32
II. Typische Krisenursachen in Wirtschaftsunternehmen	33
A. Endogene Ursachen	33
1. Fehlendes Controlling	34
2. Fehler bei der Finanzierung	34
3. Fehler bei der Art und Weise der Unternehmens- und Personalführung	34
4. Unzureichende Qualifikation des Managements	35
5. Wirtschaftskriminalität	35
B. Exogene Ursachen	35
1. Zahlungsmoral der Kunden	36
2. Restriktionen durch Arbeits- und Sozialrecht	36
3. Konjunkturelle Lage	36
4. Basel II	37

C.	Ergebnis	37
III.	Besondere Merkmale des sportlichen Wettbewerbes im Profifußball und deren wirtschaftliche Bedeutung	37
A.	Einführung	37
B.	Notwendigkeit von Wettbewerbern – Kooperation	37
C.	Beschränkung der Wettbewerber – Konkurrenz	38
D.	Geographische Beschränkung des Marktes	39
E.	Zeitliche Beschränkung	40
F.	Auf- und Abstieg als limitierter Austausch von Wettbewerbern	41
G.	Kurzfristige Erfolgsabhängigkeit	42
H.	Erforderlichkeit einer besonderen Infrastruktur	43
I.	Besonderheiten des Arbeitsmarkts	44
J.	Integrität des Wettbewerbes – Unvorhersehbarkeit des sportlichen Ausgangs von Spielen	48
K.	Zusammensetzung der operativen, strategischen und sportlichen Führung und deren Qualifikation/Ausbildung	48
L.	Mäzenatentum im Fußball / Eigeninteresse	49
M.	Teambildungsprozess im Mannschaftssport	49
N.	Ergebnis	50
1.	Angenommene spezielle Krisenursachen im Profifußball	50
a)	Mangelnder sportlicher Erfolg	50
aa)	Regelmäßige Nichtqualifikation für einen internationalen Wettbewerb	50
bb)	Abstieg	50
cc)	Ausverkauf oder Verletzung von sportlichen Leistungsträgern	51
b)	Spielergehälter und Transfersummen	51
c)	Investition in die Infrastruktur	51
d)	Spiel- und Wettmanipulation	51
e)	Rückzug eines Mäzens	51
2.	Angenommene Krisenursachen, die mit jenen in der „gewöhnlichen“ Wirtschaft übereinstimmen	52
a)	Fehler im Management	52
b)	Unzureichende Qualifikation	52
c)	Wirtschaftskriminalität	52
d)	Zahlungsmoral der Kunden	53
e)	Restriktionen durch Arbeits- und Sozialrecht	53
3.	Krisenursachen, die vermutlich im Profifußball keine Rolle spielen	53
a)	Konjunkturelle Lage	53
b)	Basel II	54

Kapitel 3:		
Empirische Untersuchung		55
I.	Einleitung	55
II.	Darstellung der Vorgehensweise	55
III.	Übersicht der Fragebögen – 22 versandt	56
	A. Übersicht nach Teilnehmern – 11 Fragebögen erhalten	57
	B. Übersicht nach Ländern – 11 Fragebögen erhalten	57
IV.	Auswertung der Ursachen von finanziellen Krisen	57
	A. Gesamtdarstellung zu den Ursachen von finanziellen Krisen	57
	B. Aufschlüsselung der Ursachen nach Zielgruppen	59
	C. Aufschlüsselung der Ursachen nach Ländern	62
	D. Gesamtübersicht der Antworten bezüglich des Hauptgrundes finanzieller Krisen	65
	1. Gesamtdarstellung	65
	2. Aufschlüsselung des Hauptgrundes nach Zielgruppen	66
	E. Aufschlüsselung des Hauptgrundes nach Angaben der Länder	69
V.	Auswertung der Begleiterscheinungen von finanziellen Krisen	72
	A. Dauer der Krisen	72
	1. Gesamtsicht	72
	2. Aufschlüsselung nach Ländern	72
	B. Auswechslung der Vereinsführung	73
	C. Vorhandensein von Kennzahlen	74
VI.	Auswertung der Krisenbewältigung auf Klubebene	74
	A. Bewertung der Geschäftsführung/-leitung	74
	B. Bewertung des Vorstands-/Aufsichtsrats	75
	C. Bewertung der Spieler	75
	D. Bewertung der Sponsoren/Donatoren/Banken und Geldgeber	75
	E. Bewertung der Gemeinde/Stadt/Region	76
	F. Bewertung der Stadioneigentümer	76
	G. Bewertung der Fans/Supporter	76
	H. Bewertung der Medien	77
	I. Bewertung der Liga	77
	J. Bewertung der Insolvenzverwalter	77
VII.	Ergebnis der empirischen Untersuchung	77
	A. Eintreffene Erwartungen	77
	B. Bedingt eingetreffene Erwartungen	78
	C. Nicht eingetreffene Erwartungen	78
	D. Gruppenspezifika	79
	E. Länderspezifika	79
	F. Begleiterscheinungen	79

Kapitel 4:

Das UEFA-Klublizenzierungsverfahren und seine Anwendbarkeit bei

Krisen	80
I. Geschichte und Zielsetzungen der UEFA-Klublizenzierung	80
II. Funktionsweise der UEFA-Klublizenzierung	82
III. Überblick über die Krisenursachen in Fußballunternehmen und die Zielsetzungen der UEFA-Klublizenzierung	85
A. Krisenursachen in Fußballunternehmen gemäß empirischer Untersuchung	86
B. Hauptgründe für Krisen gemäß empirischer Untersuchung	86
C. UEFA-Klublizenzierungshandbuch Fassung 1.0 (Ausgabe 2002)	86
IV. Gegenüberstellung von empirisch belegten Krisenursachen und UEFA-Mindestkriterien sowie Bewertung der Tauglichkeit	89
A. Finanzgebaren und fehlendes Controlling	90
1. Anwendbare UEFA-Mindestkriterien	90
2. Konklusion	90
3. Mängel	91
4. Empfehlungen an die UEFA zur Diskussion	91
B. Fehler bei der Finanzierung	91
1. Anwendbare UEFA-Mindestkriterien	92
2. Konklusion	92
3. Mängel	93
4. Empfehlungen an die UEFA zur Diskussion	94
C. Fehler in Klub- und Personalführung und sonstige Fehler in der Vereinsführung	95
1. Anwendbare UEFA-Mindestkriterien	95
2. Konklusion	96
3. Mängel	96
4. Empfehlungen an die UEFA zur Diskussion	96
D. Unzureichende Qualifikation des Managements	97
1. Anwendbare UEFA-Mindestkriterien	97
2. Konklusion	97
3. Mängel	98
4. Empfehlungen an die UEFA zur Diskussion	98
E. (Wirtschafts-) Kriminalität	99
1. Anwendbare UEFA-Mindestkriterien	99
2. Konklusion	100
3. Mängel	100
4. Empfehlungen an die UEFA zur Diskussion	101
F. Einnahmehausfälle und -rückgänge als exogene Ursachen	102
1. Anwendbare UEFA-Mindestkriterien	102
2. Konklusion	102

3.	Mängel	102
4.	Empfehlungen an die UEFA zur Diskussion	103
G.	Restriktionen durch rechtliche Bestimmungen	103
1.	Anwendbare UEFA-Mindestkriterien	103
2.	Konklusion	103
3.	Mängel	104
4.	Empfehlungen an die UEFA zur Diskussion	104
H.	Mangelnder sportlicher Erfolg	105
1.	Anwendbare UEFA-Mindestkriterien	105
2.	Konklusion	105
3.	Mängel	106
4.	Empfehlungen an die UEFA zur Diskussion	107
I.	Investitionen in die Klubinfrastruktur – veraltete Stadioninfrastruktur oder Finanzierungsprobleme beim Ausbau	107
1.	Anwendbare UEFA-Mindestkriterien	107
2.	Konklusion	108
3.	Mängel	108
4.	Empfehlungen an die UEFA zur Diskussion	109
J.	Andere Gründe	109
1.	Anwendbare UEFA-Mindestkriterien	109
2.	Konklusion	109
3.	Mängel	109
4.	Empfehlungen an die UEFA zur Diskussion	110
K.	Spielerkader (Transfersummen und Saläre)	110
1.	Anwendbare UEFA-Mindestkriterien	110
2.	Konklusion	110
3.	Mängel	110
4.	Empfehlungen an die UEFA zur Diskussion	111
V.	Zusammenfassung der Ergebnisse	111
A.	Lizenzkriterien als taugliche Mittel zur Ursachenbekämpfung	112
1.	Krisenursache G.2 – Spielerkader (Transfersummen und Saläre)	112
2.	Krisenursache U.8 – Mangelnder sportlicher Erfolg	112
B.	Lizenzkriterien als teilweise taugliche Mittel zur Ursachenbekämpfung	112
1.	Krisenursache U.1/G.4 – Finanzgebaren und fehlendes Controlling	112
2.	Krisenursache U.2 – Fehler bei der Finanzierung	113
3.	Krisenursache U.3/G.5 – Fehler bei Klub- und Personalführung und sonstige Fehler bei der Vereinsführung	113
4.	Krisenursache U.4 – Unzureichende Qualifikation des Managements	113
5.	Krisenursache U.5/G.6 – (Wirtschafts-)Kriminalität	113

6.	Krisenursache U.6/G.3 – Einnahmenausfälle und -rückgänge – Exogene Ursachen (Wegfall Hauptsponsor, Insolvenz TV-Verwertung, Zuschauerrückgang)	114
C.	Lizenzkriterien als untaugliche Mittel zur Ursachenbekämpfung	114
1.	Krisenursache U.7 – Restriktionen durch rechtliche Bestimmungen	114
2.	Krisenursache U.9/G.1 – Investitionen in die Klubinfrastruktur – veraltete Stadioninfrastruktur oder Finanzierungsprobleme beim Ausbau	114
3.	Krisenursache U.10 – Andere Gründe	115
VI.	Abgleich der Ergebnisse mit den Bestimmungen des UEFA-Klublizenzierungshandbuchs Fassung 2.0 (Ausgabe 2005)	115
A.	Zielsetzungen der Fassung 2.0 (Ausgabe 2005)	115
1.	Allgemeine Zielsetzungen des UEFA-Klublizenzierungsverfahrens	115
2.	Spezifische Zielsetzungen der einzelnen Kategorien von Kriterien	116
3.	Darstellung der UEFA-Klublizenzierungskriterien	117
B.	Mängelliste aus Fassung 1.0 (Ausgabe 2002)	119
C.	Beurteilung der Mängel mit den Kriterien der neuen Fassung 2.0 (Ausgabe 2005)	121
1.	Vollständig abgedeckte Mängel	121
2.	Teilweise abgedeckte Mängel	121
3.	Nicht abgedeckte Mängel	122
D.	Ergebnis zur neuen Fassung 2.0 (Ausgabe 2005)	123
VII.	Schlussfolgerungen zum UEFA-Klublizenzierungsverfahren und Ausblick	123
A.	Denkansatz der Krisenursache	124
B.	Differenzierte Ausgestaltung nach Landesverband	124
C.	Anderer Werkzeuge als das Lizenzverfahren	124
D.	Ausbildungsplattformen	125
Kapitel 5:		
Insolvenzrecht und Insolvenzverwaltung bei Krisen in Fußballunternehmen		
I.	Internationales Insolvenzrecht	126
II.	Nationales Insolvenzrecht in Deutschland, Österreich und der Schweiz	126
A.	Deutschland	127
B.	Österreich	128
C.	Schweiz	130

III.	Zielsetzungen der nationalen Insolvenzrechtsordnungen im deutschsprachigen Raum	133
A.	Gleichmäßige Gläubigerbefriedigung	133
B.	Verwertung des Schuldnervermögens	133
C.	Prävention durch Insolvenzantragspflicht	134
D.	Sanktion durch Insolvenzstrafrecht	135
IV.	Krisenbewältigung im Profifußball durch Insolvenzrecht und Insolvenzverwaltung	135
A.	Einführung	135
B.	Verhältnis zwischen nationalem Insolvenzrecht und Lizenzierung	136
C.	Die Problematik der Insolvenzklauseln	136
1.	Die Insolvenzklauseln der relevanten Verbände	136
a)	UEFA	136
b)	Schweiz	136
c)	Österreich	137
d)	Deutschland	137
e)	Ergebnis	137
2.	Die rechtliche Zulässigkeit von Insolvenzklauseln	138
3.	Konsequenzen der Insolvenzklauseln in nationalen Verbandsstatuten	138
4.	Insolvenzklauseln in anderen Sportarten	139
5.	Mögliche Rechtfertigungen für Insolvenzklauseln	140
6.	Ergebnis	142
D.	Bewertung der Sanierungsmöglichkeiten durch Insolvenzverwaltung unter Berücksichtigung der Umfrageergebnisse	144
1.	Finanzgebaren und fehlendes Controlling	144
a)	Prävention	144
b)	Insolvenzverwaltung / Sanierung / Turnaround-Management	144
c)	Fazit	144
2.	Fehler bei der Finanzierung	145
a)	Prävention	145
b)	Insolvenzverwaltung / Sanierung / Turnaround-Management	145
c)	Fazit	145
3.	Fehler in der Klub- und Personalführung und sonstige Fehler in der Vereinsführung	145
a)	Prävention	145
b)	Insolvenzverwaltung / Sanierung / Turnaround-Management	145
c)	Fazit	146

4.	Unzureichende Qualifikation des Managements	146
	a) Prävention	146
	b) Insolvenzverwaltung / Sanierung / Turnaround- Management	146
	c) Fazit	147
5.	(Wirtschafts-) Kriminalität	147
	a) Prävention	147
	b) Insolvenzverwaltung / Sanierung / Turnaround- Management	147
	c) Fazit	147
6.	Einnahmeausfälle und -rückgänge als exogene Ursachen	147
	a) Prävention	147
	b) Insolvenzverwaltung / Sanierung / Turnaround- Management	147
	c) Fazit	148
7.	Restriktionen durch rechtliche Bestimmungen	148
	a) Prävention	148
	b) Insolvenzverwaltung / Sanierung / Turnaround- Management	148
	c) Fazit	148
8.	Mangelnder sportlicher Erfolg	148
	a) Prävention	148
	b) Insolvenzverwaltung / Sanierung / Turnaround- Management	148
	c) Fazit	149
9.	Investitionen in die Klubinfrastruktur – veraltete Stadioninfrastruktur oder Finanzierungsprobleme beim Ausbau	149
	a) Prävention	149
	b) Insolvenzverwaltung / Sanierung / Turnaround- Management	149
	c) Fazit	149
10.	Andere Gründe	149
	a) Prävention	149
	b) Insolvenzverwaltung / Sanierung / Turnaround- Management	149
	c) Fazit	150
11.	Spielerkader (Transfersummen und Saläre)	150
	a) Prävention	150
	b) Insolvenzverwaltung / Sanierung / Turnaround- Management	150
	c) Fazit	151

E.	Ergebnis	151
1.	Insolvenzrecht und Insolvenzverwaltung als taugliche Mittel zur Prävention und ursachenspezifischen Sanierung	151
2.	Insolvenzrecht und Insolvenzverwaltung als teilweise taugliche Mittel zur Prävention und ursachenspezifischen Sanierung	151
3.	Insolvenzrecht und Insolvenzverwaltung als untaugliche Mittel zur Prävention und ursachenspezifischen Sanierung	151
V.	Zusammenfassende Bewertung des Insolvenzrechts	152
	Schlussbetrachtung	154
	Literaturverzeichnis	156
	Abkürzungsverzeichnis	160
	Anhang I	162
	Fragebogen an die Lizenzgeber	162
	Anhang II	167
	Fragebogen an die Klubs	167
	Anhang III	171
	Fragebogen für Masseverwalter/Insolvenzverwalter	171
	Über die Autoren	174