

CHRISTIAN KELLER



# Steuerung von Fußballunternehmen

Finanziellen und sportlichen  
Erfolg langfristig gestalten

**KULTURKOMMERZ 16**

**ESV**

ERICH SCHMIDT VERLAG

# **Steuerung von Fußballunternehmen**

**Finanziellen und sportlichen Erfolg  
langfristig gestalten**

Von  
Dr. Christian Keller

---

Erich Schmidt Verlag

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 11040 7](http://ESV.info/978_3_503_11040_7)

ISBN: 978 3 503 11040 7

ISSN: 0944-4351

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2008

[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der Deutschen Bibliothek und der Gesellschaft für das Buch bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso Z 39.48-1992 als auch der ISO Norm 9706.

Druck: Difo-Druck, Bamberg

# Geleitwort

Der Sport hat in den vergangenen Jahrzehnten einen enormen ökonomischen Bedeutungszuwachs erreichen können. Im Mittelpunkt seiner Kommerzialisierung steht der Fußballsport. In keiner anderen Sportart hat sich die Beziehung zwischen Sport, Wirtschaft und Medien derart dynamisch, intensiv und komplex entwickelt. Das kommerzielle Wachstum des Profifußballs scheint dabei endlos zu sein. Aus ehemals ehrenamtlich geführten Fußballvereinen, deren Spieler überwiegend Amateure waren, sind Sportwirtschaftsunternehmen geworden, die in einem interessanten Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz ein bedeutendes Produkt der Unterhaltungsindustrie hervorbringen.

Doch wie jedes Wachstum ist auch das Wachstum des Profifußballs mit Risiken behaftet. Die Erfordernisse an die kaufmännisch-organisatorische Steuerung der Vereine haben sich grundlegend verändert. Sportliches Erfolgstreben muss mit verantwortungsvollem ökonomischem Handeln einhergehen. Stabile Finanzverhältnisse sind die Voraussetzung für die mittel- und langfristige Realisierung der sportlichen Ziele. In der Praxis behindert jedoch nicht selten ein kurzsichtiges, teilweise auch opportunistisches Steuerungs Handeln eine nachhaltige Vereinsentwicklung. Nur wenigen Fußballunternehmen ist es bislang gelungen, planvoll und effektiv zu wirtschaften. Gleiches gilt für die meisten professionellen Vereine in den Sportarten Handball, Eishockey und Basketball.

Diese Problematik steht im Mittelpunkt der Untersuchung von Christian Keller. Das von ihm konzipierte integrale Steuerungskonzept ist als Leitfaden für eine verantwortbare Entwicklung moderner Fußballvereine zu verstehen. Er klärt dabei die Frage nach den Zielen, die diese Vereine verfolgen können und zeigt auf, wie man sportliche Zielsetzungen den vorhandenen Potentialen entsprechend erreichen kann. Neben der normativen Steuerung unterscheidet er die strategische Steuerung. Auch für sie legt er anschaulich jene Instrumente offen, die dabei einem professionellen Fußballclub zur Verfügung stehen können. Leitlinien zur Realisierung der Vorgaben im Tagesgeschäft runden seine Erläuterungen ab.

Christian Keller kombiniert seine theoretischen Überlegungen mit praxisorientierten Lösungs- und Gestaltungsempfehlungen. Seine theoretischen Ausführungen sind immer auf die praktischen Belange des Fußballs ausgerichtet. Sie sind daher ein sehr gutes Beispiel für eine anwendungsorientierte

Sportwissenschaft. Es wäre wünschenswert, wenn die Arbeit die Verantwortlichen in den Vereinen des professionellen Fußballs erreichen könnte. Vor allem den Führungs- und Fachkräften im Fußballsport, aber auch den Verantwortlichen in allen anderen Teamsportarten ist die Untersuchung als Lektüre zu empfehlen.

Prof. Dr. Helmut Digel  
Universität Tübingen

# Vorwort

Fußball, die schönste Nebensache der Welt, ist längst zum Milliardengeschäft avanciert. In keiner anderen Sportart zeigt sich die kommerzialisierte Seite des Sports so prägnant wie im Profifußball. Ehemals gemeinnützige Fußballvereine aus erster und zweiter Bundesliga stellen heute Sportwirtschaftsunternehmen dar. Ihre Steuerung verlangt neben der Bearbeitung klassischer sportlicher Aufgabengebiete, die Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Handlungsfeldern wie Marketing oder Controlling. Unterstützung bieten dabei nicht zuletzt akademische Publikationen, in denen die sportspezifische Professionalisierung kaufmännischer Funktionen thematisiert wird. Dennoch ist es einer Mehrheit der Erst- und Zweitligisten bislang nicht gelungen, die im Spannungsfeld der Kommerzialisierung erwachsenden Steuerungskomplexe zufriedenstellend zu bewältigen. Noch allzu häufig durchkreuzt das Streben nach kurzfristigem sportlichem Erfolg einen Zustand finanzieller Stabilität. Auf der anderen Seite entscheidet das ökonomische Leistungsvermögen jedoch in signifikanter Weise über das realisierbare Ausmaß sportlicher Erfolgsziele. Langfristig sind Erfolge im sportlichen Wettbewerb nur in Verbindung mit hinreichender Wirtschaftskraft zu erreichen. Existentielle Herausforderung der Clubsteuerung ist es folglich, sportliches und ökonomisches Leistungsstreben effektiv aufeinander abzustimmen.

Hier setzt die vorliegende Veröffentlichung an, indem sie einen Orientierungsrahmen für eine integrierte Ausrichtung sportlicher und ökonomischer Handlungsfelder bietet. Durch die potentialkonforme Justierung erfolgskritischer Steuerungsstellhebel lässt sich eine nachhaltige Clubentwicklung auf unterschiedlichen Leistungsstufen sicherstellen. Dabei verharren die Erläuterungen nicht auf einem abstrakten, theoretischen Niveau, sondern beinhalten konkrete, praxisorientierte Gestaltungsempfehlungen. Letztere sind prinzipiell auch von den Teilnehmern der neuen dritten Bundesliga, Regional- und Oberligisten, die Mannschaftskader mit Berufsfußballern unterhalten, sowie professionellen Teamsportclubs aus anderen Sportarten wie Handball, Eishockey oder Basketball nutzbar.

Die Arbeit wurde im Mai 2008 von der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften der Eberhard Karls Universität Tübingen als Dissertation angenommen. Während des Zeitraums ihrer Erstellung erfuhr ich vielfältige Hilfe und Unterstützung, wofür ich meinen Wegbegleitern an dieser Stelle Dank aussprechen möchte:

Herzlicher Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Helmut Digel, der mich stets mit Vertrauen und konstruktivem fachlichem Rat begleitet, mir andererseits aber auch den nötigen Arbeitsfreiraum gewährleistet hat. Nicht zuletzt seine interdisziplinäre Offenheit war wesentlich für das Gelingen des an der Schnittstelle von Sport und Wirtschaft angesiedelten Dissertationsvorhabens.

Großer Dank gebührt ebenso Prof. Dr. Ansgar Thiel. Seine Verdienste um meine Dissertation überschreiten bei weitem jene eines klassischen Zweitgutachters. Wann immer ich ihn bat, stand er mir mit fundierter fachlicher Expertise zur Seite. Schließlich hatte seine Unterstützung großen Anteil an der Bewilligung meines Promotionsstipendiums.

Für diese pekuniäre Hilfe sei den Stipendiengebern, der Universität Tübingen und dem Land Baden-Württemberg, gedankt. Die finanziellen Mittel der Landesgraduierätenförderung bildeten die Basis für eine zügige Promotion.

Gewinnbringend für die Dissertation sowie meinen wissenschaftlichen Horizont waren ferner die in regelmäßigen Abständen in den Arbeitsbereichen von Prof. Dr. Digel und Prof. Dr. Thiel durchgeführten Doktorandenkolloquien. Besonders hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang die kolloquienübergreifenden Diskussionen mit meinen Promotionskollegen Jochen Mayer und Dr. Marcel Fahrner. Hier habe ich wertvolle Anregungen erfahren und andere Blickwinkel kennen gelernt.

Daneben schulde ich weiteren Mitarbeitern des Instituts für Sportwissenschaft (IfS) meinen Dank. Von Dr. Verena Burk habe ich bei allen formellen Anliegen rund um meine Promotion stets fundierte Hilfestellungen erfahren. Gleiches gilt für Paula Fischer, Ursula Sorusch und Monika Raetz, die guten Feen des Sportinstituts.

Dank hat sich zudem mein guter Freund Rolf Stocker verdient, über den der Kontakt zum IfS und Prof. Dr. Digel zustande gekommen ist. Meine Freunde Tobias Amann, Volker Langner und Alexander Wütz haben sich bei den Korrekturarbeiten zur Druckfassung der Arbeit engagiert.

Schließlich möchte ich meine Fußballer vom SC 04 Tuttingen erwähnen. Mit ihren sportlichen Leistungen haben sie meine Trainernerven zwar wiederholt strapaziert, mir aber dennoch in ihrer Gemeinschaft stets einen Ort geboten, an dem die Belastungen des Promotionsalltags gegenstandslos wurden.

Zu guter letzt gilt der größte Dank meiner Familie. Die Liebe und der Rückhalt meiner Eltern Doris und Gerhard sowie meines Bruders Andreas sind das Kostbarste, das ich besitze. Gerade an meine Eltern kann jeder Dank nur untertrieben sein. Ihnen widme ich die vorliegende Arbeit.

Dr. Christian Keller

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis .....	IX
Abbildungsverzeichnis .....	XV
Tabellenverzeichnis.....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>1. Problemstellung</b>	
<b>– Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen.....</b>	<b>1</b>
1.1 Zur Beziehung von Sport und Wirtschaft.....	1
1.2 Der Profifußball im Spannungsfeld der Kommerzialisierung.....	3
1.3 Zielsetzung der Arbeit.....	11
1.4 Aufbau und Gang der Arbeit.....	13
<b>2. Forschungsstand – Die Steuerung von Fußballunternehmen</b>	
<b>im Fokus der Sportökonomie.....</b>	<b>19</b>
2.1 Einordnung der Forschungsfrage.....	19
2.2 Problemrelevante Professionalisierungsansätze.....	23
2.2.1 Arbeiten zur Organisation der Fußballunternehmen.....	23
2.2.2 Arbeiten zum Personalwesen der Fußballunternehmen ....	27
2.2.3 Arbeiten zum Marketing der Fußballunternehmen .....	28
2.2.4 Arbeiten zur Finanzierung der Fußballunternehmen .....	31
2.2.5 Arbeiten zum Controlling der Fußballunternehmen .....	33
2.2.6 Sonstige Arbeiten zur Steuerung der	
Fußballunternehmen .....	35
2.3 Integrierte Evaluation bestehender Professionalisierungsansätze...	37
<b>3. Grundkonzeption eines Steuerungsmodells für</b>	
<b>Fußballunternehmen.....</b>	<b>43</b>
3.1 Grundlagen zur Zieltheorie .....	44
3.2 Das Zielsystem von Fußballunternehmen.....	49
3.2.1 Zielbildung.....	49
3.2.2 Zielbeziehungen – Kausallogischer Diskurs .....	52
3.2.2.1 Interdependenzbeziehungen im Zielsystem von	
Fußballunternehmen .....	52
	IX

3.2.2.2	Präferenzbeziehungen im Zielsystem von Fußballunternehmen .....	55
3.2.2.3	Instrumentalbeziehungen im Zielsystem von Fußballunternehmen .....	57
3.2.2.4	Zur Problematik von Überinvestitionen .....	59
3.2.3	Zielbeziehungen – Empirischer Diskurs .....	64
3.2.3.1	Umfragen.....	65
3.2.3.2	Statistische Erklärungsansätze.....	67
3.2.3.2.1	Die Untersuchung von Lehmann und Weigand.....	67
3.2.3.2.2	Die Untersuchung von Ziebs.....	69
3.2.3.2.3	Die Untersuchung von Frick .....	71
3.2.3.2.4	Die Untersuchung von Fritz .....	71
3.2.3.2.5	Integrierte Evaluation der statistischen Erklärungsansätze .....	75
3.2.4	Zielplanung .....	76
3.2.5	Integrierte Evaluation der Zielanalyse.....	78
3.3	Orientierungsrahmen einer integralen Steuerung von Fußballunternehmen.....	81
3.3.1	Grundlagen zum Ansatz des systemorientierten Managements .....	81
3.3.2	Integrale Steuerung von Fußballunternehmen .....	86
3.3.3	Präzisierung der zentralen Fragestellung .....	91
<b>4.</b>	<b>Normative Steuerung von Fußballunternehmen .....</b>	<b>93</b>
4.1	Rahmenbedingungen der Zielkoordination .....	94
4.1.1	Clubverfassung .....	94
4.1.1.1	Theoretische Grundlagen.....	94
4.1.1.2	Zielkoordination in der Rechtsform des eingetragenen Vereins .....	96
4.1.1.3	Zielkoordination in der Rechtsform der Fußballkapitalgesellschaft .....	97
4.1.2	Clubkultur .....	105
4.1.2.1	Theoretische Grundlagen.....	105
4.1.2.2	Zielkoordination im Lichte der Clubkultur .....	107
4.2	Konkretisierung der Zielkoordination .....	113
4.2.1	Erfolg und Relativität .....	113
4.2.2	Konkretisierung des Oberziels „Sportlicher Erfolg“ .....	116
4.2.3	Konkretisierung des Oberziels „Wirtschaftlicher Erfolg“ .....	122
4.2.3.1	Wirtschaftlicher Erfolg in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre .....	123

4.2.3.2	Wirtschaftlicher Erfolg im Lizenzierungsverfahren.....	129
4.2.3.3	Wirtschaftlicher Erfolg im Modell der integralen Clubsteuerung .....	135
4.2.3.4	Unternehmenswertberechnung von Fußballunternehmen.	139
4.2.4	Koordination der Oberziele „Sportlicher und Wirtschaftlicher Erfolg“ .....	144
4.3	Reflexion der normativen Clubsteuerung.....	146
4.3.1	Reduktion von Zielkoordinationsbarrieren der Clubverfassung .....	146
4.3.2	Reduktion von Zielkoordinationsbarrieren der Clubkultur .....	151
<b>5.</b>	<b>Strategische Steuerung von Fußballunternehmen .....</b>	<b>157</b>
5.1	Strategische Analyse des Außenverhältnisses.....	158
5.1.1	Analyse der globalen Umwelt.....	158
5.1.1.1	Makroökonomische Umwelt.....	159
5.1.1.2	Politisch-rechtliche Umwelt .....	159
5.1.1.3	Soziokulturelle Umwelt .....	164
5.1.1.4	Technologische Umwelt .....	165
5.1.2	Analyse der Aufgabenumwelt .....	166
5.1.2.1	Internationale und nationale Dachverbände .....	166
5.1.2.2	Kommune .....	172
5.1.2.3	Fans und Fußballinteressierte .....	174
5.1.2.4	Firmenkunden .....	180
5.1.2.5	Medien .....	182
5.1.2.6	Sponsoren.....	186
5.1.2.7	Vermarktungsagenturen.....	190
5.1.2.8	Kapitalgeber .....	194
5.1.2.9	Wettbewerber .....	199
5.1.2.10	Integrierte Evaluation der Aufgabenumwelt .....	202
5.2	Strategische Analyse des Innenverhältnisses .....	204
5.2.1	Wertschöpfungsmodell des Profifußballs .....	205
5.2.2	Ressourcen .....	211
5.2.2.1	Physische Ressourcen .....	213
5.2.2.2	Human-Ressourcen .....	216
5.2.2.2.1	Clubführung.....	216
5.2.2.2.2	Sportliche Mitarbeiter .....	218
5.2.2.2.3	Sonstige .....	220
5.2.2.3	Reputations-Ressourcen .....	221
5.2.2.4	Strukturelle Ressourcen .....	224

5.2.2.5	Kulturelle Ressourcen.....	228
5.2.3	Integrierte Evaluation von Außen- und Innenverhältnis...	229
5.3	Gestaltung der Strategischen Koordinationsfelder (SKF).....	232
5.3.1	Das SKF „Humankapital“.....	232
5.3.1.1	Strategische Gestaltung der Spielerbeschaffung.....	233
5.3.1.1.1	Handlungsoptionen der Spielerrekrutierung.....	233
5.3.1.1.2	Struktur des Spielerkaders.....	236
5.3.1.1.3	Organisation der Spielerrekrutierung.....	238
5.3.1.2	Strategische Gestaltung der Spielerbeurteilung.....	239
5.3.1.3	Strategische Gestaltung der Spielerentwicklung.....	242
5.3.2	Das SKF „Marktauftritt“.....	244
5.3.2.1	Strategische Gestaltung der Clubmarke.....	244
5.3.2.1.1	Markenpositionierung.....	245
5.3.2.1.2	Markenarchitektur und organisatorische Verankerung.....	247
5.3.2.2	Strategische Gestaltung des Marktareals.....	249
5.3.2.3	Strategische Gestaltung der Wertschöpfungstiefe.....	253
5.3.2.4	Strategische Gestaltung der Diversifikation.....	256
5.3.3	Das SKF „Finanzierung“.....	259
5.3.3.1	Strategische Gestaltung der Clubfinanzierung.....	259
5.3.3.2	Strategische Evaluation ausgewählter Außenfinanzierungsoptionen.....	261
5.3.3.2.1	Börsengang.....	261
5.3.3.2.2	Private Equity.....	264
5.3.3.2.3	Fan-Anleihe.....	265
5.3.3.2.4	Asset Backed Securities.....	266
5.3.3.2.5	Genussscheine.....	269
5.3.3.2.6	Sonstige Mezzanine-Instrumente.....	271
5.3.3.2.7	Integrierte Evaluation alternativer Außenfinanzierungsformen.....	272
5.3.4	Das SKF „Infrastruktur“.....	273
5.3.4.1	Strategische Gestaltung der Projektvorbereitung.....	274
5.3.4.2	Strategische Gestaltung des Projektfinanzierungsmodells.....	277
5.3.4.3	Strategische Gestaltung der Projektvermarktung.....	279
5.4	Auswahl eines Geschäftsmodells.....	280
5.4.1	Konkurrentenanalyse.....	281
5.4.2	Idealtypische Geschäftsmodelle.....	284
5.4.2.1	Geschäftsmodell für „Under-Performer“.....	286
5.4.2.2	Geschäftsmodell für „Middle-Performer“.....	288
5.4.2.3	Geschäftsmodell(e) für „Top-Performer“.....	290

---

5.4.2.4	Integrierte Evaluation der idealtypischen Geschäftsmodelle .....	294
5.4.3	Übergang in ein potentialkonformes Geschäftsmodell .....	294
5.5	Reflexion der strategischen Clubsteuerung .....	299
<b>6.</b>	<b>Operative Steuerung von Fußballunternehmen .....</b>	<b>303</b>
6.1	Implementierung des gewählten Geschäftsmodells .....	304
6.1.1	Funktional-monetäre Operationalisierung der strategischen Vorgaben.....	304
6.1.2	Prozessuale Integration der strategischen Vorgaben.....	307
6.1.3	Personale Durchsetzung der strategischen Vorgaben .....	308
6.2	Reflexion der operativen Clubsteuerung .....	309
6.2.1	Grundlagen zur Balanced Scorecard .....	310
6.2.2	Gestaltung der Fußball-Scorecard .....	313
6.2.3	Fallbeispiel: BalPlan beim VfB Stuttgart.....	317
<b>7.</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>321</b>
7.1	Zusammenfassung der Arbeitserkenntnisse .....	321
7.1	Kritische Reflexion der Arbeitserkenntnisse.....	327
7.3	Ausblick .....	331
	Anhang.....	335
	Literaturverzeichnis .....	343
	Stichwortverzeichnis .....	377

# 1. Problemstellung

## – Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen

*„Die Entwicklung des Bundesliga-Fußballs zeigt, dass mit dem wachsenden Interesse der Wirtschaft und der Fernsehindustrie der Sport in zunehmendem Maße nach den Regeln ökonomischer Rationalität strukturiert wird.“*

*(Schmidt, 2003, S. 29)*

*„Die Wettbewerbe und die Entwicklung der Clubunternehmen auf dem Niveau der Vollkommerzialisierung des professionellen Fußballs sowie die Internationalisierung des Spiels stellen auf zahlreichen Gebieten neue Aufgaben.“*

*(Kupfer, 2006, S. 3 f)*

### 1.1 Zur Beziehung von Sport und Wirtschaft

In der Beziehung von Sport und Wirtschaft ist in den letzten Jahrzehnten national wie international ein Integrationsprozess hin zu einem ökonomisierten Sport bzw. einer versportlichten Ökonomie zu beobachten (vgl. Frey, 2000, S. 18). Zentral ist in diesem Kontext der Terminus „Kommerzialisierung“. Letzterer versinnbildlicht, dass der Markt als Austauschmechanismus innerhalb der Systeme Sport und Wirtschaft an entscheidendem Einfluss gewonnen hat.<sup>1</sup> Nutzenströme werden nicht mehr freiwillig, aufgrund reziproker Verpflichtungen oder als öffentliches Gut zur Verfügung gestellt, sondern als Leistung und Gegenleistung mit dem Ziel individueller Interessenverwirklichung ausgehandelt (vgl. Heinemann, 1984, S. 43; Brandmaier & Schimany, 1998, S. 19). Verstand sich der Sport mit seiner Organisation in Sportvereinen doch gerade und insbesondere in Deutschland lange Zeit als „Gegenwelt zu Markt und Kommerz, Beruf und Einkommenserwerb“ (Frick, 1998, S. 114), ist er heutzutage ein Milliardengeschäft. Der Beitrag des Sportsektors zum Bruttoinlandsprodukt der Bundesrepublik Deutschland betrug bereits im Jahre 2000 1,5 % und dürfte seither weiter gestiegen sein (vgl. BMI, 2002, S. 19). Neben der Computerindustrie konnte die Sportbranche im vergangenen Jahrzehnt die größten Wachstumsraten aufweisen (vgl. Krüger, 2004, S. 11). Folgerichtig pointiert Digel (1990, S. 79): *„Sport wird nunmehr als Ware nach*

---

<sup>1</sup> Der Begriff des Systems beschreibt ein Konstrukt interdependenter Teile, die aus einer übergeordneten Sicht eine aufgaben-, sinn- oder zweckgebundene Einheit bilden und sich in dieser Hinsicht gegenüber ihrer Umwelt abgrenzen.

*dem Prinzip von Angebot und Nachfrage organisiert; Gesetze des Marktes entscheiden über die Entwicklungschancen sportiver Muster.“*

Die ökonomische Verwertbarkeit des Sports fokussiert sich dabei auf die nachstehend genannten, sich mitunter überlappenden Teilmärkte (vgl. Heine-  
mann, 1999, S. 16):

- der Markt für kommerzielle Sportanbieter (Fitnessclubs, Sportschulen etc.)
- der Markt für informellen, d.h. nicht in Organisationen betriebenen Sport (z.B. Nordic Walking, Surfen etc.)
- der Markt für die Anbieter von Sportausrüstung, Sportbekleidung, Sportgeräten etc.
- der Markt für die mediale Nutzung sportlicher Programminhalte
- der Markt für die kommerzielle Organisation und Verwertung sportlicher Wettkämpfe
- der Markt für Sportsponsoring und Sportwerbung

Insbesondere den drei letztgenannten Teilmärkten ist gemein, dass die Sportart Fußball im Zentrum der ökonomischen Aktivitäten steht, d.h. den wichtigsten Inputfaktor der Märkte darstellt. Sowohl die mediale Verwertbarkeit, als auch die wirtschaftliche Organisation und Vermarktung betreffend, kommt dem Fußball bei der Kommerzialisierung des Sports die Vorreiter- bzw. Spitzenrolle zu.<sup>2</sup> In keiner anderen Sportart hat sich die Beziehung zwischen Sport und Wirtschaft derart dynamisch, intensiv und komplex entwickelt wie im Fußballsport. Fußball ist heute ein universales Konsumgut mit hohem gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Einfluss und Stellenwert. Ursächlich für den kommerziellen Erfolg des Fußballs sind seine Popularität, seine Einfachheit und Faszination, die er auf Menschen aller Alters- und Gesellschaftsklassen ausübt. Umfragen zufolge geben nahezu 80 % der Bundesbürger an, sich für den Fußballsport zu interessieren (vgl. Sportfive, 2007, S. 8). Angesichts dessen ist es durchaus zutreffend, den Fußball als „*modernes, massenkulturelles Phänomen*“ zu titulieren (Tegelbeckers, 2000, S. 9).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Müller (2000a, S. 1) tituliert den Profifußball demgemäß als „Inbegriff des kommerzialisierten Sports“.

<sup>3</sup> Hintermeier und Rettberg (2006, S. 267) gehen noch weiter und sprechen vom Fußball als „dem alles überragenden Kult des frühen 21. Jahrhunderts“. Auch bei globaler Betrachtungsweise entfacht der Fußball seinen Massenappeal. Beispielsweise erreichen Fußballweltmeisterschaften im Mittel weltweit ca. 33 Mrd. TV-Zuschauer und sind damit das populärste Groß- und TV-Ereignis überhaupt (vgl. Kurscheidt, 2004a, S. 2).

## 1.2 Der Profifußball im Spannungsfeld der Kommerzialisierung

Hauptakteure des kommerzialisierten deutschen Fußballmarktes sind die Proficlubs aus erster und zweiter Bundesliga. Nach Gründung der Bundesliga im August 1963 zeigte sich rasch, dass der berühmte Ausspruch des Dortmunder Fußballidols Alfred „Adi“ Preißler – „*Grau ist alle Theorie. Entscheidend ist auf'm Platz.*“ – die Anforderungen des Profifußballs nur bedingt abzubilden vermag. Mitentscheidend für den Erfolg der Clubs sollte in dem Maße, wie der liberalisierte deutsche TV-Markt den Fußball als strategisch wichtigen Programminhalt zur Wettbewerbsdifferenzierung entdeckte,<sup>4</sup> vor allem das Beherrschen des (Geschäfts-)Spiels abseits des Fußballfeldes werden.

Mit dem Wechsel der Bundesligafernsehrechte vom öffentlich-rechtlichen zum Privatfernsehen begann zur Saison 1988/1989 eine neue Epoche in der Kommerzialisierung des Fußballs (vgl. Schilhaneck, 2006, S. 74 ff). Der Privatsender RTL erwarb seinerzeit die zentral vom Deutschen Fußball-Bund vermarkteten Medienrechte für die Rekordsumme von rund 20,5 Mio. Euro. In der Folge stiegen die Erlöse aus der medialen Verwertung der Bundesliga sprunghaft an. Den vorläufigen Höhepunkt bildete der Einstieg von Kirch-Media. Für seinen Pay-TV-Sender Premiere akquirierte die Mediengruppe die Rechte für den Zeitraum von Juli 2000 bis Juni 2004 zu einem Durchschnittspreis von 382,5 Mrd. Euro pro Saison (vgl. WGZ-Bank, 2002, S. 83 f). In 2002 sorgte der Konkurs des Kirch-Konzerns für einen zwischenzeitlichen Einbruch. Die TV-Erlöse gingen auf rund 300 Mio. Euro pro Saison zurück. Mittlerweile ist das Preisniveau der Ära Kirch wieder erreicht bzw. übertroffen. Für die Spieljahre 2006/2007 bis 2008/2009 verfügt der Lizenzfußball über ein mediales Einnahmenvolumen von jährlich ca. 442 Mio. Euro (vgl. Klewenhagen & Weilguny, 2006, S. 39 i.V.m. Weilguny, 2006a, S. 34).

Die „*mediale Omnipräsenz*“ des Fußballs erklärt dessen Attraktivität als Werbe- und Sponsoringplattform (Willms, 2004, S. 63). Mit Eintracht Braunschweig trug im März 1973 erstmals ein Bundesligist den Aufdruck eines Sponsors auf dem Trikot. Für den Sponsoringvertrag mit dem Getränkehersteller Jägermeister erhielten die Braunschweiger seinerzeit jährlich rund 102.000 Euro (vgl. Empacher, 2001, S. 209). Heutzutage generieren die Fußballclubs aus der Vermarktung der Spielerbrust Einnahmen im hohen ein- bis zweistelligen Millioneneurobereich. Hinzu kommen millionenschwere Erlöse aus anderen Sponsoringformen wie Ausrüster- oder Stadionsponsoring. Insgesamt konnte der deutsche Lizenzfußball in der Saison 2005/2006 Erträge

<sup>4</sup> Der historische Aufstieg des Fußballs zur führenden Fernsehsportart wird ausführlich von Burk (2002, S. 234 ff) thematisiert.

aus Werbung und Sponsoring in Höhe von knapp 418 Mio. Euro ausweisen (vgl. DFL, 2007, S. 38).

Die dritte Haupteinnahmensäule der Clubs bilden die zuschauergebundenen Erträge aus dem Stadionbetrieb (Ticketing, Catering und Hospitality). Hier lassen sich die pekuniären Ströme ebenfalls im Millionenbereich dimensionieren. Entgegen ursprünglichen Vermutungen hat gerade die ausgedehnte TV-Berichterstattung für eine steigende Nachfrage nach Live-Fußball gesorgt (vgl. Willms, 2004, S. 65). Die vielerorts zur Vorbereitung der WM 2006 neu errichteten oder modernisierten Fußballarenen mit ihrem gestiegenen Komfort und ihren vielseitigen Verweilmöglichkeiten tragen ein Übriges bei. Bezüglich der Zuschauernachfrage nimmt der deutsche Profifußball mit durchschnittlich rund 38.200 Besuchern pro Erstligaspiel in 2005/2006 wiederholt den Spitzenplatz innerhalb der europäischen Big Five-Ligen<sup>5</sup> ein (vgl. DFL, 2007, S. 34).

Neben den genannten drei Haupteinnahmekategorien vervollständigen das Merchandising und die Erlöse aus dem Transfergeschäft den Einnahmемix im Lizenzfußball. Einige Clubs haben ferner in sonstige Geschäftsfelder wie z.B. den Betrieb von Rehabilitationszentren, die Herstellung von Sportartikeln oder das Angebot von Finanzdienstleistungen diversifiziert.

In Summe überschreiten die Umsatzströme der 36 deutschen Profifußballclubs seit dem Spieljahr 2000/2001 jährlich die Milliardeneurogrenze. In 2005/2006 stand ein Erlösvolumen von 1,52 Mrd. Euro zu Buche. Davon entfielen auf einen Erstligisten durchschnittlich 71,5 Mio. Euro, während ein Zweitligist im Mittel nahezu 13 Mio. Euro vereinnahmen konnte (vgl. DFL, 2007, S. 51). Zum Vergleich: Zehn Spielzeiten zuvor, in 1996/1997, betrug der durchschnittliche Jahresumsatz in der ersten Liga noch 27,7 Mio. Euro, in der zweiten Liga sieben Mio. Euro.

---

<sup>5</sup> Hierzu zählen neben der deutschen Bundesliga die Serie A in Italien, die Premier League in England, die spanische Primera Division sowie die französische Ligue 1.

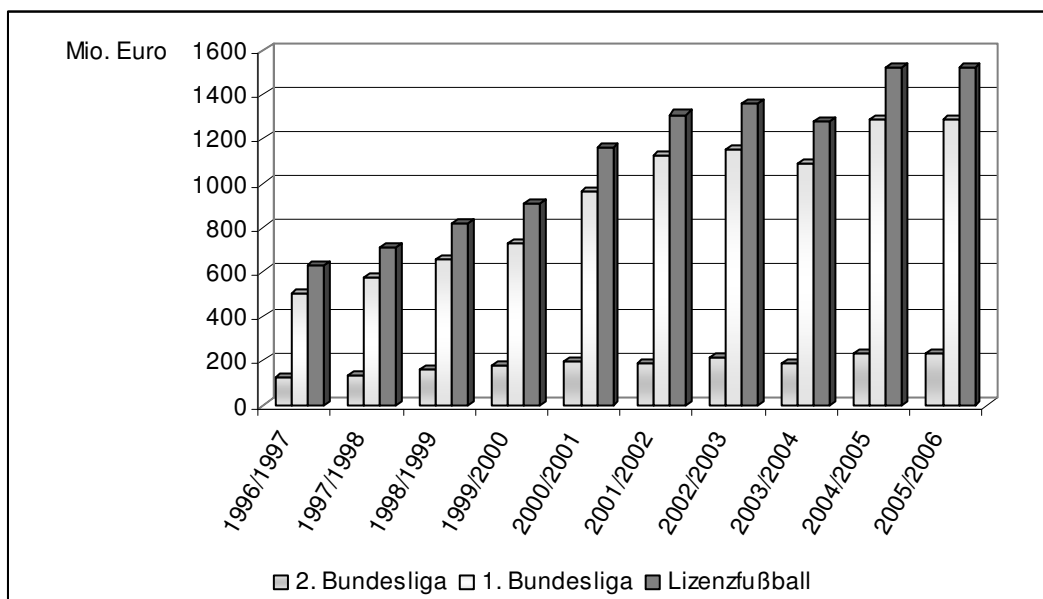


Abb. 1: Entwicklung der kumulierten Umsätze im Lizenzfußball<sup>6</sup>

Der Kommerzialisierungsgrad der Fußballbranche erlaubt es folglich nicht mehr, Bundesligacclubs ihrer ursprünglichen Intention nach, als Non-Profit-Organisationen, zu betrachten (vgl. Lehmann & Weigand, 2002a, S. 93; Ziebs, 2004, S. 45). Die gemeinnützigen Sportvereine vergangener Tage haben sich zu Fußballunternehmen<sup>7</sup> entwickelt, die in ihrer ökonomischen Dimension mit mittelständischen Unternehmungen aus klassischen Wirtschaftsbranchen vergleichbar sind (vgl. u.a. Dierig & Schraven, 2007, S. 14; Klimmer, 2003, S. 29 f). Erstligisten überschreiten teilweise sogar die in Mittelstandsdefinitionen angeführten Größenkriterien.<sup>8</sup> Ferner zeigt Sigloch (2000, S. 12 ff), dass keines der üblicherweise zur Grenzziehung zwischen ideell und marktwirtschaftlich orientierten Institutionen herangezogenen Merkmale – Rechtsform, Zweckgebilde, Funktionseinheit, Markteinbindung und Preisgestaltung – eine sachliche Differenzierung zwischen Fußball- und Wirtschaftsunternehmen rechtfertigt. Der Verweis auf ausgewählte gesamt-

<sup>6</sup> Die Abbildungsdaten sind den Quellen DFL (2007, S. 194) sowie DFL (2003, S. 15) entnommen.

<sup>7</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe (Fußball-)Club und Fußballunternehmen als synonyme, rechtsformunabhängige Bezeichnungen verwendet. Sofern Anlass für eine Eigentums- bzw. Rechtsformdifferenzierung bestehen sollte, geschieht dies durch die Verwendung entsprechend trennscharfer Termini: (Fußball-)Verein für das Rechtskleid des eingetragenen Vereins, (Fußball-)Kapitalgesellschaft für kapitalmarktkonforme Organisationsgebilde.

<sup>8</sup> Gemäß der seit 01. Januar 2005 gültigen Definitionsrichtlinie der EU (2005, S. 5) zählen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von maximal 50 Mio. Euro oder einer Bilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro zum Mittelstand.

wirtschaftliche Effekte des Wirtschaftsfaktors Bundesligafußball unterstreicht diese These (vgl. DFL, 2007, S. 58 f): In der Spielzeit 2005/2006 ...

- haben die 36 Bundesligisten eine kumulierte Steuerlast in Höhe von rund 460,7 Mio. Euro (254,9 Mio. Lohn- und Kirchensteuer; 119,9 Mio. Umsatzsteuer; 85,9 Mio. Euro Ertrags- und sonstige Steuern) an den Fiskus abgeführt.
- waren 34.103 Menschen, davon 11.880 Personen direkt und 22.223 Personen indirekt als Voll-, Teilzeit oder Aushilfskräfte bei den deutschen Fußballunternehmen beschäftigt.

Einhergehend mit dieser beachtlichen Steigerung der Wirtschaftskraft sind veränderte Anforderungen an das Steuerungsgebaren der Unternehmung „Fußballclub“ entstanden: Die Kommerzialisierung hat die kaufmännischen und organisatorischen Funktionserfordernisse grundlegend neu strukturiert (vgl. Lehmann & Weigand, 2002a, S. 93). Der Wandlungsprozess vom gemeinnützigen Verein zum Dienstleister<sup>9</sup> eines kommerzialisierten Fußballmarktes verlangt den Einsatz moderner, auf die spezifischen Bedürfnisse des Fußballgeschäfts zugeschnittener Steuerungswerkzeuge, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können (vgl. Dörnemann, 2002, S. 188). Unter Steuerung soll demgemäß die systematische Beeinflussung des unternehmerischen Handelns durch vorgelagerte (Planung), unmittelbare (Umsetzung) und nachgelagerte (Kontrolle) Prozesse verstanden werden (vgl. Berthel, 1973, S. 5).

Offensichtlich verfügen aber nur vereinzelte Fußballunternehmen über einen dem Grad der Kommerzialisierung angemessenen Entwicklungsstand ihrer Steuerungsprozesse. Meldungen über finanzielle Verfehlungen der Clubs gehören inzwischen nahezu zum Branchenalltag (vgl. Schmech, 2005, S. 104). Parallel zum dynamischen Einnahmewachstum war in den zurückliegenden Spielzeiten regelmäßig ein vergleichsweise überproportionaler Anstieg der Clubausgaben beobachtbar. Ihren Ursprung hatte die Ausgabenexpansion im Bosman-Urteil aus dem Jahre 1995. Mit dem Bosman-Urteil erklärte der Europäische Gerichtshof unter Bezugnahme auf supranationale Bestimmungen des EU-Arbeitsrechts die bis dahin in den nationalen Sportverbänden geltenden Beschränkungen für die Beschäftigung und den Einsatz ausländischer Berufssportler (mit Herkunft aus der Europäischen Gemeinschaft) für ungültig. Zudem wurde die Geltendmachung von Transferentschädigungen beim Vereinswechsel nach Ablauf der Vertragslaufzeit untersagt (vgl. umfas-

---

<sup>9</sup> Nach Zeltinger (2004, S. 33 ff) lassen sich Fußballunternehmen dem Dienstleistungssektor zuordnen. Allgemeine Nachweise für die Dienstleistungseigenschaften des professionellen Sports finden sich bei Benner (1992, S. 44 ff), Ebener (1998, S. 69 ff) sowie Woratschek (1998, S. 347 f).

send Busche, 2004, S. 90 ff; Büch, 1998, S. 283 ff). Die Liberalisierung des Spielermarktes hatte in Verbindung mit den zuvor beschriebenen starken Umsatzzuwächsen einen exorbitanten Anstieg der Gehälter und Ablössesummen für Profispieler zur Konsequenz (vgl. Swieter, 2002, S. 99 ff; Busche, 2004, S. 95 ff). Selbst Durchschnittsspieler erhalten heutzutage bisweilen Jahressaläre im Millioneneurobereich (vgl. Hübl & Swieter, 2002, S. 26 f; Lehmann & Weigand, 1999, S. 127).

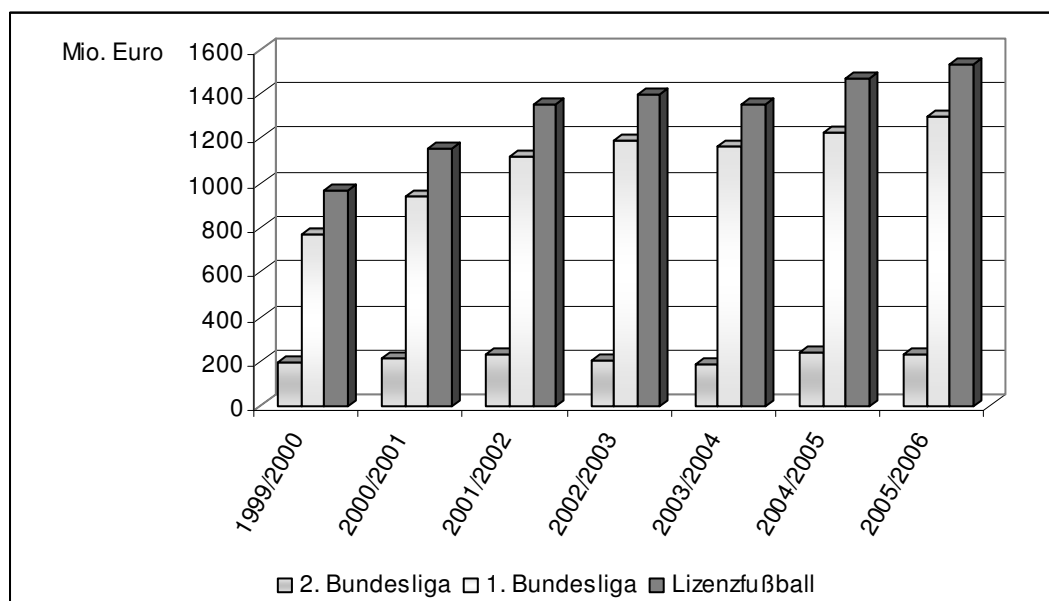


Abb. 2: Entwicklung der kumulierten Aufwendungen im Lizenzfußball<sup>10</sup>

Seit der Fernsehkrise aus 2002 sind jedoch Bestrebungen der Bundesligisten unübersehbar, Marktauftritt und Geschäftstätigkeit der erreichten monetären Dimension entsprechend zu gestalten. Veraltete Vereinsstrukturen werden zusehends aufgelöst und durch marktorientierte Organisationsmuster ersetzt. Zahlreiche Fußballunternehmen haben das Rechtskleid des eingetragenen Vereins abgelegt und firmieren als Fußballkapitalgesellschaft. Anstelle ehrenamtlicher Entscheidungsträger fungiert eine wachsende Zahl hauptamtlicher Kräfte in den Clubverwaltungen. Von einer ligaweiten finanzwirtschaftlichen Konsolidierung kann indes noch bei weitem nicht gesprochen werden. Trotz des anhaltenden Marktwachstums mussten für die Spielzeiten 2002/2003 bis 2005/2006 stets zwischen einem Drittel und der Hälfte der 36 Bundesligisten ein negatives Jahresergebnis nach Steuern ausweisen.

<sup>10</sup> Die Abbildungsdaten sind den Quellen DFL (2007, S. 180 f) sowie DFL (2003, S. 12 ff) entnommen.

## Kapitel 1 – Problemstellung

	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
<b>1. Bundesliga</b>	5	9	4	6
<b>2. Bundesliga</b>	6	9	8	9
<b>Lizenzfussball</b>	11	18	12	15

Tab. 1: Fußballunternehmen mit negativem Jahresergebnis nach Steuern  
(DFL, 2007, S. 193)

Über alle Lizenzclubs hinweg stand nur im Spieljahr 2004/2005 ein positives kumuliertes Jahresergebnis zu Buche. Allerdings hatten vor allem von einigen Fußballunternehmen genutzte Einmaleffekte, wie etwa Signing Fees beim Abschluss von Vermarktungsverträgen oder Buchgewinne durch die Ausgliederung von Aktiva bzw. Rechten, diesen positiven Ergebnisausweis begünstigt (vgl. DFL, 2006a, S. 41).

[in Mio. €]	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
<b>1. Bundesliga</b>	-40,8	-71,7	56,3	-8,7
<b>2. Bundesliga</b>	7,2	-0,6	-5,1	0,7
<b>Lizenzfussball</b>	-33,6	-72,3	51,2	-8,0

Tab. 2: Kumulierte Jahresergebnisse nach Steuern im Lizenzfußball (DFL, 2007, S. 193)

Angesichts der wiederholt negativen Jahresergebnisse müssen einige Erstligisten und gleich mehrere Zweitligisten sogar eine negative Eigenkapitalposition bilanzieren.<sup>11</sup> Während des Beobachtungszeitraums von 2002/2003 bis 2005/2006 bewegte sich die Höhe der bilanziellen Überschuldung in der zweiten Liga im Durchschnitt zwischen -1,9 und -0,4 Mio. Euro (vgl. DFL, 2007, S. 184). Der hohe Verschuldungsgrad wird zum existenzbedrohenden Problem (vgl. Ernst & Young, 2004, S. 49). Regelmäßig verhilft den überschuldeten Clubs allein die Tatsache, dass nicht die bilanzielle, sondern die tatsächliche Überschuldung über die Pflicht zur Insolvenzanmeldung entscheidet, aufgrund stiller Reserven (z.B. in Form nicht aktivierter Spielerwer-

<sup>11</sup> Eine negative Eigenkapitalausstattung liegt vor, wenn die auf der Passivseite der Bilanz ausgewiesenen Verbindlichkeiten den Wert der auf der Aktivseite gegenüberstehenden Vermögenspositionen übersteigen. Man spricht dann auch vom Sachverhalt der bilanziellen Überschuldung.

te<sup>12)</sup> zu einer positiven Fortführungsprognose durch die zuständigen Wirtschaftsprüfer (vgl. Galli, 2003, S. 812 f; Frien, 2004, S. 50 f; Brast & Stübinger, 2005, S. 46 f).

Einige besonders Aufsehen erregende Fälle mangelhaften Finanzgebarens seien nachfolgend exemplarisch genannt:

- Im Oktober 2002 steht der Traditionsclub 1. FC Kaiserslautern kurz vor der Illiquidität. Eine verfehlte Transferpolitik, mit Abfindungen in Millionenhöhe einhergehende Entlassungen von Führungspersonal, der durch die Kirch-Krise bedingte Rückgang an TV-Einnahmen und vor allem die Kosten für die Ausbaumaßnahmen des Fritz-Walter-Stadions reißen eine große Finanzierungslücke im Etat der Pfälzer. Nur durch Bürgschaften des Landes Rheinland-Pfalz, die Verlängerung von Kreditlaufzeiten durch Gläubiger, die Veräußerung von Transferrechten an Sponsoren sowie letztlich den Verkauf des Stadions kann die Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten werden (vgl. Schneller, 2002, S. 36).
- In bleibender Erinnerung ist ebenso die Rettungsaktion um den Kultclub vom Hamburger Millerntor, den FC St. Pauli. Nachdem das Fußballunternehmen sportlich zunächst aus der ersten Bundesliga und in der Folgesaison 2002/2003 aus der zweiten Liga abgestiegen ist, klafft bei den Hamburgern eine Liquiditätslücke zur Deckung kurzfristiger Zahlungsverpflichtungen in Höhe von 1,9 Mio. Euro. In einer bundesweiten Aktion unter dem Motto „*Rettet den FC St. Pauli*“ bringen Fans und Gönner in nur drei Monaten 2,4 Mio. Euro auf, so dass der wirtschaftliche Zusammenbruch verhindert werden kann (vgl. Weinrich & Grüne, 2003, S. 52).
- Innerhalb eines Zeitraums von lediglich 14 Monaten steht der Münchner Fußballclub TSV 1860 gleich zweimal am Rande des finanziellen Ruins. Im Februar 2005 verhindert erst der Abschluss eines Vermarktungsvertrages mit der US-Sportrechteagentur IMG, der den Sechzigern kurzfristig einen Mittelzufluss von 6,5 Mio. Euro einbringt, die drohende Insolvenz. Kaum mehr als ein Jahr später, im April 2006, muss das Fußballunternehmen dann seinen 50 %-Anteil am neu errichteten Münchner Fußballstadion, der Allianz Arena, an den Stadtrivalen Bayern München für

---

<sup>12)</sup> Profisportclubs haben sowohl unter Zugrundelegung nationaler (HGB) als auch internationaler (IFRS) Rechnungslegungsvorschriften nur einen Ausschnitt ihrer gesamten immateriellen Spielerwerte in der Bilanz zu aktivieren. Zu Anschaffungskosten als immaterielles Anlagevermögen aktivierungsfähig sind Transferzahlungen für Spieler, die aus laufenden Verträgen herausgekauft wurden. Ein Aktivierungsverbot besteht hingegen für Spielerwerte von ablösefrei verpflichteten Spielern sowie für Spieler, die der eigenen Nachwuchsabteilung entstammen und in den Lizenzkader aufgerückt sind (vgl. WGZ-Bank & KPMG, 2004, S. 130 f).

- 11 Mio. Euro verpfänden, um die erneute Zahlungsunfähigkeit abzuwenden (vgl. Ott, 2006, S. 34).
- Im Sommer 2006 wird das Finanzierungsdilemma des FC Schalke 04 öffentlich bekannt. Lediglich Bilanztricks und großvolumige Kredite von privaten Gönnern scheinen den massiv überschuldeten Club bis zu diesem Zeitpunkt vor der Zahlungsunfähigkeit bewahrt zu haben (vgl. Steinkühler, 2006, S. 205 f). Die Schalcker Führung dementiert die drohende Insolvenz, gesteht allerdings ein, von der „*Hand in den Mund zu leben*“ (o.V., 2006a, S. 6).
  - Markantestes Beispiel für Misswirtschaft ist das Finanzgebaren bei der Dortmunder Borussia. Im Zeitraum von 01. Juli 2003 bis 30. Juni 2005 erwirtschaftet das Fußballunternehmen trotz vermeintlich glänzender Ausgangsposition einen kumulierten Fehlbetrag von 146,2 Mio. Euro und vernichtet damit über 80 % seiner Eigenkapitalbasis. Nur durch Wohlwollen seiner Gläubiger entgeht der BVB der Verkettung von Insolvenzantrag, Lizenzentzug und Zwangsabstieg in Liga vier (vgl. Klöckner & Bartz, 2005, S. 29 ff; Borussia Dortmund, 2005, S. 1 f).

Groß ist die Zahl an traditionsreichen Vereinsnamen, um die sich obige Aufzählung verlängern ließe. Ehemalige Lizenzclubs wie der SSV Ulm 1846, der SSV Reutlingen, der FC Schweinfurt, Tennis Borussia Berlin, Waldhof Mannheim, KFC Uerdingen usw. scheiterten alle aufgrund mangelnder wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Ebenso zahlreich die Fälle, in denen sich Fußballunternehmen nur mittels vertraglicher Vorgriffe auf künftige Einnahmenströme von Sponsoren und Vermarktern drohenden Liquiditätsengpässen entziehen konnten (vgl. exemplarisch Blaschke, 2005, S. 36). Diese im Hinblick auf nachhaltiges Wirtschaften frappierende Diskrepanz umschreibt Röhrig (2003, S. 113) wie folgt: „*In der Hoffnung, dass einem sportlichen Aufstieg auch ein wirtschaftlicher folgen möge, werden Spieler auf Pump beschäftigt oder Sponsorengelder aus lang laufenden Verträgen gegen Rabatt auf einen Schlag kassiert – und so die Einnahmen von morgen bereits heute verfrühstückt.*“ Frick (2001, S. 704) belegt, dass Bundesligisten Mehreinnahmen größtenteils direkt in ihre Mannschaft reinvestieren. Duvinage (2005, S. 2) tituliert die Clubs demgemäß als „*Geldwechselstellen für ihre Spieler*“. Der kurzfristig orientierte Abfluss von Zusatzerlösen in sportliches Humankapital zeigt sich ferner in Umfrageergebnissen. So planen 86 % der befragten Fußballunternehmen die Mehreinnahmen aus dem TV-Vertrag für 2006/2007 bis 2008/2009 im Schwerpunkt für Investitionen in den Spielerkader zu verwenden (vgl. Ernst & Young, 2006, S. 16).

▼ Als Vorstand oder Geschäftsführer eines Sportvereins haben Sie es heutzutage nicht leicht. Der wirtschaftliche Druck und die Risiken sind enorm. Wie bleiben die Clubs sportlich erfolgreich und sichern gleichzeitig ihre finanzielle Stabilität?

Christian Keller bietet Ihnen einen fundierten Leitfaden zur **Steuerung wirtschaftlicher und sportlicher Aufgaben** im Profisport:

- Vor- und Nachteile verschiedener Steuerungswerkzeuge
- Konzepte zur Leistungsoptimierung
- Gestaltungsempfehlungen für den erfolgreichen Wandel vom Verein zum Unternehmen

**Umfassend und praxisnah:** Das Werk beleuchtet strategische als auch operative Managementaufgaben mit zahlreichen Beispielen.

So führen Sie Ihren Verein **wirtschaftlich und sportlich zum Erfolg!**



9 783503 110407 € (D)  
49,95