



Ausarbeitung

Governance-Strukturen im deutschen Profi-Fußball



Governance-Strukturen im deutschen Profi-Fußball

Verfasser: [REDACTED]
Aktenzeichen: WD 10 - 3000 - 112/12
Abschluss der Arbeit: 30. November 2012
Fachbereich: WD 10: Kultur, Medien und Sport
Telefon: [REDACTED]

Inhaltsverzeichnis

1.	Vorbemerkung	4
2.	Profifußball zwischen Vereinsinteressen und Rendite-Orientierung	4
3.	Fehlsteuerungen und mögliche Interessenkonflikte	9
4.	Perspektiven: Transparenz und Finanzkontrolle	14
5.	Literatur	17
6.	Anlagen	22

1. Vorbemerkung

Der Fußballsport spielt nicht nur im gesellschaftlichen Leben eine wichtige Rolle, sondern ist auch wirtschaftlich ein bedeutender Faktor. Die Teilnahme am nationalen und internationalen Lizenzspielbetrieb lässt die Profifußballvereine immer mehr zu Unternehmen der Unterhaltungsbranche mit Millionenumsätzen werden. Die im professionellen Sport aktiven Fußball-Vereine haben sich weitgehend von den alten **vereinsrechtlichen Organisationsformen** gelöst und die Profisport-Aktivitäten werden in der Regel – zusammen mit Teilen des Vereinsvermögens – auf Kapitalgesellschaften ausgelagert. Vorausgegangen waren entsprechende Änderungen der Statuten der Dachverbände, die erst dadurch das *Going Public* ermöglicht haben. In **reinen Profisportligen** wie etwa im Golf und Eishockey herrschen demgegenüber andere Bedingungen, da dort eine organisatorische Trennung von Amateur- und Profisport existiert. So wird das professionelle Eishockey seit der Einführung von Sportkapitalgesellschaften unter der Führung einer Ligagesellschaft betrieben. Im Unterschied zum Fußball erfolgt die Trennung nicht im Rahmen der Verbandsstrukturen, sondern die Profiklubs haben sich ohne Einfluss oder Beteiligung des Verbandes verselbständigt. Der Profi-Fußball der oberen Ligen (Bundesliga) verblieb indessen innerhalb der vereinsbasierten Verbandsstrukturen. Für den Fußball bedeutete dies jedoch eine **Ausgliederung des Spielbetriebs** der Berufssportler oder auch weiterer wirtschaftlicher Aktivitäten auf ein oder mehrere Tochterunternehmen. Dabei kommen **unterschiedliche Rechtsformen** zum Tragen. Dominant bleibt jedoch immer als Ausgangsprinzip die **Rechtsform des Vereins**. Dabei zeigen sich eine Reihe von Problemen der Entscheidungsfindung, der (Finanz-)Kontrolle und Steuerung des Unternehmens mit entsprechenden Transparenzanforderungen (**Corporate Governance**).¹

2. Profifußball zwischen Vereinsinteressen und Rendite-Orientierung

Im Fußballsport der Bundesliga sind die Profisportabteilungen in der Regel verselbständigt und werden als Kapitalgesellschaften betrieben. Aufgrund der notwendigen Bindung an die Rechtsform des Vereins ergibt sich eine Reihe von Folgerungen für die Corporate Governance im Fußball-Club. Damit sind die Profifußballclubs ein **Mischtyp zwischen Sportverein und Wirtschaftsunternehmen**. Aufgrund der besonderen Strukturen und Rahmenbedingungen im professionellen Sport im Allgemeinen und im Fußball im Speziellen weicht damit das Zielsystem eines Fußballunternehmens von dem anderer wirtschaftlicher Unternehmen ab. Es ist von einem mehrdimensionalen Zielsystem auszugehen, das nicht nur monetäre Ziele, wie Gewinn und Umsatz, sondern auch nichtökonomische Ziele – vor allem sportliche Erfolge bei Meisterschaften und Pokalwettbewerben – anstrebt. Jedoch ist der sportliche Erfolg in der Regel auch entscheidend für die ökonomische Existenz des Vereins. Dies führt zur Kurzfrist-Orientierung, bei der das Saisonziel im Vordergrund steht und nicht der langfristige ökonomische Erfolg. Der kurzfristige sportliche Erfolg wird dann oftmals höher bewertet als die langfristige Renditeorientierung. Fußballunter-

1 Eine Übersicht der Organisation und Governance des deutschen Spitzenfußballs in vergleichender Perspektive WILKESMANN et al. (2011); weitere Hinweise finden sich in KLEIN und MEUSER (2008).

nehmen versuchen jedoch zunehmend den wirtschaftlichen Erfolg vom sportlichen abzukoppeln, indem sie in andere Geschäftsfelder investieren und dort renditeorientiert handeln (insbesondere mittels Merchandising).²

Die **Fußballvereine** haben eine besondere Form gefunden, die die Fortexistenz des eingetragenen Vereins sichert und gleichzeitig eine Berücksichtigung der neuen ökonomischen Anforderungen an den Profisport sicherstellen soll. Dies gelingt in der Regel durch die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilungen aus den Vereinen. Die **Ausgliederung** des Spielbetriebs der Berufssportler oder auch weiterer wirtschaftlicher Aktivitäten auf ein oder mehrere **Tochterunternehmen** erfolgt in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, der Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder der Kommanditgesellschaft auf Aktien. Dabei wird der ursprüngliche Verein zumeist direkt Eigentümer der Kapitalgesellschaft. Der Deutsche Fußballbund (DFB)³ hatte hierzu, um den gewachsenen wirtschaftlichen Erfordernissen und den Anforderungen an die **Professionalisierung der Leitungsstrukturen** im Lizenzfußball gerecht zu werden, im April 1995 Rahmenbedingungen⁴ für die Vereinsorgane eines Bundesligisten vorgegeben.⁵ Bundesligaclubs benötigen nun einen **Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat** und einen Wahlausschuss. Diese Vereinsorgane und ihre Aufgaben müssen in der **Vereinsatzung** bezeichnet werden. Die Aufgaben dieser Organe bestimmen sich ausschließlich nach der Satzung, so dass die Satzung den Aufgabenbereich hinreichend darstellen muss. Die Aufgaben des Aufsichts- bzw. Verwaltungsrates eines Bundesligisten sind nach Vorgabe des DFB die Bestellung des Vereinsvorstandes, die **Überwachung der Geschäftsführung** und die **Genehmigung des Finanzplans** des Vereins. Als Folge der Überwachung und Kontrolle des Vorstandes dürfen Vorstandsmitglieder dem neu zu installierenden Kontrollorgan nicht angehören. Die Bundesligavereine haben diese verbandsrechtlichen Vorgaben des DFB umgesetzt und ihre Vereinsatzungen gemäß § 40 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) entsprechend modifiziert.⁶ In diesem Sinn gab sich Anfang 1995 der **FC Schalke 04** als erster deutscher Verein eine

2 Vgl. zu den Problemen der Medialisierung, Kommerzialisierung und Professionalisierung des Fußballsports insbesondere SCHILHANECK (2009).

3 Informationen des Deutschen Fußball-Bundes (DFB) finden sich unter <http://www.dfb.de>. Zu Aufbau, Satzung und Struktur des DFB vgl. auch die Übersicht bei HAMEISTER (2009).

4 Die Rahmenbedingungen finden sich im Anhang des Ligastatuts, abrufbar unter www.dfb.de/index.php?id=11003.

5 Der Deutsche Fußball-Bund (DFB) hat dann auf dem 36. Bundestag am 24. Oktober 1998 durch eine Reform seiner Statuten die verbandsrechtliche Grundlage für eine Umwandlung der Bundesligavereine geschaffen, indem ihnen die Möglichkeit gegeben wurde, ihre Lizenzspielerabteilungen auf Kapitalgesellschaften auszugliedern; diese können seither als außerordentliche Mitglieder des Deutschen Fußball-Bundes und Teilnehmer der Lizenzligen zugelassen werden. Um die Öffnung der Bundesliga gegenüber Investoren möglichst wettbewerbsneutral zu gestalten und den Einfluss von externen Geldgebern auf einen Profi-Fußballclub zu beschränken, wurde die sogenannte 50-plus-1-Regel in die Satzung des DFB aufgenommen § 16 c der Satzung des DFB sieht dabei vor, dass der Verein mehrheitlich an der Gesellschaft beteiligt ist bzw. wenn auf andere Weise sichergestellt ist, dass der Verein eine vergleichbare Stellung hat, wie ein an der Tochtergesellschaft mehrheitlich beteiligter Gesellschafter. Unabhängig davon, auf welche Gesellschaftsform ausgegliedert wird, ist dem Verein eine Einflussnahme auf die Kapitalgesellschaft gesichert (**Anlage 1**); vgl. dazu auch WIESCHEMANN und HOVEMANN (2009).

6 Vgl. dazu ausführlich FEHLAUER (2007) sowie HEERMANN und SCHIEBL (2003).

neue Satzung, deren Struktur in Zusammenarbeit mit dem DFB erarbeitet wurde und für die gesamte Bundesliga als beispielhaft gilt (SCHUMANN 2005: 64).⁷

Hinzu kamen zugleich **Änderungen der Verbandsstrukturen**: Der lange Zeit vorherrschende Anspruch des Deutschen Fußball-Bundes, neben dem Amateurfußball alle Belange auch des Profifußballs regeln zu wollen, führte im Zuge der Kommerzialisierung des Profifußballs zu einer deutlichen Überforderung der organisationellen Kapazitäten. Die ökonomisch orientierten Interessen der Profivereine haben sich mit der zunehmenden Kommerzialisierung des Profifußballs zunehmend von den Erfordernissen des Breitensports entfernt. Der DFB, seinen eigenen Ansprüchen dadurch kaum noch gewachsen, konzentriert sich daher auf den Amateurbereich, die Nationalmannschaften sowie das Schiedsrichterwesen und gab gleichzeitig der Forderung der Profiklubs nach mehr Autonomie und größerem Einfluss auf die Durchführung der Lizenzligen mit der **Gründung des Ligaverbands** Ende 2000 nach.⁸

Mit dieser komplexen Organisationsstruktur bewegt sich die **Ausgliederung** von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben im Profisport im Schnittpunkt von Vereins-, Gesellschafts- und Steuerrecht.⁹ Bei der **Ausgliederung des Spielbetriebs** der Berufssportler oder auch weiterer wirtschaftlicher Aktivitäten auf ein oder mehrere **wird der ursprüngliche Verein zumeist direkt Eigentümer** der Kapitalgesellschaft. Die **Fußballvereine** haben eine besondere Form gefunden, die die **Fortexistenz des eingetragenen Vereins sichert** und gleichzeitig eine Berücksichtigung der **neuen ökonomischen Anforderungen** an den Profisport sicherstellen soll. Dies gelingt etwa durch die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilungen aus den Vereinen. Problematisch ist jedoch, dass das Vereinsrecht des BGB weder den gleichen Gläubigerschutz (Erfordernis einer angemessenen Kapitalausstattung, Kapitalerhaltung, Bilanzierungspflicht) noch den gleichen Mitgliederschutz gewährt wie das **Aktien- oder GmbH-Recht**. Probleme wirft auch die „**Gemeinnützigkeit**“ der **Vereine** auf, die ihnen **Steuererleichterungen** bringt. Unabhängig von der Rechtsform ist inzwischen mehrfach von Gerichten klaggestellt worden, dass die Vereine mit Profiabteilungen Unternehmen im Sinne des europäischen¹⁰ und deutschen Kartellrechts¹¹ sind. Die großen Spitzen-

7 Vgl. zur Vereinsstruktur <http://www.schalke04.de/verein/organe/struktur.html>.

8 Seit dem 1. Juli 2001 - mit Beginn der Saison 2001/2002 - ist der neue Ligaverband/DFL eigenverantwortlich für die Bundesliga und die 2. Bundesliga und deren Vermarktung (<http://www.bundesliga.de>). Das Statut des Ligaverbandes findet sich unter http://www.dfb.de/uploads/media/15_Ligaverband_Ligastatut-3.pdf.

9 Vgl. zu den steuerrechtlichen Schranken der Ausgliederung HEERMANN und SCIEBL (2003: 28f.). Kritisch dazu auch BURGHARDT (2012), der die Rahmenbedingungen der Beteiligung an Fußballkapitalgesellschaften und deren Rechtmäßigkeit überprüft.

10 Der Europäische Gerichtshof (EuGH) als auch die EU-Kommission haben dabei mehrfach festgestellt, dass der Sportbereich grundsätzlich auch den Wettbewerbsregeln des EU-Vertrags unterfällt. Das Europäische Wettbewerbsrecht umfasst neben dem Kartellrecht das Recht der staatlichen Beihilfen sowie das Recht öffentlicher Unternehmen; hinzu kommt auch das Vergaberecht. Geregelt ist es in Titel VII des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV): Art. 101-105 AEUV (Kartellrecht), Art. 106 AEUV (Bestimmungen über öffentliche und monopolartige Unternehmen) und Art. 107-109 AEUV (Beihilfenrecht). Das europäische Vergaberecht stützt sich im Wesentlichen auf Sekundärrecht (sog. Vergaberichtlinien). Bestandteil des Europäischen Wettbewerbsrechts ist zudem die präventive Kontrolle von Konzentrationsvorhaben einer bestimmten Größenordnung auf ihre Vereinbarkeit mit dem Gemeinsamen Markt nach der sog. Fusionskontrollverordnung (Zuschlusskontrolle). Vgl. dazu auch HEERMANN (2009) und BEISENHERZ (2011).

fachverbände wie der DFB sind ebenfalls Unternehmen in diesem Sinne und – da sie die Interessen der Vereine bündeln – darüber hinaus auch Unternehmensverbände.¹²

Die Ausgliederung des Spielbetriebs in eine Kapitalgesellschaft wirft außerdem die Frage nach dem **Schutz der Mitglieder des ausgliedernden Rechtsträgers** – d. h. der Vereinsmitglieder – auf. Für die Ausgliederung nach § 123 Abs. 3 des Gesetzes zur Bereinigung des Umwandlungsgesetzes (UmwG)¹³ beantworten §§ 125, 103 S. 1 UmwG zwar die Frage der Mitwirkung der Vereinsmitglieder bei der **Entscheidung über das Ob oder Wie der Ausgliederung** eindeutig in dem Sinn, dass es eines Zustimmungsbeschlusses mit einer Mehrheit von mindestens drei Viertel der erschienenen Vereinsmitglieder bedarf. Keine Regelung hat dagegen die Frage erfahren, ob die Vereinsmitglieder auch bei Entscheidungen innerhalb der ausgegliederten Gesellschaft zur Mitentscheidung berufen sind. Die Problematik rührt daher, dass sich mit der Ausgliederung ein sogenannter Mediatisierungseffekt ergibt: Maßnahmen, über die vor erfolgter Ausgliederung innerhalb des Vereins und damit nach Maßgabe der §§ 32, 33 BGB und der Vereinsatzung unter Beteiligung der Vereinsmitglieder zu entscheiden waren, werden nunmehr innerhalb der ausgegliederten Kapitalgesellschaft getroffen. Da die in der Mitgliedschaft der Kapitalgesellschaft verkörperten Befugnisse durch den Vereinsvorstand in seiner Funktion als organschaftlicher Vertreter des Vereins ausgeübt werden, ergibt sich aus der Ausgliederung eine gewisse – rechtlich jedoch nicht klar eingegrenzte – Entrechtung der Mitgliederversammlung und ein **Machtzuwachs auf Seiten des Vereinsvorstandes** (in seiner neuen Rolle).¹⁴

- 11 Das deutsche Kartellrecht ist seit langer Zeit mit Fragen des Sports befasst. Bereits 1961 hatte des Bundeskartellamt erklärt, dass der Unternehmensbegriff in § 1 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) auch Sportverbände erfassen könne. Festzuhalten ist außerdem, dass mit der im Juli 2005 in Kraft getretenen 7. GWB-Novelle das deutsche Kartellrecht sowohl im Bereich des Kartellverbots als auch im Bereich der behördlichen Befugnisse an das europäische Wettbewerbsrecht angepasst wurde. Vgl. dazu ausführlich <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/Wirtschaftspolitik/wettbewerbspolitik.did=169468.html>.
- 12 Dies betrifft nicht zuletzt die Sponsoringtätigkeiten der Verbände, die durchaus den Verdacht des Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung erwecken könnten. Möglich wurde diese unternehmerische Rolle der Verbände vor allem durch die Professionalisierung und Kommerzialisierung des Sports, die mit der Abschaffung der olympischen Amateurregel eingeleitet wurde (GRÄTZ 2009).
- 13 Mit dem Gesetz zur Bereinigung des Umwandlungsgesetzes vom 28. Oktober 1994 wurden für Idealvereine erweiterte Möglichkeiten zur Umwandlung geschaffen. Dies gilt in besonderem Maß für solche Vereine, die sich im Laufe der Zeit zu einem wirtschaftlichen Verein entwickelt haben, die sich teilen oder eine nach wirtschaftlichen Grundsätzen betriebene Abteilung ausgliedern wollen. Im Umwandlungsgesetz ist die Ausgliederung als eine Unterart der Spaltung geregelt. § 123 UmwG unterscheidet dabei zwischen Aufspaltung, Abspaltung und Ausgliederung. HEERMANN und SCHIESSL (2003: 8ff.) verweisen darauf, dass von den Spaltungsmöglichkeiten nach dem UmwG eine Ausgliederung jenen Vereinen, die die Verlagerung der Profisportabteilung (etwa des Lizenzspielbetriebs) auf eine (Sport-)Kapitalgesellschaft planen, die meisten Vorteile bietet.
- 14 Zu den konkreten Formen der Ausgliederung und ihren Folgen vgl. ausführlich FEHLAUER (2007: 100ff.) und HEERMANN und SCHIESSL (2003: 3ff.); aufschlussreich ist in organisationssoziologischer Sicht eine Studie, dass jene Profifußballvereine, deren Lizenzspielerabteilung weiterhin auf der Basis eines eingetragenen Vereins geführt wird (VfL Bochum), sich von einzelnen Personen abhängig, die vereinsichernde finanzielle Ressourcen beschaffen können und dafür soziale Anerkennung, Popularität und autoritäre Entscheidungsvervetos als Gegenleistung erhoffen. Offenkundig steht eine solche Präsidentenpersönlichkeit einem Wandel des Vereins zu einer professionell geführten Organisation entgegensteht (WILKESMANN et al. 2002) (**Anlage 2**).

Zwar ist die **Mitgliederversammlung** immer noch das oberste Beschlussorgan, faktisch haben die Mitglieder jedoch nur einen **geringen Einfluss** auf die Aktivitäten des Vorstands. Für das einzelne Mitglied wird - durch diese Verteilung - das Nutzungsrecht eingeschränkt. Das Recht auf Ertragsaneignung steht weder dem Vorstand noch den Mitgliedern zu. Der Gewinn fließt in das Vereinsvermögen und wird im Rahmen der Vereinstätigkeit für satzungsgemäße Zwecke wiederverwendet. Aus Sicht der Vereinsmitglieder und des Vereinsvorstandes ist somit ein Recht auf Ertragsaneignung nicht existent. Gleichzeitig besteht aber auch keine Verpflichtung für Mitglieder, für eventuelle Verluste bzw. Verbindlichkeiten des Vereins aufzukommen. Das Recht, Form und Gestalt zu verändern, ist nicht durch das einzelne Mitglied, sondern nur innerhalb der Mitgliederversammlung mit einer Mehrheit der anwesenden, stimmberechtigten Mitglieder möglich. Insgesamt bedeutet dies, dass die stark reduzierten Verfügungsrechte weder für den Vorstand noch für die Mitglieder des Vereins Anreize liefern, mit den vorhandenen Ressourcen effizient zu wirtschaften bzw. die **Mittelverwendung auf Effizienz** zu kontrollieren. Entsprechend gering ist auch das **Interesse der Mitglieder** an wirtschaftlichen Informationen. Auffällig ist gleichzeitig, dass das Management von Fußballunternehmen in vielen Fällen nicht jenes Niveau an **fachlicher Professionalität** aufweist, das für herkömmliche Unternehmen typisch ist. Vielmehr liegt die Geschäftsführung von Fußballunternehmen nicht selten – und unabhängig vom Vorliegen ausreichenden betriebswirtschaftlichen Sachverstandes – in den Händen von Personen, die früher erfolgreiche Fußballspieler waren.

Gleichzeitig kann von einer **asymmetrischen Informationsverteilung** ausgegangen werden.¹⁵ Bereits die Betrachtung der Rechnungslegungs- und Informationspflichten zur wirtschaftlichen Situation macht deutlich, dass die Vereinsstruktur erhebliche Spielräume zur Schaffung und Beibehaltung von asymmetrischen Informationsverteilungen zugunsten des Vorstands bietet. So sieht etwa das Vereinsrecht keine ausdrücklichen zusätzlichen Informationspflichten, die über die „Aufzeichnung der Einnahmen und Ausgaben“ hinausgehen, vor. Die aktuelle **Ausgestaltung der Mitgliederrechte** im Verein führt außerdem dazu, dass eine effektive Kontrolle nicht durchgeführt werden kann. Die Mitgliederversammlung sollte als oberstes Beschlussorgan fungieren. Eine Betrachtung der Mitgliederversammlungen zeigt jedoch, dass aufgrund der **intransparenten Rahmenbedingungen** sehr wenig beschlossen und nur sehr ineffizient kontrolliert wird.

Ähnliches gilt für Kontrolle und Aufsicht. In allen Clubs – auch in den als eingetragener Verein geführten wie beispielsweise VfL Bochum – wurde inzwischen ein **Kontrollorgan in Form eines Aufsichtsrats, Beirats oder Wirtschaftsrats** implementiert. Die Hauptfunktion dieser Zusatzorgane beschränkt sich in vielen Fällen aber nur auf eine Beratungsfunktion bzw. auf eine Informationspflicht des Vorstandes gegenüber dem Zusatzorgan. In einigen Fällen werden die designierten Kontrolleure sogar vom Vorstand selbst nominiert oder berufen. Die Kontrolle der Aktivitäten des Vorstands wird dadurch erheblich erschwert und ist außerdem mit hohen Transaktionskosten verbunden. Dies führt dazu, dass auf der Mitgliederseite in der Regel ein nur **geringer Kontrollanreiz** besteht. Sowohl die Teilnahme an der Mitgliederversammlung als auch die aktive

15 Die asymmetrische Informationsverteilung ist üblicherweise ein Hauptmerkmal der sogenannten Principal-Agent-Beziehung. Eines der Folgeprobleme hieraus sind Anreize zum nicht regelkonformen Handeln (Moral Hazard), d. h. der Agent seinen Nutzen zum Nachteil des Principals vergrößert, indem er zum einen Informationen nutzt, die dem Principal nicht zugänglich sind (Hidden Information) und zum anderen Handlungen vornimmt, die für den Principal nicht beobachtbar sind (Hidden Action) (LANG 2009).

Kontrolle des Clubmanagements stellen für das einzelne Mitglied ein öffentliches Gut dar (Clubgut), da die Kontrollmaßnahmen allen Clubmitgliedern nutzen. Darüber hinaus stehen den Kosten der Kontrolle – etwa der Besuch der Mitgliederversammlung – aufgrund der geringen Einflussmöglichkeiten kaum wahrnehmbare Erträge gegenüber (TEICHMANN 2007: 116ff.; LANG 2007: 51ff.).

3. Fehlsteuerungen und mögliche Interessenkonflikte

Der deutsche Lizenzfußball ist in der **Deutschen Fußball Liga (DFL)**¹⁶ organisiert. Die DFL tritt dabei als höchste **Regulierungs- und Lizenzierungsinstanz** auf. Die DFL erhält dazu gemäß § 19 der Satzung des Ligaverbands die Aufgabe, dessen operative Geschäfte zu führen. Im Gegensatz zum Ligaverband ist die DFL kein eingetragener Verein, sondern eine Kapitalgesellschaft. Einziger Gesellschafter ist gemäß der Präambel der DFL-Satzung der Ligaverband, der die Stammeinlage von 1 Mio. Euro übernimmt (§ 3 Nr. 1).¹⁷ Zum Kerngeschäft der DFL gehört die Lizenzierung der 36 Proficlubs der Bundesliga und der 2. Bundesliga. Die Vermarktung der Marke „Bundesliga“ liegt ebenfalls in den Händen der DFL. Organisiert wird dies durch mehrere Tochtergesellschaften. So ist etwa DFL Sports Enterprises, eine im September 2008 gegründete 100-prozentige Tochterfirma, für die Rechtevermarktung der Spiele der Lizenzligen für TV-, Hörfunk- und Internetübertragungen im In- und Ausland verantwortlich. Aufgabe der DFL Sports Enterprises ist es zudem, die Markenlizenzen sowie die ligaeigenen Plattformen zu vermarkten. Eine weitere Tochtergesellschaft ist die 2006 gegründete SPORTCAST GmbH, ebenfalls eine 100prozentige Tochter der DFL, die in deren Auftrag das TV-Basissignal für alle 612 Spiele der Bundesliga und 2. Bundesliga für den nationalen und internationalen Vertrieb produziert.¹⁸ Begründet wird dies mit dem Hinweis auf den spezifischen Wettbewerb von professionellen Sportligen, der eine **Regulierung des Spielbetriebs** zur Sicherstellung der sportlichen Ausgeglichenheit grundsätzlich erforderlich mache. Der sportliche Wettbewerb bringe es mit sich, dass es Sieger und Verlierer gibt. Das Interesse der Zuschauer und der Medien fokussiere sich jedoch fast ausschließlich auf

16 Die „DFL Deutsche Fußball Liga GmbH“ ist ein Zusammenschluss aller lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der deutschen Fußball-Lizenzligen, die die Lizenzierungsordnung, die Lizenzordnung der Spieler, die Spielordnung des Ligaverbandes und die Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte für seine Mitglieder eigenverantwortlich in Übereinstimmung mit geltendem Recht und anderen relevanten Bestimmungen von DFB, Fußballweltverband (Fédération Internationale de Football Association, FIFA) und dem europäischen Fußballdachverband (Union of European Football Associations, UEFA) regelt und wahrnimmt. Die DFL wurde am 18. Dezember 2000 als eigenständige GmbH gegründet. Der Ligaverband ist seit 2001 ordentliches Mitglied des DFB, während die Vereine der 1. und 2. Bundesliga seit 2001 nicht mehr Mitglied im DFB sind. Da DFB und Ligaverband die Wettbewerbe der Bundesliga gemeinsam veranstalten, gilt seit Beginn der Saison 2004/2005 ein Grundlagenvertrag, der Rechte und Pflichten beider Parteien bestimmt (www.dfb.de/uploads/media/Grundlagenvertrag.pdf).

17 Die DFL-Satzung und die Satzung des Ligaverbandes finden sich unter www.bundesliga.de/de/df/interne.

18 Komplettiert werden die Tochtergesellschaften durch den im Jahr 2002 gegründeten Reisedienstleister LIGA TRAVEL, einem Joint Venture zwischen der DFL und dem Reisespezialisten HRG Germany. Das Unternehmen übernimmt unter anderem für Clubs die komplette Abwicklung von Mannschaften-, Sponsoren-, Presse und Fanreisen vom Flug bis zum Transport ins Stadion (www.bundesliga.de/de/df/profil/35442.php); vgl. dazu auch DFL (2012) (Anlage 3).

den Sieger. Und auf diesen konzentriert sich auch das vornehmliche **Vermarktungsinteresse** seitens der Werbewirtschaft („The winner takes it all“). Damit ist auch eine grundlegende Tendenz zu wirtschaftlicher und sportlicher Konzentration gegeben, die gleichzeitig dem übergeordneten Zweck des professionellen Sports zuwiderläuft, da die Ungewissheit über den Spielausgang ein konstitutives Merkmal des Sports und seines Unterhaltungswertes darstellt. Als ausgleichendes Instrument dient der DFL ein **ligainterner Finanzausgleich**, der die Einnahmen aus der Zentralvermarktung unter den Vereinen (gegenüber dem fiktiven Zustand einer wettbewerblichen Selbstvermarktung der Vereine) umverteilt (VÖPEL und STEINHARDT 2009; VÖPEL 2006).¹⁹

Jedoch zeigt sich eine erste Fehlsteuerung darin, dass eine an den Interessen der Kapitaleigner orientierte Organisation der Fußball-Unternehmen einen prinzipiellen Zielkonflikt aufwirft: Das **sportliche Ziel** jedes Fußballunternehmens ist zunächst ein möglichst hoher Platz auf der Rangliste der Vereine (als nationaler Meister, Pokalsieger). Dieses Ziel ist ein Maximierungsziel, das dem Ziel der Umsatzmaximierung eines traditionellen Unternehmens entspricht, wobei das Fußballunternehmen, aber auch der damit zusammenhängende Verein davon ausgehen, dass eine Maximierung der Umsätze bzw. der Marktanteile irgendwie auch die Gewinne steigern wird (ALBRECHT 2008: 15f.). Dem stehen auf der anderen Seite die **Vereinsinteressen**, die sich nicht allein an diesem Maximierungsziel ausrichten, sondern ein Set von lokal und regional ausgerichteten Zielsetzungen umfasst.²⁰ Gerade vor dem Hintergrund dieses widersprüchlichen und komplexen Zielsystems des deutschen Profifußballs, das ökonomische, sportliche und gesellschaftspolitische Aspekte einschließt, zeigt sich – gerade bei Zugrundlegung asymmetrischer Informationsstrukturen – die Gefahr weiterer **Fehlsteuerungen**. Möglich ist etwa die übermäßige Einflussnahme Dritter, obwohl die rechtlichen und satzungsmäßigen Regulierungen dies gerade verhindern wollen. Einerseits soll damit erreicht werden, dass kein Geldgeber über einen einzelnen Club – etwa nach dem Muster englischer Fußball-Clubs – einen beherrschenden Einfluss erhält. Einher geht jedoch mit dieser Regelung auch eine Begrenzung der Anreize für bestehende und potentielle Geldgeber, einer solchen Kapitalgesellschaft entsprechendes Kapital zur Verfügung zu stellen. Jedoch zeigt das Beispiel der TSG 1899 Hoffenheim, dass diese Beschränkung der Kapitalzufuhr **nicht effektiv erfolgt**: Zwar werden formelle Rechte der Beherrschung ausgeschlossen, gleichzeitig gibt es erhebliche faktische Möglichkeiten der Einflussnahme. Gerade ein Geldgeber mit großen finanziellen Möglichkeiten kann durch regelmäßige Kapitalzuführung den vereinsinternen Einfluss faktisch sichern und damit die Verwendung seines Kapitals kontrollieren (LAMMERT et al. 2009).

Nicht auszuschließen sind darüber hinaus – gerade vor dem Hintergrund wirksamer lokaler und regionaler Interessen – Anreize für die **Inanspruchnahme öffentlicher Ressourcen** (Rent See-

19 Ein weiteres wichtige Element des Fußballgeschäftsmodells ist der Transfermarkt, der durch das so genannte „Bosman-Urteil“ nachhaltig verändert wurde (VÖPEL und STEINHARDT 2009: 25ff.). Die damit verbundenen Problemstellungen hinsichtlich der politischen Regulierung professioneller Sportligen werden aufgezeigt anhand einer Forschungsskizze (**Anlage 4**).

20 Ein Übersicht der relevanten Stakeholder findet sich bei AUGUSTIN (2008) und LANG (2009: 44ff.). Zu nennen sind insbesondere Vereinsvorstände, die leitenden Akteure der Sportkapitalgesellschaften, die Profifußballspieler, Trainer, Sponsoren, Medienunternehmen, Zuschauer und Fan-Gruppen, Akteure des Finanzsystems sowie die öffentliche Hand (Kommune, Land, Bund), wobei zum Teil – etwa bei Infrastrukturmaßnahmen mit langfristigen Haushaltsbelastungen – gegenläufige Interessen und Risiken festzustellen sind (LANG 2009: 131ff.).

king)²¹ sowie die **Beeinflussung staatlicher oder kommunaler Akteure** mittels Lobbying und anderer Maßnahmen (etwa zur Schaffung fußballfreundlicher Regulierungen auf dem weitverzweigten Fußballmarkt). So leiten sich aus dem **Fußballmarkt im engeren Sinne** der Werbemarkt, das Merchandising und Ticketing sowie der Markt für die TV-Senderechte ab. Gerade vor dem Hintergrund einer sich seit Einführung des Privatfernsehens zu Beginn der Achtziger Jahre und neuer Technologien stark wandelnden Medienlandschaft hat die Bundesliga ihre Einnahmen aus der TV-Vermarktung – nominal, aber auch real – enorm steigern können.²² Erheblich Einnahmen erzielen die Vereine der Bundesliga auch mit **Werbung und Sponsoring**. Werbeerlöse werden dabei zum Teil indirekt über die TV-Rechte erzielt. Die TV-Sender erwerben die Verwertungsrechte an den Spielen der Bundesliga und refinanzieren diese über Werbeeinnahmen, indem sie an die werbetreibende Wirtschaft Sendezeiten verkaufen.²³ Direkte Einnahmen werden dagegen primär aus dem Sponsoring erzielt. Die klassische und nach wie vor wichtigste Form des Sportsponsorings ist die Trikotwerbung.²⁴

Vor diesem Hintergrund können Bereiche identifiziert werden, in denen bestehende Regulierungen den **monetären Interessen** des organisierten Profi-Fußballs entgegenkommen.²⁵ Dabei stellt sich in Anbetracht der leeren Haushaltskassen und der Knappheit der öffentlichen Ressourcen die Frage, ob es nicht geboten sei, Begünstigte staatlicher Leistungen an den entstehenden Kosten zu beteiligen (MAJER 1982; SCHMIDT 2007). Ein **Beispiel** sind etwa die polizeilichen **Sicherungsmaßnahmen** beim laufenden Spielbetrieb. Sollen kommerzielle Großereignisse, insbesondere Großsportveranstaltungen, stattfinden, so bedarf es des Einsatzes von Personen, die die **öffentliche Sicherheit und Ordnung** gewährleisten. Auch bei Fußball-Bundesligaspielen ist ein starkes Polizeiaufgebot notwendig. Die polizeiliche Präsenz wird von der Öffentlichkeit erwartet. Um dem Sicherheitsbedürfnis gerecht zu werden, sind bei Fußball-Bundesligaspielen neben Polizeibeamten darüber hinaus private Sicherheitsunternehmen bzw. Ordnungskräfte präsent, um den ordnungsgemäßen Verlauf der Veranstaltung zu gewährleisten. Wenn der Veranstalter aber die Kosten für den Einsatz privater Sicherheitsunternehmen bzw. Ordnungskräfte trägt, so stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, ob dem Veranstalter auch für den Polizeieinsatz im Rahmen

-
- 21 Rent seeking bezeichnet in allgemeiner Lesart jegliche Suche nach staatlich geschützten Einkommen und Machtpositionen (TOLLISON 1982).
- 22 Die TV-Einnahmen sind von 194 Mio. Euro in der Saison 1997/98 auf mehr als 500 Mio. Euro in der Saison 2009/2010 angestiegen (VÖPEL und STEINHARDT 2009: 18).
- 23 Vgl. dazu das Neunzehnte Hauptgutachten der Monopolkommission 2010/2011 (20.7.2012) mit einer Darstellung der vom Bundeskartellamt überprüften Rahmenbedingungen der Zentralvermarktung der Medienrechte für die Spielzeiten ab 2013/2014 (BT-Drs. 17/10365: 247ff.).
- 24 Insgesamt betrug das Volumen des Sportsponsorings im Jahr 2007 ungefähr 2,6 Mrd. Euro; Fußball wurde dabei von 69% der werbenden Unternehmen als geeigneter Träger von Sponsoringaktivitäten angesehen (VÖPEL und STEINHARDT 2009: 19). Die Einnahmen der Lizenzvereine aus Werbung und Sponsoring bewegen sich dabei nach Angaben der DFL in der Höhe von gut 400 Mio. Euro (DFL 2009). Vgl. dazu auch A.T. KEARNEY (2010).
- 25 Nicht berücksichtigt werden hier Manipulationen im Fußball, die gegen strafrechtliche und andere rechtliche Normen verstoßen. So können etwa Eigentümer von Fußballunternehmen (Aktionäre) Anreize haben, Einfluss auf Ereignisse im Fußball zu nehmen (ALBRECHT 2008: 49ff.).

einer Großveranstaltung Kosten auferlegt werden können.²⁶ Bisher gibt es hierzu **keine speziellen rechtlichen Vorgaben**, die die Bekämpfung der Gewalt im Umfeld der Fußballspiele regeln. Fußballspiele sind in Deutschland privatrechtlich organisierte Sportveranstaltungen. In erster Linie ist es Aufgabe des privaten Veranstalters (zumeist der Gastgeberverein), die Sicherheit im Stadion respektive dem Veranstaltungsort zu gewährleisten und Probleme beim Ablauf der Veranstaltungen als solche zu verhindern. Den staatlichen Instanzen obliegt der Schutz der öffentlichen Sicherheit und Ordnung. Diese greifen insbesondere dann ein, wenn Rechtsgüter durch die Begehung von Straftaten innerhalb und außerhalb des Veranstaltungsortes bedroht sind. Durch die **Polizeieinsätze bei Großveranstaltungen** werden jährlich in erheblichem Maße Kosten verursacht. Diese Kosten werden bislang von der Polizei bzw. vom Staat getragen. Zwar ist auch in Deutschland eine politische Debatte darüber in Gang gekommen.²⁷ Jedoch sind neben der Ermittlung der exakten Kosten auch die juristische Möglichkeiten zur Beteiligung der Vereine zu prüfen. Gegenwärtig gibt es in keinem Bundesland eine polizeigesetzliche Regelung, die eine Kostenerstattungspflicht des Veranstalters für Polizeieinsätze bei privaten Großveranstaltungen vorsieht.²⁸ Wäre der **politische Wille** für eine Kostenbeteiligung vorhanden, könnte nach Verabschiedung einer entsprechenden rechtlichen Grundlage – etwa dem Vorschlag von MOSER (2009) oder SCHMIDT (2007) folgend – eine Gebühr erhoben werden. Bisher werden solche Vorschläge jedoch von den Vertretern des Fußballs abgelehnt.²⁹

Dieses Beispiel mit spezifischen regulativen Vorgaben zugunsten der Bundesliga-Vereine lässt sich auch in **politisch-ökonomischer Perspektive** verallgemeinern. Prinzipiell geht es – nicht zuletzt im Rahmen der Gemeinnützigkeit, die dem Sport zumeist verliehen wird – um Subventionen oder Privilegien, die Sportveranstaltern zukommen.³⁰ So können etwa auch steuerpflichtige Gewinne der Lizenzspielerabteilung durch Verluste im Amateurbereich gemindert, Spenden

-
- 26 Dies betrifft beispielsweise auch die Sicherheitsmaßnahmen für die Fußballweltmeisterschaft 2006. Eine Aufstellung der dort tatsächlich angefallenen Polizeikosten ist – soweit ersichtlich – nicht veröffentlicht worden (BREUCKER 2006). Vgl. dazu etwa die Bilanz der Bundesregierung zur FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006 (BUNDESMINISTERIUM DES INNERN 2006); Hinweise finden sich außerdem bei HASLINGER (2011).
- 27 So wird seit längerem von der Deutschen Polizeigewerkschaft DpolG (im Deutschen Beamtenbund) die Forderung erhoben, wonach der Deutsche Fußballbund den Einsatz von Polizei und Bundespolizei selbst bezahlen soll. Verlangt wurde eine Summe von 50 Mio. Euro als Äquivalent für die ermittelten 975 000 Arbeitsstunden für die Sicherheitsmaßnahmen im Rahmen von Bundesligaspielen (Handelsblatt 13.08.08). Verwiesen wird auch auf die diesbezügliche Praxis in anderen Ländern. So bezahlen in England die Vereine einen Anteil der damit verbundenen Polizeikosten, wobei die Klubs der unteren Ligen schwächer belastet werden.
- 28 Eine spezialgesetzliche Regelung des Polizeikostenersatzes bestand von 1968 bis zum Jahre 1991 in Baden-Württemberg, die im juristischen Schrifttum allerdings nicht unumstritten war. Vgl. dazu etwa MAJER (1982), GUSY (1996) sowie SCHMIDT (2007).
- 29 Die Vertreter des Fußballs verweisen zumeist darauf, der Verein in seiner jeweiligen Gesellschaftsform zahle bereits hohe Steuern. Es würde jedoch dem Steuer- und Rechtsstaatsprinzip entgegenwirken, wenn jemand, der Steuern bezahlt, auch ein Anrecht auf eine erhöhte Nutzung der staatlichen Hoheitsträger hätte.
- 30 Damit angesprochen sind etwa öffentliche Leistungen für die Sportinfrastruktur (KOHLMORGEN 2007; LANGER 2005a; 2006b; BÜCH et al. 2009). Eine Gesamtübersicht der Subventionen in Deutschland findet sich bei BOSS und ROSENSCHON (2010). Vgl. auch eine Sendereihe von WDR5 („Fußball und Kommerz“), in der verschiedene Bereiche des Rent-Seeking im Profi-Fußball dargelegt werden; die Beiträge sind abrufbar unter <http://www.wdr5.de/sendungen/profit/2012/juni/serie-fussball-und-kommerz.html>.

steuerlich abgesetzt und die Hilfe ehrenamtlicher Mitarbeiter angenommen werden.³¹ Dabei scheint es in diesem Zusammenhang weniger um eine politische Einflussnahme aufgrund personeller Überschneidungen von politischen und sportlichen Positionen zu gehen, sondern die strukturellen **Fehlsteuerungen und Fehlanreize**, die der Staatsorganisation innewohnen (asymmetrische Informationsverteilung, Mitnahmeeffekte, Eigennutzenorientierung der politischen Akteure, besondere Entscheidungsstrukturen, komplexe Ziel- und Konsequenzsituationen sowie das Fehlen wirksamer Sanktionsmechanismen). Was in besonderer Weise bei der Planung und Durchführung von sportlichen Großveranstaltungen zutage tritt (THÖNI/BARTH 2012; MAENIG/ZIMBALIST 2012), scheint auch das Kennzeichen des „normalen“ Fußballbetriebes zu sein. Neben regulativen Maßnahmen, die vor allem die Landes- und Bundesebene betreffen, sind es vornehmlich investive Maßnahmen der öffentlichen Hand (Kommunen und Land), die den Fußballunternehmen zugute kommen. Jedoch bewirken diese Maßnahmen in vielen Fällen Folgekosten, die zu einem späteren Zeitpunkt anfallen und in der Regel ausschließlich vom Staat getragen werden (z. B. Stadionbau und die damit verbundene Verkehrsinfrastruktur).³²

Prinzipiell sollten die Fußballunternehmen **auch ohne öffentliche Förderung** wirtschaftlich bestehen können. Jedoch stehen Fußballunternehmen aufgrund der ambivalenten Unternehmenskonstruktion in einem **Spannungsverhältnis** zwischen dem Anspruch, die Gemeinnützigkeit zu kultivieren und dem ökonomischen Ziel, ein Geschäft zu betreiben, das unter Umständen durch die Kultivierung der Gemeinnützigkeit beeinträchtigt werden kann. Der öffentliche Status des Profi-Fußballs kommt darüber hinaus auch dadurch zum Ausdruck, dass er durch – die bereits angesprochenen – Mittel der **öffentlich-rechtlichen Medien** unterstützt wird. ARD und ZDF haben mit Welt- und Europameisterschaften, den Länderspielen der Nationalmannschaft und den Übertragungen von der Bundesliga die wichtigsten Fußball-Wettbewerbe in ihrem Programm-Portfolio. Der Kauf von Übertragungsrechten wird über die Gebühreneinnahmen finanziert, die Teilhabe des Zuschauers an Fußballereignissen ist damit – zumindest partiell – ein öffentlich subventioniertes Gut (BAGGER 2010; DAMM 2008; SCHILHANECK 2009). Die **Berührungen des Profi-Fußballs mit dem öffentlichen Sektor** kommen auch durch Auswirkungen im kommunalen Bereich zum Ausdruck. Die Fußballvereine sind stark in ihrem **lokalen Umfeld** verwurzelt. Sie können auch als Infobörsen der lokalen Geschäftswelt in ihrer Verflechtung mit der Kommunalpolitik, Zentrum der Netzwerke, die Transaktionskosten und -risiken senken, Eintrittsbarrieren für Outsider erhöhen, marktwirtschaftliche Prinzipien durch Geselligkeit substituieren und **öffentliche Mittel kanalisieren**. Gleichzeitig sorgt die wirtschaftliche Bedeutung des Clubs für die lokale Region dafür, dass **Bürgschaften und Zuschüsse** (beispielsweise für Stadionumbauten)

31 Damit ergeben sich eine Reihe von Möglichkeiten zu steuerrechtlichen Gestaltungen (STEINER 2009); ein Gesamtüberblick der steuerlichen Gestaltungsproblematik im Fußball findet sich im Steuerhandbuch des DEUTSCHEN FUßBALL-BUNDES (2009).

32 Eine Gesamtbetrachtung des öffentlichen Förderung von Sportvereinen findet sich im Sportentwicklungsbericht 2007/2008 (BISp/DSHS 2008). Inwieweit sich ein Wandel von der klassischen Finanzierung durch die öffentliche Hand hin zu einer stärkeren Beteiligung von Vereinen und Privatinvestoren vollzogen hat, zeigt ein Überblick über die gängigen aktuellen Finanzierungsmodelle für Stadionbauprojekte mit dem Fazit: „Nachdem Stadien in der Vergangenheit fast ausschließlich durch die öffentliche Hand finanziert wurden, zeigt sich zumindest in Deutschland ein Trend, der eine höhere Beteiligung des Privatsektors und der Fußballvereine beinhaltet, wenngleich aus Vereinssicht eine subventionierte Verpachtung durch die Kommune auch in Zukunft am vorteilhaftesten bleibt und meist nicht auf die Hilfe der öffentlichen Hand in unterschiedlichsten Ausgestaltungen verzichtet werden kann.“ (REBEGGIANI und WITTE 2007: 22). Vgl. außerdem JAKOB (2011) sowie KREUZER (2010).

gewährt werden. Der Verein gilt auf kommunaler Ebene als ein Standortfaktor, der entsprechend subventioniert wird.³³ Die Vereine und gleichzeitig auch die Fußball-Kapitalgesellschaften bewegen sich daher immer gleichzeitig **auf mehreren Ebenen**: auf der lokalen Ebene die Kommunikationsstrukturen des Vereinslebens, auf der nationalen Ebene in der sportlichen und medialen Konkurrenz um finanzielle Ressourcen sowie auf der internationalen Ebene mit den Akteuren insbesondere des europäischen Fußballs. Sie müssen die lokale Verwurzelung aufrechterhalten, da diese eine Ressource ist (Spenden lokaler Sponsoren, Dienstleistungen der Kommune, Kartenverkauf, Merchandising usw.). Gleichzeitig zwingt sie der **Wettbewerb zur Internationalisierung** insbesondere ihres Arbeitsmarkts und – soweit technisch möglich – zur Nutzung individualisierender Medien wie etwa Pay-TV. Tradierte Formen der Steuerung von Vereinen koexistieren – und konfliktieren zum Teil auch – mit dem zunehmend professionalisiertem Management der Fußballkapitalgesellschaften (EHRKE und WITTE 2002).

4. Perspektiven: Transparenz und Finanzkontrolle

Gerade im Profi-Fußball existiert neben dem sportlichen Interesse von Fans und Mitgliedern des Vereins das wirtschaftliche Interesse aller **Stakeholder** an einer dauerhaft gesicherten Fortführung des Fußballunternehmens. Strategische Investoren und Aktionäre erwarten darüber hinaus die langfristige Rentabilität ihres Engagements. **Ziel der Corporate Governance** in diesem Sinne ist es, für eine effiziente Abstimmung dieser Interessen zu sorgen. Die Verabschiedung entsprechender Liga-Statuten bietet die Möglichkeit einen adäquaten Rahmen für effiziente Managementstrukturen in den Clubs festzulegen. Gerade angesichts der Schwächen in der Personal- und Organisationsstruktur der Profisportvereine stellt sich jedoch die Frage, ob die traditionelle Vereinsstruktur zur Führung eines Profisportvereins geeignet ist. In der jüngeren Vergangenheit wurde eine Reihe von Gesetzen verabschiedet, die von den Unternehmen **mehr Transparenz und Publizität** verlangen. So wurden mit Inkrafttreten des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (**KonTraG**) und später des Transparenz- und Publizitätsgesetzes (**TransPuG**) den Unternehmen eine Reihe von neuen Pflichten zur Herstellung von Transparenz auferlegt.³⁴ Auch das Gesetz zur Stärkung der Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (**UMAG**) dient dazu, den Tatbestand der Sorgfaltspflichtverletzung von Vorstand und Aufsichtsratsmitgliedern zu konkretisieren. Diese Regelungen gelten jedoch nur für börsennotierte Unternehmen bzw. für Unternehmen in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft. Auch wenn viele Regelungen nur für börsennotierte Unternehmen bzw. Unternehmen in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft gelten, haben diese auch einen indirekten Einfluss auf die nicht betroffenen Fußballunternehmen. Denn die Fußballunternehmen konkurrieren bei der Finanzierung mit einer Vielzahl von Unternehmen, die derartige Transparenzregelungen erfüllen bzw. erfüllen müssen. Jedoch scheint sich auch im Fußball die tendenziell lange vorhandene Publizitätsscheu zu reduzieren und eine gewisse Transparenz Einzug zu erhalten. So veröffent-

33 Vgl. dazu ausführlich die Analyse von TWARDY (2010) am Beispiel des TSV Bayer Leverkusen 04 e.V.

34 Vgl. dazu einen Überblick unter <http://www.ebnerstolz.de/sixcms/media.php/93/KonTraG,%20TransPuG,%20Corporate%20Governance%20Kodex.pdf>.

licht die **Deutsche Fußball Liga (DFL)** seit dem Jahr 2003 jährlich die **wesentlichen Finanzkennzahlen** der Bundesliga im Rahmen einer Studie („Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball“) und kommuniziert diese auch den entsprechenden Medien bzw. Stakeholdern.³⁵

Durch **transparente und effiziente Leitungs- und Kontrollstrukturen** verbessert sich die ökonomische Performanz des Sportvereins gegenüber Vereinen mit traditionellen Steuerungsformen. Rechtsgrundlagen für die Ausgestaltung der Aufgabenwahrnehmung, der Leitung und Überwachung sowie der Rechnungslegung ergeben sich zunächst vor allem aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) und der Abgabenordnung (AO). Die jeweiligen Formen der Unternehmungsteuerung ergeben sich darüber hinaus aus dem nach der Rechtsformwahl geltenden Gesellschaftsrecht. Soweit ein Fußballunternehmen als börsennotierte Gesellschaft agiert, unterliegt es darüber hinaus auch den in den letzten Jahren festgelegten neuen Corporate Governance-Regelungen. Entsprechend dem Bericht der **Regierungskommission Corporate Governance** existiert seit Februar 2002 ein Deutscher **Corporate Governance Kodex** für die an der Börse notierten Aktiengesellschaften. Beschlossen wurde der Kodex mit der Einführung eines neuen § 161 AktG. Der Kodex ist weder Gesetz noch Vertrag, sondern ein außerrechtlich-normatives Dokument eines privatrechtlichen Gremiums (der Regierungskommission). Er orientiert sich vor allem am Grundsatz der Transparenz. Der Deutsche Corporate Governance Kodex wurde von einer durch das Bundesministerium der Justiz eingesetzten Regierungskommission unter der Leitung von Gerhard Cromme erarbeitet und am 26. Februar 2002 verabschiedet. Die letztmalige Änderung datiert vom Juni 2005. Der Kodex soll das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Aktiengesellschaften fördern. Der Kodex richtet sich damit auch an börsennotierte Fußballunternehmen. Die Anwendung des Kodex zielt darauf ab, Transparenz und Publizität in diesen Unternehmen zu erhöhen. Auch den **nicht börsennotierten Gesellschaften** wird die **Beachtung des Kodex empfohlen**.³⁶ Auf **Europäischer Ebene** erläutert der Aktionsplan "Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance in der EU" (KOM(2003) 284, 21.5.2003) warum die regulatorischen Rahmenbedingungen für Gesellschaftsrecht und Corporate Governance nach Ansicht der EU-Kommission modernisiert werden müssen.³⁷ Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang auch die **OECD-Grundsätze der Corporate Governance**; sie bieten Leitlinien für die nationale Gesetzgebung in den 30 Mitgliedstaaten.³⁸

Auch der Wandel in der **Finanzierungsbedingungen** von Unternehmen infolge der weltumspannenden Finanzkrise wird auch den Fußballsektor vor eine Vielzahl von Herausforderungen stellen. Die Unternehmen sehen sich mit zusätzlichen bzw. veränderten Anforderungen ihrer Eigen- und Fremdkapitalgeber konfrontiert, die zu einer Erhöhung der Komplexität und Dynamik in der

35 Vgl. darüber hinaus eine Darstellung der Möglichkeiten hinsichtlich von Maßnahmen zur Senkung aktionärsmotivierter Manipulation im Profi-Fußball (ALBRECHT 2008: 71).

36 Der Deutsche Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 15. Mai 2012 ist – zusammen mit weiteren Informationen - abrufbar unter <http://www.corporate-governance-code.de/index.html>. Ausführlich hierzu auch LANG (2007).

37 Vgl. http://ec.europa.eu/internal_market/company/modern/index_de.htm.

38 Vgl. dazu <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/32159487.pdf>.

Unternehmensfinanzierung führen dürfte. Zentrale Einflussfaktoren sind dabei die gestiegenen **Transparenz- und Controllinganforderungen**, die unklare Risikostruktur bei innovativen Kapitalmarkt- und Finanzinstrumenten sowie die Harmonisierung der internationalen Rechnungslegung. Voraussetzung für den Einsatz von Finanzierungsinstrumenten ist, dass die Unternehmen den Investoren/Kreditinstituten weitaus mehr Informationen zur Verfügung stellen müssen als bisher. Außerdem sind unter diesen Bedingungen mehr **Transparenz** und die Einhaltung der **Publizitätspflichten nach außen** zu gewährleisten (DEUTSCHE BUNDESBANK 2012). Zu berücksichtigen ist dabei die internationale Harmonisierung der **Rechnungslegungsformen**. Unabhängig von den gesetzlichen Anforderungen an die externe Rechnungslegung könnte es deshalb im Interesse der Veranstalter von internationalen Fußball-Wettbewerben – etwa dem Europäischen Fußballverband (UEFA)³⁹ – liegen, die Lizenzierungsvoraussetzungen an die Vorlage von international vergleichbaren Konzern/Jahresabschlüssen der teilnehmenden Fußballunternehmen nach IAS/IFRS⁴⁰ zu knüpfen. Auch wenn die Harmonisierung der Rechnungslegung auf den ersten Blick nur Borussia Dortmund als bisher einziges börsennotiertes deutsches Fußballunternehmen trifft, ist es möglich, dass auch viele andere nicht börsennotierte deutsche Fußballunternehmen, die mit anderen Unternehmen aus anderen Branchen um die Vergabe von Krediten konkurrieren, direkt/oder indirekt mit der Harmonisierung der Rechnungslegung konfrontiert werden.

39 Ganz in diesem Sinn ist die UEFA gegenwärtig dabei, ein „Financial Fairplay“ (FFP) einzuführen. Dieses Arrangement ist das Nachfolger-Reglement des UEFA-Klublizenzierungsverfahren 1.0 (2002) und 2.0 (2005) und soll voraussichtlich ab 2015 gelten. Geregelt werden im FFP u.a. sportliche, infrastrukturelle, rechtliche und finanzielle Kriterien, die die Klubs erfüllen müssen. Die wesentlichen Änderungen des FFP zum Vorgänger UEFA-Klublizenzierungsverfahren 2.0 bestehen vor allem in den finanziellen Kriterien, die darauf abzielen, die steigende Verschuldung der europäischen Fußballclubs einzudämmen (DEHESSELLES 2011); vgl. außerdem den vierten Benchmarking-Bericht der UEFA zur Klublizenzierung im europäischen Vereinsfußball, der die finanziellen Bilanzen von mehr als 650 Erstliga-Klubs aus den 53 UEFA-Mitgliedsverbänden enthält, sowie das UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay (Ausgabe 2012); beide Dokument sind abrufbar unter <http://de.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/clublicensing/news/newsid=1744687.html>.

40 Die dynamische Entwicklung der Rechnungslegung in den letzten Jahren führte dazu, dass sich spätestens seit dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz auch die deutsche Rechnungslegung immer mehr an den International Financial Reporting Standards (IFRS) bzw. International Accounting Standards (IAS) orientiert. Mit der so genannten IAS-Verordnung (EU-Verordnung 1606/2002) bestimmte die Europäische Union, dass ab 2005 alle kapitalmarkt-orientierten Mutterunternehmen mit Sitz in der EU im Konzernabschluss die IFRS anwenden müssen. Die Bundesregierung setzte diese Vorgabe 2004 in deutsches Recht so um, dass in Deutschland auch alle nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen ab 2005 ihren Konzernabschluss entsprechend der IFRS bilanzieren können (KOTTKE 2007).

5. Literatur⁴¹

- A.T. KEARNEY (2010). EU – Top 5 Football League – Sustainability Benchmarking, Düsseldorf: A.T. Kearney.
- ALBRECHT, Mathias (2008). Sportwetten, Aktienhandel und Manipulation im Fußball. Diplomarbeit Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Institut für Recht der Wirtschaft, Universität Hamburg; abrufbar unter [www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/bwl/rechtderwirtschaft/institut/Materialien/Oberseminar/Manipulation im Fussball - Diplomarbeit Matthias Albrecht.pdf](http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/bwl/rechtderwirtschaft/institut/Materialien/Oberseminar/Manipulation_im_Fussball_-_Diplomarbeit_Matthias_Albrecht.pdf).
- AUGUSTIN, Jan (2008). Strategisches Management in der Fußball-Bundesliga, Hamburg: Igel Verlag.
- BAGGER, Tim B. (2010). Die kartellrechtlichen Grenzen bei der Vergabe von Bundesligaübertragungsrechten, Baden-Baden: Nomos.
- BEISENHERZ, Maja (2011). Der professionelle Sport und das europäische Kartellrecht: Zwischen ökonomischem Wettbewerb und sportlichem Wettkampf, Köln: Heymanns.
- BISp/DSHS (2008). Sportentwicklungsbericht 2007/2008. Analyse zur Situation der Sportvereine in Deutschland: Öffentliche Förderung des Vereinssports (Oktober 2008). Frankfurt: DOSB, abrufbar unter <http://www.dosb.de/de/sportentwicklung/strategieentwicklung-grundsatzfragen/sportentwicklungsbericht/2007-2008>.
- BOSS, Alfred; ROSENSCHON, Astrid (2010). Subventionen in Deutschland, Kiel: IfW
- BRANDMAIER, Sonja; SCHIMANY, Peter (1998). Die Kommerzialisierung des Sports, Hamburg: LIT.
- BREUCKER, Marius (2006). Sicherheitsmaßnahmen für die Fußballweltmeisterschaft 2006, in: Neue Juristische Wochenschrift (NJW), 59 (18) 1233-1237.
- BÜCH, Martin-Peter; MAENNIG, Wolfgang; SCHULKE, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2009). Sportfinanzierung - Spannungen zwischen Markt und Staat, Hamburg: Hamburg Univ. Press.
- BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (2006). Die Welt war zu Gast bei Freunden. Bilanz der Bundesregierung zur FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2006 (August 2006). Berlin: BMI, abrufbar unter <http://wm2006.deutschland.de/DE/Content/WMAktuell/Pressemitteilungen/2006/31-08-2006-wm-bilanz.html>.
- BURGHARDT, Gabriel (2012). Die Beteiligung an einer Fussballkapitalgesellschaft vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Betätigung von Idealvereinen, Baden-Baden: Nomos.

41 Letzter Zugriff auf die im Text zitierten Online-Dokumente und in der Literaturliste enthaltenen Einträge: 29. November 2012.

DAMM, Thimeo (2008). Sportberichterstattung und Sportrechte. Die Entwicklung der Verwertung medialer Rechte der Fußball-Bundesliga und die Zukunft der Eigenvermarktung der Vereine über IPTV, Hamburg: Igel Verlag.

DEHESELLES, Thomas (2011). Bilanzierung und Lizenzierung im Profifußball: DFL-Lizenzierungsordnung und UEFA Financial Fair Play: Ausgewählte Themen - ein kritischer Vergleich, Baden-Baden: Nomos

DEUTSCHE BUNDESBANK (2012). Die langfristige Entwicklung der Unternehmensfinanzierung in Deutschland – Ergebnisse der gesamtwirtschaftlichen Finanzierungsrechnung, in: Monatsbericht, Januar 2012, 13-28, auch abrufbar unter [www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichtsauftaetze/2012/2012_01_unternehmensfinanzierung.pdf? blob=publicationFile](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichtsauftaetze/2012/2012_01_unternehmensfinanzierung.pdf?blob=publicationFile).

DEUTSCHE FUßBALL LIGA (2009). Bundesliga-Report 2009, Frankfurt: DFL; auch abrufbar unter http://www.bundesliga.de/media/native/newsletter/80644_report_2009_internet_kl.pdf.

DEUTSCHE FUßBALL LIGA (2010). Bundesliga 2010. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt: DFL; auch abrufbar unter http://static.bundesliga.de/media/native/dfli/100122_dt_dfl_bl_2010.pdf [Stand 15.09.2010].

DEUTSCHE FUßBALL LIGA (2012). Report 2012. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt: DFL; auch abrufbar unter www.bundesliga.de/de/liga/news/2011/0000203413.php.

DEUTSCHER FUßBALL-BUND (2009). DFB-Steuer-Handbuch 2009, Frankfurt: DFB; auch abrufbar unter http://www.dfb.de/fileadmin/user_upload/Steuerhandbuch_2009.2-1_01.pdf.

EHRKE, Michael/WITTE, Lothar (2002). Flasche leer! Die new economy des europäischen Profifußballs, Bonn: FES.

FEHLAUER, Fenja (2007). Die Auswirkungen der Gemeinnützigkeit auf den Profisport, Baden-Baden: Nomos.

GAMMELSÆTER, Hallgeir/SENAUX, Benoît (2011). The organisation and governance of top football across Europe: an institutional perspective, New York: Routledge.

GRÄTZ, Daniel (2009). Missbrauch der marktbeherrschenden Stellung durch Sportverbände: Eine rechtsvergleichende Untersuchung des Europäischen, Deutschen und Schweizerischen Missbrauchsverbots, Tübingen: Mohr Siebeck.

GUSY, Christoph (1996). Polizeikostenüberwälzung auf Dritte, in: Deutsches Verwaltungsblatt (DVBl.), 111 (13) 722-729.

HAMEISTER, Simon (2009). Der Deutsche Fußball-Bund (DFB) als Interessenverband. Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Arts Vergleichende Politikforschung“ der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften am Institut für Politikwissenschaft. Tübingen: Eberhard-Karls-Universität.

-
- HANSEN-KOHLMORGEN, Finn (2007). Staatliche Förderung von Sportinfrastruktur, Baden-Baden: Nomos.
- HASLINGER, Bastian (2011). Zuschauerausschreitungen und Verbandssanktionen im Fußball, Baden-Baden: Nomos.
- HEERMANN, Peter W. (2009). Anwendung des europäischen Kartellrechts im Bereich des Sports, in: Wirtschaft und Wettbewerb, 59 (4), 394-407.
- HEERMANN, Peter W.; SCHIEBL, Harald Herbert (2003). Der Idealverein als Konzernspitze – Konzern-, vereins-, verbands- und steuerrechtliche Problemfelder bei der Konzernbildung durch Ausgliederung, abrufbar unter <http://www.sportrecht.org/Publikationen/Heermann-Schie%DFl.pdf>.
- JAKOB, Holger (2010). Die staatliche Finanzierung und Förderung von Fußballstadien am Massstab des EG-Beihilfenrechts: die EG-beihilfenrechtlichen Probleme kommerzieller Sportstätten, Baden-Baden: Nomos.
- KLEIN, Gabriele/MEUSER, Michael (Hrsg.) (2008). Ernste Spiele: Zur politischen Soziologie des Fußballs, Bielefeld: Transcript.
- KOTTKE, Thomas (2007). Harmonisierung in der internationalen Rechnungslegung (Arbeitspapiere Risikomanagement und Versicherungswirtschaft, Nr. 3/2007). Gießen: Justus-Liebig-Universität, abrufbar unter <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2007/3994/pdf/KottkeThomas-2007-01-09.pdf>.
- KREUZER, Wolfgang (2011). Die öffentliche Förderung von Fußballstadien. Eine Untersuchung im Lichte des EU-Beihilfenrechts, Baden-Baden: Nomos.
- LAMMERT, Joachim/HOVEMANN, Gregor/WIESCHEMANN, Christof/RICHTER, Frank (2009). Das Spannungsverhältnis von Finanzierungsinteressen und der Vermeidung eines beherrschenden Einflusses im deutschen Profi-Fußball – Notwendigkeit und Vorschläge zur Modifizierung der derzeitigen Regulation, in: Sport und Gesellschaft, 6 (3), 203-233.
- LANG, Joachim C. (2007). Corporate Governance der Fußballunternehmen. Leitung, Überwachung und Interessen im Sportmanagement, Berlin: Erich Schmidt.
- LANGER, Mathias (2006a). Öffentliche Förderung des Sports. Eine ordnungspolitische Analyse, Berlin: Duncker & Humblot.
- LANGER, Mathias (2006b). Öffentliche Sportförderung: eine ordnungspolitische Betrachtung, in: Wirtschaftsdienst, 86 (2) 120-124; auch abrufbar unter www.springerlink.com/content/f3182w8670651469 [Stand 15.09.10].
- LEUTERT, Stefan (2008). Polizeikostentragung bei Großveranstaltungen, in: Sicherheit & Recht / Sécurité & Droit, 1 (3) 188-190; zugleich abrufbar unter www.stefanleutert.ch/SicherheitundRecht_3_08_Leutert.pdf [Stand 15.09.10].

MÄDCHE, Steffen (2010). Besonderheiten der Rechnungslegung und Prüfung im Lizenzfußball: Bilanzielle Behandlung und Bewertungsverfahren von Spielerwerten, Hamburg: Diplomatica Verlag.

MAENNIG, Wolfgang/ZIMBALIST, Andrew (Hrsg.) (2012). International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events, Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing.

MAJER, Diemut (1982). Die Kostenerstattungspflicht für Polizeieinsätze aus Anlass von privaten Veranstaltungen: Ein Beitrag zur Inanspruchnahme öffentlicher Einrichtungen für privatnützige Zwecke, in: Verwaltungsarchiv: Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik, 73 (2) 167-195.

MCKINSEY & COMPANY (2010). Wirtschaftsfaktor Bundesliga. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des professionellen Fußballs in Deutschland (Zusammenfassung einer Studie von McKinsey & Company, Inc.), Frankfurt: DFL.

MOSER, Christian (2009). Kostenbeteiligungsmodelle für Polizeieinsätze bei sportlichen Großveranstaltungen. Untersuchung und Entwicklung am Beispiel der Fußball-Bundesliga, Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

NOLTE, Martin (2004). Sport und Recht – Ein Lehrbuch zum internationalen, europäischen und deutschen Sportrecht, Schorndorf: Hofmann.

REBEGGIANI, Luca/WITTE, Sebastian (2007). Die Finanzierung von Sportarenen – Optionen für große und mittelgroße Projekte (Diskussionspapier Nr. 374, September 2007). Hannover: Universität Hannover, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Center for Sports Management, abrufbar unter <http://www3.wiwi.uni-hannover.de/Forschung/Diskussionspapiere/dp-374.pdf>.

SCHILHANECK, Michael (2009). Vom Fußballverein zum Fußballunternehmen: Medialisierung, Kommerzialisierung, Professionalisierung, Münster: LIT Verlag.

SCHMIDT, Thorsten Ingo (2007). Der Anspruch auf Ersatz von Polizeikosten bei Großveranstaltungen, in: Zeitschrift für Rechtspolitik, 40 (4) 120-123.

SCHUMANN, Frank (2005). Professionalisierungstendenzen im deutschen Fußball aus sportökonomischer Perspektive. Dissertation Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg; auch abrufbar unter <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/5497/1/Dissertation.pdf>.

STEINER, Axel (2009). Steuerrecht im Sport, Stuttgart: Boorberg.

TEICHMANN, Kai (2007). Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

THÖNI, Erich/BARTH, Michael (2012). Öffentliche Förderung von Sportgroßveranstaltungen: Pros und Cons aus sozioökonomischer Sicht, in: Büch, Martin-Peter/Maennig, Wolfgang/Schulke, Hans-Jürgen (Hrsg.): Sport und Sportgroßveranstaltungen in Europa - zwischen Zentralstaat und Regionen, Hamburg: Hamburg University Press, 173-210.

TOLLISON, Robert D. (1982). Rent Seeking: A Survey, in: *Kyklos*, 35, 575-601.

TWARDY, Mirko (2010). Stadt und Profifußball. Der Einfluss eines Fussballbundesligisten auf die regionale Identität und die Identifikation der Bewohner mit ihrer Stadt. Diplomarbeit, Geographisches Institut, Universität Bonn; zugleich abrufbar unter http://www.zfw.tu-dortmund.de/wilkesmann/fussball/publi/Diplomarbeit_Twardy.pdf.

VÖPEL, Henning (2006). Wirtschaftsfaktor Fußball (HWWI Policy Report Nr. 2, Juni 2006). Hamburg: HWWI.

VÖPEL, Henning; STEINHARDT, Max (2009). Wirtschaftsfaktor Fußball. Globale Entwicklungen und die regionalwirtschaftlichen Potenziale des HSV (Studie des Hamburgischen WeltWirtschaftsinstituts HWWI im Auftrag der HSH Nordbank AG). Hamburg: HWWI.

WAHLEN, Swantje (2008). Polizeikostenerstattung kommerzieller Großveranstalter - zugleich ein Beitrag zur "Beamtenüberlassung" (Dissertation, Universität des Saarlandes), Saarbrücken: Verlag Alma Mater.

WIESCHEMANN, Christof/HOVEMANN, Gregor (2009). Die 50+1 Regelung aus sportökonomischer und wettbewerbsrechtlicher Sicht, in: *SpuRt: Zeitschrift für Sport und Recht*, (5), 187-191.

WILKESMANN, Uwe/BLUTNER, Doris/MEISTER, Claudia (2002). Der Fußballverein zwischen eV und Kapitalgesellschaft. Wie Profifußballvereine das Dilemma zwischen Mitgliederrepräsentation und effizienter Zielverfolgung institutionell lösen, in: *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Vol. 54(4), 753-774.

WILKESMANN, Uwe/BLUTNER, Doris/MÜLLER, Christian (2011). German Football: Organising for the European Top, in: Gammelsæter, Hallgeir/Senaux, Benoît (Hrsg.): *The organisation and governance of top football across Europe: an institutional perspective*, New York: Routledge, 138-153.

ZIESCHANG, Klaus/KLIMMER, Christian (Hrsg.) (2004). *Unternehmensführung im Profifußball: Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht*, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

6. Anlagen

- Anlage 1: Satzung des Deutschen Fußball-Bundes in der Fassung vom 22. Oktober 2010
- Anlage 2: Der Fußballverein zwischen e.V. und Kapitalgesellschaft (Wilkesmann et al. 2002)
- Anlage 3: Bundesliga Report 2012. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball (DFL 2012, Auszug)
- Anlage 4: Die politische Regulierung professioneller Sportligen: Untersucht am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga (Projektskizze Universität Potsdam)