

Inhaltsübersicht

Vorwort der Herausgeber	5
Abkürzungsverzeichnis	33
1 Branchenspezifika und Rahmenbedingungen	39
1.1 Geschäftsmodell im professionellen Sport – Rahmenbedingungen für Governance und Compliance	41
<i>Albert Galli</i>	
1.2 Breitensport und Profisport: Herausforderungen und Anforderungen an die Sportverbände im Kontext der Organisation und Vermarktung	55
<i>Thomas Weikert / Hendrik Pusch</i>	
1.3 Europa- und insb. kartellrechtliche Perspektiven von Sportverbänden	63
<i>Alexander Scheuch</i>	
1.4 Besonderheiten von Ligen aus ökonomischer Sicht	81
<i>Frank Daumann</i>	
1.5 Europäischer Fußballmarkt	103
<i>Stefan Ludwig</i>	
1.6 Der Standort im Profifußball – Ein Erfolgsfaktor?	111
<i>Johannes Baumeister</i>	
1.7 Mitgliedermanagement von Proficlubs	129
<i>Axel Faix</i>	
1.8 Möglichkeiten der Rechtsformgestaltung im professionellen Sport	145
<i>Hendrik Pusch</i>	
1.9 Die 50+1-Regel im deutschen Profifußball – Herausforderungen und Chancen für den deutschen Profifußball	165
<i>Sebastian Björn Bauers / Tobias Duffner / Gregor Hovemann</i>	
1.10 Grundlagen Governance-Strukturen und Compliance als Risikomanagement	183
<i>Sascha May</i>	
1.11 Compliance zur Reduzierung von Risiken	203
<i>Tim Schumacher / Kai Schumacher</i>	
1.12 Lizenzierungsverfahren im professionellen Sport – am Beispiel der Handball-Ligen in Deutschland	221
<i>Melanie Prell / Andreas Thiel</i>	

Inhaltsübersicht

2	Strategie	237
2.1	Strategisches Management im Sport <i>Christian Keller / Sören Braun</i>	239
2.2	Nachhaltigkeitsmanagement im Sport <i>Christopher Huth</i>	259
2.3	Digitale Transformation im Sportmanagement: Potenziale, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven <i>Matthias Limbach</i>	273
2.4	Strategische Allianzen im Sport – ein Beispiel für eine Konzernstrategie <i>Jan Mayer / David Künzler</i>	287
2.5	How to build brand equity in a challenging environment – Internationale Strategien im Profifußball am Beispiel der Bundesliga <i>Peer Naubert / Robin Austermann</i>	301
2.6	Management wirtschaftlicher Krisen im Profifußball <i>Konstantin Druker</i>	323
3	Infrastruktur	345
3.1	Privat oder Staat? Moderne Finanzierungs- und Betreibermodelle für Sportstadien in Deutschland <i>Luca Rebeggiani</i>	347
3.2	Herausforderungen und Trends im Betrieb von Großsportstätten <i>Louise Bielzer / Ronald Wadsack</i>	365
3.3	Das Sicherheitsmanagement der Sicherheitsbeauftragten im Profifußball <i>Marcel Crisand / Sebastian Brockmann</i>	383
4	Personal	401
4.1	Personalmanagement im Sportbusiness – Entwicklungen und Besonderheiten darge- stellt am HR-Lifecycle <i>Marc Mayer-Vorfelder / Marcus Hochhaus</i>	403
4.2	Die Zusammensetzung professioneller Sport-Teams aus ökonomischer Perspektive <i>Bernd Frick</i>	419
4.3	Nachwuchsförderung im Fußball aus wirtschaftlicher Perspektive <i>Andreas Nagel / Tobias Kieß</i>	431
4.4	Strukturen, Rollen und Herausforderungen der Nachwuchsförderung im Fußball <i>Andreas Rettig / Norbert Vieth / Michael Pabst</i>	447

4.5	Spiellervermittler im professionellen Sport – Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen am Beispiel des Profifußballs	465
	<i>Henning Hofmann / Philipp Winter</i>	
4.6	Führung im Sport: Der Balanceakt zwischen kurzfristigem Erfolg und langfristiger Entwicklung	483
	<i>Bernhard Peters / Jan Peters / Ole Jan Kappmeier</i>	
5	Vermarktung	497
5.1	Anforderungen an das Markenmanagement im professionellen Sport	499
	<i>Rainer Fischer</i>	
5.2	Markenmanagement und Veranstaltungsschutz im professionellen Sport	517
	<i>Rainer Tarek Cherkeh / Kai Welkerling</i>	
5.3	Theoretische Grundlagen und praktische Perspektiven des Ambush Marketing	535
	<i>Gerd Nufer</i>	
5.4	Konstruktive Sportkommunikation und die besondere Relevanz der Medienethik	553
	<i>Günther Suchy / Carolin Bergmann</i>	
5.5	Vermarktung von Sportrechten: Akteure, Herangehensweisen und Herausforderungen	573
	<i>Sebastian Kaiser / Stefan Walzel</i>	
5.6	Sportsponsoring – Erfolgsvoraussetzungen und Herausforderungen	589
	<i>Manfred Bruhn / Peter Rohlmann</i>	
5.7	Ticketing und Fanentwicklung im Zuschauersport	605
	<i>Marco Mühlfeld</i>	
5.8	Das Ticketing in der Bundesliga und bei Fußballgroßveranstaltungen	623
	<i>Felix Holzhäuser</i>	
5.9	Merchandising – Bestandteil von Markenführung und Kundenbindung im Sport	645
	<i>Peter Rohlmann</i>	
5.10	Rundfunkrechtliche Fragen der Sportberichterstattung	663
	<i>Udo Steiner</i>	
5.11	Verwertung medialer Rechte von Sportwettbewerben	673
	<i>Florian Wittmann und Holger Blask</i>	
5.12	Medienrechte und Rechtsschutz am Beispiel der FIFA	691
	<i>Alexander Hettel</i>	
5.13	Social Media Marketing im Sport	707
	<i>Markus Breuer / Benedikt Römmelt / Stefan Mennerich</i>	

Inhaltsübersicht

5.14 Medienproduktion im Sportumfeld – Urheberrechtliche Einordnung aus Clubperspektive	727
<i>Ansgar Faßbender</i>	
6 Finanzen, Rechnungswesen und Besteuerung	751
6.1 Finanzierung im professionellen Sport	753
<i>Markus Breuer / Albert Galli</i>	
6.2 Quo vadis Spielerbewertung? Bestandsaufnahme, betriebswirtschaftliche Kritik und Maßnahmen	773
<i>Florian Follert / Frank Daumann / Werner Gleißner</i>	
6.3 Marktpreisorientierte Spielerbewertung	789
<i>Albert Galli</i>	
6.4 Besonderheiten der Rechnungslegung und Prüfung im Profifußball	807
<i>Christian Weber / Hendrik Koch</i>	
6.5 Controlling im Sport – Potenziale softwaregestützter Controlling-Systeme für Profisportvereine	819
<i>Jan Rennhack</i>	
6.6 Steuerliche Aspekte des Profisports aus Sicht der Unternehmen	837
<i>Sabine Kachel / Stefan Ludwig / Stella Posnak</i>	
6.7 Ertragsteuerliche Aspekte aus der Sicht der Spieler	849
<i>Fabian Meier / Andreas Klenk / Tilmann Orth</i>	
Über die Herausgeber und Autoren	865
Sachregister	877

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	5
Abkürzungsverzeichnis	33
1 Branchenspezifika und Rahmenbedingungen	
1.1 Geschäftsmodell im professionellen Sport – Rahmenbedingungen für Governance und Compliance	41
<i>Albert Galli</i>	
1.1.1 Vorbemerkung	41
1.1.2 Merkmale des Sports auf dem Zuschauermarkt, wesentliche Managementaspekte und übergeordnete Zielsetzungen	42
1.1.3 Handel mit vermarktungsfähigen Rechten	45
1.1.4 Hoffnung auf sportlichen Erfolg verleitet zu Überinvestitionen	47
1.1.5 Interne Stellhebel für nachhaltigen und langfristigen Erfolg	48
1.1.6 Externe Kapitalquellen versprechen Entwicklungssprünge	49
1.1.7 Auf Kooperation und Kompromisse kommt es an – erst das große Ganze macht die einzelnen Teile wertvoll	53
1.1.8 Schlussbemerkung	53
1.2 Breitensport und Profisport: Herausforderungen und Anforderungen an die Sportverbände im Kontext der Organisation und Vermarktung	55
<i>Thomas Weikert / Hendrik Pusch</i>	
1.2.1 Einleitung	55
1.2.2 Grundlagen des Breiten- und Leistungssports	55
1.2.2.1 Definition und Abgrenzung	55
1.2.2.2 Bedeutung des Sports für Gesellschaft und Wirtschaft	55
1.2.3 Organisatorische Herausforderungen für Sportverbände	56
1.2.3.1 Strukturelle Unterschiede zwischen Breiten- und Profisport	56
1.2.3.2 Finanzierungsmodelle und Ressourcenmanagement	56
1.2.3.3 Nachwuchsförderung und Talententwicklung	57
1.2.4 Vermarktung und wirtschaftliche Aspekte	58
1.2.4.1 Bedeutung von Sponsoring und Medienrechten	58
1.2.4.2 Konfliktpotenzial zwischen Breitensport und Profisport	58
1.2.4.3 Digitalisierung und neue Vermarktungsstrategien	59
1.2.5 Rechtliche Rahmenbedingungen und das Einplatzprinzip	59
	11

Inhaltsverzeichnis

1.2.5.1	Grundlagen des Sportrechts	59
1.2.5.2	Gerichtsentscheidungen zum Einplatzprinzip	60
1.2.5.3	Auswirkungen auf die Organisation des Sports	61
1.2.6	Fazit	61
1.3	Europa- und insb. kartellrechtliche Perspektiven von Sportverbänden	63
	<i>Alexander Scheuch</i>	
1.3.1	Europarechtliche Grundlagen unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Sports	63
1.3.1.1	Europäische Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten	63
1.3.1.2	Primärrecht der Europäischen Union	63
1.3.2	Ausgewählte Problembereiche und Rechtsprechung des EuGH	66
1.3.2.1	Zulassung von Konkurrenzveranstaltungen	66
1.3.2.2	Zulassung von Teilnehmenden (Lizenzierung und Nominierung)	68
1.3.2.3	Transferregeln und Kaderzusammensetzung	69
1.3.2.4	Spielervermittler	72
1.3.2.5	Zentralvermarktung von Medienrechten	73
1.3.2.6	Investitionsbeschränkungen für Fußballkapitalgesellschaften (50+1-Regel)	74
1.3.2.7	Anti-Doping-Regelungen nach Meca-Medina	75
1.3.3	Auswirkungen der europäischen Judikatur auf die internationale Sportschiedsgerichtsbarkeit	76
1.3.3.1	Verfahrensöffentlichkeit und Unabhängigkeit der Richter – Pechstein ..	76
1.3.3.2	Beachtung der EMRK durch den CAS nach Semenya	77
1.4	Besonderheiten von Ligen aus ökonomischer Sicht	81
	<i>Frank Daumann</i>	
1.4.1	Definition und Aufgaben einer Liga	81
1.4.2	Die Zuschauernachfrage nach den durch Ligen produzierten Unterhaltungsdienstleistungen	82
1.4.2.1	Die Nachfrage nach Tickets	83
1.4.2.2	Die Nachfrage nach Sportereignissen im TV	84
1.4.3	Bausteine des Ligensystems	85
1.4.3.1	Teilnahmevoraussetzungen	85
1.4.3.2	Wettkampfformat	87
1.4.3.3	Einbindung in das Ligensystem	89
1.4.3.4	Lenkungsstrukturen	91
1.4.3.5	Finanzverfassung	95
1.4.3.6	Verfassung des Spielermarktes	96
1.4.4	Fazit	98

1.5	Europäischer Fußballmarkt	103
	<i>Stefan Ludwig</i>	
1.5.1	Vorbemerkung	103
1.5.2	Europäischer Fußballmarkt wächst auf Allzeithoch	103
1.5.3	Premier League dominiert im Umsatzvergleich	104
1.5.4	Personalkosteneffizienz als Treiber des operativen Ergebnisses	106
1.5.5	Vergabe der DFL-Medienrechte bis 2028/29 verleiht Planungssicherheit	107
1.5.6	Weitere Ligen in der „DACH-Region“ mit positiver Umsatzentwicklung	107
1.5.7	Sportartübergreifend bildet Männerfußball eine wirtschaftliche Klasse für sich	109
1.6	Der Standort im Profifußball – Ein Erfolgsfaktor?	111
	<i>Johannes Baumeister</i>	
1.6.1	Einführung	111
1.6.2	Theoretischer Hintergrund	112
1.6.2.1	Standortfaktoren	113
1.6.2.2	Erfolgsfaktoren im Profifußball	115
1.6.3	Standortfaktoren im Profifußball	118
1.6.3.1	Harte Standortfaktoren	119
1.6.3.2	Weiche Standortfaktoren	121
1.6.4	Weitere Einflussfaktoren für den Erfolg von Profifußballclubs	123
1.6.5	Fazit	125
1.7	Mitgliedermanagement von Proficlubs	129
	<i>Axel Faix</i>	
1.7.1	Einführung	129
1.7.2	Grundlagen des Mitgliedermanagements	129
1.7.3	Aufgaben des Mitgliedermanagements	131
1.7.3.1	Mitglieder gewinnen	131
1.7.3.2	Mitgliederbeziehungen pflegen und entwickeln	134
1.7.3.3	Abwanderung von Mitgliedern vermeiden und verlorene Mitglieder zurückgewinnen	138
1.7.4	Verankerung des Mitgliedermanagements	140
1.7.5	Fazit	142
1.8	Möglichkeiten der Rechtsformgestaltung im professionellen Sport	145
	<i>Hendrik Pusch</i>	
1.8.1	Einleitung	145
1.8.2	Grundlagen der Rechtsformen	146

Inhaltsverzeichnis

1.8.2.1	Was ist eine Rechtsform?	146
1.8.2.2	Warum sind Rechtsformen im Sport wichtig?	146
1.8.2.3	Überblick über die Rechtsformen im Sport	147
1.8.3	Der eingetragene Verein (e.V.) im organisierten Sport	148
1.8.3.1	Definition und Merkmale des eingetragenen Vereins im Sportbereich ..	148
1.8.3.2	Evolution von Vereinen aus der Praxis: Sportvereine und -verbände im Wandel	149
1.8.3.3	Zusammenfassung und Ausblick	150
1.8.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) im organisierten Sport	150
1.8.4.1	Definition und Merkmale der GmbH	151
1.8.4.2	Einsatz der GmbH im Profisport: Beispiel Fußball	152
1.8.4.3	Herausforderungen und Risiken der GmbH im Sport	152
1.8.4.4	Zusammenfassung und Ausblick	153
1.8.5	Aktiengesellschaft (AG) im organisierten Sport	153
1.8.5.1	Definition und Merkmale der Aktiengesellschaft	153
1.8.5.2	Die AG im Fußball: Beispiel Real Madrid und Borussia Dortmund	154
1.8.5.3	Herausforderungen und Risiken der AG im Sport	155
1.8.5.4	Zusammenfassung und Ausblick	155
1.8.6	Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) im organisierten Sport	155
1.8.6.1	Definition und Merkmale der KGaA	156
1.8.6.2	Die KGaA im Fußball: Beispiel Borussia Dortmund	156
1.8.6.3	Herausforderungen und Risiken der KGaA im Sport	157
1.8.6.4	Zusammenfassung und Ausblick	157
1.8.7	Genossenschaft im organisierten Sport	158
1.8.7.1	Definition und Merkmale der Genossenschaft	158
1.8.7.2	Die Genossenschaft im Sport: Beispiel Fußball-Club St. Pauli v. 1910 e.V.	158
1.8.7.3	Herausforderungen und Risiken der Genossenschaft im Sport	159
1.8.7.4	Zusammenfassung und Ausblick	159
1.8.8	Die Stiftung im organisierten Sport	160
1.8.8.1	Definition und Merkmale der Stiftung	160
1.8.8.2	Die Stiftung im Sport: Vorteile und Chancen	161
1.8.8.3	Beispielhafte Stiftungen im Sport	161
1.8.8.4	Herausforderungen und Risiken der Stiftung im Sport	162
1.8.8.5	Zusammenfassung und Ausblick	162
1.9	Die 50+1-Regel im deutschen Profifußball – Herausforderungen und Chancen für den deutschen Profifußball	165
	<i>Sebastian Björn Bauers / Tobias Duffner / Gregor Hovemann</i>	
1.9.1	Einleitung	165

1.9.2	Theoretische Grundlagen zur 50+1-Regel	166
1.9.3	Herausforderungen für den deutschen Profifußball	167
1.9.3.1	Umgehungsmöglichkeiten der 50+1-Regel	167
1.9.3.2	Mitbestimmung von Mitgliedern	170
1.9.3.3	Einbindung von Investoren	171
1.9.4	Chancen für den deutschen Profifußball	173
1.9.4.1	Mitbestimmung aus Perspektive der sozialen Nachhaltigkeit	173
1.9.4.2	Strategic Equity Partnerships	174
1.9.5	Fazit und Ausblick	177
1.10	Grundlagen Governance-Strukturen und Compliance als Risikomanagement	183
	<i>Sascha May</i>	
1.10.1	Vorbemerkung	183
1.10.2	Governance-Strukturen im Sport	183
1.10.2.1	Einführung	183
1.10.2.2	Good Governance im Sport (Prinzipien guter Verbandsführung)	184
1.10.2.3	Grundlegende Good-Governance-Struktur im Sportverein	185
1.10.3	Compliance als Risikomanagement	187
1.10.3.1	Einführung	187
1.10.3.2	Grundlagen eines Compliance Management Systems am Beispiel eines Profifußballvereins	187
1.10.4	Ausblick	199
1.11	Compliance zur Reduzierung von Risiken	203
	<i>Tim Schumacher / Kai Schumacher</i>	
1.11.1	Einführung	203
1.11.2	Rechtlicher Hintergrund: Fehlende Compliance und persönliche Konsequenzen	204
1.11.2.1	Zivilrechtlicher Hintergrund	204
1.11.2.2	Strafrechtlicher Hintergrund	205
1.11.2.3	Zusammenfassung des rechtlichen Rahmens	206
1.11.3	Compliance zur Reduzierung von (Haftungs-) Risiken	206
1.11.3.1	Compliance-Kultur und Organisation	207
1.11.3.2	Risikoanalyse	207
1.11.3.3	Prävention und Vorbeugung	207
1.11.3.4	Überwachung	208
1.11.3.5	Hinweisgebersystem	209
1.11.3.6	Verbesserungsprozess	209
1.11.4	Relevanz von Compliance-Management-Systemen im Sport	209

Inhaltsverzeichnis

1.11.4.1	Relevanz bei großen Verbänden und Profiligen am Beispiel Deutsche Fußball Liga	210
1.11.4.2	Kleine Verbände und Vereine	211
1.11.5	Compliance-Risiken im Sport	212
1.11.5.1	Ticketvergabe, Einladungen und Sponsoren	212
1.11.5.2	Vergabe von Sportereignissen	213
1.11.5.3	Ehrenamtliche und Aufwandsentschädigung	214
1.11.5.4	Zusammenarbeit mit Beratern und Vermittlern	214
1.11.5.5	Business-Partner-Check	215
1.11.5.6	Geldwäsche	215
1.11.5.7	Kartellrecht	216
1.11.5.8	Datenschutz	217
1.11.5.9	Wettbetrug und Spielmanipulation	217
1.11.5.10	Weitere Rahmenbedingungen	218
1.11.6	Zusammenfassung und Ausblick	218
1.12	Lizenzierungsverfahren im professionellen Sport – am Beispiel der Handball-Ligen in Deutschland	221
	<i>Melanie Prell / Andreas Thiel</i>	
1.12.1	Einleitung	221
1.12.1.1	Organisationsstruktur im Handball	221
1.12.1.2	Begrifflichkeiten	221
1.12.2	Die Lizenzierung	222
1.12.2.1	Zweck	222
1.12.2.2	Lizenzierungsprozess	222
1.12.3	Das Lizenzierungsverfahren: Handball Bundesliga Männer	223
1.12.3.1	Antragstellung	223
1.12.3.2	Nachweis der erforderlichen Voraussetzungen	224
1.12.3.3	Lizenzierungskommission	229
1.12.3.4	Lizenzerteilung unter Auflagen und Bedingungen	230
1.12.3.5	Sanktionen	231
1.12.3.6	Erlöschen, Verweigerung, Entziehung und Rückgabe der Lizenz	231
1.12.3.7	Rechtsbehelf	232
1.12.4	Lizenzierungsverfahren: Handballbundesliga-Vereinigung der Frauen	233
1.12.5	Lizenzierungsverfahren: Deutscher Handballbund e.V.	234

2 Strategie

2.1 Strategisches Management im Sport	239
<i>Christian Keller / Sören Braun</i>	
2.1.1 Einführung in die Thematik	239
2.1.2 Grundlagen und Prozess des strategischen Managements	240
2.1.3 Strategisches Management im professionellen Teamsport	241
2.1.3.1 Zieldefinition	242
2.1.3.2 Strategische Analyse des Außenverhältnisses	247
2.1.3.3 Strategische Analyse des Innenverhältnisses	250
2.1.3.4 Strategiegestaltung	252
2.1.3.5 Strategieumsetzung und Strategiereflexion	256
2.1.4 Fazit und Ausblick	256
2.2 Nachhaltigkeitsmanagement im Sport	259
<i>Christopher Huth</i>	
2.2.1 Einleitung	259
2.2.2 Grundlagen der Nachhaltigkeit	260
2.2.2.1 Definition Nachhaltigkeit	261
2.2.2.2 Dimensionen der Nachhaltigkeit	262
2.2.2.3 Internationale Nachhaltigkeitsabkommen	263
2.2.3 Nachhaltigkeitsmanagement	264
2.2.4 Praxisbeispiel – Nachhaltigkeitsmanagement im Golfsport	265
2.2.4.1 Blühpakt Bayern	266
2.2.4.2 Golf&Natur	267
2.2.4.3 Fazit	269
2.3 Digitale Transformation im Sportmanagement: Potenziale, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven	273
<i>Matthias Limbach</i>	
2.3.1 Grundlagen der Digitalisierung im Sport	273
2.3.1.1 Einführung in die Digitalisierung im Sport	273
2.3.1.2 Historischer Rückblick auf den Einfluss der Digitalisierung	273
2.3.1.3 Aktuelle Trends und Entwicklungen	274
2.3.2 Geschäftsfeldentwicklung im digitalen Zeitalter	275
2.3.2.1 Neue digitale Geschäftsmodelle im Sport	275
2.3.2.2 Digitales Marketing und Branding im Sport	276
2.3.2.3 Datenanalyse und Business Intelligence im Sport	276
2.3.2.4 Social Media und Influencer-Marketing im Sport	277
2.3.3 E-Sport: Die digitale Revolution des Sports	277

Inhaltsverzeichnis

2.3.3.1	Einführung in den E-Sport und seine Geschichte	277
2.3.3.2	Wirtschaftliche Aspekte des E-Sports	278
2.3.3.3	Erlöspotenziale und Erscheinungsformen von Sponsoring im E-Sport	279
2.3.3.4	Integration von E-Sport in den Profi- und Breitensport	280
2.3.3.5	E-Sport-Potenziale für das Consumer und Employer Branding	281
2.3.3.6	Herausforderungen und Zukunftsaussichten des E-Sports	283
2.3.4	Fazit	284
2.4	Strategische Allianzen im Sport – ein Beispiel für eine Konzernstrategie	287
	<i>Jan Mayer / David Künzler</i>	
2.4.1	Einleitung: Internationalisierung im Fußball	287
2.4.2	Die TSG Hoffenheim: Ein Profil	287
2.4.3	Der US-Markt: Chancen und Herausforderungen	290
2.4.3.1	Hintergrund und erste Schritte in den USA	290
2.4.3.2	Kooperation mit dem COPA Soccer Training Center	291
2.4.4	Erfolgsfaktoren und Herausforderungen der Kooperationen	297
2.4.4.1	Erfolgsfaktoren	297
2.4.4.2	Herausforderungen	298
2.4.5	Fazit: Lehren aus der Kooperation für die Zukunft	299
2.5	How to build brand equity in a challenging environment – Internationale Strategien im Profifußball am Beispiel der Bundesliga	301
	<i>Peer Naubert / Robin Austermann</i>	
2.5.1	Einleitung	301
2.5.2	Herausforderungen für Sportligen in einem internationalen Marktumfeld	302
2.5.2.1	Kampf um die Aufmerksamkeit von Konsumenten in der Unterhaltungsindustrie	302
2.5.2.2	Wandel des Medienmarktes	303
2.5.2.3	Wettbewerb & lokale Relevanz von Sportligen	306
2.5.2.4	Marktspezifische Faktoren	307
2.5.3	Brand Equity als entscheidende Erfolgsdeterminante	309
2.5.3.1	Bildung von Brand Equity	309
2.5.3.2	Fan Funnel Konzept	309
2.5.3.3	Treiber des lokalen Fan Interesses	310
2.5.4	Internationale Wachstumsstrategien (Marketing-Mix)	312
2.5.4.1	(Lokalisierte) Content- & Reichweitenstrategie	312
2.5.4.2	Brand Marketing & PR-/Kommunikationsmaßnahmen	313
2.5.4.3	B2B Marketing	314
2.5.4.4	Digitales Marketing	315

2.5.4.5	Sportliche Initiativen & Club-Reisen	316
2.5.4.6	Lokale Expertise & Kollaborationsansätze	317
2.5.5	Fazit	318
2.6	Management wirtschaftlicher Krisen im Profifußball	323
	<i>Konstantin Druker</i>	
2.6.1	Wirtschaftliche Krisen im professionellen Clubfußball	323
2.6.2	Krisenbegriff, Krisenverläufe und Krisenmanagement	324
2.6.2.1	Krisenbegriff	324
2.6.2.2	Krisenverläufe	326
2.6.2.3	Krisenmanagement	327
2.6.3	Zielsystem professioneller Fußballclubs	329
2.6.4	Überinvestitionsproblematik im professionellen Clubfußball	330
2.6.5	Ein „Soft-budget-constraint“-Modell für den europäischen Proficlubfußball	334
2.6.6	Realtypische Krisenverläufe deutscher Profifußballclubs	335
2.6.7	Abschlussbewertung zum Themenkomplex „Management wirtschaftlicher Krisen im Profifußball“	339
3	Infrastruktur	
3.1	Privat oder Staat? Moderne Finanzierungs- und Betreibermodelle für Sportstadien in Deutschland	347
	<i>Luca Rebeggiani</i>	
3.1.1	Einleitung	347
3.1.2	Stadionfinanzierung im Wandel der Zeiten	348
3.1.3	Stakeholder-Interessen und PPP-Modelle	349
3.1.3	Empirische Bestandsaufnahme: Stadionbau und -betrieb in Deutschland heute	351
3.1.3.1	Ausgangslage für Stadionfinanzierung	351
3.1.3.2	Besitz- und Betriebsverhältnisse der Stadien der ersten Bundesliga	353
3.1.3.3	Zusatzeinnahmen: Namensrechte und Hospitality	355
3.1.3.4	Fallbeispiel: Das Europa-Park-Stadion in Freiburg	356
3.1.3.5	Fallbeispiel: Die UEFA EM 2024 in Deutschland	359
3.1.4	Bau und Betrieb kleinerer Stadien	359
3.1.4.1	Die 3. Liga	359
3.1.4.2	Fallbeispiel: Das Leuna-Chemie-Stadion in Halle	360
3.1.5	Fazit	361

Inhaltsverzeichnis

3.2	Herausforderungen und Trends im Betrieb von Großsportstätten	365
	<i>Louise Bielzer / Ronald Wadsack</i>	
3.2.1	Großsportstätten – spezifische Form der Sportstätten	365
3.2.2	Großsportstätten in Deutschland	366
3.2.3	Großsportstätten als komplexes betriebswirtschaftliches Wirkungsgefüge	368
3.2.3.1	Grundlagen	368
3.2.3.2	Bestands- und Betriebsmanagement	370
3.2.4	Grundkonzept des wirtschaftlichen Betriebs	372
3.2.4.1	Absatzmärkte für Großsportstätten	372
3.2.4.2	Einnahmemöglichkeiten	372
3.2.5	Customer Journey als Orientierungspunkt für die Erlebnisgestaltung	374
3.2.6	Entwicklungen und Trends für Großsportstätten	377
3.3	Das Sicherheitsmanagement der Sicherheitsbeauftragten im Profifußball	383
	<i>Marcel Crisand / Sebastian Brockmann</i>	
3.3.1	Einleitung	383
3.3.2	Die Bedeutung des Sicherheitsmanagements im Sportkontext	383
3.3.2.1	Was verstehen wir unter Sicherheit?	383
3.3.2.2	Legitimation des Sicherheitsmanagement im Profifußball	385
3.3.3	Sicherheitsmanagement im Profifußball	387
3.3.3.1	Die Rolle des Sicherheitsbeauftragten im Fußball	387
3.3.3.2	Erfordernisse und Voraussetzungen	388
3.3.3.3	Elemente des Sicherheitsmanagements	390
3.3.3.4	Umsetzung in der Berufspraxis	396
3.3.4	Künftige Herausforderungen des Sicherheitsmanagements im Sportkontext	397
4	Personal	
4.1	Personalmanagement im Sportbusiness – Entwicklungen und Besonderheiten dargestellt am HR-Lifecycle	403
	<i>Marc Mayer-Vorfelder / Marcus Hochhaus</i>	
4.1.1	Einleitung	403
4.1.2	Personalmanagement im Sportbusiness	404
4.1.3	HR-Lifecycle	406
4.1.3.1	Attraction	406
4.1.3.2	Recruiting	408
4.1.3.3	Onboarding	410
4.1.3.4	Development	411
4.1.3.5	Retention	413

4.1.3.6	Offboarding	414
4.1.4	Ausblick	415
4.2	Die Zusammensetzung professioneller Sport-Teams aus ökonomischer Perspektive <i>Bernd Frick</i>	419
4.2.1	Einleitung	419
4.2.2	Alternative Zielfunktionen im professionellen Mannschaftssport	419
4.2.3	Gehaltsausgaben und sportliche Performance	421
4.2.4	Determinanten der Spielerentlohnung	422
4.2.5	Personalfluktuatation, Vertragsmanagement und Team-Performance	424
4.2.6	Diversität und Team-Performance	425
4.2.7	Diskussion	426
4.3	Nachwuchsförderung im Fußball aus wirtschaftlicher Perspektive	431
	<i>Andreas Nagel / Tobias Kieß</i>	
4.3.1	Einleitung	431
4.3.2	Finanzielle Unterstützungsleistungen und Ausgaben der Leistungszentren	431
4.3.2.1	Vorgaben zur Errichtung und Unterhaltung eines Leistungszentrums ...	431
4.3.2.2	Finanzielle Honorierung und Unterstützung der Arbeit in den Leistungszentren	433
4.3.2.3	Investitionen in die Nachwuchsförderung	435
4.3.3	Ausbildungsentschädigungen und Transfererlöse	438
4.3.3.1	Ausbildungsentschädigungen bei einem nationalen Wechsel	438
4.3.3.2	Ausbildungsentschädigungen bei erstmaliger Registrierung als Berufsspieler nach einem internationalen Vereinswechsel	439
4.3.3.3	FIFA-Solidaritätsmechanismus bei einem internationalen Wechsel	440
4.3.3.4	Transfererlöse	441
4.3.4	Anforderungen an Kaderstrukturen und Honorierungen von Einsatzzeiten	442
4.3.4.1	Local-Player-Regelung	442
4.3.4.2	Honorierung für den Einsatz von U23 Local-Playern in den Lizenzligen	443
4.3.4.3	Honorierung der Einsatzzeiten von Spielern mit deutscher Staatsangehörigkeit im U21-Alter in der 3. Liga	444
4.3.4.4	Honorierung der Ausbildung für Vereine unterhalb der Lizenzligen beim erstmaligen Einsatz von U23 Spielern der Bundesliga oder 2. Bundesliga	444
4.3.4.5	Die Rolle von selbstausgebildeten Spielern in der Kaderentwicklung....	444
4.3.5	Fazit	445

Inhaltsverzeichnis

4.4	Strukturen, Rollen und Herausforderungen der Nachwuchsförderung im Fußball	447
	<i>Andreas Rettig / Norbert Vieth / Michael Pabst</i>	
4.4.1	Strategische Ausrichtung	447
4.4.2	Aktuelle Struktur der Talent- und Eliteförderung	447
4.4.2.1	Erste Stufe: Basisförderung	449
4.4.2.2	Zweite Stufe: Talentförderung	450
4.4.2.3	Dritte Stufe: Eliteförderung	452
4.4.2.4	Vierte Stufe: Profibereich	454
4.4.3	Ausblick: Herausforderungen und Optimierungen	455
4.4.3.1	Globale Herausforderungen	455
4.4.3.2	Systemimmanente Herausforderungen	457
4.4.3.3	Zentrale Optimierungsstrategien	458
4.5	Spielervermittler im professionellen Sport – Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen am Beispiel des Profifußballs	465
	<i>Henning Hofmann / Philipp Winter</i>	
4.5.1	Einleitung	465
4.5.2	Das Berufsbild des Spielerberaters und des Spielervermittlers	465
4.5.2.1	Der Spielerberater	465
4.5.2.2	Der Spielervermittler	467
4.5.2.3	Trainerberater und Trainervermittler	469
4.5.3	Marktüberblick	469
4.5.4	Rechtliche Rahmenbedingungen	471
4.5.4.1	Ausgangslage	472
4.5.4.2	Anwendbare verbandsrechtliche Vorgaben	474
4.5.5	Ausblick	480
4.6	Führung im Sport: Der Balanceakt zwischen kurzfristigem Erfolg und langfristiger Entwicklung	483
	<i>Bernhard Peters / Jan Peters / Ole Jan Kappmeier</i>	
4.6.1	Einleitung	483
4.6.2	Strategische Führung im Spannungsfeld der Sportsportarten	484
4.6.2.1	Strategie	484
4.6.2.2	Führung	486
4.6.2.3	Kommunikation als Schlüssel zur erfolgreichen Führung	488
4.6.3	Strategiemodell	488
4.6.3.1	Spielidentität und Trainingskonzeption	489
4.6.3.2	Strategische Personalplanung	490
4.6.3.3	Talententwicklung und Kaderplanung	491
4.6.3.4	Werte und Persönlichkeit	491

4.6.3.5	Entwicklung und Innovation	492
4.6.3.6	Leistungssportinfrastruktur	493
4.6.4	Umsetzung des Strategiemodells im Alltag	493
4.6.5	Fazit	495
5	Vermarktung	
5.1	Anforderungen an das Markenmanagement im professionellen Sport	499
	<i>Rainer Fischer</i>	
5.1.1	Einführung	499
5.1.1.1	Problem und Zielstellung des Beitrags	499
5.1.1.2	Relevanz der Thematik	500
5.1.1.3	Methodik	501
5.1.2	Kurzdefinitionen	501
5.1.2.1	Einordnung „Marke“	501
5.1.2.2	Annäherung „Kultur“	502
5.1.3	Die kulturadäquate Markenpositionierung	502
5.1.3.1	Übertragbarkeitsanalyse bestehender Kulturdimensionen	502
5.1.3.2	Entwicklung weiterführender Kulturdimensionen	512
5.1.4	Zusammenfassung und Einordnung	514
5.2	Markenmanagement und Veranstaltungsschutz im professionellen Sport	517
	<i>Rainer Tarek Cherkeh / Kai Welkerling</i>	
5.2.1	Rechtliche Grundlagen zum möglichen Schutz des Veranstaltungsorts	518
5.2.1.1	Hausrecht und Eigentumsschutz	518
5.2.1.2	Einsatz markenrechtlicher Instrumente beim Schutz von Sportveranstaltungen	520
5.2.1.3	Einsatz des Lauterkeitsrechts beim Schutz von Sportveranstaltungen ...	526
5.2.2	Veranstaltungsschutz in der Praxis am Beispiel von Ambush Marketing	530
5.2.2.1	Schwerpunkt Ambush Marketing	530
5.3	Theoretische Grundlagen und praktische Perspektiven des Ambush Marketing	535
	<i>Gerd Nufer</i>	
5.3.1	Einleitung	535
5.3.2	Grundlagen des Ambush Marketing	535
5.3.2.1	Definition von Ambush Marketing	536
5.3.2.2	Ziele des Ambush Marketing	536
5.3.3	Systematisierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing	537
5.3.3.1	Differenzierung grundlegender Ambush-Marketing-Kategorien	537
5.3.3.2	Zu unterscheidende Ambush-Marketing-Fallgruppen pro Kategorie	538

Inhaltsverzeichnis

5.3.3.3	Typologie und Beschreibung der verschiedenen Erscheinungsformen des Ambush Marketing	538
5.3.4	Konsequenzen des Ambush Marketing im Sport	539
5.3.4.1	Konsequenzen für die offiziellen Sportsponsoren	540
5.3.4.2	Konsequenzen für die Veranstalter von Sport-Events	540
5.3.4.3	Konsequenzen für die Medien	541
5.3.4.4	Konsequenzen für die Entwicklung des Sportsponsoring und des Sportmarktes	541
5.3.5	Beispiele von Ambush Marketing aus der Praxis	542
5.3.5.1	Bavaria	542
5.3.5.2	Kulula	544
5.3.5.3	Bruno Banani	545
5.3.5.4	Aldi UK	546
5.3.5.5	Check24	547
5.3.6	Kritische Würdigung des Ambush Marketing	548
5.3.6.1	Chancen und Einsatzmöglichkeiten von Ambush Marketing	549
5.3.6.2	Gefahren und Grenzen von Ambush Marketing	549
5.3.7	Fazit und Ausblick	550
5.4	Konstruktive Sportkommunikation und die besondere Relevanz der Medienethik <i>Günther Suchy / Carolin Bergmann</i>	553
5.4.1	Einleitung: Struktureller Wandel der Medien	553
5.4.2	Konstruktiver Journalismus: Theoretische Fundierung	555
5.4.3	Die Relevanz der Medienethik für die Konstruktive Sportkommunikation	557
5.4.4	Konstruktive Sportkommunikation im Journalismus und in der PR	558
5.4.4.1	Konstruktive Berichterstattung im redaktionellen Sportjournalismus ...	559
5.4.4.2	Konstruktive Sport-PR: Öffentlichkeitsarbeit mit echtem Mehrwert	563
5.4.5	Gesellschaftlicher Wertbeitrag durch Konstruktive Sportkommunikation	566
5.4.5.1	Konstruktiver Journalismus als gesellschaftliche Bildungsleistung	567
5.4.5.2	Konstruktive Sport-PR: Wertbeitrag durch Unternehmenskommunikation	568
5.4.5.3	Die politische Dimension der Konstruktiven Sportkommunikation	569
5.4.6	Konstruktiver Mehrwert durch Sportkommunikation für Gesellschaft und Medien	569
5.5	Vermarktung von Sportrechten: Akteure, Herangehensweisen und Herausforderungen <i>Sebastian Kaiser / Stefan Walzel</i>	573
5.5.1	Einführung	573
5.5.2	Branchenspezifische Besonderheiten für die Vermarktung von Sportrechten	574

5.5.3	Sportrechte und zentrale Akteure	576
5.5.3.1	Überblick zu Sportrechten	576
5.5.3.2	Akteure auf dem Sportrechtemarkt	578
5.5.3.3	Vermarktungsmodelle	580
5.5.4	Institutionenökonomische Betrachtung der Verwertung von Sportrechten	582
5.5.4.1	Eigen- vs. Fremdvermarktung aus Sicht der Transaktionskostentheorie	583
5.5.4.2	Ausgestaltung der Fremdvermarktung anhand der Theorie der Eigentumsrechte	583
5.5.4.3	Vertragsbeziehung auf Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie	584
5.5.5	Zusammenfassung und Fazit	585
5.6	Sportsponsoring – Erfolgsvoraussetzungen und Herausforderungen	589
	<i>Manfred Bruhn / Peter Rohlmann</i>	
5.6.1	Sportsponsoring als zentrales Tool im Sportbusiness	589
5.6.1.1	Bedeutung des Sportsponsoring für Gesponserte	590
5.6.1.2	Bedeutung des Sportsponsoring für Unternehmen	591
5.6.2	Sportsponsoring in der Marketing- und Unternehmenskommunikation	592
5.6.2.1	Sponsoringrechte	592
5.6.2.2	Systematische Entscheidungsfindung des Sponsors	594
5.6.2.3	Erfolgskontrolle und Anpassungen	597
5.6.3	Herausforderungen des Sportsponsoring	599
5.6.3.1	Veränderte Rahmenbedingungen	599
5.6.3.2	Externe Einflüsse und Störfaktoren	600
5.6.3.3	Akzeptanzprobleme	601
5.6.4	Sportsponsoring – ein Ausblick	601
5.7	Ticketing und Fanentwicklung im Zuschauersport	605
	<i>Marco Mühlfeld</i>	
5.7.1	Die Bedeutung des Ticketings im Zuschauersport	605
5.7.1.1	Die Bedeutung des Ticketings im Einnahmen-Mix	605
5.7.1.2	Aufgabe des Ticketings für das Sportunternehmen	606
5.7.2	Ticketing aus unternehmerischer Sicht	607
5.7.2.1	Produktpolitik	607
5.7.2.2	Distributionspolitik	611
5.7.2.3	Preispolitik	612
5.7.2.4	Kommunikation & Service	615
5.7.3	Ticketing aus Fansicht und Adaptionmöglichkeiten für Clubs	616
5.7.4	Zusammenfassung	620

Inhaltsverzeichnis

5.8	Das Ticketing in der Bundesliga und bei Fußballgroßveranstaltungen	623
	<i>Felix Holzhäuser</i>	
5.8.1	Einleitung	623
5.8.2	Das Ticketing in der Bundesliga	625
5.8.2.1	Vereine und Vertrieb	625
5.8.2.2	Elektronisches Ticketing	627
5.8.2.3	Ticket-AGB und Stadionordnung	628
5.8.3	Das Ticketing bei Fußballgroßveranstaltungen	631
5.8.3.1	Verband und Vertrieb	631
5.8.3.2	Ticketprodukte / Ticketkontingente	634
5.8.4	Exkurs: Zweitmarkt	636
5.8.4.1	Rechtslage zum nicht-autorisierten Zweitmarkt in Deutschland	637
5.8.4.2	Status Quo zum Zweitmarkt in Deutschland	640
5.9	Merchandising – Bestandteil von Markenführung und Kundenbindung im Sport	645
	<i>Peter Rohlmann</i>	
5.9.1	Bedeutung von Merchandising in der Sportvermarktung	645
5.9.1.1	Gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung des Sports	645
5.9.1.2	Sportvereine als Marken	646
5.9.1.3	Marktdaten und Beispiele aus dem Sportmerchandising	648
5.9.2	Merchandising und Kunden- bzw. Fanbindungsmanagement im Sport	650
5.9.2.1	Begriffsklärung und Abgrenzung	650
5.9.2.2	Geschichte und Entwicklungsstufen	652
5.9.2.3	Vorgehen und Entscheidungstatbestände	653
5.9.2.4	Fantrikots als Spezialfall	655
5.9.2.5	Erfolgs- und Risikofaktoren	657
5.9.3	Ausblick und Anforderungen für erfolgreiches Sportmerchandising	658
5.9.3.1	Grenzen und Entwicklungstendenzen	658
5.9.3.2	Herausforderungen	659
5.10	Rundfunkrechtliche Fragen der Sportberichterstattung	663
	<i>Udo Steiner</i>	
5.10.1	Sport und Medien	663
5.10.2	Der grundgesetzliche Rahmen der Sportberichterstattung im Rundfunk	663
5.10.2.1	Zuständigkeitsfragen	663
5.10.2.2	Sportberichterstattung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk als „Grundversorgung“	664
5.10.2.3	Programmautonomie der Rundfunkanstalten	664
5.10.2.4	Sportfernsehen als Spartenprogramm der Rundfunkanstalten	666
5.10.2.5	Sport im Privatfernsehen	666

5.10.3 Die Aussagen des Medienstaatsvertrages zum Sport	666
5.10.3.1 Übertragung von Großereignissen (§ 13 MStV)	666
5.10.3.2 Das Recht auf Kurzberichterstattung	667
5.10.3.3 Finanzierung von Sportberichterstattung durch Werbung, Sponsoring und Produktplatzierung	668
5.10.4 Unionsrechtliche Vorgaben für die Sportberichterstattung im Rundfunk	669
5.10.4.1 Rundfunk als Dienstleistung	669
5.10.4.2 Wettbewerbsrechtliche Fragen	669
5.10.4.3 Beitragsfinanzierter Sportrechteerwerb	670
5.11 Verwertung medialer Rechte von Sportwettbewerben	673
<i>Florian Wittmann und Holger Blask</i>	
5.11.1 Einführung	673
5.11.2 Mediale Verwertungsrechte	674
5.11.2.1 Rechtlicher Hintergrund	674
5.11.2.2 Wesentliche Gestaltungsparameter	677
5.11.2.3 Wesentliche ergänzende Rechte	681
5.11.3 Konzeption und Durchführung einer Rechtevergabe	683
5.11.3.1 Entwicklung eines Verwertungskonzepts	684
5.11.3.2 Erstellung von Dokumenten	686
5.11.3.3 Ausschreibungsdurchführung	687
5.11.4 Schlussbemerkung	689
5.12 Medienrechte und Rechtesschutz am Beispiel der FIFA	691
<i>Alexander Hettel</i>	
5.12.1 Rolle der Medienrechte in der Vermarktung von FIFA-Turnieren	691
5.12.2 Rechtliche Grundlagen der Medienrechtevermarktung	692
5.12.2.1 FIFA-Statuten	692
5.12.2.2 Turnierspezifische Reglemente und Verträge	692
5.12.2.3 Produktion der Ausstrahlungssignale	693
5.12.2.4 Produktionen im FIFA-Turnierumfeld	694
5.12.3 Ausschreibung und Konformität der Medienrechte	695
5.12.3.1 Ausschreibungsphase für Live-Rechte	695
5.12.3.2 Konformität der Live-Medienrechte	696
5.12.4 Rechtesschutzprogramm der FIFA	700
5.12.4.1 Markenschutzprogramm	700
5.12.4.2 Rechtesschutz gegen Online-Piraterie und unautorisierte Übertragun- gen	701

Inhaltsverzeichnis

5.13 Social Media Marketing im Sport	707
<i>Markus Breuer / Benedikt Römmelt / Stefan Mennerich</i>	
5.13.1 Grundlagen des Social Media Marketings	707
5.13.1.1 Begriffsabgrenzung	707
5.13.1.2 Marktüberblick	708
5.13.1.3 Ziele und Kommunikationsformen	710
5.13.2 Aktuelle Nutzung von Social-Media-Kanälen im Profisport	711
5.13.2.1 Quantitative Nutzung durch Profisportclubs (DFL, DEL, HBL, BBL) ..	711
5.13.2.2 Inhaltliche Nutzung ausgewählter Kanäle durch Profisportclubs	713
5.13.2.3 Nutzung von Social Media durch Individualsportler	717
5.13.3 Fallstudie: Social Media Marketing beim FC Bayern	721
5.13.4 Ausblick	724
5.14 Medienproduktion im Sportumfeld – Urheberrechtliche Einordnung aus Clubperspek- tive	727
<i>Ansgar Faßbender</i>	
5.14.1 Einführung	727
5.14.2 Medienproduktionen im Sportumfeld	727
5.14.2.1 Einzelne Medienprodukte	727
5.14.2.2 Bedeutung des Rechts am eigenen Bild und des Datenschutzes	730
5.14.2.3 Bedeutung der Persönlichkeitsrechte	732
5.14.2.4 Bedeutung verbandsrechtlicher Vorgaben	733
5.14.3 Urheberrechtliche Einordnung	733
5.14.3.1 Erstellung	733
5.14.3.2 Verwertung	739
5.14.3.3 Urheberrechtliche Einordnung aufwendiger Medienproduktionen	743
 6 Finanzen, Rechnungswesen und Besteuerung	
6.1 Finanzierung im professionellen Sport	753
<i>Markus Breuer / Albert Galli</i>	
6.1.1 Grundlagen der Finanzierung	753
6.1.2 Innenfinanzierung im professionellen Sport	753
6.1.2.1 Selbstfinanzierung	754
6.1.2.2 Finanzierung durch Kapitalfreisetzung	755
6.1.2.3 Finanzierung aus Abschreibungen	757
6.1.3 Außenfinanzierung im professionellen Sport	757
6.1.3.1 Beteiligungsfinanzierung	758
6.1.3.2 Kreditfinanzierung	761
6.1.3.3 Formen der mezzaninen Finanzierung	766

6.1.4	Ausblick	768
6.2	Quo vadis Spielerbewertung? Bestandsaufnahme, betriebswirtschaftliche Kritik und Maßnahmen	773
	<i>Florian Follert / Frank Daumann / Werner Gleißner</i>	
6.2.1	Einführende Bemerkungen	773
6.2.2	Stand der sportökonomischen Forschung	774
6.2.3	Bewertungstheoretische Analyse	776
6.2.3.1	Spielerbewertung zu Entscheidungszwecken	776
6.2.3.2	Kritische Würdigung der empirischen Forschung zur Spielerbewertung	778
6.2.4	Semi-investitionstheoretische Spielerbewertung als Alternative zum Status quo ..	779
6.2.5	Zusammenfassung	785
6.3	Marktpreisorientierte Spielerbewertung	789
	<i>Albert Galli</i>	
6.3.1	Vorbemerkung	789
6.3.2	„Spielervermögen“ und Bewertungsanlässe für eine finanzielle Spielerbewertung	790
6.3.3	Bewertungsverfahren und finanzielle Spielerbewertung	792
6.3.3.1	Grundlegende Überlegungen	792
6.3.3.2	Income-Approach	793
6.3.3.3	Cost-Approach	794
6.3.3.4	Market-Approach	795
6.3.4	Umsetzungsschritte einer marktpreisorientierten Spielerbewertung	796
6.3.4.1	Klassifizierung und Analyse realisierter Transferzahlungen	797
6.3.4.2	Anpassung realisierter Transferzahlungen an die Marktentwicklung	799
6.3.4.3	Berücksichtigung individueller Aspekte des zu bewertenden Spielers ...	801
6.3.5	Zusammenfassung	803
6.4	Besonderheiten der Rechnungslegung und Prüfung im Profifußball	807
	<i>Christian Weber / Hendrik Koch</i>	
6.4.1	Einleitung	807
6.4.2	Gesetzliche und verbandsrechtliche Rahmenbedingungen zur Rechnungslegung und Prüfung im deutschen Profifußball	808
6.4.2.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen	808
6.4.2.2	Verbandsrechtliche Rahmenbedingungen	808
6.4.3	Besondere Herausforderungen der Rechnungslegung und Prüfung im Profifußball	810
6.4.3.1	Spielerwerte	810

Inhaltsverzeichnis

6.4.3.2	Annahme der Unternehmensfortführung	812
6.4.3.3	Periodenabgrenzung von Erträgen	814
6.4.3.4	Geschätzte Werte in der Plan-GuV	815
6.4.4	Zusammenfassung	816
6.5	Controlling im Sport – Potenziale softwaregestützter Controlling-Systeme für Profisportvereine	819
	<i>Jan Rennhack</i>	
6.5.1	Einleitung	819
6.5.2	Ausprägung des Controllings im Sport	819
6.5.2.1	Ausprägung des Controllings in Unternehmen	819
6.5.2.2	Ausprägung des Controllings in Sportorganisationen	820
6.5.3	Herausforderung des Controllings im zuschauerorientierten Mannschaftssport am Beispiel der Fußball-Bundesliga	822
6.5.3.1	Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit – Herausforderungen für das strategische Controlling	822
6.5.3.2	Steuerung des kurzfristigen Erfolgs – Herausforderungen für das operative Controlling	825
6.5.4	Anforderungen an ein softwaregestütztes Controllingsystem	828
6.5.4.1	Definition Business Intelligence System	829
6.5.4.2	Erfolgsfaktoren für die Implementierung eines Business Intelligence Systems für Fußball-Bundesligisten	830
6.5.4.3	Potenziale eines Business Intelligence Systems für das strategische und operative Controlling von Fußball Bundesliga-Vereinen	834
6.5.5	Zusammenfassung	835
6.6	Steuerliche Aspekte des Profisports aus Sicht der Unternehmen	837
	<i>Sabine Kachel / Stefan Ludwig / Stella Posnak</i>	
6.6.1	Einleitung	837
6.6.2	Spende und Voraussetzung des Spendenabzugs	837
6.6.2.1	Ertragsteuerliche Behandlung	837
6.6.2.2	Umsatzsteuerliche Behandlung	838
6.6.3	Geschenke und ähnliche Zuwendungen	838
6.6.3.1	Ertragsteuerliche Behandlung	838
6.6.3.2	Umsatzsteuerliche Behandlung	840
6.6.4	Sponsoring	840
6.6.4.1	Ertragsteuerliche Behandlung	841
6.6.4.2	Umsatzsteuerliche Besonderheiten	842
6.6.5	Hospitality Engagements	842
6.6.5.1	Ertragsteuerliche Behandlung beim Leistenden	843

6.6.5.2	Ertragsteuerliche Behandlung beim Empfänger	844
6.6.5.3	Nachweispflicht und Vereinfachungsregelungen	844
6.6.5.4	Umsatzsteuerliche Besonderheiten	845
6.6.6	Vergabe von Rechten und Lizenzen	845
6.6.6.1	Ertragsteuerliche Aspekte bei der Vergabe von Rechten	845
6.6.6.2	Umsatzsteuerliche Behandlung	847
6.6.7	Tabellarische Zusammenfassung (Ertragsteuer)	847
6.7	Ertragsteuerliche Aspekte aus der Sicht der Spieler	849
	<i>Fabian Meier / Andreas Klenk / Tilmann Orth</i>	
6.7.1	Der inländische Lizenzspieler	849
6.7.1.1	Einkünfte aus nichtselbstständiger Tätigkeit (§ 19 EStG)	849
6.7.1.2	Einkünfte aus Gewerbebetrieb (§ 15 EStG) vs. Einkünfte aus Vermie- tung und Verpachtung (§ 21 EStG)	852
6.7.2	Der deutsche Nationalspieler	854
6.7.2.1	Einkünfte aus nichtselbstständiger Arbeit (§ 19 EStG)	854
6.7.2.2	Einkünfte aus Gewerbebetrieb (§ 15 EStG)	854
6.7.3	Steuerliche Folgen beim Spielerwechsel ins Ausland	855
6.7.3.1	Generelle steuerliche Folgen	855
6.7.3.2	Steuerliche Optimierungsmöglichkeiten	856
6.7.4	(Um-)Strukturierungen & Steueroptimierung	858
6.7.5	Besonderheiten für ausländische Lizenzspieler – beschränkte Steuerpflicht und Abzugsbesteuerung nach § 50a EStG	859
6.7.5.1	Allgemeines	860
6.7.5.2	Steuerliche Optimierung: Isolierende Betrachtung von einzelnen Ver- tragsbestandteilen eines Werbevertrages	860
6.7.5.3	Nutzung ausländischer Werberechtsgesellschaften	861
6.7.6	Probleme beim Einsatz eines Spielerberaters	861
	Über die Herausgeber und Autoren	865
	Sachregister	877