
KULTURKOMMERZ **BAND 11**

Transfergeschäft der Fußballbundesliga

**Preisfindung und
Spielerwertbestimmung**

Von
Dr. Burkhard von Freyberg

Erich Schmidt Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 3 503 08370 7

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin 2005

www.ESV.info

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

Druck: Difo-Druck, Bamberg

Inhaltsverzeichnis

<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>XII</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>XVI</i>
<i>Anhangsverzeichnis</i>	<i>XIX</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>XX</i>
1. Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
2. Kennzeichnung von Fußballbundesliga-Unternehmen als projektorientierte Unternehmen	6
2.1 Kennzeichnung von Fußballbundesliga-Unternehmen	6
2.1.1 Rechtsform von Fußballbundesliga-Unternehmen.....	6
2.1.2 Wertschöpfungskette und Geschäftsfelder von Fußballbundesliga-Unternehmen	9
2.1.3 Nachfrager von Fußballbundesliga-Unternehmen.....	12
2.1.4 Wettbewerber von Fußballbundesliga-Unternehmen.....	15
2.1.5 Zielsystem von Fußballbundesliga-Unternehmen	16
2.2 Charakterisierung des Projektorientierungsbegriffs und Kennzeichnung der Projektorientierung von Fußballbundesliga-Unternehmen	19
2.2.1 Allgemeine Darstellung des Projektorientierungsbegriffs	20
2.2.1.1 Charakteristik eines Projekts	20
2.2.1.2 Kennzeichnung der Projektorientierung.....	22
2.2.1.2.1 Funktionales Projektmanagement.....	24
2.2.1.2.2 Institutionales Projektmanagement.....	28
2.2.2 Kennzeichnung der Projektorientierung von Fußballbundesliga-Unternehmen	29
2.2.2.1 Funktionales Projektmanagement von Fußballbundesliga-Unternehmen.....	32
2.2.2.1.1 Projektplanung von Fußballbundesliga-Unternehmen	33
2.2.2.1.2 Projektsteuerung von Fußballbundesliga-Unternehmen	39
2.2.2.1.3 Projektabschluss von Fußballbundesliga-Unternehmen.....	41
2.2.2.2 Institutionales Projektmanagement von Fußballbundesliga-Unternehmen.....	42

3. Preisfindung in projektorientierten Unternehmen	44
3.1 Einordnung der Preisfindung in das Führungs- und Leistungssystem von projektorientierten Unternehmen	47
3.1.1 Einordnung der Preisfindung in das Führungssystem	48
3.1.2 Einordnung der Preisfindung in das Leistungssystem.....	50
3.1.2.1 Preisfindung in der Anfragenbewertung.....	50
3.1.2.2 Preisfindung in der Angebotserstellung	53
3.1.2.3 Angebotsabgabe und Preisnennung.....	55
3.1.3 Preisfindung als umfassende Aufgabe im Führungs- und Leistungssystem.....	56
3.2 Kennzeichnung und Bestimmung der Preisunter- und Preisobergrenze	57
3.2.1 Kennzeichnung und Bestimmung der Preisuntergrenze.....	57
3.2.2 Kennzeichnung und Bestimmung der Preisobergrenze.....	61
3.3 Verfahren der Preisfindung.....	65
3.3.1 Kostenorientierte Preisfindung	66
3.3.2 Abnehmerorientierte Preisfindung	68
3.3.3 Wettbewerberorientierte Preisfindung.....	69
3.3.4 Nutzenorientierte Preisfindung	70
3.4 Status quo der Preisfindung in der Praxis projektorientierter Industrieunternehmen.....	71
3.4.1 Vorgehensweise der Preisfindung in projektorientierten Industrieunternehmen	71
3.4.2 Probleme und Auswirkung der Preisfindung in projektorientierten Industrieunternehmen	72
4. Modell zur Preisfindung in projektorientierten Unternehmen.....	75
4.1 Darstellung der Vorgehensweise im Modell.....	75
4.2 Bestimmung der relevanten Preisgrenzen und des Preises ohne Beachtung von Projektanbieter-Projektnachfrager-Beziehungen	77
4.2.1 Bestimmung der Preisgrenzen ohne Beachtung von Projektanbieter-Projektnachfrager-Beziehungen.....	77
4.2.1.1 Fall I: Ein Anbieter und Einzelprojektmanagement.....	78
4.2.1.2 Fall II: Mehrere Anbieter und Einzelprojektmanagement.....	79

4.2.1.3	Fall III: Ein Anbieter und Multiprojektmanagement.....	82
4.2.1.4	Fall IV: Mehrere Anbieter und Multiprojektmanagement	85
4.2.2	Bestimmung des Preises ohne Beachtung von Projektanbieter- Projektnachfrager- Beziehungen	87
4.3	Bestimmung der relevanten Preisgrenzen und des Preises unter Beachtung von Projektanbieter-Projektnachfrager-Beziehungen	91
4.3.1	Kennzeichnung von Projektanbieter-Projektnachfrager- Beziehungen.....	91
4.3.1.1	Darstellung des Beziehungsgegenstands und Charakterisierung der Beziehungsbedeutung aus neoinstitutionalistischer und spieltheoretischer Sicht.....	92
4.3.1.2	Kennzeichnung des Werts der Beziehung für Projektanbieter und Projektnachfrager.....	97
4.3.1.2.1	Kennzeichnung der Werttreiber einer Beziehung für den Projektanbieter.....	99
4.3.1.2.2	Kennzeichnung der Werttreiber einer Beziehung für den Projektnachfrager.....	102
4.3.1.2.3	Formulierung des Beziehungswerts.....	104
4.3.1.3	Kennzeichnung des Zusammenhangs zwischen Beziehungs- wert und Preis	105
4.3.2	Bestimmung der Preisgrenzen unter Beachtung von Projektanbieter-Projektnachfrager-Beziehungen.....	108
4.3.3	Bestimmung des Preises unter Beachtung von Projektanbieter- Projektnachfrager-Beziehungen	113
4.4	Bestimmung der relevanten Preisgrenzen und des Preises unter Unsicherheit.....	118
4.4.1	Kennzeichnung der Unsicherheit und Darstellung von Bewältigungsmöglichkeiten	118
4.4.2	Annäherung an die Preisgrenzen unter Unsicherheit	121
4.4.3	Annäherung an den Preis unter Unsicherheit	123
4.5	Kennzeichnung der Ergebnisse des Modells.....	129
4.6	Umsetzung des Modells bei einem Entwicklungsdienstleistungs- unternehmen	132
4.6.1	Kennzeichnung von Entwicklungsdienstleistungsunternehmen und Darstellung ihrer Projektorientierung.....	132
4.6.1.1	Kennzeichnung von Entwicklungsdienstleistungsunternehmen .	132

4.6.1.2	Darstellung der Projektorientierung von Entwicklungsdienstleistungsunternehmen.....	134
4.6.2	Umsetzung des Modells im Preisfindungsprozess	138
4.6.2.1	Charakterisierung des Bezugsunternehmens und der Preis- findung	138
4.6.2.2	Einführung des Modells im Bezugsunternehmen.....	140
4.6.2.3	Darstellung eines konkreten Umsetzungsbeispiels.....	141
4.6.2.3.1	Kennzeichnung der Beziehungs-Preisgrenzen	142
4.6.2.3.2	Annäherung an den Zielpreis.....	148
4.6.2.4	Beurteilung der Umsetzung	149
5.	<i>Übertragung des Modells auf die Preisfindung von Fußball- bundesliga-Unternehmen.....</i>	153
5.1	Bedeutung der Preisentscheidungen im Transfergeschäft von Fußballbundesliga-Unternehmen	153
5.2	Probleme der Preisfindung im Transfergeschäft von Fußball- bundesliga-Unternehmen	161
5.2.1	Kennzeichnung des Transfergeschäfts von Fußballbundesliga- Unternehmen.....	161
5.2.1.1	Charakterisierung der Teilnehmer des Transfergeschäfts	161
5.2.1.1.1	Rolle der Fußballbundesliga-Unternehmen im Transfergeschäft	162
5.2.1.1.2	Rolle des Spielers im Transfergeschäft	165
5.2.1.1.3	Rolle des Spielerberaters im Transfergeschäft	167
5.2.1.2	Darstellung der gesetzlichen Beschränkungen des Transfer- geschäfts.....	170
5.2.1.3	Darstellung des Transfergeschäftsprozesses und Einordnung der Preisfindung.....	181
5.2.2	Kennzeichnung der Preisfindungsprobleme im Transfer- geschäft	186
5.2.3	Mögliche Auswirkungen der Preisfindungsprobleme auf die Zielsetzungen von Fußballbundesliga-Unternehmen	189
5.3	Übertragbarkeit des Modells auf die Problematik der Preisfindung im Transfergeschäft von Fußballbundesliga-Unternehmen.....	190
5.4	Übertragung des Modells auf die Problematik der Preisfindung im Transfergeschäft von Fußballbundesliga-Unternehmen	195
5.4.1	Bestimmung der Einflussgrößen der Ablösepreisgrenzen	196

5.4.1.1	Konkretisierung des Spielerwerts als maßgebliche Einflussgröße der Ablösepreisgrenzen	197
5.4.1.1.1	Konkretisierung des Spielerwerts über die Kapitaltheorie	197
5.4.1.1.2	Konkretisierung des Spielerwerts über die Humanvermögensrechnung	201
5.4.1.1.3	Konkretisierung des Spielerwerts über die Beiträge zur Zielerreichung	209
5.4.1.2	Konkretisierung des Beziehungswerts als maßgebliche Einflussgröße der Ablösepreisgrenzen	229
5.4.1.2.1	Kennzeichnung des Nachfrager-Beziehungswerts	230
5.4.1.2.2	Kennzeichnung des Anbieter-Beziehungswerts	232
5.4.1.2.3	Kennzeichnung des Spielervermittler-Beziehungswerts	233
5.4.2	Aufstellung der Ablösepreisgrenzen	234
5.4.2.1	Aufstellung der Ablösepreisuntergrenze	234
5.4.2.2	Aufstellung der Ablösepreisobergrenze	236
5.4.3	Annäherung an den Ablösepreis	239
5.4.4	Beurteilung der Übertragung des Preisfindungsmodells	242
6.	<i>Zusammenfassung der Ergebnisse</i>	247
	<i>Anhang</i>	250
	<i>Literaturverzeichnis</i>	258
	<i>Stichwortverzeichnis</i>	285