

Kapitel III Finanzierungsrelevante Merkmale von Humankapitalinvestitionen in Fußballspieler und die Gestaltung der Vertragsbeziehungen zwischen Fußballklubs und Fußballspielern

Externe und verhaltensbedingte Risiken aus Humankapitalinvestitionen in Fußballspielern begründen Finanzierungsrisiken für die Finanzinvestoren von Fußballklubs. Diese zu analysieren ist das Ziel dieses Kapitels. Zuerst werden einige Überlegungen zur Finanzierung von Humankapitalinvestitionen und zur Governance von Humankapital im professionellen Fußballsport angestellt (vgl. 1). Danach werden spezifische ökonomische und rechtliche Rahmenbedingungen auf den Spielermärkten skizziert (vgl. 2) und anschließend die zu finanzierenden Investitionsobjekte „Fußballspieler“ hinsichtlich finanzierungsrelevanter Charakteristika untersucht (vgl. 3). Darauf aufbauend ist den Fragen nachzugehen, welche Spielräume der Risikohandhabung die Gestaltung der Spielerverträge zulässt, und welche zusätzlichen Risiken sich gegebenenfalls aus der Vertragsgestaltung ergeben können (vgl. 4).

1 Finanzierungsrelevante Merkmale von Humankapitalinvestitionen bzw. Humankapitaldesinvestitionen und Governance von Humankapital im professionellen Fußballsport

In Betrieben, in denen Humankapital eine relativ große Bedeutung hat, ist bei der Suche nach Finanzierungsproblemen und Konzipierung von Finanzierungslösungen auch nach relevanten Humankapitalmerkmalen bzw. Möglichkeiten der Governance von Humankapital zu suchen. Dabei sollte der Analyse-Blickwinkel rein finanzwirtschaftlich bleiben. Eigenschaften von Humankapitalinvestitionen bzw. –desinvestitionen werden nur daraufhin untersucht, welche Finanzierungsrisiken damit verbunden sind bzw. welche Auswirkungen sie auf die Finanzierungsmöglichkeiten der Klubs haben; und Governance-Optionen werden daraufhin untersucht, ob und inwieweit diese Risiken reduziert bzw. umverteilt und damit die Finanzierungsmöglichkeiten verbessert werden können. Nicht themenrelevante rechtliche, ökonomische, soziale und kulturelle Aspekte von Humankapital werden dagegen ausgeblendet.

Bei der Analyse der finanzierungsrelevanten Humancharakteristika von Fußballspielern werden vier verschiedene Perspektiven gewählt (vgl. 3). Zunächst sind heterogene, d.h. individuelle Spielermerkmale, ausfindig zu machen (vgl. 3.1). Dabei ist zu bedenken, dass Kapitalgeber Vorbehalte gegenüber bestimmte Merkmalen haben können (z.B. hohes Spieleralter), den Kapitalgebern aber auch viele Humankapitalmerkmale verborgen bleiben (z.B. Gesundheitsvorsorge der Spieler). Auf der zweiten Ebene werden die besonderen Merkmale eines typischen „Humankapital-Teams“ analysiert (vgl. 3.2). Hier ist einzukalkulieren, dass in einer Humankapital-Gruppe Humankapitalmerkmale von einzelnen Spielern zwar noch schwieriger ausfindig zu machen sind, allerdings auch, dass Kapitalgeber und Kapitalnehmer Governance-Teilaufgaben auf ein solches

Team delegieren können, um einzelne Spieler zu disziplinieren. Drittens werden diverse Humankapital-Assets zwischen verschiedenen Klubs bzw. innerhalb eines Klubs transferiert. Dabei sind geeignete Informationssysteme und Qualitäts-Separierungssysteme zu implementieren, um die aus einem Spielertransfer resultierenden Finanzierungsrisiken zu reduzieren (vgl. 3.3). Abschließend wird auf finanzierungsrelevante Besonderheiten der Bilanzierung von Spieler-Humankapital eingegangen (vgl. 3.4).

Bei der Überwachung von Ansprüchen aus sehr riskanten Finanzbeziehungen, wie sie zwischen Fußballklubs und seinen Finanzinvestoren bestehen, leisten nicht nur reine Finanzierungs-Arrangements einen Beitrag, sondern auch „personalwirtschaftliche“ Verträge zwischen Fußballklubs und Fußballspielern. In Abschnitt 4 werden daher Spielerverträge, als zentraler Governance-Baustein im Verfassungssystem von Fußballklubs, einer Eignungsbewertung unterzogen. Dabei ist den Fragen nachzugehen, inwieweit einzelne Komponenten von Spielerverträgen (Vertragslaufzeit, Entgelt-Arrangements und Vertragsklauseln, vgl. 4.1 bis 4.3) geeignet sind, die in Abschnitt 3 untersuchten finanzierungsrelevanten Humankapitalrisiken umzuverteilen bzw. zu reduzieren und damit den Zugang von Fußballklubs zum Kapitalmarkt zu erleichtern bzw. erst zu ermöglichen. Darüberhinaus ist auch die kombinierte Wirkung dieser Vertragsbausteine zu beleuchten (vgl. 4.4).

2 Rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen auf den Spielermärkten

Analog zu anderen Arbeitsmärkten ist der Spielermarkt idealtypisch gesehen der Ort, auf dem sich das Angebot an und die Nachfrage nach Fußballspielern treffen. Aus der Sicht investierender Klubs finden Spielertransfers auf dem Beschaffungsmarkt für Fußballspieler statt. Umgekehrt verkaufen desinvestierende Klubs Spieler auf dem Spielerabsatzmarkt. Auf diesen *Sekundärmärkten* für Fußballspieler⁴⁷ werden verschiedene Asset-Kategorien an Spielertypen gehandelt, nämlich Spieler für spezifische Spielpositionen (Torwart, Mittelfeldspieler etc.), verschiedene Qualitätsklassen (Starspieler, Durchschnittspieler) oder verschiedene Altersklassen an Spielern. Für alle diese Spielerkategorien müssen unter Berücksichtigung der Verhaltenseigenschaften der Fußballer verschiedene individuelle Vertragslösungen gefunden und durchgesetzt werden.

Das charakteristische Merkmal dieser Spielermärkte ist, dass neben den üblichen gesetzlichen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Regelungen (Kündigungsschutz etc.), eine ganze Reihe an privatrechtlichen Verbandsvorschriften und fußballspezifischen, institutionellen Arrangements existieren, die einen Spielertransfer reglementieren.

In diesem Abschnitt werden die zwei zentralen Arrangements auf dem Spielermarkt, „Ablösesumme“ und „Ausländerklausel“, erörtert. Dabei wird zu zeigen sein, dass sich durch den Wegfall der

⁴⁷ Der *Primärmarkt* für Fußballspieler ist damit die „Neuemission“ von Profispielern durch Ausbildung von Nachwuchs- und Amateurspielern im Klub und Integration dieser Spieler in den Lizenzspielerkader (vgl. dazu auch die Termini *interner und externer Spielerbeschaffungsmarkt*, 3.3).

Ablösesumme und Spielerreservierungsklausel nach Ablauf der Spielerverträge (2.1) sowie mit der Aufhebung der „Ausländerklausel“ für europäische Spieler (2.2) nach dem Bosman-Urteil 1995 die Mobilität und damit die Spielräume von Verhaltensrisiken von Fußballspielern erhöht haben.

2.1 Wegfall der Ablösesumme und Spielerreservierungsklausel nach Ablauf der Spielerverträge

Ein Klubwechsel von Fußballspielern unterschied sich von einem Unternehmenswechsel anderer Arbeitnehmer dadurch, dass im Profifußball nach Ablauf der Spielerverträge eine Ablösesumme bzw. Kompensationszahlung für die wechselwilligen Fußballspieler gefordert werden konnte. *Vor dem Bosman-Urteil* konnten sich Klub und Kapitalgeber vor einem Substanz- und Ertragswertverlust bis zu einem gewissen Grad dadurch schützen, dass die Klubs die Eigentumsrechte am Humankapital Fußballspieler selbst nach Vertragsablauf noch hielten. Die Ablösesumme stellte dabei den *Verkaufspreis*⁴⁸ *des Eigentums- und Nutzungsrechts* an dem Spieler dar, den der Klub nach Vertragsablauf noch besaß (vgl. Franck 1995: 201 f.).

Das Ablösesystem war zusätzlich gekoppelt an eine *einseitige Reservierungsklausel* des Arbeitgebers. Ein Klub besaß dabei zwei Optionen. Wenn er einen Spieler nach Vertragsablauf behalten wollte, konnte der Klub den Spieler für sich reservieren und den Spielervertrag einseitig verlängern. Damit durfte der Spieler zu keinem anderen Klub wechseln. Der Klub konnte aber auch den Spieler nach Vertragsablauf auf eine sogenannte Transferliste setzen und eine Ablösesumme festlegen. Konnte oder wollte ein anderer Klub diese geforderte Summe nicht bezahlen, durfte der Spieler seinen „Arbeitgeber“ trotz Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht verlassen, auch wenn der Klub keine Verwendung mehr für den Spieler hatte (vgl. Hoehn/Szymanski 1999: 211; Szymanski/Kuypers 2000: 99 f.).

Nach dem Bosman-Urteil fällt bei einem Spielertransfer nach Vertragsablauf innerhalb des Gebietes der EU keine Ablösesumme mehr an⁴⁹. Eine Ablösesumme muss nur noch dann entrichtet werden, wenn die Spieler aus einem laufenden Vertragsverhältnis „herausgekauft“ werden (vgl. Kapitel II, 2.1.2). Mit dem Wegfall der Ablösesumme nach Vertragsablauf versuchen die Klubs die Spieler

⁴⁸ Ablösesummen müssen nicht unbedingt monetär entgeltet werden. So können Ablösesummen auch in der Form von Kompensationsgeschäften verrechnet werden (z.B. Spielertausch, Freundschaftsspiele, „Abschiedsspiele“). Der italienische Klub Juventus Turin hat für den Verkauf eines Spielers an den englischen Klub Crystal Palace sogar eine Beteiligung von 10% am englischen Klub erhalten (o.V. 1998e: 295). Die anstelle der Ablösesumme verwendete Bezeichnung *Transferentschädigung* ist ein wenig irreführend, weil es sich dabei nicht um eine Transferleistung im finanzwissenschaftlichen Sinne handelt (vgl. Büch/Schellhaaß 1977: 2), sondern um einen Kaufvertrag zwischen zwei Fußballklubs im Rahmen eines *Spielertransfers*.

⁴⁹ Eine Ablösesumme fällt nach Beendigung der Arbeitsbeziehungen innerhalb des Gebietes der EU immer noch an, insofern es sich um grenzüberschreitende Spielertransaktionen zwischen einem Klub innerhalb der EU und einem Klub außerhalb der EU handelt. Die Nationalität des gehandelten Spielers ist dabei nicht ausschlaggebend.

zunehmend durch langfristige Verträge und ergänzend hohen festgeschriebenen Ablösesummen an den Klub zu binden (vgl. Deloitte & Touche 1999: 23; Hoehn/Szymanski 1999: 211; Simmons 1997: 17 f.; vgl. auch 4.1 in diesem Kapitel). Gleichzeitig ist das Angebot an Spielern, das zum Kauf bzw. zum Verkauf freigegeben wird, ceteris paribus durch die längeren Vertragslaufzeiten als Antwort auf den Wegfall der Ablösesummen nach Vertragsablauf kleiner geworden. Durch das verknappte Angebot bei unterstellter gleichbleibender Nachfrage nach den Fußballspielern steigen die Spielerpreise.

Die gezahlten Ablösesummen aus laufenden Verträgen liegen auch wegen der parallel gestiegenen Umsatzerlöse der Klubs mittlerweile um ein Vielfaches höher als vor dem Bosman-Urteil. Die Ausgaben für Ablösesummen betragen in der Fußball-Bundesliga zu Beginn der Saison 1999/2000 ca. 215 Mio. DM und sind gegenüber der Saison 1998/99 um ca. 90% gestiegen. Rund 92 Mio. DM dieser Ausgaben haben wiederum deutsche Klubs eingenommen (vgl. o.V. 1999i: 23), was bedeutet, dass ca. 57% der Einnahmen aus Spielerverkäufen an ausländische Klubs geflossen ist. In der englischen Liga gingen in der Saison 1999/2000 ca. 53% der Ablösesummen an Klubs ins Ausland. Der Anteil der Transfererlöse aus Spielerverkäufen, welche nicht in der englischen Liga verbleiben, ist dabei in den letzten Jahren gestiegen (vgl. Deloitte & Touche 2001: 29 f.).

Die Ablösesumme sollte sich an den zukünftig zu erwartenden Investitionserträgen des Spielers richten (vgl. Schellhaaß/Enderle 2000: 20). Es gibt aber kein allgemein verbindliches Bewertungsmodell zur Bestimmung von Preisuntergrenzen und Preisobergrenzen für Fußballspieler. Die Höhe der Ablösesumme ist Ausdruck der unterschiedlichen Verhandlungsmacht der Klubs und Spieler. Eine hohe Ablösesumme während der Vertragslaufzeit reduziert den Kreis der Nachfrager und damit auch die Liquidität auf dem Spielermarkt. Dadurch sind die Preise für Fußballspieler manipulationsanfällig. Fußballspieler werden zunehmend zu Spekulationsobjekten, bei denen die Klubs hoffen, einen hohen Verkaufspreis für die Spieler zu erzielen.

Nach dem Bosman-Urteil sind nicht nur die Ablösesummen, sondern auch die Spielergehälter gestiegen. *Das Bosman-Urteil hat die Eigentumsrechte am Humankapital nach Vertragsablauf von den Klubs wieder auf die Spieler übertragen* (vgl. Sanderson/Siegfried 1997: 8). Nunmehr hält ein Fußballspieler nach Ablauf seines Arbeitsvertrags ein sogenanntes *Auktionsrecht* an dem Verkaufspreis für seine Dienste. Der Spieler ist Auktionator sowie Versteigerungsobjekt gleichzeitig und tritt als Angebotsmonopolist mehreren Nachfragern gegenüber. Das Nutzungsrecht kann der Spieler auf dem Spielermarkt an den Klub verkaufen, der ihm die höchsten Gehälter und Handgelder anbietet. Dagegen hat der Arbeitgeber des Spielers die Kontrolle darüber verloren, den Spieler an denjenigen Interessenten zu verkaufen, der für den Spieler die höchste Ablösesumme bietet. Dadurch, dass die Preisverhandlungen im Profifußball in der Form einer „geheimen Auktion“ organisiert sind, besteht eine Tendenz zur *Überzahlung*. Die nachfragenden Klubs unterbreiten einem Spieler Gehaltsangebote, ohne immer Informationen darüber zu besitzen, wieviel jener Spieler anderen bietenden Konkurrenzklubs wert ist (vgl. Cassing/Douglas 1980: 110 ff.; Sanderson/Siegfried 1997: 8).

Der unfreiwillige Eigentumstransfer von den Klubs an die Spieler nach dem Bosman-Urteil ist vergleichbar mit der Abschaffung der einseitigen Spielerreservierungsklausel und dem Eintritt in den

Free Agent-Status für Profispieler im US-Profisport (vgl. Sanderson/Siegfried 1997: 7 ff.). In Folge dessen sind die Spielergehälter in den US-amerikanischen Profiligen stark angestiegen (vgl. Frick 2000: 52). Durch die größere Mobilität und Anzahl an Exit-Optionen (vgl. dazu Hirschman 1970: 21 ff.), die einem Spieler nunmehr zur Verfügung stehen, eröffnen sich den Spielern Opportunismusspielräume, mit denen sie ihre Investoren glaubhaft erpressen und Vertragsverbesserungen fordern können. Da die Anzahl der pro Ligaspiel einzusetzenden Spieler fix ist und die Umsatzerlöse der Klubs steigen, fällt einem einzelnen Spieler in Bezug auf die Erwirtschaftung von Umsatzerlösen eine zunehmend größere Hebelwirkung zu.

Das Vorhaben der EU-Kommission und der europäischen Spielergewerkschaft F.I.F.PRO, die Ablösesumme ganz abzuschaffen bzw. gegebenenfalls eine alternative Kompensationsregel einzuführen (vgl. o.V. 2000o: 2)⁵⁰, ist zumindest bis zum Abschluss dieser Arbeit gescheitert. Die EU-Kommission sieht auch nach dem Bosman-Urteil in den Ablösesummen während der Vertragslaufzeit wettbewerbsbeschränkende Absprachen zwischen den Klubs und Fußball-Ligen, die die Mobilität der Spieler einschränken.

Die Abschaffung der Ablösesumme würde sich nach Ansicht des Verfassers als gefährlich für den Profifußball erweisen:

- (1) *Zunahme verhaltensbedingter Spielerrisiken*: Durch die gestiegene Mobilität und Verhandlungsmacht werden die Preise für Fußballspieler und die Spielergehälter noch weiter ansteigen. Zudem haben viele Spieler zunehmend die Verhandlungsmacht, weitere Vertragskonditionen zu diktieren (z.B. Vertragsklauseln, vgl. 4.3.2) und „asymmetrische Arbeitsverträge“ durchzusetzen.
- (2) *Gefährdung der Finanzausgleichsfunktion*: Ablösesummen stellen aus der Sicht des Verkäufers ein wichtiges Finanzierungsinstrument dar und schwächen gleichzeitig den Käufer finanziell, der dafür aber in Höhe der Kompensationszahlung einen faktischen Wertzuwachs in der Form des Spielers erhält (vgl. Schellhaaß/Enderle 2000: 40). Vor allem kleinere und umsatzschwächere Bundesligavereine haben sich vor dem Bosman-Urteil verhältnismäßig stark über Spielerverkäufe selbst ausgebildeter Spieler finanziert. Mit dem Wegfall der Ablösesumme würden die Anreize gemindert werden, die spezifischen Ausbildungsinvestitionen von Nachwuchsspielern zu finanzieren (vgl. Rosen/Sanderson 2000: 22 f.; Sanderson/Siegfried 1997: 9; Simmons 1997: 14; Schellhaaß 1984: 221). Die Klubs tragen die Ausbildungskosten, ohne dass ihnen die Investitionserträge aus dem möglichen Verkauf der Spieler durch die Ablösesumme garantiert wird (vgl. Schellhaaß 2000a: 69).

⁵⁰ Anstoß dieser Überlegung gab 1998 der Fall des Spielers Lombardo, für den sein damaliger Arbeitgeber Grasshoppers Zürich nach Ablauf des Spielervertrags eine Ablösesumme für den Wechsel vom schweizer Klub (außerhalb der EU) zum italienischen Klub Perugia (EU) forderte. Perugia weigerte sich, für den Spieler Lombardo, der sowohl einen schweizer als auch italienischen Pass besaß, die Ablösesumme zu zahlen. Perugia bekam vom Europäischen Gerichtshof Recht (vgl. Cohen-Tanugi/Rush 2000: 2).

(3) *Auswirkungen auf die betrieblichen Investitions- und Finanzpläne:* Fällt die Ablösesumme im Profifußball ganz weg, und gibt es keine ausreichenden Spielerbindungs-Substitute sowie nur dreimonatige Kündigungsfristen der Spieler, wird die Investitions- und Finanzplanung der Klubs noch kurzfristiger, als sie es mit einem Planungshorizont von einem Jahr ohnehin schon ist. Mit Fußballspielern, die innerhalb einer dreimonatigen Kündigungsfrist nach Saisonablauf von der Konkurrenz abgeworben werden können (vgl. Szymanski/Kuypers 2000: 108 f.), ließen sich nur sehr vage Investitionserträge erwirtschaften.

2.2 Aufhebung der „Ausländerklausel“ für europäische Spieler

Vor dem Bosman-Urteil durften maximal drei ausländische Spieler pro Ligaspiel eingesetzt werden. Mittlerweile regelt § 4 Nr. 7 Abs. 1 und 2 LOS (Ligaverband 2001b): „Spieler mit der Staatsangehörigkeit eines Mitgliedsverbandes der UEFA (Europäer) können unbegrenzt verpflichtet werden. Aus anderen Konföderationen der FIFA dürfen bis zu fünf Spieler unter Vertrag genommen werden (Nicht-Europäer)⁵¹. Außerdem müssen laut § 5 Nr. 1a LO (vgl. Ligaverband 2001a) mindestens zwölf deutsche Spieler im Lizenzspielerkader eines Bundesligaklubs vorhanden sein⁵².

Ausländerklauseln im Fußballsport haben vergleichbare Effekte wie Import- bzw. Exportbeschränkungen von Gütern. Den Finanzinvestoren von Fußballklubs wird ein Teil der realisierbaren Investitionserträge vorenthalten, weil ein Klub nicht die Möglichkeit hat, sich die besten und preiswertesten Spieler auszusuchen. Gleichzeitig wird der Preis eines deutschen Spielers durch die zwangsläufig eintretende höhere Nachfrage der Bundesligaklubs nach deutschen Spielern höher.

Die Aufhebung der „Ausländerklausel“ für europäische Fußballspieler hat die Nachfrage nach europäischen Fußballspielern erhöht. In Verbindung mit dem Wegfall der Ablösesummen nach Vertragsablauf und der größeren Mobilität der Spieler haben sich die Spielerausgaben erhöht. In der Saison 1999/2000 stammten fast die Hälfte aller Spieler in der Ersten Fußball-Bundesliga aus dem Ausland (vgl. Kipker 2000e: 3). Beim Kauf von Spielern aus dem Ausland fließt aber das in der Fußball-Bundesliga benötigte Kapital an die ausländischen Klubs ab (vgl. Szymanski/Kuypers 2000: 113). Benachteiligt werden dadurch insbesondere kleinere Klubs, bei denen sich ein relativ großer Anteil der Finanzierungsstruktur aus den Verkaufserlösen ausgebildeter Fußballspieler zusammensetzt (vgl. Deloitte & Touche 1999: 19; Deloitte & Touche 2000a: 36; Deloitte & Touche 2001: 14). In England und auch Deutschland fehlen den unterklassigen Ligen finanzielle Mittel, weil

⁵¹ Um die Ausländerklausel zu umgehen, wurden bereits ausländische Spieler eingebürgert, wie z.B. der südafrikanische Spieler Sean Dundee und der Brasilianer Paolo Rink.

⁵² Dadurch sollen sich die Fans mit den nationalen Sportlern identifizieren und ausländische Spieler sollen nicht die eigenen nationalen Talente verdrängen.

es die größeren Klubs der höchsten Spielklasse vorziehen, teure und medienwirksame Spieler aus Europa zu beschäftigen (vgl. Lee 1999: 14; Schellhaab/Enderle 2000: 2, 21). Dagegen können sich die Small Market Clubs wegen der Ausländerklausel für „Nicht-Europäer“ nur eingeschränkt mit vergleichsweise preiswerten Spielern aus Asien oder Afrika verstärken. Außerdem engt die Kontingentierung der „Nicht-Europäer“ das Marktangebot ein, und dadurch steigen die Ausgaben für diese Spieler (Interview Bayer Leverkusen 1999). Allerdings haben mit der Öffnung der Spielermarktgrenzen auch die Absatzmöglichkeiten der (kleineren) Klubs, die Spieler ausbilden und verkaufen möchten, zugenommen (vgl. Cohen-Tanugi/Rush 2000: 2).

3 Finanzierungsrelevante Besonderheiten von Spielerinvestitionen und –desinvestitionen

In diesem Abschnitt werden externe und verhaltensbedingte Risiken aus den Merkmalen von Spielerinvestitionen bzw. –desinvestitionen abgeleitet. Zuerst werden die wichtigsten finanzierungsrelevanten Investitionseigenschaften von einzelnen Spielern untersucht (vgl. 3.1). Einzelne Spieler formieren sich zu einem Fußballteam mit weiteren besonderen Merkmalen und Problemstellungen (vgl. 3.2). Dann sind einige für den Profifußball spezifische Spielertransferoptionen zu untersuchen (vgl. 3.3). In 3.4 werden bilanztechnische Besonderheiten der Aktivierung und Abschreibung von Humankapital behandelt. Die folgenden Analyseschritte werden noch unter Vernachlässigung von vertraglichen Vereinbarungen zwischen Fußballklubs und Fußballspielern diskutiert.

3.1 Personenbezogene Imponderabilien und potentielle exogene sowie verhaltensbedingte Finanzierungsrisiken

Ein Kapitalgeber eines Fußballklubs kann nur schwer einzuschätzen, ob ein bestimmtes Ergebnis aufgrund des Verhaltens der Spieler oder aufgrund exogener Einflussfaktoren (z.B. Verletzungen, Wetter) eingetreten ist. Dies eröffnet Fußballspielern große diskretionäre Handlungsspielräume, ihre eigenen Interessen zu Lasten ihres Arbeitgebers bzw. der Investoren zu verfolgen.

3.1.1 Verletzungsgefahr

Der (zukünftige) Arbeitgeber eines Fußballspielers und die Investoren eines Klubs sind erheblichen Qualitätsrisiken ausgesetzt und zwar nicht nur bezüglich des spielerischen Potentials und der Motivation des Spielers, sondern auch im Hinblick auf seine körperliche Verfassung und sein voraussichtliches Verhalten, was das Vermeiden von verletzungsbedingten Ausfällen betrifft (vgl. Frick/Wagner 1996: 613).

Verletzungen von Fußballspielern gehören zum allgemeinen Branchenrisiko des Fußballsports und ergeben sich aus der Natur des körperbetonten Fußballspiels. Die großen körperlichen Belastungen im

Spiel, der teaminterne Konkurrenzkampf im Training oder die Reisestrapazen bergen verhältnismäßig große Verletzungsrisiken. Den Versuchen, die Erlöse eines Klubs über die zunehmende Anzahl nationaler wie internationaler Turniere zu steigern, aufgeblähte Spielpläne und zusätzliche Spieleinsätze bei den jeweiligen Nationalmannschaften⁵³, sind infolge der damit einhergehenden Mehrfachbeanspruchung und immer kürzeren Regenerationszeiten der Spieler, biologische Grenzen gesetzt⁵⁴. Fußballspieler sind auf ihren Dienstreisen auch weiteren externen Risiken ausgesetzt, die in Form spezifischer Gesundheitsgefahren in bestimmten Ländern und insbesondere dem Risiko eines Totalausfalls durch Flugzeugabstürze auftreten⁵⁵.

Ein Fußballspieler steht bei den meisten Verletzungen (z.B. gebrochenes Bein), anders als etwa der Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft, seinem Unternehmen nicht produktiv zur Verfügung. Langzeitverletzte Spieler müssen mit einer Reduzierung ihres Marktwerts rechnen und sind nur mit hohen Verlusten oder gar nicht mehr zu verkaufen. Die Gehälter müssen weiterhin an den ausgefallenen Spieler gezahlt werden, und es fallen noch zusätzliche Aufwendungen der medizinischen Betreuung und gegebenenfalls für die Suche und Beschaffung neuer Spieler an. Die Verwaltungsberufsgenossenschaften der Spieler übernehmen bei verletzungsbedingten Ausfällen zum Teil die Spielergehälter. Die Berufsgenossenschaften hatten in der Saison 1997/98 auf die zunehmende Häufung verletzungsbedingter Ausfälle reagiert und die Gefahrenklassen für professionelle Fußballspieler und damit die Prämienbeiträge der Klubs hochgesetzt (vgl. Freitag 1998: 47).

Viele Eigenschaftsmerkmale von Fußballspielern sind nicht nur Exklusivinformationen des Arbeitgebers, sondern werden durch das öffentliche Interesse am Fußballsport und seine mediale Verbreitung zu relativ geringen Transaktionskosten allen Klubs und Investoren bekanntgegeben (vgl. Lehmann 2000: 105 f.). Ein Fußballklub, der von den Umsatzzahlen mit einem mittelständischen Betrieb zu vergleichen ist, hat eine vergleichbar große Publicity wie ein großer internationaler Konzern (Interview 1. FC Nürnberg 1999). Die Leistungen eines Spielers können zwar während eines Spiels oder beim Training beobachtet werden. Nicht vollständig überwacht werden können allerdings die Privatsphäre des Spielers und damit mögliche verhaltensbedingte Risiken (vgl. Hübl/Swieter 2000: 307). Es dürfte für die Investoren eines Spielers bzw. Klubs daher nur sehr schwer zu beurteilen

⁵³ Die Klubs tragen das Risiko, dass sich ihre Spieler bei den Einsätzen in der Nationalmannschaft verletzen und ausfallen. Dafür werden die Klubs bisher nicht vom DFB entschädigt (vgl. Schellhaaß/Enderle 2000: 15 f., 22 ff.). Es ist geplant, dass der DFB im Verletzungsfalle eines Spielers während eines Nationalmannschaftseinsatzes die Gehaltszahlungen für sechs Wochen übernimmt. Danach zahlen die Berufsgenossenschaften bis zur Genesung des Spielers einen Teil der Gehälter weiter (vgl. Derichs/Mende 2000: 2).

⁵⁴ Vgl. o.V. (1997e: 23), nach dem ca. 20% aller Spieler der Klubs der Ersten Fußball-Bundesliga in der Saison 1997/98 nach den ersten neun Spieltagen verletzt gewesen waren. Eine Auflistung ihrer verletzten Spieler und die jeweiligen Ursachen der Verletzungen veröffentlicht Schalke 04 auf seiner Homepage (vgl. FC Schalke 04 2000: 1).

⁵⁵ Einige „bekanntere“ Flugzeugunglücke mit tödlichem Ausgang waren: 1949, AC Turin; 1958, Manchester United und 1993 die Nationalmannschaft von Sambia. Bei Dienstreisen sitzt i.d.R. das gesamte Team und Management zusammen. Die Arbeitsverträge von Managern großer Unternehmen enthalten dagegen oftmals Klauseln, die vorsehen, dass aus Gründen der Risikodiversifikation Reisen von Managern eines Unternehmens möglichst in separaten Verkehrsträgern erfolgen sollten.

sein, ob eine Verletzung auf externe Umstände (z.B. Verschleißerscheinungen aufgrund harter Trainingseinheiten, Einwirken des Gegners) oder wegen Nachlässigkeiten des Fußballers in seiner Lebensführung zurückzuführen ist. Weil eine herbeigeführte Verletzung kaum sanktioniert wird⁵⁶, gehen die Gegenspieler oft fahrlässig mit der Gesundheit ihrer Konkurrenten um. Im Fußballsport müssen die Verursacher, also die Gegenspieler bzw. der arbeitgebende Klub, selbst im nachgewiesenen Fall („Fernseheweis“) absichtlich herbeigeführter Schäden keine Kompensationszahlungen an den Klub leisten, der von einem verletzungsbedingten Ausfall eines Spielers betroffen ist. Je höher die Verdienstaussichten in der Fußballbranche im Verhältnis zum Verdienstausschlag aus der Bestrafung sind, desto eher lohnt sich auch eine riskantere Einstellung gegenüber sich selbst (z.B. Einnahme von leistungssteigernden, aber gesundheitsgefährdenden Dopingmitteln).

Die negativen Einkommensfolgen aus der Verletzung von Spielern können Fußballklubs nur begrenzt reduzieren bzw. steuern:

- (1) Klubs schließen Invaliditätsversicherungen für Spieler bzw. Versicherungen für einzelne Körperteile ab (vgl. Kapitel IV, 4.2.1).
- (2) Fußballspieler haben nicht nur private Informationen gegenüber ihren Arbeitgebern. Es bestehen auch Hidden Information des Verkäufers eines Spielers gegenüber dem Käufer. Damit besteht die Gefahr, dass ein zu hoher Preis für einen nicht gesunden Spieler gezahlt wird. Eine vom Käufer des Spielers durchgeführte Gesundheitsuntersuchung vor Dienstantritt des Spielers reduziert das Informationsgefälle zwischen Spieler und Arbeitgeber (vgl. Kubat 1998: 29). Allerdings riskieren die Klubs mit Rehabilitationsmethoden, die das Ziel haben, einen Spieler möglichst schnell wieder fit zu machen (vgl. o.V. 1995: 192 ff.), oftmals die Invalidität der Spieler.
- (3) Die Informationsasymmetrie zwischen Käufer und Verkäufer kann weiterhin durch entsprechendes Design der Ablösesumme abgeschwächt werden, wenn die Ablösesumme neben einer fixen Komponente ein leistungsbezogenes Entgelt für den Verkäufer des Spielers enthält (vgl. Carmichael/Thomas 1993: 1468). Dabei erhält der Klub, der einen Spieler verkauft hat, einen zusätzlichen Aufschlag auf die Ablösesumme (*Topping-up*), wenn der betreffende Spieler eine bestimmte Anzahl an Spielen bei seinem neuen Arbeitgeber absolviert hat, bzw. wenn der Klub einen internationalen Wettbewerb erreicht hat (Auswertung Experteninterviews 1999). Der leistungsabhängige Zuschlag auf die Ablösesumme kann auch einen prozentualen Provisionsanteil an den zukünftig anfallenden Ablösesummen beim Weiterverkauf des Spielers beinhalten (*Sell-on*) (vgl. Simmons 1997: 18). Kritisch angemerkt werden muss, dass dem Verkäufer des Spielers

⁵⁶ Die Bestrafung eines Foul-verursachenden Spielers erfolgt zumeist während eines Spiels durch den Schiedsrichter. Dies geschieht in der Form von Verwarnungen (gelbe Karte), bei schwereren Vergehen erfolgen Platzverweise (gelb-rote Karte, rote Karte) und gegebenenfalls weitere Spielsperren. Auch ein strengeres Vorgehen der Schiedsrichter und Sanktionen der Fußballverbände bei schwerwiegenden Verstößen von Fußballspielern scheinen keine erkennbare Reduzierung der Verletzungsrisiken herbeigeführt zu haben. Frick (2001: 710) hat sogar festgestellt, dass „unfair“ spielende Spieler der US-amerikanischen Eishockeyliga NHL im Durchschnitt mehr verdienen als sich fair verhaltene Spieler.

bei unverschuldetem Verletzungspech beim neuen Arbeitgeber der erfolgsabhängige Zuschlag verwehrt wird. Durch „Topping-up“ und „Sell-on“ lassen sich zum Teil Humankapitalrisiken auf den Verkäufer des Spielers abwälzen. Wenn der Spieler verletzungs- oder auch leistungsbedingt nicht häufig zum Einsatz kommt, bleibt dem Verkäufer ein Teil der Ablösesumme vorenthalten. Dies verstärkt die Anreize des Klubs, in die Gesundheit der Spieler zu investieren. Topping-up und Sell-on werden oftmals auch vereinbart, wenn Käufer und Verkäufer vor Vertragsabschluss verschiedene Vorstellungen über den Wert und Preis eines Spielers haben (Interview Hertha BSC 1999).

- (4) Gesundheitliche Vorsorgeanreize lassen sich weiterhin durch die disziplinierenden Konkurrenzmechanismen in einem Fußballteam (vgl. 3.2) sowie über vertragliche Regelungen steuern (vgl. 4).

3.1.2 Qualitätsschwankungen

Qualitäts- und Leistungsschwankungen von Spielern schlagen sich auf die Cash Flow-Ströme der Fußballklubs durch, insbesondere wenn die Cash Flows nicht durch vertragliche Vereinbarungen stabilisiert werden können. Diese Qualitäts- und Einkommensschwankungen sind umso größer, je mehr die sportliche Leistungsfähigkeit eines Teams von einem oder einigen wenigen Leistungsträgern abhängig ist. Die Leistung eines Spielers bzw. einer ganzen Mannschaft wird dabei neben dem Leistungswillen und Leistungsvermögen auch von exogenen Faktoren, wie z.B. der Stärke des Gegners, beeinflusst (vgl. Stewart/Smith/Quick 1998: 56).

Zu hohe Qualitätsunsicherheiten bzw. Qualitätsschwankungen der spielerischen Leistung führen bei (zu) hohen Überwachungskosten zu Vertragsversagen. Bei standardisierten Gütern, wie Kraftfahrzeugen, bestehen daher vertraglich festgelegte Qualitäts- und Garantieansprüche (vgl. Akerlof 1970: 499 f.; Stewart/Smith/Quick 1998: 55 f.). Es gibt aber keine Reklamations- oder Rückgabeansprüche bei Fußballspielern und keine gerichtlich überprüfbaren Mindest-Qualitätsnormen von Fußballspielen (vgl. Dietl/Pauli 2000a: 6). Fußballspieler, Trainer oder ganze Fußballspiele ähneln *Erfahrungsgütern* (vgl. Frick/Wagner 1998: 338), deren spielerische Qualität erst allmählich nach Vertragsschluss für die Kunden und Investoren von Fußballklubs ersichtlich werden (vgl. Antonioni/Cubbin 1997: 6 ff.; Brooks 1994: 37; Woratschek 1999: 168)⁵⁷. Allenfalls können vor Vertragsabschluss Fußballspieler beobachtet, die Reputation⁵⁸ der Spieler eingeschätzt, ein Probetraining oder eine längerfristige Ausleihe vereinbart werden, bei der sich die Spieler

⁵⁷ Dagegen sind einige aus dem Produkt „Fußballspiel“ abgeleitete materielle Produkte (z.B. Fan-Artikel, Sportbekleidung) sog. *Suchgüter*, deren Qualität schon vor Vertragsabschluss überprüfbar ist (vgl. Woratschek 1999: 168).

⁵⁸ Die Reputation wirkt wie ein Signal und Pfand zugleich. „Sie informiert den Principal einerseits über das bisherige Verhalten des Agenten, andererseits werden die Erwartungen des Principals, ebenso wie bei Probezeiten und Garantieverpflichtungen, mit einem Sanktionspotential ausgestattet und dadurch stabilisiert“ (Dietl 1993: 147).

bewähren können. Qualitätsschwankungen der eigenen Spieler werden vom Klubmanagement bis zu einem gewissen Grad toleriert, auch aus der Furcht heraus, dass die Spieler nach der Kündigung bei einem anderen Klub bessere Leistungen erbringen und diese gegen den alten Arbeitgeber –mit besonders hoher Motivation- einsetzen (vgl. Stewart/Smith/Quick 1998: 56).

3.1.3 Relativ kurze Nutzungsdauer

Eine biologische Besonderheit, die alle Fußballspieler teilen, ist ihre relativ kurze „betriebliche Nutzungsdauer“. Die tatsächliche Nutzungsdauer, in der der Beruf des Fußballspielens aktiv ausgeübt werden kann, ist aufgrund der hohen körperlichen Belastungen i.d.R. auf einen verhältnismäßig kurzen Zeitraum von ca. zehn bis fünfzehn Jahren begrenzt.

Eine relativ kurze Nutzungsdauer bedeutet außerdem, dass Fußballspielern ein verhältnismäßig geringer Zeitraum zur Verfügung steht, in denen sie ihr Einkommen während ihrer Spielerkarriere beziehen können. Fußballspieler werden daher bemüht sein, während dieser aktiven Karrierezeit ihr Einkommen zu maximieren, zumal sie außerhalb des Fußballsports aufgrund ihrer berufsspezifischen Berufsbildung i.d.R. sehr hohe Opportunitätskosten hinnehmen müssten (vgl. Szymanski/Kuypers 2000: 83).

3.1.4 Spieleralter

Im Rahmen des Nutzungszeitraums ist das absolute Spieleralter ökonomisch bedeutend. Klub und Kapitalgeber müssen hier spezielle Risiken bei eher jüngeren und älteren Spielern einkalkulieren.

Es gibt zwar keine allgemein verbindliche Definition für jüngere bzw. ältere Spieler. Erfahrungsgemäß nehmen aber gegen Ende zwanzig die Anzahl der Austrittsoptionen und damit auch die Verhandlungsmacht und Opportunitätsrisiken eines Fußballspielers, in Abhängigkeit von seinem aktuellen Leistungsvermögen, ab. Demnach müssten von jungen Starspielern, also Spielern, die sich auf einem hohem Leistungsstand befinden und über große Entwicklungspotentiale verfügen, die höchsten Opportunismusgefahren auf Klub und Kapitalgeber ausgehen. Bei Spielern, die am Anfang ihrer Karrieren stehen, bestehen große Prognoseunsicherheiten über die spielerische Qualität, Lernfähigkeit, Kooperationsbereitschaft und Motivation (vgl. Rosen/Sanderson 2000: 16).

Ein relativ hohes Spieleralter kann mit nachlassender spielerischer Qualität und physischer Verfassung oder höheren Verletzungsrisiken verbunden sein. Eine nachlassende physische Spritzigkeit lässt sich aber auch teilweise durch eine größere spielerische Erfahrung und Routine sowie eine umsichtiger Lebensführung kompensieren. Jüngere Spieler sind nicht unbedingt besser als ältere Spieler, i.d.R. aber ökonomisch wertvoller –wenn man einmal von der großen Nachfragewirkung älterer, ehemaliger Starspieler absieht (vgl. Horowitz/Zappe 1998: 377 ff.; Rosen/Sanderson 2000: 14)-, da ihnen eine längere Restnutzungsdauer verbleibt. Auch die

Verhandlungsmacht kann mit zunehmender Erfahrung und Lerneffekten im Laufe einer Profikarriere zunehmen (vgl. Marburger 1994: 433 ff.).

Der vergleichsweise größere ökonomische Marktwert und die größeren Opportunismusrisiken von jüngeren Fußballspielern leiten sich auch aus ihrem großen *Optionswert* ab. Investitionen in jüngere Fußballspieler lassen sich im Sinne von Myers (1977: 147 ff.) als Wachtsumsoptionen („Growth Options“) auffassen. Junge, talentierte Spieler verfügen über große –wenn auch vage– Entwicklungspotentiale. Frühzeitige Investitionen in Nachwuchsspieler erhöhen möglicherweise langfristig nicht nur den Verkaufswert des Spielers, sondern steigern auch die sportlichen und wirtschaftlichen Erfolgsaussichten des Klubs und führen zu weiteren Finanzierungs- und Investitionsmöglichkeiten (vgl. analog Brealey/Myers 1996: 589 ff.; Myers 1984: 134), wie dem Ausbau des Fan-Artikelgeschäfts. Hier besteht die Gefahr, dass die wertvollen Spieler die Investoren glaubwürdig damit erpressen, durch ihren Weggang die finanzierten Wachtsumsoptionen zu entwerten.

3.1.5 Unterschiedliche Qualitätsklassen „Starspieler und Durchschnittspieler“

Trotz vereinzelter Vorbehalte (vgl. Clarke/Madden 1988: 72) werden die zwei Qualitätsklassen „Starspieler“ und „Durchschnittspieler“ unterschieden (vgl. Büch 1977: 22; Büch/Schellhaaß 1977: 15 ff.; Franck 1995: 88 ff.; Rosen 1981: 845 ff.), weil daran unterschiedliche finanzierungsrelevante Risiken anknüpfen können.

Starspieler zeichnen sich im Gegensatz zu Durchschnittspielern durch besondere überdurchschnittliche spielerische Fähigkeiten, Entwicklungspotentiale sowie Führungsqualitäten aus, die einen verhältnismäßig großen Beitrag zum Erfolg eines Fußballteams ausmachen. Besondere Merkmale sind ein hohes Maß an Kreativität, Ideenfindung und angewandte Spielintelligenz (vgl. Väh 1994: 89), die nur bedingt erlernbar sind. Oft sind auch bestimmte angeborene anatomische Eigenschaften die Voraussetzung für eine hohe spielerische Qualität⁵⁹. Der Starrium eines Spielers wird neben reinen Leistungskriterien auch durch charismatische Persönlichkeitswerte des Spielers (vgl. Frick 2001: 701 ff.; Kops 2000: 127 f.; Väh 1994: 79 f.) und dem Interesse der Nachfrager nach geringen Suchkosten nach Stars (vgl. Adler 1985: 208 ff.) begründet. *Durchschnittspieler* müssen dagegen mangelnde künstlerische Fähigkeiten durch Eigenschaften, wie Fleiß, Ausdauer oder Disziplin, ausgleichen. Im Laufe einer Spielerkarriere kann sich ein Durchschnittspieler zu einem Starspieler entwickeln und umgekehrt. Ein Spieler kann außerdem in einem Team ein Star und in einem anderen Team ein Durchschnittspieler sein.

⁵⁹ Z.B. sind gute Torhüter oder auch Basketballspieler i.d.R. überdurchschnittlich groß gewachsene Spieler. Sahota/Sahota (1984: 643 ff.) zählen eine ganze Reihe an Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Sportlerkarriere auf, die exemplarisch an Tennisspielern dargestellt werden.

Die ökonomische Bedeutung von Starspielern ergibt sich nicht nur daraus, dass sie einen relativ großen Beitrag zur Erhöhung der Spielstärke eines Teams leisten, sondern auch, dass Starspieler vermarktet werden können und sich Erlöse aus dem Verkauf von Fan-Artikeln erzielen lassen (vgl. Borghans/Groot 1998: 558; Davenport 1969: 13; Markham/Teplitz 1981: 38 f.; Parlasca 1993: 162). Durch die rechtzeitige Ankündigung des Zugangs eines Starspielers sind Fußballklubs gegebenenfalls in der Lage, sich über den gestiegenen Absatz von Dauerzuschauerkarten oder Fan-Devotionalien vorzufinanzieren. Auf diesem Weg lässt sich eventuell bereits kurze Zeit nach dem Zugang eines Spielers ein Teil der Fixkosten der Spielerinvestitionen (Ablösesumme, Gehälter, Handgelder, Vermittlungskosten) decken. Über ausländische Starspieler lassen sich gegebenenfalls auch neue Absatzmärkte im Heimatland des betreffenden Spielers erschließen (vgl. Lee 1999: 8 f.)⁶⁰.

Das Angebot an Starspielern ist knapp, die Nachfrage hoch (vgl. Rosen 1981: 845). Starspieler sind kaum durch Durchschnittsspieler substituierbar. Ein Durchschnittsspieler ist wegen des vergleichsweise großen Angebots in- und ausländischer Spieler auf dem teaminternen und teamexternen Spielermarkt für Durchschnittsspieler einer vergleichsweise großen Konkurrenz ausgesetzt und verfügt dementsprechend über eine vergleichsweise ungünstige Verhandlungsposition (vgl. Büch/Schellhaaß 1977: 16 f.) und ein geringes Erpressungspotential. Klubs, die dagegen „unersetzliche“ Starspieler verpflichtet haben, sind oft einseitig von diesen Spielern abhängig (vgl. Dietl 1993: 110 f.)⁶¹. Eine wirkungsvolle Disziplinierung von Starspielern erfordert wiederum einen großen Pool an teuren Starspielern.

Der hohe Preis für Starspieler lässt sich allerdings nicht allein aus Knappheitsargumenten ableiten. Künstlerisch-kreative Darbietungen von Schauspielern bzw. Pop-Stars oder sportlerische Leistungen auf hohem Niveau werden von den Nachfragern i.d.R. um ein Vielfaches höher bewertet als mehrere durchschnittliche Leistungen zusammengenommen (vgl. Franck 1995: 93; Rosen 1981: 846). Für Spitzenfußballer wird deswegen ein Vielfaches an Gehältern oder Ablösesummen bezahlt als für mehrere Durchschnittsspieler zusammen. Auf *Winner take it all-Märkten* (vgl. KPMG 2000: 11, 27 f.; Szymanski/Kuypers 2000: 117 ff.) begründen selbst marginale Talentunterschiede zwischen verschiedenen Starspielern hohe Einkommensunterschiede (vgl. Kubat 1998: 32; Rosen 1981: 846; Szymanski/Kuypers 2000: 118). Bei Sportlern, Entertainern oder Pop-Stars ist auf *Winner-take-it-all* Märkten zu beobachten, dass sich ein verhältnismäßig großer Anteil der insgesamt zu verteilenden Erlöse auf die Top-Performer dieser Branche konzentriert. Lehmann/Weigand (1999: 130 f.) haben errechnet, dass sich ungefähr 60% der gezahlten Gehaltssummen auf ungefähr nur 20% der Bundesligaspieler aufteilen. Einige wenige „Superstars“ decken durch die kostengünstige Verbreitung

⁶⁰ Aus diesem Grund erwägen z.B. englische oder spanische Fußballklubs den Kauf bekannter asiatischer Fußballspieler (vgl. Müller 2001b: 36; o.V. 1998d: 165). Für den Berliner Klub Hertha BSC würde sich die Investition in türkische Spieler auch deswegen lohnen, weil in Berlin bzw. Deutschland und in der Türkei Absatzmöglichkeiten für die Produkte von Hertha BSC gefunden werden könnten.

⁶¹ Spieler üben auch durch verbale Äußerungen, die sie gezielt an die Öffentlichkeit tragen, Gehaltsdruck auf Trainer oder das Klubmanagement aus. Viele Fußballspieler haben bestimmte Journalisten als Anspruchspartner, denen sie bereitwillig Auskunft geben. Im Gegenzug sind diese Journalisten dem Spieler freundlich gesinnt.

ihrer Leistungen über die Medien fast den gesamten Nachfragemarkt ab (vgl. Rosen 1981: 847 ff.; Szymanski/Kuypers 2000: 118) und zwar zu verhältnismäßig geringeren Zusatzkosten pro zusätzlich produzierter Outputeinheit. Die Produktion eines einzigen Fußballspiels ist zwar (vergleichbar mit einer Musik-CD) mit hohen Fixkosten verbunden, dagegen kann die Vervielfältigung bzw. jede weitere Outputeinheit über die Medien beliebig oft und verhältnismäßig preiswert erfolgen (vgl. Franck/Müller 2000b: 21; Rosen/Sanderson 2000: 6 ff.; Rosen 1981: 847). Die Aussichten, dass mit einem einzigen Starspieler sehr hohe Erlöse zu erzielen sind, verschärft wiederum den Nachfragewettbewerb um die besten Spieler und Spiele. Damit erhöhen sich auch die Preise für Fußballspieler und die Übertragungsrechte von Fußballspielen (vgl. KPMG 2000: 11; Szymanski/Kuypers 2000: 119).

Je größer dabei der Markt im Verhältnis zu den sich im Angebot befindenen Superstars ist, desto höhere Preise werden bezahlt. Dies mag erklären, warum in großen Nachfragemärkten, wie in den USA, die Klubs für die Superstars die vergleichsweise höchsten Gehälter zahlen (vgl. Borghans/Groot 1998: 548 f.). Starspieler erhalten auch relativ hohe Gehälter, weil sie i.d.R. für Fußballklubs spielen, die an bedeutenden internationalen Wettbewerben teilnehmen. Durch die Mehrfachnutzung eines Spielers in verschiedenen nationalen und internationalen Wettbewerben nutzt der Arbeitgeber Synergieeffekte bei der Erwirtschaftung von Umsatzerlösen (vgl. Kops 2000: 131 f.).

3.1.6 Verhaltensbedingte Abhängigkeitsprobleme bei spezifischen Spielerinvestitionen

Bei Fußballspielern handelt es sich um *spezifische Humankapitalinvestitionen*⁶². Dabei können im Folgenden auch mehrere Spezifitäten im Verbund auftreten.

Bei einem Spielertransfer ist zu bedenken, dass die Ausbildung bzw. die Fähigkeiten einzelner Spieler arbeitsteilig an bestimmte Positionen gebunden (Torhüter, Abwehrspieler, Mittelfeldspieler, Stürmer) und damit *positionsspezifisch* sind. Außerhalb ihrer spezifischen Spielerposition sind Fußballspieler ökonomisch weniger wertvoll. Zudem haben die Nachfrager nach Fußballsport in den einzelnen europäischen Profiligen bzw. Profiklubs bestimmte Vorstellungen an einen bestimmten Spielertypus, so dass man auch von *ligaspezifischen* bzw. *klubspezifischen Spielerinvestitionen* sprechen könnte. Die Klubs in den südeuropäischen Ligen bevorzugen einen technisch versierten Fußball (vgl. Väh 1994: 87), in mittel- und nordeuropäischen Ligen oder in Arbeitergebieten stehen dagegen eher Athletik und Kampfstärke im Vordergrund.

Vertrags- bzw. transaktionsspezifische Spielerinvestitionen führen zu spezialisierungsbedingten einseitigen Abhängigkeitsverhältnissen derjenigen Parteien, die die spezifischen Investitionen getätigt haben, also der Fußballklub als Investor der Spieler bzw. der Kapitalgeber als Investor des Fußballklubs. Der abhängige, investierende Klub kann von der Vertragsgegenseite, nämlich vom Spieler, als „Geisel“ genommen und erpresst werden. Der Spieler kann wegen der großen Anzahl an

⁶² Vgl. 3.2 zur Teamspezifität.

Exit-Optionen glaubhaft drohen, seinen Arbeitgeber zu verlassen und die getätigten spezifischen Investitionen zu entwerten. Im schlimmsten Fall laufen die Investoren von Fußballspielern ohne Ablösesumme Gefahr, die gesamten getätigten spezifischen Investitionen zu verlieren.

Im Sinne von Williamson (1988: 576) wäre zu empfehlen, spezifische Spielerinvestitionen mit *Eigenkapital* zu finanzieren. Eigenkapitalgeber bringen eine vergleichsweise höhere Risikobereitschaft und auch Risikofähigkeit auf als Fremdkapitalgeber, spezifische Spielerinvestitionen zu finanzieren. Die mit Eigenkapital verbundenen Informations-, Einfluss- und Kontrollrechte sind eine vergleichsweise transaktionsgünstige Governance Structure zur Durchsetzung und Überwachung vertraglicher Ansprüche (vgl. Hartmann-Wendels 1987: 22 ff.). Fremdkapitalgeber sind tendenziell eher risikoavers, weil Kreditverträge vertraglich Festbetragsansprüche festlegen (Zinsen, Tilgungsraten). Bei einer Fremdfinanzierung von Fußballspielern wird außerdem die Liquidität von Fußballklubs belastet, da neben den fixen Gehaltsauszahlungen und unsicheren Prämienzahlungen an Spieler (sowie Trainer und Manager) auch ratenweise Abschlagszahlungen von Ablösesummen und fixe Zins- und Tilgungsleistungen für Kredite anfallen. Außerdem könnten die Fremdkapitalgeber in wirtschaftlich schwierigen Zeiten durch das Abziehen von Fremdkapital oder dem Zurückziehen der Kreditlinie die Spielerfinanzierung bzw. die wirtschaftliche Existenz der Klubs gefährden.

Nach der transaktionskostenökonomischen Begründung müsste auch überlegt werden, ob unterschiedliche Finanzierungsformen zur Finanzierung von Star- und Durchschnittspielern oder älteren und jüngeren Spieler verwendet werden. Die vom Verfasser geführten Experteninterviews haben ergeben, dass die Manager der Fußballklubs nicht auf bestimmte Investitionsmerkmale von Fußballspielern (Qualitätsklasse, Spieleralter etc.) mit verschiedenen Finanzierungsformen reagieren. Dies liegt zum einen darin begründet, dass sich die Klubmanager i.d.R. nicht mit der Investitions- und Finanzierungstheorie auskennen. Zum anderen besteht auch oftmals ein Mangel an Finanzierungsalternativen.

3.1.7 Unterschiedliche Verhaltensklassen: „Fan-Spieler“ versus „Söldner-Spieler“

Neben der Einteilung der Spieler in die zwei Qualitätsklassen Starspieler und Durchschnittspieler können die beiden Verhaltensklassen „Fan-Spieler“ bzw. „Söldner-Spieler“ unterschieden werden.

Fan-Spieler sind in erster Linie „primärmotivierte“ bzw. intrinsisch motivierte (vgl. analog dazu Staehle 1989: 147 f., 223 f.) Akteure. Diese Spieler leiten ihre Leistungsbereitschaft aus dem Aufgabeninhalt und aus der Freude am Fußballspiel ab, und sie fühlen sich emotional einem bestimmten Klub verbunden⁶³. Oftmals stammen Fan-Spieler auch aus der Region ihres Klubs. Fan-

⁶³ Im Fußballsport kann generell von einer verhältnismäßig hohen „Primärmotivation“ ausgegangen werden. Die spezifische Ausbildung zum Profifußballspieler erfolgt bereits seit der Kindheit aus eigenem Willen (vgl. Lehmann/Weigand 1999: 128). In der Jugend wird Fußballspielen noch nicht als Arbeit und Investition für die Zukunft empfunden, sondern als reiner Konsum. Auch im Erwachsenenalter betreiben viele berufstätige Menschen Fußball als Freizeitsport.

Spieler wären auch bereit, auf verlockende Vertragsangebote zu verzichten und für weniger Geld zu spielen, um weiterhin für einen bestimmten Klub tätig zu sein⁶⁴. Die Loyalität eines Spielers zu einem bestimmten Klub kann sich im Laufe eines Berufslebens aber auch ändern. Es ist denkbar, dass Fußballspieler bzw. Arbeitnehmer erst mit zunehmender Verweildauer im Klub eine emotionale Einstellung zu ihrem Arbeitgeber entwickeln (vgl. dazu analog Akerlof 1982: 550).

Loyalität fungiert quasi als Eigentumssurrogat (vgl. Franck 1995: 215 f.) und kann ebenso wie eine finanzielle Eigenbeteiligung eine langfristige Bindungsbereitschaft zum Klub, glaubwürdige Einsatzbereitschaft und Ehrlichkeit signalisieren. Die Loyalität eines Spielers zu seinem Arbeitgeber schränkt damit die Spielermobilität auf „natürliche Weise“ ein. Die Loyalität der Spieler stellt aus der Sicht der Klubs auch ein Anreizsubstitut dar, da die Spieler ansonsten verstärkt über teure vertragliche Anreizmechanismen, wie Entgelt-Designs, gebunden und „sekundärmotiviert“ werden müssten. Das Opportunitäts- bzw. Nachverhandlungsrisiko bei Fan-Spielern ist vergleichsweise gering, weil diese Spieler ihren Arbeitgeber aufgrund moralischer Bedenken nicht durch überzogene Gehaltsforderungen schädigen möchten.

Viel häufiger anzutreffen sind allerdings die sogenannten *Söldner-Spieler*, die zwar ihren Beruf auch aus Freude am Fußballspielen ausüben. Allerdings ist eine vergleichsweise geringere Identifikation dieser Spieler mit einem bestimmten Klub und seinem sozialen Umfeld gegeben. Söldner-Spieler sind für die Kapitalgeber, insbesondere für Fremdkapitalgeber, riskantere Investments als Fan-Spieler. Söldner-Spieler spielen für den Arbeitgeber, der ihnen die höchsten Gehälter zahlt. Bei Söldner-Spielern besteht unter Umständen auch die Gefahr, dass sie Insider-Informationen über ihren Arbeitgeber an Dritte weitergeben. Außerdem nimmt die Bindung zwischen dem Fußballfan, als wichtigster Kunde eines Fußballklubs, und „seinem“ Klub ab. Es ist zu beobachten, dass durch die zunehmende Kommerzialisierung des bezahlten Fußballsports das Solidaritätsgefüge und das Phänomen des Fan-Spielers, was Alchian/Demsetz (1972: 790 f.) analog auch als *Team Spirit* bzw. *Team Loyalty* bezeichnen, immer seltener anzutreffen sind (vgl. Conn 1997: 96, 155; Franck 1995: 215 f.; Hamil 1999: 5 f.). Fußballspieler reagieren bei Erlössprüngen bei Fußballklubs (z.B. Emissionserlöse, Fernsehgelder aus „neu“ abgeschlossenen Fernsehverträgen) zumeist mit hohen Gehaltsforderungen. Die höheren Gehälter eines Klubs lösen wiederum eine adverse Selektion bei der Personalrekrutierung aus (vgl. Davenport 1969: 21). Es werden primär Söldner-Spieler mit kurzfristiger Einkommensmaximierung und geringer Loyalität zum Arbeitgeber angezogen.

⁶⁴ Populäre Beispiele dafür waren die ehemaligen Spieler vom 1. FC Kaiserslautern Fritz Walter, der HSV-Spieler Uwe Seeler oder Michael Zorc von Borussia Dortmund. Diese Spieler waren seit ihrer Jugend für ihre Klubs tätig und hatten zu keiner Zeit große Ambitionen, ihre Arbeitgeber zu wechseln.

3.2 Teaminvestitionen und potentielle Finanzierungsrisiken

Im vorherigen Abschnitt wurden Finanzierungsrisiken analysiert, die sich aus Investitionen in einzelne Fußballspieler ergeben können. In Abschnitt 3.2 werden Finanzierungsrisiken herausgearbeitet, die sich aus den Besonderheiten des Fußballsports als *Teamsportart* ergeben, sich also aus verbundenen Spielerinvestitionen ableiten.

3.2.1 Teaminvestitionen und externe Risiken

Durch Teaminvestitionen lassen sich einige der in Punkt 3.1 besprochenen externen Risiken begrenzen. Der Ansatzpunkt liegt dabei „im Markt“, insbesondere in Maßnahmen der Diversifikation.

- (1) *Verletzungsgefahr*: Die Investoren sind in Teamsportarten in der Lage, Humankapitalrisiken besser zu poolen als Individualsportler, wo ein verletzungsbedingter Ausfall des Sportlers einen totalen Einkommensausfall zur Folge haben kann. Professionelle Fußballklubs müssen zunehmend größere und damit auch teurere Spielerkader unterhalten, um auf verletzungsbedingte Ausfälle und benötigte Regenerationsphasen der Spieler flexibel reagieren zu können. Spiele von geringerem Stellenwert (d.h. relativ geringe Preisgelder) bzw. scheinbar leichtere Spiele werden oftmals mit Reservespielern bestritten. Dadurch werden nicht nur die Leistungsträger geschont. Es trägt auch zum Arbeitsfrieden mit bei, wenn die Ergänzungsspieler gelegentlich zum Einsatz kommen dürfen und die Möglichkeit erhalten, sich für die Stammformation zu empfehlen.
- (2) *Qualitätsschwankungen*: Wenn in einem großen Kader formschwache oder leistungsunwillige Spieler gegen stärkere Spieler ausgetauscht werden können, dann dient dies der Leistungsstabilisierung und damit auch der Cash Flow-Stabilisierung des Klubs.
- (3) *Relativ kurze Nutzungsdauer/Spieleralter*: Klubs mit einem großen Spielerkader und vielen Nachwuchsabteilungen können graduell ältere durch jüngere Spieler austauschen.

Im Profifußball haben sich die Spielerausgaben nicht nur pro Mann erhöht, sondern auch dadurch, weil die absolute Anzahl an Fußballspielern in einem Spielerkader zugenommen hat. Bei deutschen Profiklubs beträgt der Lizenzspielerkader im Durchschnitt ca. 25-30 Mann. Finanzstärkere Klubs halten i.d.R. einen größeren Spielerkader. Bei englischen Fußballklubs kann der erweiterte Spielerkader sogar bis zu ca. vierzig Spieler umfassen, nicht zuletzt auch wegen der größeren Anzahl an Ligaspielen (vgl. UBS 1997: 15)⁶⁵. Nur elf Spieler aus dem Spielerkader können maximal pro Spiel gleichzeitig zum Einsatz kommen, und bei Ligawettbewerben dürfen höchstens je drei Spieler pro

⁶⁵ Außerdem sind die Steuern und Sozialleistungen, die englische, aber auch italienische und spanische Klubs für ihre Spieler abführen müssen, vergleichsweise niedriger als die der deutschen Klubs (vgl. Andersen Consulting 2001: 12; o.V. 2001d: 55).

Spiel und Team ein- und ausgewechselt werden. Eine große Reservehaltung bindet hohe finanzielle Mittel. Reservespieler, welche nicht unmittelbar erkennbar produktiv tätig sind und möglicherweise nie im Profiteam zum Einsatz kommen, erhalten trotzdem monatlich ihre Gehaltsbezüge. In diesem Zusammenhang ergibt sich ein Paradoxon. Bei zunehmend größeren Spielerkadern benötigt man mehr Spiele, um die hohen Fixkosten der Spieler durch höhere Umsatzerlöse zu decken. Mehr Spiele erhöhen aber wiederum das Verletzungsrisiko und damit die Notwendigkeit einer noch größeren Reservehaltung an Spielern.

3.2.2 Teaminvestitionen und Moral Hazard

Der Konkurrenzkampf auf dem klubinternen und klubexternen Spielermarkt um Stammplätze und höhere Gehälter übernimmt ähnlich wichtige Disziplinierungsfunktionen wie der Managermarkt (vgl. zum Managermarkt Fama 1980: 288 ff.). Die Spieler müssen ständig befürchten, ausgetauscht zu werden. Auch der Fußballtrainer als *Teammonitor* (vgl. dazu Alchian/Demsetz 1972: 781 ff.) ist über seine Aufstellungspolitik sowie Ein- und Auswechselungen von Spielern pro Spiel in der Lage, Spieler zu disziplinieren (vgl. Frick/Prinz 2000: 11 f.). Neue Spieler und Trainer lösen einen erneuten Konkurrenzkampf um die Vergabe von Stammplätzen aus (vgl. Breuer/Singer 1996: 41; Frick/Prinz 2000: 12; Lehmann/Weigand 1997: 396; Scully 1992: 67 ff.). Die Finanzinvestoren von Fußballklubs und Spielern können somit bei einem großen Spielerportfolio einen Teil der Überwachungskosten auf die Gruppenebene, das Fußballteam, verlagern.

Bei interdependenten Leistungen im Teamsport sind aber individuelle Beiträge verhältnismäßig schwerer bewertbar als bei Einzelproduktion. Die Teamproduktion eröffnet den Fußballspielern diskretionäre Spielräume, die zur Minimierung des Arbeitseinsatzes („Shirking“) und zu Kontrollproblemen der Investoren führen können (vgl. analog Alchian/Demsetz 1972: 779 ff.; Holmstrom 1982: 324 ff.; Itoh 1993: 410 ff.; Winter 1997: 623). Die Klubs befinden sich aber dabei in einer paradoxen Situation, da mit zunehmend größeren Spielerkadern der teaminterne Konkurrenzkampf zunimmt, aber sich gleichzeitig größere Spielräume zur Drückebergerei auftun. Diese moralischen Risiken einzuschränken, wird unter anderem Aufgabe der Gestaltung der Spielerverträge sein (vgl. 4).

3.2.3 Kospezifische Spielerinvestitionen, implizites Wissen und Hold Up

Das besondere Spezifitätsmerkmal im Teamsport ist die *Kospezifität* (vgl. Franck 1995: 169 f.; Szymanski/Kuypers 2000: 177 ff.). Dabei bezeichnet man wechselseitig voneinander abhängige Ressourcen und Informationen als kospezifisch (vgl. Milgrom/Roberts 1992: 135 f.; Vogt 1997: 227 f.). Fußballspieler harmonieren mit bestimmten Mitspielern besser als mit anderen Mannschaftsspielern bzw. sind wechselseitig aufeinander angewiesen (vgl. Idson/Kahane 2000: 354;

Väth 1994: 85)⁶⁶ ⁶⁷. Dies erklärt unter anderem auch, warum viele teure und hoffnungsvolle Spielertransfers zu einigen Klubs gescheitert sind, oder warum es immer wieder „Überraschungserfolge“ von scheinbar unterlegenen Mannschaften gibt⁶⁸ ⁶⁹.

Bei kospezifischen Spielerinvestitionen hängt der Wert einer Spielerinvestition von seinen Mitspielern im Team und bestimmten Trainern ab (vgl. Rosen/Sanderson 2000: 4). Aufgrund der Tatsache, dass ein Fußballspieler in verschiedenen Teams einen unterschiedlich großen Beitrag zum sportlichen Erfolg einer Mannschaft leistet, bestehen unterschiedliche Meinungen bezüglich der Qualität und den Preisen einzelner Fußballspieler (vgl. Clarke/Madden 1988: 67). Die Beobachtung der Leistungen eines Spielers bzw. Trainers vor Vertragsabschluss beim neuen Arbeitgeber können zwar individuelle spielerische Qualitäten und verhaltensbedingte Risiken zum Teil offenbaren, geben aber noch wenig Aufschluss über seine Teamfähigkeit (vgl. Frick/Prinz 2000: 20 f.). Kapitalgeber haben daher bei kospezifischen Teaminvestitionen Beurteilungsschwierigkeiten (vgl. Vrooman 1996: 344 f.), weil Bewertungsinterdependenzen auftreten, die nicht in finanzwirtschaftliche Kalküle gefasst werden können.

Kospezifische Abhängigkeitsverhältnisse bestehen nicht nur zwischen einzelnen Spielern, sondern auch zwischen Spielern und Trainern bzw. zwischen Trainer und Co-Trainer⁷⁰. Trainerentlassungen und Neuzugänge von Fußballtrainern können organisatorisch gespeichertes Teamwissen mit einer großen Hebelwirkung auf alle anderen Mannschaftsteile verändern, wenn z.B. neue taktische Konzepte eingeführt werden. Fußballtrainer suchen sich deshalb Spieler aus, die in ihr spezifisches Trainingskonzept passen⁷¹. Damit schaffen die Trainer Relation Specific bzw. *Management Specific*

⁶⁶ Ein populäres Beispiel dafür waren gegen Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts das Spielerduo Manfred Kaltz und Horst Hrubesch beim Hamburger Sport Verein. Kaltz war für seine „angeschnittenen Flanken“ („Bananenflanken“) von der rechten Außenseite bekannt, und Hrubesch verwertete diese Vorlagen oft durch Kopfballtore.

⁶⁷ Franck (1995: 169 f.) vergleicht ein Fußballteam mit einem Musikorchester. Ein gutes Symphonieorchester besteht nicht nur aus herausragenden Einzelkönnern, sondern diese müssen vor allem gut zusammenspielen können. In Analogie zum Fußballtraining müssen Musiker und Dirigent bestimmte Stücke in den Orchesterproben zusammen einspielen und die Einsätze der Musiker aufeinander abstimmen.

⁶⁸ Dies könnte auch erklären, warum der FC Bayern München in der Saison 2000/2001 die Champions League gewinnen konnte, obwohl der Marktwert seiner Spieler unter dem der Spieler von Real Madrid oder Manchester United eingeschätzt wurde.

⁶⁹ Wegen der höheren finanziellen Anreize sind Klubwechsel von Fußballspielern zur Jahrtausendwende häufiger als etwa in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts. Die lang anhaltenden sportlichen Erfolge von Bayern München oder Borussia Mönchengladbach in den 70er Jahren waren möglicherweise auch darauf zurückzuführen, dass die Stammformation jahrelang zusammenspielen konnte und aufeinander eingespielt war. Zu den verschiedenen Ansichten des Einflusses eines harmonischen Mannschaftsgefüges auf den Teamerfolg vgl. Szymanski/Kuypers (2000: 177 ff., 196 f.) und Frick (2000: 46).

⁷⁰ Es ist durchaus üblich, dass bei einem Trainerwechsel der Co-Trainer dem Trainer folgt, da beide wechselseitig mit der spezifischen Trainingskonzeption vertraut sind.

⁷¹ Beim spanischen Klub CF Barcelona war bis zur Saison 1999/2000 der ehemalige niederländische Trainer von Ajax Amsterdam van Gaal im Amt. Van Gaal gelang es, für den CF Barcelona mehrere ihm bekannte niederländische Spieler von

Investments (vgl. analog Shleifer/Vishny 1989: 123 ff.). Sie machen sich quasi unentbehrlich für den Klub und versuchen dadurch, sich ihren Arbeitsplatz zu sichern (Management Entrenchment). Es wird für einen Klub aber sehr kostspielig sein, einen Trainer zu entlassen, nicht nur weil in diesem Zusammenhang hohe Abfindungszahlungen anfallen, sondern auch, weil es sehr zeitaufwendig und teuer sein dürfte, einen geeigneten Trainer für die überlassenen Spieler bzw. geeignete Spieler für einen neuen Trainer zu finden (Interviews Energie Cottbus 1999 und 1. FC Nürnberg 1999). Ein neuer Trainer steht oftmals vor dem Problem, dass er mit den *trainerspezifischen Spielerinvestitionen* nicht viel anfangen kann. Neue Trainer werden dann wiederum gegenüber dem Klubmanagement den Wunsch äußern, neue Spieler anzuschaffen, die wiederum in das trainerspezifische Konzept passen und einigen Spielern nahelegen, den Klub zu verlassen. Der Trainer könnte diese trainerspezifischen Spieler dazu ausnutzen, das Klubmanagement mit Gehaltsforderungen zu „überraschen“ oder weitere Spielerneuanschaffungen zu fordern.

Die Ausbeutungsgefahr, die Fußballklubs durch (ko-)spezifische Investitionen in Fußballspieler (bzw. Trainer) ausgesetzt sind, wird dadurch verschärft, dass die (ko-)spezifischen Spielerinvestitionen in der Form von *implizitem Wissen* auftreten⁷². Im Humankapital „Fußballspieler“ sind in Anlehnung an den von Polanyi (1966 und 1969) geprägten Begriffen *Implicit Knowledge* bzw. *Tacit Knowledge* kognitive Informationen im Körper bzw. Langzeitgedächtnis gespeichert. Bei diesen impliziten Informationen handelt es sich um angeborene, genetische und physische Merkmale⁷³. Gespeicherte Fähigkeiten haben somit die Eigenschaft von privaten Informationen, produzieren keine externen Effekte und machen somit die Imitation von Spielstärke –auch bei Kenntnis aller relevanten Spielerdaten über die Medien- durch andere Spieler und Teams unmöglich oder annähernd nur zu hohen Transaktionskosten möglich (vgl. Szymanski/Kuypers 2000: 174)⁷⁴. Die Fähigkeiten von Starspielern sind dabei weitaus schwerer zu kopieren als die von Durchschnittspielern. Implizites Spielerwissen begründet gleichzeitig strategische Wettbewerbsvorteile eines Klubs gegenüber seinen Konkurrenten (vgl. Szymanski/Kuypers 2000: 130, 143).

Ajax Amsterdam zu verpflichten. CF Barcelona hatte zwischenzeitlich mehr niederländische Spieler als spanische bzw. katalanische Spieler in der Stammformation von CF Barcelona.

⁷² Das Konzept des impliziten Wissens in Zusammenhang mit strategischen Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen wird zumeist mit Technologien und Innovationen in Verbindung gebracht (vgl. z.B. Chung 1998: 147 ff.; Rüdiger/Vanini 1998: 467 ff.).

⁷³ Z.B. Reaktionsfähigkeit, Teamfähigkeit, Führungseigenschaften, intuitives taktisches Spielverständnis, instinktives Vorausahnen der Aktionen des Gegners.

⁷⁴ Dadurch sind aber auch spielerische Fortschritte im Fußballsport nur begrenzt möglich, d.h. die Produktqualität des Fußballsports ist kaum verbesserbar (vgl. Bird 1982: 638). Diese sind zumeist das Ergebnis von Zufällen, wenn in einer bestimmten Epoche besonders talentierte Fußballspieler auftauchen. „Innovationssprünge“ sind dagegen bei den abgeleiteten Kuppelprodukten aus dem Kernprodukt „Fußballspiel“ möglich (vgl. Brooks 1994: 47), wie bei der Übertragung von Fußballspielen (via Internet etc.).

Implizite Informationen sind nicht nur individuell bei einzelnen Spieler, sondern auch *implizit gruppenspezifisch* (vgl. Nelson/Winter 1982: 171 ff.), d.h. kospezifisch in einem Fußballteam gespeichert. Durch Spielerwechsel, Verletzungen oder Leistungsabfällen des Spielers werden aufgebaute kospezifische Teaminformationen entwertet. Einen Teil dieser gespeicherten Datenmenge des Spielers kann der neue Arbeitgeber des Spielers verwerten, ein anderer kospezifischer bzw. teamspezifischer Anteil muss durch Training neu aufgebaut werden. *Teamspezifische Ausbildungsinvestitionen*, z.B. taktische Konzepte, können nur im Klub selber verwertet werden (vgl. Becker 1975: 26 ff.). Mit Abschaffung der Ablösesumme nehmen die Anreize der Klubs bzw. Investoren ab, in die (team-)spezifische Ausbildung von Fußballspielern zu investieren (vgl. z.B. Antonioni/Cubbin 1997: 5; Büch/Schellhaaß 1977: 3 ff.; Rosen/Sanderson 2000: 22f.; Sanderson/Siegfried 1997: 9; Schellhaaß 1984: 221). Der unkontrollierte Abgang impliziten Wissens und die Finanzierungsanreize (team-)spezifischer Ausbildungsinvestitionen werden daher zunehmend durch Substitute für nachvertragliche Ablösezahlungen geschützt. Das sind insbesondere langfristige Verträge in Kombination mit einer hohen Ablösesumme während der Vertragslaufzeit und Entgelt-Arrangements.

Der Erfolg einer Übertragung nicht-formaler Lerninhalte ist abhängig von einem geeigneten Kommunikationsrahmen auf Gruppen- bzw. Teamebene. Die impliziten Fähigkeiten und Fertigkeiten können nicht oder nur kosten- und zeitintensiv über nicht-formelle Lernprozesse und Übertragungswege im Training erworben und weitergegeben werden (vgl. auch Chung 1998: 167 ff.; Franck 1995: 128; Nelson/Winter 1982: 78 ff.). „Learning by Doing“ und „Trial and Error“ durch Vormachen und Feed Back (vgl. Nonaka 1994: 20), das Nachahmen fußballerischer Fertigkeiten von Idolen sind die einzigen Möglichkeiten, fußballerische Fähigkeiten aufzubauen und zu erhalten. Ein Fußballspieler ist sich als Übermittler seiner Fähigkeiten nicht vollständig um die theoretischen Zusammenhänge seiner Leistungen bewusst, könnte sie nicht ausreichend explizit zum Ausdruck bringen (vgl. analog dazu Polanyi 1969: 49 ff.)⁷⁵. Ebenso muss der Empfänger der Botschaft talentiert genug sein, um die Botschaft zu verstehen und entsprechend umzusetzen (vgl. Kogut/Zander 1992: 395; Nelson/Winter 1982: 78; Vogt 1997: 221). Oft werden daher ehemals erfolgreiche Spieler nach Beendigung ihrer aktiven Karriere als Talentspäher, Spielervermittler, Manager, Trainer oder Spielerbetreuer im Klub weiterbeschäftigt (klubinternes Wissensmanagement), die als kompetente Kommunikationspartner ihr jahrelang aufgebautes implizites Wissen an (unerfahrene) Spieler vermitteln sollen. Diese Personen verfügen außerdem über implizites Beurteilungsverständnis bei Spielerinvestitionen und -desinvestitionen und Vertragsgestaltung sowie über entsprechende Geschäftskontakte, um die geeignetsten Spieler zu engagieren bzw. nicht taugliche Spieler zu veräußern.

Bei einem Spielertransfer nimmt der Fußballspieler seine implizit gespeicherten Fähigkeiten mit, die nicht ohne weiteres auf einen nachrückenden, neuen Spieler übertragen werden können. Der Spieler entzieht seinem Arbeitgeber aber nicht nur sein individuelles Können, sondern entwertet auch

⁷⁵ Polanyi (1966: 4) bezeichnet als elementaren Bestandteil impliziten Wissens auch „that we can know more than we can tell“.

gleichzeitig die übriggebliebenen Mannschaftsteile (vgl. analog Alchian 1984: 36 f.; Franck 1995: 170 f.) und reduziert den Marktwert seiner Mannschaftsspieler⁷⁶. Ein wertvoller Spieler kann diese Zusammenhänge glaubwürdig seinem Arbeitgeber vermitteln und mit Weggang drohen, sofern dies vertraglich möglich ist. Seinen Verbleib wird er von der Durchsetzung besserer Vertragskonditionen (Vertragsdauer, Ausstiegsklauseln, Entgelt) abhängig machen. Dadurch bestehen sog. *Nachverhandlungsrisiken* (Renegotiation Risks) (vgl. Malcomson 1997: 1916 ff.). Bei häufigen Spieler- und Trainerwechseln hat außerdem ein Spieler oder Trainer viele private Informationen über die ehemaligen Arbeitgeber und Spieler gesammelt (z.B. taktisches Spielkonzept, Spielweise, Strafstoßverhalten seiner Mitspieler). Dieses spezifische Wissen kann der Spieler bzw. Trainer zwar kaum produktiv im neuen Klub verwerten, jedoch bei einem erneuten Aufeinandertreffen mit seinem „alten“ Klub wirksam gegen seinen ehemaligen Arbeitgeber einsetzen oder an Personen in anderen Klubs weitergeben.

Aus dem Hold Up-Risiko eines Spielers gegenüber seinem Arbeitgeber im betrieblichen Innenverhältnis leitet sich ein potentielles Hold Up-Problem des Klubs gegenüber seinen Investoren im betrieblichen Außenverhältnis ab. Durch die hohen Übertragungswertverluste beim Spielertransfer sind die vertraglichen Ansprüche der Investoren des Klubs gefährdet. Aus Nachverhandlungsrisiken leiten sich Nachfinanzierungsrisiken aus Nachschussforderungen für Spielergehälter ab. So können Fußballklubs z.B. Kreditgeber erpressen, weitere Kredite zu gewähren, um Spielerneuanschaffungen als Ersatz zu finanzieren. Wenn ein Klub den höheren Gehaltsforderungen seiner Spieler entgegenkommt, werden die Finanzierungsansprüche der Kapitalgeber verwässert, da im Insolvenzfall die gestiegenen fixen Gehälterauszahlungen mit den fixen Kreditleistungen konkurrieren. Die Rückzahlungswahrscheinlichkeit bzw. die fristgerechte Begleichung der Tilgungs- und Zinsleistungen sinken, wenn die Einnahmen des Klubs zumindest nicht in der gleichen Höhe der gestiegenen Gehaltszahlungen gesteigert werden können. Viele Klubs mit Finanzierungsproblemen, vor allen in den unteren Ligen, konnten in der Vergangenheit oft nur durch „Notverkäufe“ ihrer besten Spieler aus laufenden Vertragsbeziehungen („Sell to Survive Strategy“) die Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten (vgl. Deloitte & Touche 1997: 27; Deloitte & Touche 1999: 19; Deloitte & Touche 2000a: 36; Deloitte & Touche 2001: 14). Bei Notverkäufen müssen die Verkäufer Abschläge auf die Verkaufserlöse der Spieler und Wertverluste beim übriggebliebenen „Rumpfteam“ hinnehmen (vgl. Franck 1995: 128). Die Spieler eines Absteigers haben i.d.R. einen geringeren Marktwert, weil der Tabellenplatz eines Klubs als Maßstab für die Qualität der Spieler herangezogen wird. Zudem werden die potentiellen Käufer des Spielers versuchen, den Preis zu drücken, wenn sich der Verkäufer in einer angespannten Liquiditätsslage befindet.

⁷⁶ Das Risiko des Verlustes von gruppenspezifisch gespeicherten Informationen ist z.B. auch bei Investmentbrokern bzw. Wertpapierhändlern gegeben, die oftmals in ganzen Teams ihre Arbeitgeber wechseln.

3.3 Spielertransferoptionen und potentielle Finanzierungsrisiken

Mit einem Portefeuille an Beschaffungsmarktoptionen (vgl. Kapitel II, 2.1.1 – 2.1.4) lassen sich ebenso wie mit einem großen Spielerkader einige externe Risiken begrenzen. Jede Beschaffungsvariante kann aber wiederum Anknüpfungspunkt für Verhaltensrisiken der Spieler sein.

Bei Vertragsneuabschlüssen sind grundsätzlich zwei Beschaffungswege zu unterscheiden. Beim *internen Beschaffungsmarkt* ist das Beschaffungs- und Ausbildungswesen vertikal im Klub integriert (Variante „Make“). Die Spieler bezieht die Profiabteilung aus den klubeigenen Jugend- und Amateurabteilungen. Demzufolge sind im wesentlichen zwei Vertragsparteien involviert, nämlich Klub und Fußballspieler. Mit den Varianten (ablösefreier) „Zugang“, „Buy“ sowie „Spielerausleihe“ sind Beschaffungsalternativen angesprochen, die alle über den *externen Beschaffungsmarkt*⁷⁷ abgewickelt werden. Bei den Varianten „Buy“ und der „Spielerausleihe“ tritt zu den vorher genannten Vertragspartnern noch der spielerabgebende Klub als dritte Vertragspartei hinzu.

3.3.1 „Zugang“/„Buy“

Die Kenntnis der historischen Leistungs- und Verhaltensperformance bekannter Spieler macht die Finanzierungsrisiken einigermaßen kalkulierbar (vgl. Sutherland 1986: 22). Der Investor eines Fußballklubs bzw. Spielers kann über die Medien zu verhältnismäßig geringen Transaktionskosten ein Urteil über die Qualität und Verhaltenseigenschaften bestimmter Spieler treffen, von schwerer zu beurteilenden spezifischen Fachkenntnissen, wie taktische Konzepte, einmal abgesehen. Da professionelle Fußballspieler wissen, dass sie unter ständiger Beobachtung stehen, werden sie Anreize haben, sich so zu verhalten, dass die Reputationsverluste minimiert werden. Je populärer ein Klub bzw. eine Liga ist, desto mehr Informationen werden über die Spieler in der Öffentlichkeit bekannt. Bei erstmaligen Spielertransaktionen aus der Amateur- bzw. Jugendabteilung eines Klubs zu der Profiabteilung eines anderen Klubs gibt es noch relativ wenig öffentlich bekannte Spielerdaten und keinen Marktpreis für diese Spieler. Die vergleichsweise größten Informationsdefizite ergeben sich bei Investitionen von jungen Spielern aus den weniger bekannten Spielermärkten, sofern diese Spieler nicht bereits bei einem bekannten europäischen Klub unter Vertrag gestanden haben. Aus der Sicht der deutschen Klubs wären dies die südamerikanischen, afrikanischen, asiatischen und osteuropäischen Spielermärkte. Auf diesen „informationsunvollkommenen Spielermärkten“ ergeben sich auch große Spielräume bei der Festsetzung der Spielergehälter und der Ablösesummen. Vor allem kleinere Bundesligaklubs sehen hier die Chance preiswerte „Schnäppchen“ zu erzielen. Wie auf einem „Kunstmarkt“ besteht die Schwierigkeit eines sachverständigen Käufers darin, unterbewertete

⁷⁷ Sutherland (1986: 20) bezeichnet dagegen alle Transaktionen von Profispielern zwischen den Profiklubs als *internen Arbeitsmarkt*. Mit dem *externen Arbeitsmarkt* sind dagegen nur Zugänge von Nachwuchsspielern gemeint, die erstmalig einen Profivertrag erhalten.

Assets aufzuspüren und dem Verkäufer preisgünstig abzukaufen (vgl. Coffman 1991: 89 f.). Die Klubs behalten entweder die Spieler oder verkaufen sie für viel Geld weiter (vgl. Conn 1997: 263).

Die zunehmend höheren Gehälter, die im Spitzensport gezahlt werden, veranlassen immer mehr junge Nachwuchsspieler ihre Dienste auf den Spielermärkten anzubieten. Erforderlich sind daher geeignete Qualitäts-Separierungssysteme (vgl. Rosen/Sanderson 2000: 24). Aus diesem Grund unterhalten viele vermögende Bundesligaklubs *Scouting-Systeme*. Talentscouts bzw. Spielerbeobachter sind Agenten eines Profiklubs, die Talente im Vorfeld beurteilen sollen und gegebenenfalls versuchen, die geeignetsten Spieler für ihren Auftraggeber anzuwerben (Interview Bayer Leverkusen 1999). Der Verkäufer dieser Spieler hat zumeist nicht die finanziellen Möglichkeiten und die Entwicklungsperspektiven, die ein vermögender europäischer Klub dem Spieler bieten kann. Talentspäher und Spielbeobachter sind oftmals ehemalige Fußballspieler mit spieltechnischem Sachverstand und Kontaktnetzwerken. Diese Personen betreiben im Grunde genommen „Industriespionage“, sind aber zugelassen, weil Fußballspiele und die meisten Trainingseinheiten öffentlich zugängliche Produktionsprozesse sind, und Spielerscouts auch die Informationstransparenz auf den Spielermärkten erhöhen⁷⁸. Wegen der großen Nachfragekonkurrenz auf dem Markt für Spielertalente und den dadurch relativ kurzen Beobachtungszeiträumen bleiben Spieler-Scouts aber eventuell viele Eigenschaften der Spieler verborgen. Wird ein Spieler bereits des öfteren in den Medien erwähnt, oder hat der Spieler bereits an einem bedeutenden internationalen Turnier teilgenommen, hat er i.d.R. eine verhältnismäßig große Verhandlungsmacht aufgebaut, und der Preis des Spielers ist gestiegen.

Spielerberater sind wie Scouts ebenfalls Intermediäre auf Spielermärkten. Im Gegensatz zu Scouts sind Spielerberater Agenten von Fußballspielern. Spielerberater stellen den Kontakt ihrer Auftraggeber zu den nachfragenden Klubs her, welche die lukrativsten Vertragsangebote unterbreiten. Damit sie ihren Beruf ausüben dürfen, müssen Spieleragenten ihre Qualifizierung nachweisen und im Besitz einer Lizenz sein, die von den dafür zuständigen Fußballverbänden ausgestellt wird⁷⁹. Die Branche der Spielerberater und Spielervermittler hat nach dem Bosman-Urteil zunehmend an Bedeutung gewonnen, da die Spieler durch die gewonnene größere Verhandlungsmacht über mehr „unternehmerische“ Freiheiten verfügen. Die Vertragsverhandlungen zwischen einem Spieler und seinem Arbeitgeber werden komplexer, weil i.d.R. Spielerberater als Agenten des Spielers bei den Vertragsgesprächen involviert sind, und die Berater auch versuchen, ihre eigenen Interessen bei den

⁷⁸ Der *InterClubNet* (vgl. InterClubNet 2001) ist ein Internet-Informationsservice für Fußballklubs, der unter anderem ohne die Einschaltung von Spielervermittlern und Talentscouts Angebot an und Nachfrage nach Fußballspielern, auch in entfernteren Spielermärkten, wie z.B. in Afrika, für ihre Mitglieder bereitstellt. Auch wenn der InterClubNet die Informationstransparenz auf unbekannteren Segmenten des Spielermarktes erhöht, eignet er sich kaum für Klubs mit eigenem Scouting-System und auch nicht für Klubs, die in Starspieler investieren (vgl. o.V. 2000j: 100). Außerdem besteht durch derartige Beschaffungsmarktkooperationen die Gefahr der Informationspreisgabe (vgl. analog Bresser 1988: 375 ff.) der Investitionspolitik der Klubs. Die Preise für einen Spieler liegen niedriger, wenn ein Klub einen Spieler exklusiv entdeckt hat. Viele renommierte europäische Fußballklubs haben die Angebote des InterClubNet bereits abgelehnt.

⁷⁹ Vgl. zu den unseriösen „Menschenhandelspraktiken“ vieler Spielervermittler Feller (2001: 48).

Vertragsverhandlungen durchzusetzen. Spielervermittler führen zwar wichtige Allokations- und Beratungsfunktionen für Spieler durch und stellen den Marktwert für Spieler fest, treiben aber durch spekulative Nachfragegerüchte und vorgetäuschte Pro-forma-Angebote für ihre Auftraggeber auch die Preise für Fußballspieler in die Höhe (vgl. Kubat 1998: 55 f.). Weil die Spielervermittler und –berater oftmals eine Provision von der Ablösesumme (ca. zwölf Prozent) erhalten (vgl. Kramer 2001: 122), drängen sie ihre Auftraggeber auch dazu, ihre Arbeitgeber des öfteren vor Ablauf der Spielerverträge zu wechseln, insbesondere wenn diese Spieler nicht zu der Stammformation ihrer Klubs gehören.

3.3.2 „Make“⁸⁰

Die hohen Transaktionskosten, die bei einem Spielerwechsel über den externen Spielerbeschaffungsmarkt anfallen (Ablösesumme, Handgelder, Vermittlungskosten, Finanzierungskosten), sind auch der Grund dafür, warum vor allem finanzschwächere Klubs zunehmend ihr Beschaffungswesen vertikal integrieren (vgl. Daferner 2000: 16; Grosskathöfer 2001: 178 ff.; Sutherland 1986: 22). Die vertikale Integration des Beschaffungswesens von Fußballspielern reduziert auch den Kapitalbedarf für Spielergehälter, weil der Nachfragewettbewerb nach den klubeigenen Spielern zunächst nur auf die Lizenzspieler-Fußballabteilung reduziert wird.

Mit der Variante „Make“ sind außerdem einige *Optionen* verbunden:

- (1) Die Lizenzspieler-Fußballabteilung hat gegenüber anderen Fußballklubs eine vorrangige und kostenlose Option auf die klubeigenen Nachwuchsspieler, was auch ein entscheidendes Kriterium dafür ist, dass ein Klub Ausbildungsanreize hat (vgl. Schellhaaß/Enderle 2000: 22). Im eigenen Klub ausgebildete Spieler werden dabei in den Lizenzspielerkader als Vollprofis oder Vertragsamateure integriert. Die Spieler aus den Jugend- und Amateurabteilungen können aber auch auf Abruf bereitstehen und je nach Bedarf sporadisch für Einsätze an den Profikader ausgeliehen werden. Im Gegensatz zum externen Spielermarkt darf ein Bundesligaklub beliebig oft auf seine eigenen Amateurspieler zurückgreifen⁸¹.
- (2) Der interne Beschaffungsmarkt hat einen hohen (Real-)Optionswert, da Investitionsentscheidungen bzw. Spielereinsatzentscheidungen im Profikader verzögert werden können, bis die Spieler die dazu notwendige professionelle Spielerreife besitzen. Während des Zeitraums des Wartens kann das Management entscheidungsrelevante Informationen bezüglich

⁸⁰ Im weiteren Sinne gehören zu der Variante „Make“ auch Vertragsverlängerungen von Spielern, die einmal über dem internen oder externen Beschaffungsmarkt beschafft wurden.

⁸¹ Mit der Transferperiode regelt der DFL den Zeitraum, in den der Spielerhandel auf dem externen Beschaffungsmarkt für professionelle Fußballspieler stattfinden darf. Die Transferperiode wird während einer Fußball-Bundesliga Saison in zwei zeitliche Abschnitte eingeteilt und vom 16. Januar bis 30. Juni sowie vom 1. Juli bis 15. Januar eines Kalenderjahres geöffnet (vgl. Ligaverband 2001b: LOS, § 13, Abs. 2). Nach der „neuen“ Transferregelung darf ein Spieler nur einmal den Klub pro Saison wechseln (vgl. z.B. o.V. 2001a: 46).

der Fähigkeiten eines Spielers gewinnen. Das Management kann auch auf eine günstige Preisentwicklung auf dem Spielermarkt spekulieren, um einen Spieler zu verkaufen⁸².

- (3) Der Klub sichert sich die exklusiven Transfer- und Verkaufsrechte an den Nachwuchsspielern. Die klubeigene Ausbildung von Spielern ist allerdings spekulativer als der Kauf fertig ausgebildeter Spieler über den Spieler-Sekundärmarkt (vgl. Szymanski/Kuypers 2000: 287; Grosskathöfer 2001: 178 ff.). „Make“ hat den Vorteil eines diversifizierten Portfolios an *Growth Options*. Sollten einige Spieler den Sprung in die eigene Profimannschaft nicht schaffen, können sie unter Umständen noch zu einem Preis verkauft werden, der die in die Spieler investierten Ausbildungsausgaben übersteigt.

Insbesondere kleinere und schwach diversifizierte Klubs haben eine niedrigere Fehlertoleranz bei Investitions- und Finanzierungsentscheidungen (vgl. Sutherland 1986: 22). Mit der hierarchischen Integrationsvariante „Make“ konnten entscheidungsrelevante Informationen über die spielerischen Qualitäten, den Leistungswillen und die Teamfähigkeiten der klubeigenen Spieler i.d.R. bereits über einen längeren Zeitraum beobachtet werden (vgl. Hoehn/Szymanski 1999: 236). Außerdem versuchen sich diese Klubs einigermaßen wirkungsvoll gegen potentielle Hold Up-Risiken aus spezifischen Spielerinvestitionen bei großer Transaktionshäufigkeit zu schützen (vgl. analog Williamson 1985: 85 ff.). Bei „Make“ Spielern handelt es sich häufig auch um „Fan-Spieler“. Durch frühzeitige Prägung im Klub wurde eventuell eine lebenslang anhaltende emotionale Loyalität und damit eine „natürliche“ Mobilitätsbarriere aufgebaut. Stammen die Talente aus der eigenen Jugend und Region der Fußballfans, ist zumeist auch die Akzeptanz der Fans des Klubs größer (vgl. L’Elefant Blau 1999: 207).

Die kospezifisch bedingten Übertragungswertverluste sind beim Übergang eines Spielers aus dem eigenen Nachwuchs- und Amateurbereich in den Profikader geringer als bei externen Beschaffungsmarkttransaktionen. Die im eigenen Klub ausgebildeten Spieler sind i.d.R. bereits seit der Jugendausbildungszeit mit dem Spielsystem und der klubspezifischen Taktik des Teams vertraut. Ein Fußballklub kann im Gegensatz zu anderen Unternehmen zukünftige Arbeitnehmer bereits seit der frühen Jugend für seine spezifischen Anforderungen schulen. Ein populäres Beispiel dafür ist der niederländische Klub *Ajax Amsterdam*, dessen internationale sportliche Erfolge vor allem seiner vorbildlichen Jugend- und Nachwuchsförderung zugeschrieben werden (Auswertung Experteninterviews 1999, vgl. auch Kapitel VI, 3.2). Das Erfolgsrezept liegt dabei nicht nur in den zweifellos vorhandenen überdurchschnittlichen Fertigkeiten einzelner Spieler, sondern auch in der teamspezifischen Abstimmung aller Mannschaftsteile begründet und darin, dass nahezu alle Profispieler das unternehmensspezifische Spielkonzept seit ihrer Kindheit erlernen konnten. Durch die hohen ausbildungsspezifischen Humankapitalinvestitionen versuchen die Klubs, die eigenen Spieler für andere Klubs uninteressant zu machen. Einige der wertvollsten Spieler von *Ajax Amsterdam* wurden nach dem Bosman-Urteil und der Öffnung der europäischen Spielergrenzen von

⁸² Die Option des Managements, Investitionen in die Zukunft zu verschieben und zu lernen, entspricht einer Kaufoption (vgl. Brealey/Myers 1996: 599 ff.; Dixit/Pindyck 1994: 6 ff.; McDonald/Siegel 1986: 707 ff.).

einigen finanzkräftigen europäischen Klubs abgeworben. Allerdings trugen die ehemaligen Ajax-Spieler mit ihrem spezifischen Ausbildungshintergrund bei ihren neuen Arbeitgebern, die zumeist mehr von Individualisten geprägte Teams waren, bei weitem nicht zu dem Erfolg bei, den man sich von den Spielern erhofft hatte.

Aus der Sicht des Profibereichs sind Jugendfußballabteilungen bzw. deren Nachwuchsspieler Wachstumsoptionen (vgl. 3.1.4), die nicht extern über den Markt gekauft, sondern (analog zu einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung) selbst geschaffen und ausgebildet werden (vgl. analog Chung 1998: 209). Die allgemeine technische Grundausbildung zum Fußballspieler wird wegen der großen Erfolgs- und Verhaltensunsicherheiten (Begabung, Verletzung, Motivation etc.) eines jungen Spielers von den Amateurabteilungen eines Bundesligaklubs wahrgenommen (vgl. Schellhaaß/Enderle 2000: 7). Ähnlich verhält es sich mit der Grundlagenforschung, die von Universitäten bzw. Nonprofit Organisationen durchgeführt wird. Dagegen ist die Anwendung und Vermarktung der Forschungsergebnisse die Domäne der gewinnorientierten Unternehmen, die die wirtschaftlichen Aussichten eines erprobten Produktes vergleichsweise besser beurteilen können (vgl. Schellhaaß/Enderle 2000: 9).

Einige Autoren schlagen vor, Growth Options, wie hier jüngere Spieler oder die gesamte Jugendabteilung, mit (innenfinanziertem) Eigenkapital zu finanzieren, weil diese Wachstumsoptionen nur vage Erfolgsaussichten haben und einen großen Anteil an immateriellen, spezifischen Investitionsmerkmalen aufweisen (vgl. analog Cornell 1993: 207; Myers 1977: 147 ff.). Bei Bundesligaklubs erfolgt die Finanzierung der Jugendabteilungen auch aus dem Cash Flow, den die Profiabteilung erwirtschaftet und über klubinterne finanzielle Quersubventionen den Amateurabteilungen zuteilt. Größere Fußballklubs haben dabei einen vergleichsweise größeren finanziellen Spielraum für Lernkostensubventionen junger Spieler. Die laufende Finanzierung eines solchen Systems ist im Verhältnis zu den im Profifußball gezahlten Ablösesummen nicht aufwendig. Z.B. gibt der FC Bayern München jährlich ca. fünf Millionen DM für seine Nachwuchsmannschaften aus (vgl. Grosskathöfer 2001: 178).

Klubmanager und Fußballtrainer stehen aber auch unter dem finanziellen Druck der Investoren, Erträge einzufahren und die hohen Fixkosten zu decken. Sie setzen daher zunehmend fertig ausgebildete und ältere erfahrenere ausländische Spieler ein, weil langfristige Lernzeiten eigens ausgebildeter Spieler die Investitionserträge zu weit und zu unsicher in die Zukunft verschieben. Zudem sind viele „fertig ausgebildete“ Spieler aus dem Ausland relativ preiswert zu bekommen. Nach dem Bosman-Urteil greifen die Klubs daher verstärkt auf den externen Beschaffungsmarkt zurück (vgl. Büch 1998: 291 f.; Kaube 2000: 37), ohne jedoch darauf zu verzichten, gleichzeitig verstärkt in die Ausbildung von Nachwuchsspielern zu investieren (vgl. Deloitte & Touche 2000b: 24 f.; Grosskathöfer 2001: 178 ff.)⁸³.

⁸³ Die Klubs der Fußball-Bundesliga haben im Zeitraum von sieben Jahren ihre Ausbildungsinvestitionen in die Amateur- und Jugendabteilungen von 21 auf 75 Mio. DM erhöht (vgl. Franzke 2001a: 39).

3.3.3 „Spielerausleihe“

Die Cash Flow-Struktur bei einer Spielerausleihe ist vergleichbar mit einem kreditfinanzierten Spielerkauf, da fixe Auszahlungsströme (Gehälter des Spielers, Leihgebühren) anfallen (vgl. Brealey/Myers 1996: 740). Durch die Spielerausleihe kann im Gegensatz zum Spielerkauf allerdings die Ablösesumme eingespart werden, und gegenüber dem kreditfinanzierten Spielerkauf fällt auch die Bereitstellung von Gläubigersicherheiten weg. Deswegen und wegen der im Zusammenhang mit einer Spielerausleihe zum Teil bestehenden Optionsrechte kann die Spielerausleihe bedingt mit einem Financial Leasing verglichen werden. Allerdings bestehen weitaus weniger Optionsrechte für „Leasinggeber“ und „Leasingnehmer“ als dies bei einem Financial Leasing Vertrag üblich ist (vgl. zu Leasingverträgen Krahen 1991: 145 ff.). Nach Ablauf der Leihfrist hat der „Leasingnehmer“ eines Spielers i.d.R. kein vertraglich vorher eingeräumtes Optionsrecht auf den Kauf des Spielers, sondern der „Leasinggeber“ hat das Recht, den Spieler zurückzufordern.

Bei der Ausleihe wird dem Spieler sowohl vom Leasingnehmer als auch vom Leasinggeber eine Probezeit von einem oder zwei Jahren gewährt, in der sich der Spieler bewähren und für beide Klubs empfehlen kann. Für den Leasinggeber hat die Ausleihe den Vorteil, dass der Spieler, der i.d.R. kein Stammspieler ist, bei einem anderen, wenn auch spielschwächeren Klub zum Einsatz kommt und Spielpraxis erwirbt. Darüber hinaus erhält der Leasinggeber vom Leasingnehmer Mietzahlungen (Leihgebühren)⁸⁴, und der Leasinggeber spart die Gehaltszahlungen der Spieler während der Leihfrist ein. Der Leasingnehmer profitiert wiederum vom Einsatz eines verhältnismäßig leistungsstarken Spielers. Durch die Spielerausleihe erfolgt auch ein Austausch neuen Wissens, etwa in der Form alternativer Trainingskonzepte. Eine Bindung zur neuen Mannschaft stellt sich aber nicht unmittelbar nach einer kurzfristigen Mietzeit ein.

Das Dilemma für den Leasingnehmer liegt darin begründet, dass dieser ein Interesse daran hat, dass der Spieler überzeugende Leistungen zeigt. Der Leasingnehmer muss aber damit rechnen, dass der Leasinggeber den Spieler am Ende oder sogar während der Vertragslaufzeit zurückfordert. Ein weiteres Problem im Zusammenhang mit einer Spielerausleihe wären Interessenkonflikte des ausgeliehenen Spielers, wenn er beim Leasingnehmer ein Fußballspiel gegen seinen eigentlichen Arbeitgeber bestreitet.

Eine spezielle Variante der Spielerausleihe ist das *Buy Back Arrangement* (vgl. Abb. 22). Dabei verkauft der Leasinggeber einen Spieler an den Leasingnehmer. Der Leasinggeber hat nach Ablauf der Leihfrist aber eine Option auf Rückkauf des Spielers mit festgeschriebener Ablösesumme (vgl. Scherer 1989: 322 f.), analog einer Wertpapierleihe in Verbindung mit einem Repogeschäft (Repurchase Agreement). Der Leasinggeber kann dadurch das Preisänderungsrisiko und das Qualitätsrisiko des betreffenden Spielers auf den Leasingnehmer abwälzen.

⁸⁴ Unter Umständen kann der Leasingnehmer bei Übernahme des Spieler nach Ende der Leihfrist die Leihgebühr auf den Kaufpreis anrechnen lassen.

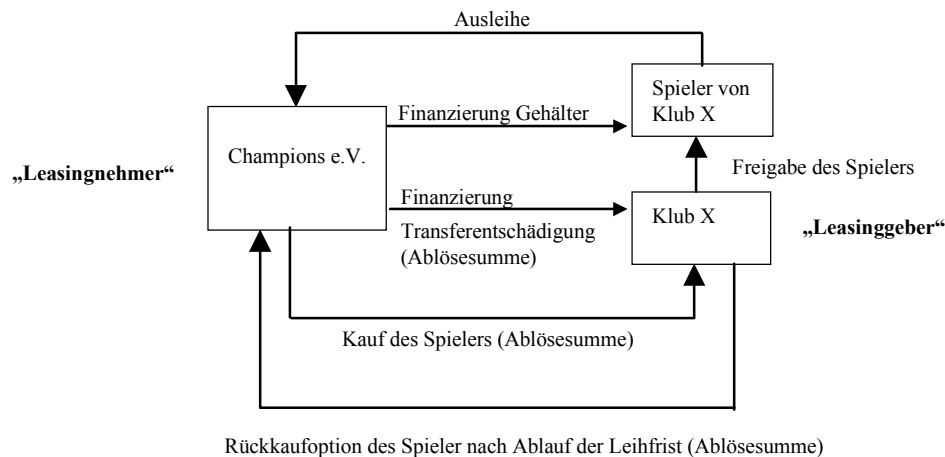


Abb. 22: Buy Back Arrangement

Quelle: Eigene Darstellung

Mit dem sogenannten *Spielerkarussell* wird eine weitere Variante der Spielerausleihe im mexikanischen Fußball praktiziert (vgl. IMUSA 1998: 5). Dabei dürfen Spieler zwischen den Klubs beliebig oft wechseln. Ein solcher Personaltausch ist nach Ansicht des Verfassers aus zwei Gründen abzulehnen. Es ist nicht nur schwierig, ein eingespieltes Team über einen längeren Zeitraum zu halten und eine Identifikation zu den Fans herzustellen. Auch die glaubwürdige Einsatzbereitschaft der Spieler ist in Frage gestellt, genauso wie die Integrität sportlicher Ligawettbewerbe.

3.4 Bilanzierung und Abschreibung von Spielervermögen und potentielle Finanzierungsrisiken

Von keiner anderen Branche ist bekannt, dass Unternehmen ihr Humankapital in den Bilanzen aktivieren. Bei professionellen Fußballklubs stellen die Spielerwerte oftmals sogar die größten Aktivposten in der Bilanz dar (vgl. Kapitel II, 3.2).

Der BFH bestätigte in seiner Entscheidung vom 26. August 1992 (BFH vom 26.8.1992, BStBl. II 1992: 977 ff.; vgl. dazu o.V. 1992a: 2115 ff.), dass die Ablösesumme als immaterielles Wirtschaftsgut des Anlagevermögens und Nutzungsrecht am Spieler mit ihren Anschaffungskosten zu aktivieren ist und über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer der Spieler, d.h. die Vertragsdauer, linear abzuschreiben ist. Die Aktivierung der Spieler war und ist aus handels- und steuerrechtlicher Sicht sehr umstritten gewesen (vgl. dazu Müller 1991: 82 ff.; Ströfer 1982: 1087 ff.)⁸⁵.

⁸⁵ Zu der Debatte, wie nach dem Bosman-Urteil die Spielerlaubnis im deutschen Berufsfußball bilanztechnisch zu behandeln ist, vgl. Arens (1996: 41 f.), Kessler (1996: 947 ff.) und Söffing (1996: 523 ff.).

Nur Spieler, für die eine Ablösesumme gezahlt wurde (Variante „Buy“), werden bilanziert. Werden die Spieler dagegen in der klubeigenen Nachwuchsabteilung ausgebildet, fällt keine Ablösesumme an, die aktiviert werden könnte. Diese ausgebildeten Spieler werden damit nicht zu Herstellkosten bilanziert und bleiben als „stille Reserven“ in der Bilanz „unsichtbar“. Ein analoges Problem besteht bei der Frage der Aktivierung von käuflich erworbenem versus selbst erstelltem Firmenwert (vgl. Morrow 1992: 14 f.). Klubs, die tendenziell mehr Spieler ausbilden als Spieler über den externen Spielermarkt zu beziehen, weisen daher ceteris paribus eine tendenziell geringere Eigenkapitalquote in der Bilanz auf.

Mit der Bilanzierung und Abschreibung von Spielervermögen sind Finanzierungsrisiken verbunden:

- (1) Bei Invalidität der Spieler und beim ablösefreien Weggang der Spieler vor Vertragsablauf sind außerordentliche Abschreibungen bzw. Teilwertabschreibungen von Spielerwerten vorgesehen (vgl. Galli 1997: 214 f.). Wechselt z.B. ein Spieler, der mit Fremdkapital finanziert wurde, den Klubs ablösefrei, beträgt der Restbuchwert der aktivierten Ablösesumme Null, während die Verbindlichkeiten in der Bilanz bestehen bleiben. Dadurch steigt die Überschuldungs- und Konkursgefahr des Klubs (vgl. Büch/Schellhaaß 1977: 21 f.) und damit auch das Kreditausfallrisiko der Fremdkapitalgeber.
- (2) Wird die Ablösesumme im Profifußball ganz abgeschafft, werden sämtliche aktivierten Spielervermögen abgeschrieben. Die Bundesliga-Lizenzvergabe bzw. der Fortbestand der Klubs, bei denen der Anteil der Spielerwerte am Gesamtvermögen relativ groß ist, wird durch eine möglicherweise plötzlich eintretende Überschuldung in Frage gestellt (vgl. o.V. 2000t: 2).

4 Die Gestaltung komplexer Vertragsarrangements zwischen Fußballklubs und Fußballspielern

Mit der Gestaltung der Spielerverträge steht einem Fußballklub eine Möglichkeit zur Verfügung, Humankapital- und Finanzierungsrisiken zu steuern. Die Komplexität der Vertragsgestaltung im Profifußball macht sich erstens darin bemerkbar, dass für die inhomogenen Spieler (Qualität, Alter etc.) individuelle vertragliche Lösungen gefunden und durchgesetzt werden müssen. Zweitens sollten die Arbeitsverträge nicht nur individuelle Leistungsanreize, sondern im Teamsport gleichzeitig auch solidarvertragliche Gruppenanreizschemata enthalten. Drittens ist zu berücksichtigen, dass durch das Vertragsdesign neue Typen von Risiken für Klub und Kapitalgeber entstehen können, die einen zusätzlichen Regelungsbedarf erkennen lassen.

Im Folgenden werden die Vertragslaufzeiten (4.1), Entgelt-Arrangements (4.2), einseitige Optionsklauseln (4.3) sowie die Mischung von Vertragskomponenten (4.4) behandelt.

In diesem Abschnitt 4 steht die Sichtweise der Klubs und damit das Angebot an Spielerverträgen im Vordergrund. De facto werden die Möglichkeiten eines Klubs, Spielerverträge anzubieten und durchzusetzen, insbesondere von der Verhandlungsmacht der Klubs sowie der Verhandlungsmacht der Spieler (insbesondere nach dem Bosman-Urteil) beeinflusst (vgl. Abb. 23).

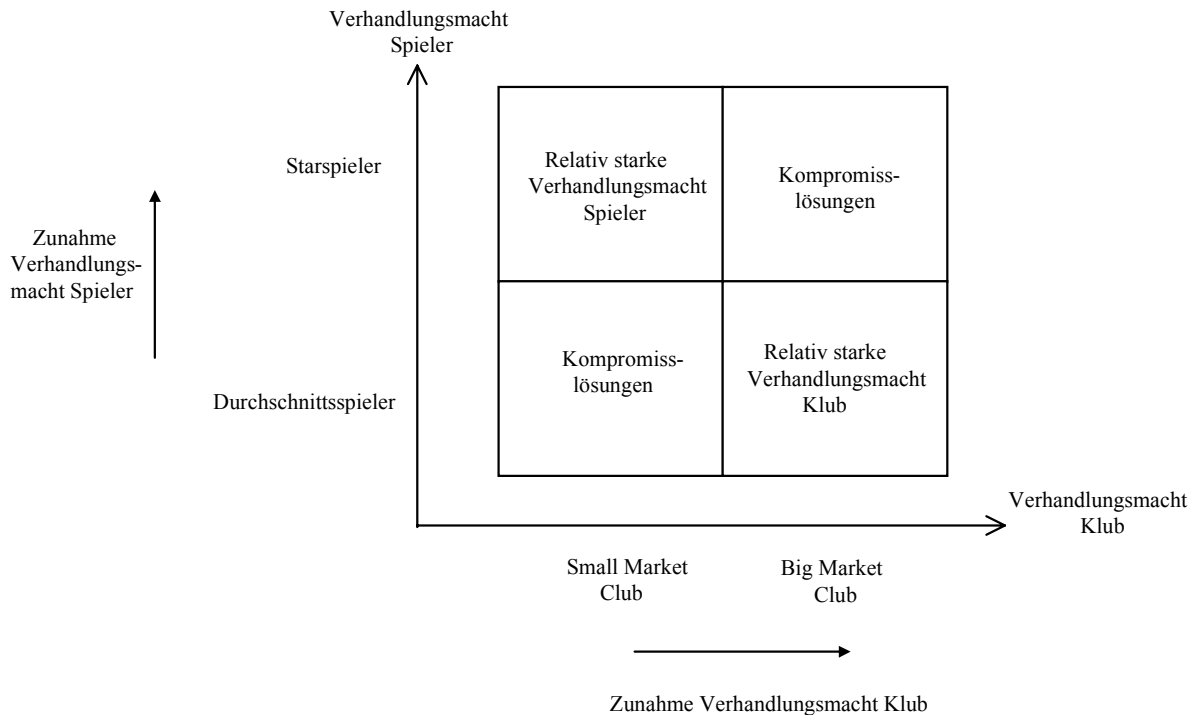


Abb. 23: Verhandlungsmacht bei Spielerverträgen

Quelle: Eigene Darstellung

4.1 Vertragslaufzeiten

Arbeitsverträge sind i.d.R. unbefristet. Verträge zwischen einem Fußballklub und einem Fußballspieler sind dagegen *befristet*. Nach der „neu“ gestalteten Transferordnung aus dem März 2001 darf die Laufzeit der Spielerverträge nur zwischen einem und fünf Jahren betragen (vgl. z.B. o.V. 2001a: 46)⁸⁶.

Vor dem Bosman-Urteil hatten Bundesligavereine die Möglichkeit, durch hohe Ablöseforderungen für Fußballspieler und der einseitigen Reservierungsklausel, Spieler von einem Weggang abzuhalten (vgl. Simmons 1997: 16) und Opportunitätsrisiken einzuschränken. Dadurch reichten verhältnismäßig kurzfristige Verträge aus, um die Spieler an den Verein zu binden (1-3 Jahre) (vgl.

⁸⁶ Vgl. zu den Kündigungsoptionen der Spieler 4.3.2.

Szymanski/Kuypers 2000: 109). Mit Öffnung der Beschaffungsmarktgrenzen und dem Wegfall der Ablösesumme nach Vertragsablauf konkurrieren die Klubs stärker um Fußballspieler und versuchen sich nunmehr durch langfristige Verträge⁸⁷ und ergänzend hohen festgeschriebenen Ablösesummen während der Vertragslaufzeit gegen einen möglichen Vermögens- und Ertragswertverlust zu schützen und gleichzeitig Investitionsanreize zum Aufbau von teamspezifischen Ausbildungsinvestitionen zu setzen (vgl. Deloitte & Touche 1999: 23; Hoehn/Szymanski 1999: 211; Simmons 1997: 17 f.). Wenn finanzkräftige Fußballklubs in der Lage sind, Spielern Verträge mit einer langen Laufzeit anzubieten, möchten sie damit Spielern und mitbietenden Konkurrenten um einen Fußballspieler auch glaubwürdig übermitteln, dass sie imstande sind, ihren vertraglichen Verpflichtungen nachzukommen (vgl. Lehmann/Weigand 1997: 394).

4.1.1 Das Angebot an Spielerverträgen in Abhängigkeit unterschiedlicher Spielermerkmale

Fußballklubs bieten unterschiedlichen Spielertypen Verträge mit unterschiedlichen Laufzeiten an.

- (1) *Gesundheitliche Verfassung*: Verletzungsanfälligen, nachlässigen und weniger fleißigen Spielern werden, insofern diese Eigenschaften dem Klub bekannt geworden sind, kurzfristige Verträge angeboten, welche starke Leistungsanreize setzen (vgl. Franck 1995: 196 ff.).
- (2) *Spielerische Qualität*: Da Durchschnittspieler gegenüber Starspielern leichter substituierbar sind, erhalten erstere Verträge mit vergleichsweise kurzen Laufzeiten (vgl. Franck 1995: 174 f.; vgl. analog Williamson/Wachter/Harris 1975: 250 ff.). Die durchschnittliche Vertragsdauer eines Fußballspielers liegt nach dem Bosman-Urteil wegen der zahlenmäßig am häufigsten vertretenen Durchschnittspieler immer noch zwischen zwei bis drei Jahren (vgl. Borussia Dortmund 2000: 37; Auswertung Experteninterviews 1999).
- (3) *Relativ kurze Nutzungsdauer/Spieleralter*: Als Faustregel gilt, dass ältere Spieler -in Abhängigkeit ihres Leistungsstands- nur sehr kurzfristige Verträge (ein bis zwei Jahre) erhalten (vgl. Frick/Prinz 2000: 21), weil mit höherem Spieleralter Ausfall- bzw. Verletzungsrisiken zunehmen und Entwicklungsperspektiven wegen der gering verbleibenden Vertragsrestlaufzeit nicht mehr gesehen werden (vgl. 3.1.4). Jüngere Durchschnittspieler, die am Anfang ihrer Karriere stehen und bei denen noch eine relativ große Qualitätsunsicherheit besteht, werden von den Klubs tendenziell eher Verträge mit kurzen Laufzeiten angeboten bekommen (vgl. Frick/Prinz 2000: 21 f.). Jüngere Spieler, die aus der klubeigenen Jugend- bzw. Amateurabteilung in den Lizenzkader integriert werden und bei denen der Klub zuversichtlich ist, dass sie ihr Leistungspotential steigern können, bekommen eher Kontrakte mit langfristigen Laufzeiten (vgl. Büch/Frick 1999: 117). Die Mobilität junger Starspieler ist auch bei langfristigen Verträgen sehr hoch, weil die

⁸⁷ Vgl. zu den aktuellen und historischen Vertragslaufzeiten von Spielern europäischer Fußballklubs (Football Transfers 2001).

Finanzkraft der Fußballklubs zugenommen hat und damit auch die Möglichkeit, Spieler aus laufenden Verträgen „herauszukaufen“.

Sind den Klubs nicht alle Spielerdaten bekannt, kann der Klub auch Verträge mit unterschiedlichen Laufzeiten anbieten. Die Wahl der Vertragsdauer durch den Spieler stellt dann eine Art „*Screeningmechanismus*“ dar, durch die die Spieler private Informationen über sich selber offenbaren (vgl. Frick/Wagner 1998: 333; Lehn 1984: 39).

4.1.2 Vertragslaufzeit und Moral Hazard-Risiken

Wenn gute Spieler durch langfristige Verträge gebunden werden, tragen die Klubs allerdings auch die Qualitäts-, Reputations- und Einkommensrisiken der Spieler. Fußballspieler „produzieren“ zwar vor einem breiten und öffentlichen Publikum, so dass Probleme, wie *Shirking* während eines Spiels relativ einfach aufzudecken sind (vgl. Maxcy 1997: 160). Schwerer nachzuweisen sind dagegen Nachlässigkeiten, welche den Einsatz im Training oder die Lebensführung des Spielers betreffen. Spieler, die der Arbeitgeber aus langfristigen Verträgen nicht freigeben möchte, provozieren oftmals durch anhaltend schlechte Leistungen oder durch öffentliche Kritik an Trainer und Management die Freigabe. Die Anreize für Moral Hazard sind wegen der anstehenden Vertragsverhandlungen gegen Vertragsende am geringsten, es sei denn der Spieler beendet seine Karriere (vgl. Maxcy 1997: 164).

Drei *empirische* Untersuchungen aus dem US-amerikanischen Profibaseball zeigen folgenden Zusammenhang zwischen der Zunahme der Vertragslaufzeit auf der einen Seite und den Leistungsanreizen der Spieler bzw. den Anreizen, in die eigene Ausbildung und Gesundheit zu investieren auf der anderen Seite⁸⁸:

- (1) Lehn (1982: 359 ff.) hat für das Jahr 1980 eine Untersuchung bei ca. 550 Spielern der Major League Baseball durchgeführt und einen positiven Zusammenhang zwischen der Zunahme der Vertragslaufzeit und den verletzungsbedingten Ausfällen von Baseballspielern festgestellt. Mit jedem weiteren Vertragsrestjahr erhöht sich dabei im Durchschnitt *ceteris paribus* die durchschnittliche Anzahl der Tage, die ein Spieler auf der Verletztenliste (Disabled List) verbringt, um ca. 25%. Spieler, die eine Vertragsrestlaufzeit von drei oder mehr Jahren haben, sind sogar 79% länger verletzt gemeldet als Spieler, deren Verträge nach einem oder zwei Jahren auslaufen (vgl. Lehn 1982: 360 f.). Es ist allerdings auch möglich, dass Spieler mit kurzfristigen Verträgen genauso häufig verletzt sind. Sie geben aber möglicherweise eine Verletzung aus Furcht vor Nicht-Vertragsverlängerungen kurz vor dem Ende der Vertragslaufzeit nicht zu. Lehn (1984: 39) räumt auch ein, dass es Fälle gibt, in denen Spieler unabhängig von der gewählten

⁸⁸ Kritisch angemerkt werden muss, dass individuelle Leistungen und damit auch nachlässiges individuelles Verhalten im Baseballsport statistisch leichter erfasst werden können, weil der Teamsportcharakter weniger stark ausgeprägt ist als im Fußballsport (vgl. Carmichael/Forrest/Simmons 1999: 132; Frick/Prinz 2000: 23; Harder 1992: 323).

Vertragslaufzeit immer bereit sind, die besten Leistungen zu geben und sich nicht opportunistisch verhalten.

- (2) Dagegen stellt Maxcy (1997: 157 ff.) im Untersuchungszeitraum 1986-1993 für die Major League Baseball fest, dass langfristige Verträge keineswegs die Leistungen von Spielern negativ beeinflussen, sondern die Leistung eher durch das Alter und die körperliche Verfassung determiniert werden. Spieler, die sich opportunistisch verhalten, müssen damit rechnen, dass sie ihren eigenen Marktwert reduzieren und die Chance auf Vertragsverlängerung mindern. Langfristige Verträge stellen vielmehr Belohnungen für bewährte Spieler dar.
- (3) Auch Frick/Prinz (2000: 9 ff.) sehen es in der NBA für die Spielzeiten 1993/94 bis 1998/99 nicht als erwiesen an, dass langfristige Verträge bei den Spielern, die sich in der Vergangenheit bewährt haben und geringe Leistungsschwankungen aufweisen, Anreize zu einem nachlässigen Verhalten setzen.

4.1.3 Vertragslaufzeit und Hold Up-Risiken

Je langfristiger die Kontrakte und je höher die festgeschriebene Ablösesumme sind, desto geringer ist die Spielermobilität und die damit verbundenen Opportunismusgefahren (vgl. Franck 1995: 192 ff.). Langfristige Verträge (an dieser Stelle noch ohne Berücksichtigung von Ausstiegsklauseln) grenzen das Hold Up Risiko insoweit ein, dass die Spieler vor Vertragsabschluss nicht mit Weggang drohen können. Kurzfristige Verträge und Spielerverträge mit abnehmender Restlaufzeit geben einem Spieler dagegen Ansatzpunkte zu höheren Gehaltsforderungen (vgl. Antonioni/Cubbin 1997: 12)⁸⁹. Daher können Spieler mit langfristigen Verträgen tendenziell auch eher fremdfinanziert werden als Spieler mit kurzfristigen Vertragslaufzeiten (vgl. Kapitel V, 6.1).

4.1.4 Vertragslaufzeit und Leverage-Risiken

Durch langfristige Verträge wird die Gehaltsentwicklung ex ante festgelegt und dadurch planbarer. Die Bundesligaklubs binden durch langfristige Verträge aber auch hohe Fixausgaben in der Form monatlich anfallender Gehaltszahlungen, denen wiederum unsichere Einkommensströme gegenüberstehen (vgl. UBS 1997: 14 ff.).

⁸⁹ Bei Vertragsverlängerungen ist die Frage des richtigen *Investitionstimmings* angesprochen. Einige Klubmanager verhandeln mit einigen ihrer Spieler gern über Vertragsverlängerungen, wenn diese temporäre Formschwächen aufweisen bzw. wenn diese verletzt sind. Zum einen stellen die Spieler dann geringere Gehaltsforderungen, weil die Nachfrage nach den verletzten Spielern geringer ist. Zum anderen stärkt das Entgegenkommen des Arbeitgebers in der Formkrise der Spieler das Vertrauen der Spieler in das Klubmanagement.

In Verbindung mit den hohen Markt- und Einkommensrisiken und dem hohen Verschuldungsgrad der Klubs (vgl. z.B. Borussia Dortmund 2000: 32, 69, 73) bestehen *hohe Financial Leverage*⁹⁰ und *Operating Leverage-Risiken*⁹¹. Im Gegensatz zum Financial Leverage werden die Operating-Hebelwirkungen nicht durch Finanzierungsentscheidungen, sondern durch die Wahl der Kapazität und der Technologie (Fixkostenanteil) ausgelöst. Dies betrifft bspw. die Größe des Spielerkaders, Kapazitäten und Technologien, wie Stadionausrüstungen oder das Verhältnis von fixen und variablen Entgelten und Erlösanteilen. Das finanzwirtschaftliche Risiko und das leistungswirtschaftliche Risiko multiplizieren sich (vgl. Süchting 1995: 460 ff.; Geis 1990: 116). Die kombinierte Hebelwirkung aus Financial und Operating Leverage besteht darin, dass die Eigenkapitalrentabilität nicht nur durch die fixen Fremdkapitalkosten beeinflusst wird, sondern auch durch eine Reihe an weiteren (möglicherweise fremdfinanzierten) fixen Auszahlungsverpflichtungen aus langfristigen Verträgen (Spielergehälter, Ablösezahlungen oder Leasingraten für Fußballspieler, Mietzahlungen für das Stadion etc.). Besonders problematisch gestaltet sich die Situation im Fall des Abstiegs eines verschuldeten und schlecht diversifizierten Klubs in eine rangniedrigere Liga, wenn die Einnahmen sinken, aber die vertraglich fixierten Ausgaben der Spieler nicht gesenkt werden können (vgl. Doberenz 1980: 112).

4.2 Entgelt-Arrangements

Neben der Vergütung für erbrachte bzw. potentiell zu erbringende Leistungen der Spieler soll die Gestaltung der Entgelt-Arrangements auch eine Verhaltenskoordinierung zwischen Klub und Spielern bewirken (vgl. Büch/Frick 1999: 117; Ehrenberg/Bognanno 1990a: 1307 ff.; Ehrenberg/Bognanno 1990b: 74-S ff.; Frick/Klaeren 1997: 1118; Winter 1998: 1120 ff.). Im Folgenden werden einige Gestaltungsprinzipien monetärer Anreizsysteme für professionelle Fußballspieler diskutiert. Abb. 24 gibt einen Überblick über eine Klassifikation monetärer Entgelt-Anreize im Profifußball.

⁹⁰ Der Financial Leverage (vgl. z.B. Perridon/Steiner 1999: 425 ff.) drückt einen funktionalen Zusammenhang zwischen der Eigenkapitalrentabilität (r_{EK}), der Gesamtkapitalrentabilität (r_{GK}), dem Fremdkapitalzinssatz (i) sowie dem Verschuldungsgrad (F/E) eines Unternehmens aus: $r_{EK} = r_{GK} + (r_{GK} - i)F/E$. Bei wachsender Verschuldung nimmt die Varianz der (erwarteten) Eigenkapitalrendite zu. Mit zunehmender Substitution von Eigenkapital durch „kostengünstiges“ Fremdkapital nimmt die Eigenkapitalrentabilität zu, wenn die Gesamtkapitalrentabilität über dem Fremdkapitalzinssatz liegt. Wenn nämlich der vom eingesetzten Fremdkapital erwirtschaftete Anteil der Gesamtkapitalrendite über den Fremdkapitalzinssatz hinausgeht, fällt dieser Teil der Eigenkapitalrendite zu. Der Leverage-Effekt kann sich auch, etwa bei nicht gewinnorientiert operierenden Bundesligavereinen, liquiditätswirksam auf die Zahlungsströme auswirken. Dies kann allerdings nicht durch diese Financial Leverage-Formel ausgedrückt werden.

⁹¹ Der Operating Leverage beschreibt das Beziehungsverhältnis zwischen relativen Umsatzveränderungen zu relativen Veränderungen der Gesamtkapitalrendite in Abhängigkeit von der gewählten Produktions- bzw. Investitionsstruktur (vgl. Geis 1990: 116; Süchting 1995: 460 ff.).

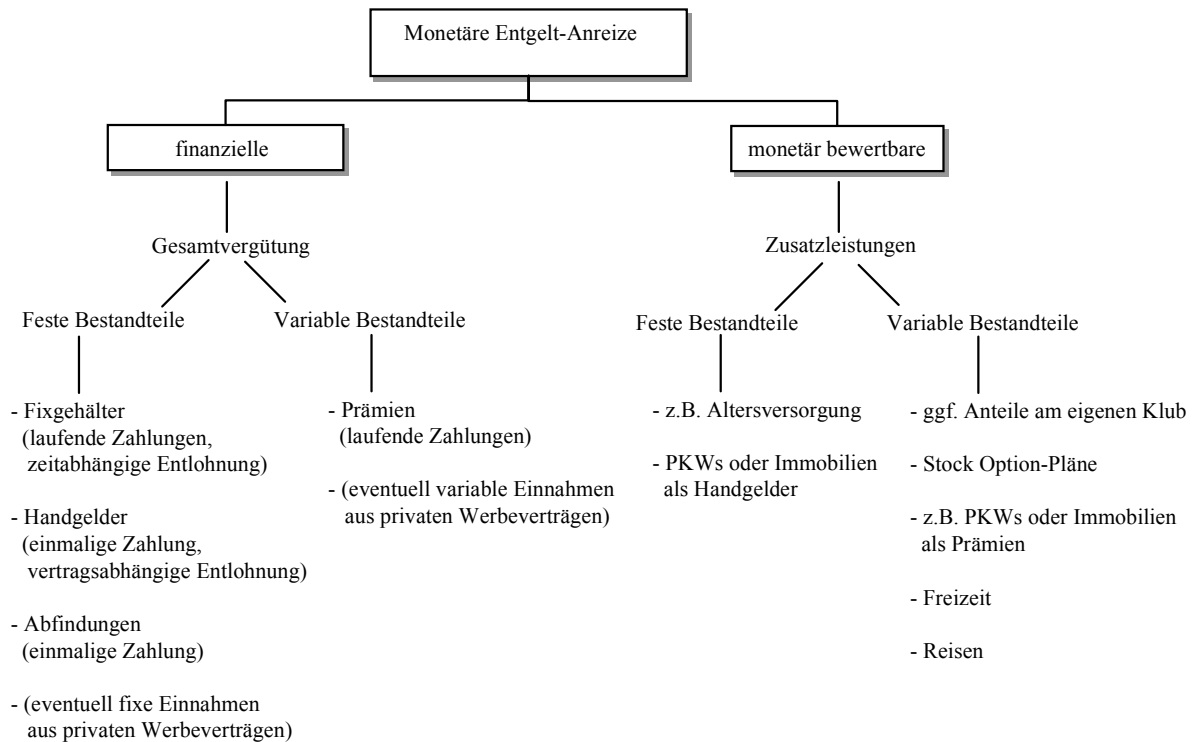


Abb. 24: Klassifikation monetärer Entgelt-Arrangements für Fußballspieler

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Klassifikation von Winter (1996: 15)

Es gibt bisher nur relativ wenige spezielle Untersuchungen, die sich mit Entgelt-Arrangements im professionellen Sport beschäftigen. Im Zusammenhang mit Entgelt-Arrangements für professionelle Fußballspieler werden daher einige Teilfragen behandelt, die aus der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zu Anreizsystemen bzw. Entgelt-Arrangements für Manager bekannt sind (vgl. z.B. Winter 1996).

4.2.1 Absolute Entlohnungshöhe

Die Spielergehälter bzw. die Ausgaben des Spielbetriebs stellen mit durchschnittlich 40-50% der gesamten Ausgaben eines Fußballklubs den größten Ausgabenblock (Auswertung Experteninterviews 1999; vgl. WGZ-Bank/Deloitte & Touche 2001: 81). Deloitte & Touche (vgl. 1996: 30, 53 ff.; 1997: 30, 60 f.; 1998: 23 f.; 1999: 40 f.; 2000a: 34 ff.; 2000b: 23 f. und 2001: 23 f.; vgl. auch Frick 1999: 194 f. und Szymanski/Smith 1997: 138 ff.) untersuchen die *Pay/Performance-Wirkungen* und zeigen, dass die sportlich erfolgreichsten und umsatzstärksten Klubs in England die höchsten Spielergehaltssummen ausbezahlen⁹². Ungeklärt bleibt, ob höhere Gehälter sich positiv auf die

⁹² Dagegen wurde kein direkter Zusammenhang zwischen der Höhe der gezahlten Ablösesummen für Fußballspieler und dem sportlichen Erfolg nachgewiesen (vgl. Deloitte & Touche 1999: 40; Szymanski/Kuypers 2000: 174 ff.). Dies liegt auch daran, dass bei Pay/Performance-Messungen zwischen Investition in Spielern und Investitionserträgen oftmals ein erheblicher Time

Leistung auswirken oder eine gute spielerische Qualität mit höheren Gehältern „leistungsgerecht“ entlohnt wird.

Lehmann/Weigand (1999: 128 ff.) unterscheiden verschiedene spieterspezifische und klubspezifische Determinanten, die die absolute Gehaltshöhe von Fußballspielern beeinflussen. Die *spielerspezifischen* Einflussfaktoren liegen in bestimmten Qualitäts- und Verhaltensmerkmalen von Spielern begründet. Künstlerisch-kreative Leistungen von Starspielern, Stürmern und Mittelfeldspielern werden von den Zuschauern höher bewertet und von den Klubs höher entlohnt als die eher unspektakulären Aktionen von Abwehrspielern oder Torhütern (vgl. Football Transfers 2001; Väh 1994: 78 f.). Mittelfeldspieler erhalten höhere Bezüge als Torhüter, weil erstere i.d.R. vielseitiger auf mehreren Spielpositionen verwendbar sind (vgl. Lehmann/Weigand 1999: 128 f.). Gehälterdiskriminierungen gibt es nicht nur für bestimmte Spielpositionen, sondern auch nach der Herkunft eines Spielers (vgl. Lehmann 2000: 110 f.; Väh 1994: 78 f.). Eine angelsächsische Untersuchung von Szymanski (vgl. 2000a: 590 ff.) hat festgestellt, dass farbige Fußballspieler, trotz einer vergleichsweise besseren Leistungsperformance als nicht-farbige Spieler, im Durchschnitt ein niedrigeres Gehalt erhalten und ihnen zum Teil der Zutritt zu bestimmten Klubs und Positionen verwehrt wird. Die unterschiedliche Finanzkraft der Vereine zählt zu den *klubspezifischen* Einflussfaktoren (vgl. Lehmann/Weigand 1999: 130 ff.). Lehmann (2000: 106 ff.) unterscheidet darüberhinaus noch *branchenspezifische* Determinanten (z.B. Bosman-Urteil, Entwicklung der Preise für TV-Übertragungsrechte) und *ligaspezifische* Determinanten (z.B. Erste oder Zweite Fußball-Bundesliga) auf die Gehaltshöhe und –entwicklung von Fußballspielern.

Büch/Schellhaaß (1977: 13 ff.) sowie Schellhaaß (1979: 663 ff.) haben eine „typische Einkommenskurve“ im professionellen Fußballsport festgestellt. Sie zeigt, dass die Spielergehälter bis zu einem Spieleralter von Mitte zwanzig Jahren proportional am stärksten ansteigen. Zum Karriereende hin gibt es dagegen kaum noch Steigerungsmöglichkeiten. Ein Spieler muss dann sogar mit sinkenden Gehältern rechnen. Die höchsten Gehälter erhalten junge Spieler, die sich bereits bewährt haben, aber noch einen Großteil ihrer Karriere vor sich haben. Für die nordamerikanische NBA stellt Frick (2000: 63 ff.) fest, dass das Einkommen eines Basketballspielers umso höher liegt, je länger seine Karriere andauert und je länger er bereits für seinen Arbeitgeber tätig gewesen ist. Im Durchschnitt steigt das Spielereinkommen bis zu einer fünfjährigen Teamzugehörigkeit und einer siebenjährigen Karriere als Profispieler. Die Einkommenssteigerungsrate flacht jedoch mit zunehmender Anzahl der Berufsjahre ab. Eine Überbezahlung einiger Spieler soll bewirken, dass wertvolle Spieler bei ihrem Arbeitgeber bleiben. „Dieser Befund legt die Vermutung nahe, dass die Entlohnung neben der ‚klassischen‘ leistungsfördernden Anreizwirkung eine die Mobilitätsneigung bestimmter Spieler hemmende ‚Bleibewirkung‘ entfalten soll“ (Frick 1999: 191; Frick 2000: 66).

Lag liegen kann (Kipker 2000a: 52 f.; Kipker 2000d: 9), unter anderem weil sich eine kospezifische Spielerbindung erst nach einiger Zeit einstellt.

4.2.2 Fixgehalt und variable Entlohnung

Die Gehälter der Fußballspieler setzen sich aus einem fixen Grundgehalt und einem variablen Teil, den Prämien, zusammen.

Bei den *fixen Entgelten* ist die vergangenheitsbezogene Leistung und die im Unternehmen verbrachte Zeit Grundlage für das zukünftige Gehalt (Zeitlohn). Fixgehälter werden ex ante festgelegt und sind für die Klubs bezüglich der Höhe und dem zeitlichen Anfall -sieht man einmal vom Nachverhandlungsrisiko ab- einigermaßen planbar. Fußballspieler versichern sich durch kontingentunabhängige Einkommensströme beim Fußballklub gegen Einkommensschwankungen (vgl. Richter/Furubotn 1996: 242) der zumeist wenig diversifizierten Fußballklubs. Handgelder werden dem Spieler i.d.R. einmalig bei Vertragsschluss ausgezahlt (vgl. Abb. 24).

Prämien sind variable Gehaltsbestandteile, die das finanzielle Risiko der Spieler an eine Outputgröße koppeln und in der Höhe der Prämienzahlungen die positiven und negativen finanziellen Folgen ihrer Handlungen internalisieren. Prämien können auch als Selbstbeteiligungsklauseln interpretiert werden (vgl. Franck 1995: 45, 55; Rothschild/Stiglitz 1976: 629 ff.), die diese Spieler am Investitionsrisiko und am allgemeinen Geschäftsrisiko des Klubs beteiligen. Erfolgsabhängige Vergütungen sollen die individuelle Leistung der Spieler belohnen und positive Leistungsanreize setzen (Leistungslohn).

Prämien für Fußballspieler -und zum Teil auch für Fußballtrainer- existieren in der Form von Spielantrittsprämien, Erfolgsprämien bei Remis und Siegen sowie Jahrestantiemen.

- (1) *Spielantrittsprämien* bzw. *Spielerauflaufprämien* (vgl. o.V. 1997c: 113 f.) pro Fußballspiel sind Leistungsprämien, die i.d.R. für unterschiedliche Qualitätsklassen an Spielern unterschiedlich hoch ausfallen. Auflaufprämien sind Einzelanreize und werden ausgezahlt, wenn ein Spieler während eines Spiels zum Einsatz kommt (vgl. Frick/Klaeren 1997: 1117 ff.). Der Leistungsanreiz besteht darin, in die Stammformation des Teams vorzudringen und die Moral Hazard Risiken, die nach Abschluss der Spielerverträge bestehen (nachlässige Gesundheitsvorsorge, Unterinvestition in die eigene Reputation etc.), zu minimieren. Damit möglichst viele Spieler aus dem Kader eines Klubs die Spielantrittsprämie erhalten, werden Fußballspieler auch häufig kurz vor Spielende noch vom Trainer eingewechselt, was allerdings auch zu Lasten des Budgets des Klubs geht.
- (2) *Erfolgsprämien* werden im Fall eines Sieges oder im Fall eines Remis ausgezahlt und sind auch unter der Bezeichnung Punkt- oder Sonderprämien bekannt (Auswertung Experteninterviews 1999). Erfolgsprämien honorieren die individuelle Leistung sowie Teamleistung während eines Spiels gleichermaßen. Sie erhöhen die Risikobereitschaft der Spieler, einen sportlichen Erfolg herbeizuführen. Erfolgsprämien können entweder für alle Spieler eines Kaders gleich hoch sein oder für verschiedene Spieler unterschiedlich hoch ausfallen (Interview Energie Cottbus 1999).

In der Regel zahlt das Management den Spielern pro erzielten Punkt in den Ligaspielen einen festgelegten Prämienbetrag aus. Für einen Sieg in der Fußball-Bundesliga (drei Punkte) gibt es

verständlicherweise höhere Prämien als für ein Remis (einen Punkt). Denkbar wäre, dass auch im Falle eines Sieges eine schlechte individuelle Leistung eines Spielers des siegreichen Teams mit einer geringeren oder gar keinen Prämie „bestraft“ wird (Interview Energie Cottbus 1999). Erfolgsprämien können auch für verschiedene Wettbewerbe unterschiedlich ausgestaltet werden. So sind die Leistungsanreize der Spieler bei internationalen Wettkämpfen, wie in der Champions League, oft größer als bei nationalen Wettbewerben, weil die an die Spieler auszuschüttenden Prämien und auch die Öffentlichkeitswirkung der Spieler in den Medien höher sind.

Die Prämienkalkulation der sporttechnischen und kaufmännischen Geschäftsleitung muss viele Szenarien und mögliche Umweltzustände einkalkulieren, unter anderem dass sich die Höhe der ausgehandelten Prämien durch Nachverhandlungen von Spielern ändern kann. Im Rahmen der Budgetplanung kalkulieren die kaufmännische Manager von Fußballklubs daher, mit welchem Tabellenplatz ein Klub im Worst und Best Case Szenario zu rechnen hat, also wieviel Punkte der Klub erhält. Die prognostizierten Tabellenpunkte werden anschließend mit der Anzahl der prämierten Spieler und der vertraglich vereinbarten Prämienhöhe multipliziert (Interview 1. FC Nürnberg 1999).

- (3) *Jahrestantiemen* bzw. *Jahresleistungsprämien* sind Erfolgsprämien, die gegebenenfalls einmalig am Ende eines Jahres bzw. am Ende einer Spielsaison gewährt werden. Anfall und Höhe der Ausschüttung bestimmen sich in Abhängigkeit des sportlichen Abschneidens während der Saison sowie der wirtschaftlichen Lage des Klubs. Jahresleistungsprämien nehmen die Form von Meisterschaftsprämien, Aufstiegs- oder Nicht-Abstiegprämien an (vgl. Vath 1994: 78). So lässt sich z.B. die Gehaltshöhe eines Stürmers zum Teil an der Anzahl seiner erzielten Tore in einer Saison und pro Ligawettbewerb koppeln.

4.2.3 Mischung Fixgehalt und variable Entlohnung

Das Verhältnis zwischen Fixgehalt und variabler Vergütung wird zwischen den einzelnen Fußballklubs und innerhalb eines Klubs zwischen einzelnen Spielern höchst uneinheitlich geregelt (vgl. o.V. 1997c: 112 ff.). Es gibt leider kaum empirische Daten zum Verhältnis von Fixgehältern und variablen Gehaltsbestandteilen, lediglich Tendenzaussagen. Die von der Literatur empfohlene Mischungsregel von 10% bis 30% für variable Bestandteile ist auch nur pauschal veranschlagt (vgl. dazu Winter 1996: 100) und eignet sich nicht unbedingt für eine Übertragung auf den Fußballsport. Für einen Kapitalgeber wird es sehr schwer nachzuvollziehen sein, nach welchen Kriterien sich das Mischungsverhältnis variabler und fixer Entlohnungsbestandteile richtet und ob nicht gegebenenfalls zuviel Prämien ausgezahlt worden sind, die die Finanzierungsansprüche der Kapitalgeber schädigen.

Das Anbieten von Vertragstypen mit verschiedenen Relationen zwischen Fixgehalt und Prämien sowie verschiedenen Prämienstrukturen setzen, analog zur Vertragslaufzeit, einen Selbstselektionsmechanismus in Gang, wobei die Spieler gezwungen werden, wahrheitsgemäße Aussagen über sich selbst zu machen (vgl. Richter/Furubotn 1996: 234 f.). Neben der

Verhaltenssteuerung haben Entgelt-Arrangements auch eine Risikoallokationsfunktion. Je höher der Prämienanteil ist, desto größer ist zwar die individuelle Anreizwirkung, aber auch das Risiko des Agenten (vgl. Stewart 1986: 26). Hinzu kommt, dass die Cash Flow-Ströme der oft wenig diversifizierten Fußballklubs sehr volatil sind. Die Spieler hätten mit zunehmendem Risiko weniger Anreize, ihre Dienste anzubieten, bzw. hätten Anreize, in ihre Ausbildung unterzuinvestieren. Fußballspieler haben sich einen „riskanten“ und relativ kurzfristigen ausübaren Beruf ausgesucht, was allerdings gegen eine mögliche Risikoscheu sprechen könnte.

Im Zusammenhang mit individuellen Spielermerkmalen (vgl. 3.1) und der Mischung von Fixgehältern und Prämien können einige pauschale Tendenzaussagen gemacht werden:

- (1) *Gesundheitliche Verfassung/Spieleralter*: Befindet sich ein Fußballklub gegenüber älteren und damit oftmals verletzungsanfälligen Spielern in der vergleichsweise stärkeren Verhandlungsposition, wird der Arbeitgeber auf einen stark leistungsbezogenen Vertrag bestehen, der den Spieler möglicherweise nur nach der Anzahl der Spieleinsätze entlohnt.
- (2) *Spielerische Qualität*: Empirisch zeigt sich, dass bei den best bezahltesten europäischen Starspielern im Durchschnitt die Fixgehälter deutlich größer sind als die Prämienzahlungen (vgl. o.V. 2001L: 12). Fußballklubs haben zwar ein Interesse daran, dass Starspieler einen relativ hohen Prämienanteil erhalten, haben aber oftmals nicht die Verhandlungsmacht, einen hohen Prämienanteil durchzusetzen.

Einen alternativen Weg, die hohe Fixkostenbelastung zu entlasten und die Kooperationsanreize zwischen Spieler und Klub zu erhöhen, hatte der Präsident von Borussia Dortmund, Gerd Niebaum, vorgeschlagen⁹³. Nach dem „Niebaum-Konzept“ sollten Fußballspieler nicht mehr als Arbeitnehmer, sondern als Unternehmer bzw. freiberufliche Mitarbeiter beschäftigt werden, zumal Fußballspieler nach dem Bosman-Urteil über weitreichende unternehmerische Freiheiten verfügen. Gegen einen „normalen“ Arbeitnehmerstatus von Fußballspielern sprechen z.B. die befristeten Spielerverträge und das fehlende dreimonatige ordentliche Kündigungsrecht. Zudem haben Fußballspieler aus Vermarktungsgründen i.d.R. ihre eigenen Manager.

In Einzelsportarten, wie Tennis oder Golf, ist es längst üblich, dass die Akteure i.d.R. keine langfristigen Arbeitsverträge mit dem Turnierveranstalter abschließen, die den Spielern ein festes Einkommen garantieren. Die Sportler sind vielmehr Unternehmer, deren Einkommenshöhe sich ausschließlich variabel in Abhängigkeit der Teilnahme (Preis Eintrittsgelder) und dem Erfolg bei einzelnen Turnieren (Siegprämien) bestimmt. Gleichzeitig sind die Spieler, bzw. deren Sponsoren, auch für alle Ausgaben, die im Rahmen der eigenen Teilnahme an einem Turnier anfallen (Reisen, Ausrüstung, Caddie etc.), selbst verantwortlich (vgl. Moy/Liaw 1998: 65).

⁹³ Der Vorschlag wurde diskutiert auf dem Forum „Börsengang von Fußballvereinen“, veranstaltet vom „Berliner Börsenkreis e.V.“ im Januar 1999 in Berlin.

Durch eine freiberufliche, partnerschaftliche Beziehung zu ihrem Arbeitgeber könnte in der Zukunft auch möglichen Spielerstreiks die Grundlage entzogen werden. Spielerstreiks spielen zwar zur Zeit im europäischen Berufsfußball noch keine große Rolle, werden aber mit zunehmender „Amerikanisierung“ des europäischen Profisports prognostiziert (vgl. Kapitel VI, 2.1). Das als „Niebaum-Modell“ bekannte Unternehmerkonzept stieß unter anderen auf große Kritik der Vereinigung der Vertragsfußballspieler (VdV), das die Aushöhlung der Arbeitnehmerrechte und Sozialleistungen der Spieler befürchtete. Das „Niebaum-Modell“ konnte sich noch nicht durchsetzen.

4.2.4 Individuelle Entlohnung versus Teamentlohnung

Der professionelle Teamsport hat eine besondere Entlohnungsproblematik, da kooperative und kompetitive Elemente innerhalb eines „Multiple-agent“-Rahmens aufeinandertreffen (vgl. Büch/Frick 1999: 117 ff.; Frick 2000: 61 ff.; Idson/Kahane 2000: 345 ff.; vgl. analog Alewell 1994: 70 ff.; Holmstrom 1982: 324; Itoh 1993: 410 ff.). Neben dem Koordinationsbedarf auf bilateraler Beziehungsebene zwischen Klub und Spieler mittels leistungsanspornenden Einzelanreizen entsteht bei Teamsportarten ein zusätzlicher Koordinationsbedarf auf der Teamebene über komplexe vertragliche Gruppenanreize (vgl. analog Winter 1997: 623).

Die Teamproduktion übt einen internen sozialen Leistungsdruck auf die einzelnen Teammitglieder aus, welcher Anreize setzt, die individuelle Leistungsbereitschaft zu steigern und sich gegenseitig zu überwachen (vgl. analog Alchian/Demsetz 1972: 790 f.; Itoh 1993: 410 ff.; vgl. auch 3.2). Eine schlechte Leistung und ein unkooperatives Verhalten eines einzelnen Spielers können nämlich den gesamten Prämienanspruch der übrigen Spieler entwerten und auch das im Erfolgsfalle dem Fußballklub und den Investoren zustehende Preisgeld. Die stärkeren Spieler tragen daher das wirtschaftliche Risiko der schwächeren Spieler (vgl. Parensen 1998: 140). Bei gleich hohen Mannschaftsprämien für alle Teammitglieder subventionieren die guten, formstarken Teammitglieder die leistungsschwächeren Akteure (vgl. Akerlof 1976: 603; Franck/Müller 2000b: 8). Die relativ hohen Gehälter der Durchschnittsspieler lassen sich damit auch durch finanzielle Quersubventionen innerhalb eines Fußballteams erklären, die im wesentlichen leistungsstärkere Spieler geleistet haben (vgl. Büch 1977: 22).

Menschen messen ihre Leistungen und Bezüge immer relativ zu denen anderer Menschen bzw. Teammitglieder (vgl. Frank 1985: 3 ff.). Da es sich bei der Vertragsbeziehung zwischen einem Klub und seinen Spielern um Prinzipal Agenten-Beziehungen mit mehreren Agenten (Spielern) handelt, wären möglicherweise relative *Rangfolgen-Entlohnungsschemata* bzw. *Tournament-Entlohnungsschemata* ein geeignetes Design gegen Moral Hazard Probleme (vgl. analog Alewell, 1994: 70 ff.). Weil die künstlerischen Leistungen der Spieler kaum quantifizierbar sind, werden die Leistungen von Spielern nicht nur absolut, am Output gekoppelt, bewertet (z.B. Anzahl der erzielten Tore), sondern auch relativ zu anderen Spielern (vgl. Borghans/Groot 1998: 558). Die Leistungen von Fußballspielern werden einer öffentlichen Bewertung unterzogen (z.B. Rankings von Torschützen, Leistungsstatistiken). Durch Einkommens- und Preisungleichgewichte zwischen den Spielern eines

Teams (und auch zwischen den Fußballklubs) werden bis zu einem gewissen Punkt Leistungsanreize für die schlechter bezahlten Spieler geschaffen, sich zu verbessern, bzw. gibt es Anreize für die besser bezahlten Spieler die Belohnungssprünge zumindest aufrechtzuerhalten (vgl. Schlicht 1988: 95).

Beim Design von relativen Rangfolgen-Entlohnungsschemata ist aber darauf zu achten, dass allzu große Gehaltsunterschiede in einem Fußballteam sich auch negativ auf die Kooperationsbereitschaft der Spieler auswirken und Arbeitsunzufriedenheit zur Folge haben können (vgl. Frick 1999: 186 ff.; Lazear 1989: 561 ff.). Zu große Gehaltsdifferenzen lösen unter Umständen auch gesundheitsschädliche und wertvernichtende Eskalationseffekte aus, wenn sich schlechter verdienende Menschen übermäßig anstrengen, um sich finanziell zu verbessern (vgl. Franck/Müller 1998a: 12; Kräkel/Schauenberg 1994: 230). Weil die kooperationsfördernde Problematik der Teamentlohnung entfällt, sind deshalb Einkommensunterschiede zwischen den Sportlern in Individualsportarten größer als im Mannschaftssport.

Die Auswirkungen von unterschiedlich stark ausgeprägten Einkommensdifferenzen innerhalb eines Teams wurden empirisch untersucht:

- (1) Büch/Frick (1999: 119) haben festgestellt: „Teams, die eine kooperationsfördernde Entlohnung praktizieren, sind c.p. sportlich erfolgreicher als solche, die eine ausschließlich anreizorientierte bzw. produktivitätsfördernde Entlohnung der Spieler vornehmen“. D.h., je höher im Durchschnitt die relative Ungleichverteilung der Einkommen der Spieler in einem Team ist, desto häufiger verliert das Team. „Innerhalb der Vereine ist die Verteilung der Gehälter gleichmäßiger als zwischen den Vereinen, wie der Vergleich der vereinspezifischen Gini-Koeffizienten mit dem Gini-Koeffizienten für die Gesamtheit zeigt“ (Lehmann/Weigand 1999: 131), was ebenfalls für eine kooperationsfördernde Entlohnungspolitik innerhalb eines Fußballklubs sprechen könnte.

Um die Gehaltsunterschiede nicht zu groß werden zu lassen und keine Arbeitsunzufriedenheit innerhalb eines Teams zu provozieren, haben deswegen die Durchschnittsspieler auch von der „Gehaltsexplosion“ der Starspieler profitiert (vgl. Lehmann/Weigand 1999: 125). Allerdings werden die Spielergehälter der Starspieler zum Teil durch höhere Anteile an Handgeldern substituiert, damit unter anderem die Durchschnittsspieler desselben Teams nicht das Gefühl zu großer Gehaltsdifferenzen haben und nicht zu hohe Gehaltsforderungen stellen (vgl. Michie/Verma 1999: 11).

- (2) Porter und Scully (1996: 156 ff.) haben gezeigt, dass die Differenzen der Gehälter in Teamsportarten mit einem hohen Kooperationsbedarf -wie im American Football- niedriger sind als in Teamsportarten, die vergleichsweise stärkere Merkmale einer Individualsportart aufweisen, wie im Baseball (vgl. dazu auch Frick 1999: 188; Frick 2000: 62 f.)⁹⁴. Die Gehaltsdifferenzen sind

⁹⁴ Frick/Wagner (1998: 335) bemängeln allerdings, dass Porter/Scully (1996) nicht thematisieren, ob diese Einkommensunterschiede eventuell auf realen Produktivitätsunterschieden zwischen den einzelnen Spielern beruhen.

damit idealtypisch umso geringer, je größer die Kospezifität der Spieler innerhalb eines Teams ausgeprägt ist.

- (3) Für die Major League Baseball (MLB) und National Basketball Association (NBA) fand Harder (1992: 321 ff.) bestätigt, dass bei Gehälterdifferenzen innerhalb eines Teams, diejenigen Spieler, die relativ viel verdienen, eher kooperationsbereit sind. Dagegen handeln Spieler, die verhältnismäßig wenig verdienen, eher eigennützig. Es ist allerdings nicht eindeutig nachweisbar, ob eigennützig spielende Spieler durch außergewöhnliche individuelle Leistungen auf sich aufmerksam machen wollen, um ihr Gehalt zu steigern, oder ob sie unterbezahlt sind, weil sie eigennützig spielen.
- (4) Cowherd/Levine (1992: 302 ff.) zeigen in einer Untersuchung außerhalb des Sports, dass zu große Gehaltsunterschiede zwischen dem Top-Management und den sonstigen Mitarbeitern im Unternehmen zu Demotivation und Verschlechterungen der Produktqualität führen.

Allerdings ist eine kooperationsfördernde Entlohnungspolitik, die annähernd gleiche Einkommensstrukturen in einem Team schafft, nicht sehr anreizfördernd (vgl. Frick 2000: 68).

„Unter sonst gleichen Bedingungen verliert ein Team umso mehr Spiele, je größer die relevante Ungleichverteilung der Einkommen innerhalb der Mannschaft, d.h. je größer der Quotient aus Gehalts- und Produktivitätskonzentration ist. ... Umgekehrt bewirkt eine aus Gründen der Kooperationssicherung erforderliche Nivellierung der monetären Gratifikationen eine Verschlechterung der Team-Performance, weil die entsprechenden Gehaltsstrukturen nicht (mehr) anreizkompatibel sind“ (Frick 1999: 193 f.).

Bei der Frage nach der optimalen leistungs- bzw. kooperationsfördernden Entgeltspolitik sind nicht nur die Gehaltsdifferenzen innerhalb eines Teams bzw. zwischen verschiedenen Klubs einzukalkulieren, sondern auch die zunehmend größeren Einkommensdifferenzen zwischen *Fußballspielern und Fußballfans*. Diese geben den meisten Fans, die wie die Fußballspieler früher traditionell aus dem Arbeitermilieu stammen (vgl. Väh 1994: 193), oftmals das Gefühl, nicht mehr zum gleichen sozialen Umfeld zu gehören und für vergleichbar harte körperliche Arbeit ein annähernd gleich hohes Gehalt zu erhalten. Durch diese Entwicklung besteht die Gefahr, dass die Finanzierungsbereitschaft der „Fan-Investoren“ abnimmt (vgl. dazu Kapitel V, 3).

4.2.5 Vergütungstechniken

Neben den monetären Entgelten, die Fußballspieler von ihrem Arbeitgeber erhalten, beziehen viele Spieler auch Einnahmen aus privaten Werbeverträgen (vgl. o.V. 2001L: 12; vgl. Abb. 24), die das Budget der Klubs entlasten.

Ferner ist auch das *monetär bewertbare Einkommen* von Bedeutung:

Variable Entlohnungskomponenten für Fußballspieler können auch *Anteile* an einer Fußball-Kapitalgesellschaft beinhalten (vgl. Ahlers 2000b: 49; Ahlers/Thylmann 2001: 44). Bei *Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)* würden die Spieler statt eines fixen Entgeltes einen Teil ihres Einkommens in der Form von Unternehmensanteilen erhalten (vgl. analog Hansmann 1996: 105 ff.). Bei ESOPs haben die Mitarbeiter i.d.R. partielle Gewinnaneignungsrechte, während die Kontroll- und Koordinationsrechte sowie Mitbestimmungsrechte („Non-voting Stocks“) woanders konzentriert sind. Nachteilig macht sich bemerkbar, dass bei ESOPs, bei nicht-transferierbaren Eigentumsrechten und schlechten Diversifikationsmöglichkeiten des Unternehmens, die Anteilseigner ein hohes berufliches und privates Einkommensrisiko gleichzeitig tragen (vgl. Chen/Kensinger 1991: 95 ff.; Jensen/Meckling 1979: 486).

Es gibt noch keinen Fußballklub, der *Stock Option-Pläne* für Fußballspieler eingeführt hat. Fußballspieler, aber auch Fußballtrainer, kommen wegen ihres relativ großen Einflusses auf die Kurse börsennotierter Klubs als mögliche Begünstigte von Stock Options prinzipiell in Frage (Interviews Bayer Leverkusen 1999 und HSV 1999). Stock Option-Pläne könnten Fußballspieler langfristig binden und auch die Wahrscheinlichkeit erhöhen, eine Ablösesumme beim Verkauf der Spieler zu erzielen. Wenn Aktienoptionen anstelle von Auf Laufprämien „gezahlt“ werden, lassen sich zudem Bestandteile von Spielergehältern einsparen (vgl. o.V. 2000f: 88 f.).

Abgesehen von den fehlenden Voraussetzungen der Einführung von Aktienoptions-Programmen bei Fußballklubs (vgl. Kapitel IV, 2.5.1) und dem bekannten Problem der individuellen Leistungszurechnung bei Teamarbeit wäre die Einführung von Stock Option-Plänen für Fußballspieler mit einer Insiderproblematik verbunden. Spieler (aber auch Trainer und Manager), die an Aktienoptionsprogrammen teilnehmen und einen Klubwechsel ankündigen, bevor sie von ihrem Ausübungsrecht Gebrauch machen, würden sehr wahrscheinlich Kursverluste hinnehmen müssen (vgl. Borchert 1999: 49). Üben sie dagegen die Optionen vor dem Klubwechsel stillschweigend aus, würde dies gegen das Insiderhandelsverbot verstoßen. Kündigt ein Spieler allerdings an, dass er die Optionen ausübt, ohne auf den Klubwechsel explizit hinzuweisen, könnte dies dem Markt signalisieren, dass der Spieler ohnehin plant, den Klub zu verlassen und die Kurse würden ebenfalls fallen, insofern der Spieler für den Klub wertvoll gewesen war.

Zu den *monetär nicht bewertbaren Einkommen* (vgl. Winter 1996: 15 f.) eines Spielers zählt z.B., dass Fußballspieler, die häufig wechseln, i.d.R. ein großes Beziehungs- und Informationsnetz aufbauen (vgl. Stewart 1986: 28). Dieses können die Spieler während und auch nach ihrer Fußballerkarriere als Sprungbrett für eine spätere Karriere als Trainer, Klubmanager, Sportfunktionär oder Politiker nutzen (vgl. Kubat 1998: 34).

Neben monetären, monetär bewertbaren und nicht-monetären Leistungsanreizen werden als leistungsfördernde Anreizmittel ergänzend auch *monetäre Strafdesigns* eingesetzt. Geldstrafen und „Quasi-Geldstrafen“, wie Entlassung, Suspendierung oder Nicht-Berücksichtigung bei Spieleinsätzen,

fallen bei verschiedenen Formen des Übertretens der internen Hausregeln eines Klubs an. Dies kann z.B. der Fall sein bei zu spätem Erscheinen beim Training, Kritik an Trainer und Management in der Öffentlichkeit oder bei mangelnden Leistungen während eines Spiels (vgl. Rosentritt 2001: 23).

4.3 Einseitige Vertragsklauseln

Klauseln in Spielerverträgen sind Nebenabreden, die bei bestimmten, zukünftig unsicheren Situationen (externe Umstände, Verhalten des Klubs bzw. Spielers) Einzelfallregelungen vorsehen. In 4.3.1 werden einseitige Klauseln, die einen ökonomischen Vorteil für Fußballklubs begründen können, diskutiert. Wegen der großen Verhandlungsmacht der Spieler sind aber auch einseitige Klauseln, die die Klubs den Spielern anbieten und die einen ökonomischen Vorteil für die Spieler bedeuten können, zu erläutern (vgl. 4.3.2)⁹⁵.

4.3.1 Einseitige Vertragsklauseln der Klubs gegenüber den Spielern

Einseitige Vertragsklauseln der Klubs gegenüber den Fußballspielern sind insbesondere:

- (1) *Vorsorgeklauseln mit daran gekoppelten Sanktionen*: Alle Spielerverträge enthalten i.d.R. Vorsorgeklauseln, die es den Spielern in ihrer Freizeit untersagen, gesundheitsgefährdende bzw. verletzungsanfällige Aktivitäten auszuüben (z.B. Skifahren). Bei aufgedecktem Fehlverhalten drohen den Spielern Geldstrafen, Suspendierungen oder Entlassungen.
- (2) *Vertragsverlängerungsklauseln*: Der Arbeitgeber hat unter Umständen die Option, einseitig und einmalig den Vertrag eines Spielers zu verlängern, z.B. wenn der Klub einen internationalen Wettbewerb erreichen sollte.
- (3) *Aufhebungsoption von Spielerklauseln*: Eine Möglichkeit, potentielle von den Spielern ausgehende Opportunitätsrisiken einzudämmen, besteht darin, eine bereits im Vertrag eingebaute Spieler-Freigabeklausel bzw. Ausstiegsklausel gegen Bezahlung während der Vertragslaufzeit wieder aufzuheben und rückgängig zu machen (vgl. Paresen 1998: 137). Der Rückkauf kann sich für den Arbeitgeber lohnen, wenn abzusehen ist, dass ein Spieler aufgrund seiner spielerischen Leistungen eine große Verhandlungsmacht aufbauen wird.
- (4) *Rückzahlungsklauseln*: In vielen Unternehmen werden Rückzahlungsklauseln vereinbart. Darin verpflichtet sich der Auszubildende, einen vertraglich festgelegten Teil der investierten Beträge zurückzuzahlen, sollte dieser das Unternehmen vor Ablauf der definierten Vertragslaufzeit aus einem vertraglich nicht fixierten Grund verlassen (vgl. Alewell 1998: 327; Pawlik 1995: 49 ff.).

⁹⁵ Vertragsklauseln werden in der Sportökonomie-Literatur kaum angesprochen. Die Erkenntnisse wurden daher größtenteils aus den Experteninterviews, die der Verfasser geführt hat, gewonnen und systematisiert.

Rückzahlungsklauseln sind in den Spielerverträgen bisher nicht empirisch zu beobachten gewesen. Der Einbau von Rückzahlungsklauseln in den Spielerverträgen würde höchstwahrscheinlich wegen der verhältnismäßig großen Spielermacht nicht durchzusetzen sein.

4.3.2 Einseitige Vertragsklauseln der Spieler gegenüber den Klubs

So paradox es auch klingen mag, einseitige Klauseln, die der Arbeitgeber den Spielern anbietet, sollen gleichzeitig einen Spieler vertraglich langfristig binden. Verträge mit Ausstiegsklauseln sind attraktiver als Standardverträge und daher ein entscheidendes Kriterium der Wechsel- bzw. Verbleibentscheidung von Spielern. Die Palette an einseitigen Vertragsklauseln, die ein Klub den Spielern anbieten kann, signalisiert außerdem, analog zu der Fähigkeit des Klubs, den Spielern langfristige Verträge anzubieten, die betriebliche Finanzkraft und Fähigkeit zur Selbstbindung.

- (1) *Einseitige Kündigungsoption*: Die EU-Kommission und die europäische Spielergewerkschaft F.I.F.PRO möchten, dass Fußballspieler wie „normale“ Arbeitnehmer behandelt werden. Die Spieler sollen unbefristete Verträge mit einem einseitigen außerordentlichen Kündigungsrecht erhalten, welche ihnen gestatten, nach Einhaltung einer dreimonatigen Kündigungsfrist und nach Ablauf einer Saison den Arbeitgeber zu wechseln. Unbefristet laufende Arbeitsverträge mit kurzen Kündigungsfristen wären allerdings wegen der hohen Humankapitalrisiken und Planungsunsicherheiten für Fußballklubs unzumutbar.

Nach der „neu“ gestalteten Transferordnung aus dem März 2001 wurde zwischen der EU-Kommission, der europäischen Spielergewerkschaft F.I.F.PRO und der UEFA eine Kompromisslösung getroffen (vgl. z.B. o.V. 2001a: 46). Spieler, die bis 28 Jahre alt sind und einen Spielervertrag mit einer Laufzeit von vier oder fünf Jahren haben, dürfen ihren Vertrag nach Ablauf von drei Jahren einseitig kündigen. Spieler, die über 28 Jahre sind, können ihren Vertrag nach Ablauf von zwei Jahren einseitig kündigen. Eine Ablösesumme fällt bei einseitiger Kündigung der Spieler nicht an⁹⁶. Sollte der Spieler entgegen den Abmachungen seinen Vertrag nach einem Jahr einseitig kündigen, wird der Spieler zwischen vier und sechs Monate gesperrt.

- (2) *Ausstiegsklausel*: Die bekannteste einseitige Klausel ist die Spieler-Freigabeklausel bzw. Ausstiegsklausel („Get-out Clause“) (vgl. Simmons 1997: 18; Kapitel II, 2.1.2). Im Falle des Abstiegs des Klubs in eine niedrigere Spielklasse oder bei Nicht-Qualifikation des Klubs für einen internationalen Wettbewerb begrenzt der Spieler sein Einkommen- und Reputationsrisiko dadurch, dass er den Klub vor Vertragsablauf wechseln darf. Ein weiterer Typ von Ausstiegsklausel sieht vor, dass es einem Spieler gestattet wird, seinen Arbeitgeber zu verlassen,

⁹⁶ In Spanien haben die Spieler während der gesamten Vertragslaufzeit ein einseitiges und außerordentliches Kündigungsrecht. Dies dürfte auch erklären, warum die Ablösesummen in Spanien im europäischen Vergleich relativ hoch sind. Die Klubs versuchen, sich dadurch vor einer „überraschenden“ Vertragsauflösung zu schützen (vgl. WGZ-Bank 1999: 28).

wenn ein Angebot eines Klubs vorliegt, der bereit ist, die vertraglich vereinbarte festgeschriebene Ablösesumme zu zahlen (Interview HSV 1999).

Ausstiegsoptionen liegen zum Teil im Interesse des Klubmanagements, da im Falle des Abstiegs ansonsten die hohen Spielergelälter weiter zu finanzieren wären. In der Regel macht ein guter Spieler dann von seinem ablösefreien Ausstiegsrecht Gebrauch. Durch einseitige Ausstiegs Klauseln werden die involvierten Vertragsparteien aber nur ungleich am Investitionsrisiko (Klub) und Investitionsertrag (Spieler) beteiligt. Fußballspieler verfügen bei vertraglich eingeräumten Kündigungsrechten bzw. Ausstiegsoptionen ein erhebliches Nachverhandlungspotential (vgl. analog Malcomson 1997: 1916 ff.). Der Spieler kann den Klub nunmehr aufgrund tatsächlich vorliegender alternativer Vertragsangebote bzw. selbst inszenierter Pro-forma-Vertragsangebote erpressen, indem er seinen Verbleib im Klub von weiteren verbesserten Vertragskonditionen abhängig macht. Bei Pro-forma-Abwerbungen werden oftmals befreundete Kontaktpersonen des Spielers in anderen Klubs gebeten, nicht ernst gemeinte Scheinvertragsangebote für den Spieler abzugeben. Obwohl der Spieler selbst keine Absicht hat, den Klub zu wechseln, wird er seinen Arbeitgeber auf „attraktive Vertragsangebote“ der Konkurrenten verweisen⁹⁷. Ausstiegs Klauseln lösen zudem im Abstiegskampf schwache Leistungsanreize der Spieler aus, da sie wissen, dass sie im Fall des Abstiegs den Klub ablösefrei verlassen dürfen.

- (3) *Stammplatzgarantie*: Um einen begehrten Spieler anzuwerben, bieten Fußballklubs Starspielern unter Umständen Vertrags Klauseln an, die sie vor einem Leistungs- und Verdrängungswettbewerb schützen⁹⁸.

4.4 Kombination der Vertragskomponenten

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf einige zentrale Kombinationsmöglichkeiten der in den Abschnitten 4.1 - 4.3 behandelten Vertragskomponenten. Leider ist die Analysekraft der Neuen Institutionenökonomik bei solchen komplexen und praxisnahen (Spieler-)Vertragsproblemen teilweise eingeschränkt (vgl. Terberger 1994: 106 ff.). Dies gilt insbesondere für die formale

⁹⁷ Umgekehrt geben Fußballklubs auch nicht ernst gemeinte Scheinangebote für Spieler ab, um ihre Konkurrenten finanziell zu schwächen. „Die Finanzkraft eines Vereines stellt nicht nur sein Potential für Investitionen in Spieler dar, sondern kann auch als strategisches politisches Instrument zur Schwächung der Konkurrenz eingesetzt werden („rising rivals costs“). ... Häufig genügt allein das Interesse von Bayern München an einem Spieler, dass ihm von seinem Vertragsverein ein verbessertes Gehaltsangebot unterbreitet wird. Auf diese Art werden Konkurrenten gezwungen, höhere als die eigentlich geplanten Ausgaben zu tätigen und sich somit selbst finanziell unter Druck zu setzen“ (Lehmann/Weigand 1997: 394).

⁹⁸ Eine solche Klausel hat sich z.B. der Spieler Jürgen Klinsmann beim englischen Klub Tottenham Hotspur während der Saison 1997/98 einbauen lassen. Unabhängig von seinen Leistungen wurde ihm ein Stammplatz in der Mannschaft „garantiert“. Der Spieler hatte die Option gehabt, den Klub ablösefrei zu verlassen, hätte der Klub sich nicht an diese Abmachung gehalten.

Institutionenökonomik, welche sich nicht ganz vom neoklassischen theoretischen Kern gelöst hat und welche auf der Suche nach effizienten Verträgen ist.

- (1) *Kombination Laufzeit und Entgelt-Arrangements*⁹⁹: Jüngere Spieler, bei denen der Klub zuversichtlich ist, dass sie ihr Leistungspotential steigern können, erhalten Kontrakte mit langfristigen Laufzeiten (vgl. Büch/Frick 1999: 116), gekoppelt mit einer stark leistungsbezogenen Entlohnungskomponente. Weniger leistungsstarke Durchschnittsspieler bekommen eher kurzfristige Verträge mit einem relativ hohen Prämienanteil angeboten. Spieler, die ausgeliehen werden, erhalten i.d.R. kurzfristige Verträge von ein bis zwei Jahren mit einer variablen Entlohnung (möglicherweise pro Einsatz). Langfristige Spielerverträge können auch mit Aktien bzw. Aktienoptionsplänen kombiniert werden.

Mit zunehmender Nähe zum Karriereende steigt der Anreiz der Spieler, sich durch langfristige Verträge und einem hohen Fixgehalt abzusichern. Langfristige Spielerverträge und 100% Fixgehälter können, ähnlich wie bei Vollkasoversicherungen bei Autofahrern, zu Nachlässigkeiten nach Vertragsschluss verleiten (vgl. Franck 1995: 45, 55; Franck/Jungwirth 1999: 130). Dafür müssten die Arbeitgeber theoretisch eine Risikoprämie in der Form eines Abschlags auf das Spielereinkommen verlangen. Frick (2000: 53 f.) und Frick/Prinz (2000: 19 ff.) stellen dagegen einen positiven Zusammenhang zwischen Vertragslaufzeit und Jahresgehalt fest. Nimmt die Vertragslaufzeit um ein weiteres Jahr zu, erhöht sich das durchschnittliche Jahresgehalt des betreffenden Spielers um ca. 20%. Dies dürfte primär darauf zurückzuführen sein, dass leistungsstarke Spieler auch langfristige Verträge angeboten bekommen und für ihre Teamfähigkeit entlohnt werden. Bei Spielern, die dagegen des öfteren die Arbeitgeber wechseln, liegen zwar Informationen über die Leistungsfähigkeit des Spielers vor, allerdings weniger Informationen über die Teamfähigkeit. Informationsasymmetrien zwischen Klub und Spielern werden daher von den Klubs tendenziell mit einem Vertrag mit kürzerer Laufzeit und niedrigeren Gehalt „bestraft“.

- (2) *Kombination Laufzeit und einseitige Vertragsklauseln*: Langfristige Spielerverträge kombiniert mit Vertrags-Ausstiegsklauseln werden oftmals Starspielern angeboten. Mit einseitigen Spieleroptionsklauseln lassen sich aus der Sicht eines Spielers die Vorteile langfristiger Verträge mit den Vorteilen größtmöglicher Mobilität der vertraglich gebundenen Spieler verbinden. Zwar können die Klubs mit Hilfe langfristiger Verträge, die von den Spielern ausgehenden Opportunismusgefahren wirksam einschränken. Diese leben aber mit einseitigen Vertragsausstiegsoptionen und damit einer Zunahme der Anzahl der Exit-Optionen der Fußballspieler wieder auf. Der Spieler wird im Zusammenhang mit Ausstiegsklauseln zumeist vertraglich darauf bestehen, ablösefrei den Arbeitgeber wechseln zu dürfen, da eine Ablöseforderung die durch die Ausstiegsklausel gewonnene Mobilität wieder einschränkt, wenn kein anderer Klub bereit oder in der Lage ist, die geforderte Ablösesumme zu zahlen.

⁹⁹ Einzelne Entgelt-Komponenten werden hier nicht weiter unterschieden (vgl. dazu Abb. 24).

- (3) *Kombination Entgelt-Arrangements und einseitige Vertragsklauseln*: Entgelt-Arrangements und einseitige Vertragsklauseln können als alternative Spieler-Anreizkomponenten aufgefasst werden. So wäre es denkbar, dass ein Gehaltsverzicht des Spielers mit einem Vertragszugeständnis des Klubs (z.B. Ausstiegsklausel) kompensiert wird.

Bei Klauseln, die einem Spieler einen Stammplatz im Team garantieren (vgl. 4.3.2), verlieren Spielerantrittsprämien ihre Anreizfunktion. Insofern der Spieler gesundheitsbedingt immer in der Anfangsformation des Teams steht, werden Spielerantrittsprämien quasi zu Fixgehältern. Um die Leistungsanreize dieser Spieler zu stärken, müsste der Klub eventuell ein stärkeres Gewicht auf Erfolgs- bzw. Siegprämien legen.

5 Zwischenfazit

Finanzierungsrisiken aus Spielerinvestitionen bzw. –desinvestitionen ergeben sich vor allem aus Änderungen gesetzlicher und verbandsrechtlicher Normen (vgl. 2), aus einzelnen Spielerinvestitionen und Teaminvestitionen (vgl. 3) sowie aus der Vertragsgestaltung (vgl. 4). Mit einem Portefeuille an Spielern (vgl. 3.2) und Beschaffungsvarianten (vgl. 3.3) lassen sich zum Teil externe Risiken und über die Gestaltung der Spielerverträge (vgl. 4) verhaltensbedingte Risiken der Spieler begrenzen. Die Möglichkeiten, die Spielerrisiken über die Gestaltung der Spielerverträge zu reduzieren und umzuverteilen, sind allerdings im europäischen Fußball nach dem Bosman-Urteil begrenzt. Wegen der verhältnismäßig großen Spielermacht können Fußballspieler oftmals „asymmetrische Arbeitsverträge“ aushandeln.

Die nachstehende Abbildung gibt einen groben Überblick über die Anknüpfungspunkte von Spielerrisiken und Lösungsansätzen.

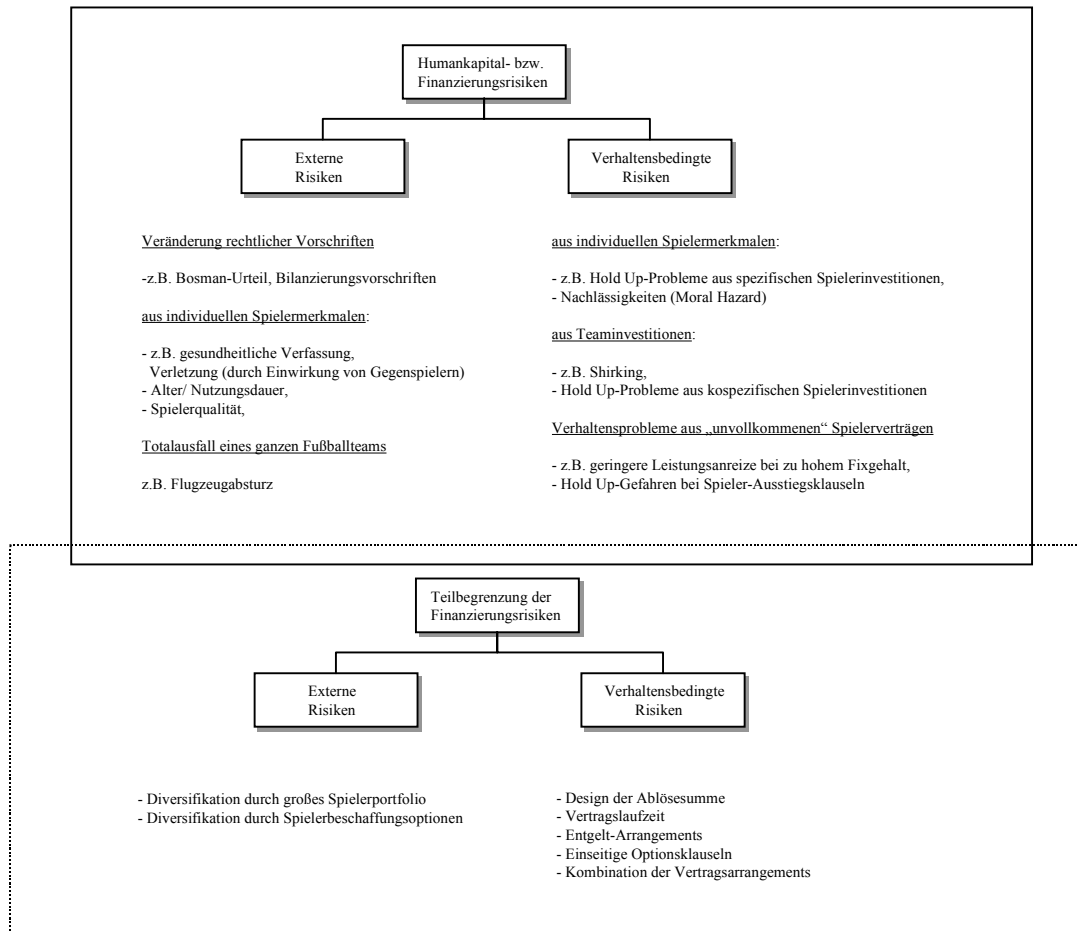


Abb. 25: Zwischenfazit Kapitel III

Quelle: Eigene Darstellung