

Kapitel I Einleitung

1 Problemstellung

Fußballspieler gehören, neben den Kunden und Investoren, zweifellos zu den wichtigsten, aber auch risikobehaftetsten Assets eines professionellen Fußballklubs. Der Wunsch der Klubs der deutschen Fußball-Bundesliga, auf nationaler und internationaler Wettbewerbsebene mit vielen -durchschnittlich finanzkräftigeren- englischen, italienischen und spanischen Klubs sportlich konkurrieren zu können¹, erfordert einen hohen Finanzbedarf. Die Personalausgaben für Fußballspieler, insbesondere die Spielergehälter und Ablösesummen zur Beschaffung von Fußballspielern, stellen dabei den größten Ausgabenblock bei allen Berufsfußballklubs (vgl. Borussia Dortmund 2000: 50, 70, 74; Deloitte & Touche 2000a: 19 ff.; Deloitte & Touche 2000b: 17 ff.; Deloitte & Touche 2001: 16 ff.; Dietl/Pauli 2000a: 3). Zwischen 1993/94 und 1998/99 haben sich die durchschnittlichen Spielergehaltssummen der Klubs der Fußball-Bundesliga von ca. 12 auf 35 Mio. DM fast verdreifacht (vgl. DFB Lizenzierungsverfahren 1998, zitiert in: Kipker 2000e: 5; WGZ-Bank 1999: 28). Im Zeitraum von 25 Jahren sind die Gehaltssummen in der Fußball-Bundesliga sogar um das hundertfache gestiegen, eine Steigerung, die im Vergleich zu den meisten anderen Branchen um ein Vielfaches höher liegt (vgl. Wenig/Dunker 1999: 18). Zwischen den Spielzeiten 1989/90 und 1998/99 sind die durchschnittlichen Spielergehälter und Ablösesummen in der Fußball-Bundesliga prozentual stärker angestiegen als die prozentualen Einnahmesteigerungen der Klubs (vgl. DFB Lizenzierungsverfahren 1998, zitiert in: Kipker 2000e: 5), eine Entwicklung die auch im englischen Profifußball zu beobachten ist (vgl. Deloitte & Touche 2000a: 6, 33).

Fußballklubs haben vor allem mit den ständig wachsenden Ausgaben für Fußballspieler zunehmend Probleme bei der Finanzierung von Spielern und Schwierigkeiten, Investoren zu akquirieren. Bei den einzelnen Finanzierungsquellen der Fußballklubs werden diese Probleme deutlich:

(1) *Selbstfinanzierung*: Die Klubs der Fußball-Bundesliga setzen bisher primär auf die Selbstfinanzierung. Während gegen Ende der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts sich alle

¹ Die Gehälter, die deutsche Klubs an die Bundesligaspieler auszahlen, liegen im Durchschnitt unter den Gehältern, die englische, italienische oder spanische Klubs ausgeben können bzw. wollen. Die Klubs der höchsten englischen Liga, der englischen Premier League, zahlen Jahresgehälter von umgerechnet bis zu elf Mio. DM. Nach unbestätigten Angaben erhält der teuerste Spieler der Fußball-Bundesliga, Stefan Effenberg, für die Saison 2000/2001 „nur“ ca. sieben Mio. DM (vgl. zu den aktuellen und historischen Gehältern von Spielern europäischer Klubs Football Transfers 2001). Die Unterschiede in der Finanzkraft bzw. Ausgabebereitschaft zwischen deutschen und vielen anderen europäischen Klubs spiegelt sich auch in den Ablösesummen wider. Vor der Saison 2000/2001 wurde der portugiesische Spieler Luis Figo für eine Ablösesumme von 116 Mio. DM vom FC Barcelona zu Real Madrid transferiert. Dies entspricht mehr als alle achtzehn Klubs der Ersten Fußball-Bundesliga vor dieser Saison für die Ablösesummen der neunzig neu verpflichteten Spieler ausgegeben haben, nämlich 110 Mio. DM (vgl. o.V. 2000a: 38). Vor Beginn der Saison 2000/2001 hat Borussia Dortmund mit 50 Mio. DM Ablösesumme für den brasilianischen Spieler Marcio Amoroso vom FC Parma die bisher höchste Ablösesumme in der Fußball-Bundesliga bezahlt (vgl. Derichs 2001c: 44; Geffken 2001: 60).

Bundesligaklubs noch zu ca. 100% aus den Ticketeinnahmen aus Stadionbesuchen finanziert hatten, sind die Absatz- und Verwertungsmöglichkeiten der Fußballprodukte in den darauf folgenden Jahren wesentlich vielfältiger geworden. Die Umsatzeinnahmen der achtzehn Klubs der Ersten Fußball-Bundesliga (Ticketeinnahmen aus Stadionbesuchen, Sponsoring, Merchandising, Fernseheinnahmen, Spielerverkäufe) haben sich während der Saisonzeiträume 1989/90 (ca. 369 Mio. DM) und 1999/2000 (ca. 1,5 Mrd. DM) ungefähr vervierfacht (vgl. Dietl/Pauli 2001: 92; Gillmann 2000: 8; iwd 1999: 8)². Die Umsatzeinnahmen der Fußball-Bundesligaklubs steigen zwar jährlich an. Die Selbstfinanzierung vieler Klubs stößt aber an ihre Grenzen. Dies ist zurückzuführen auf die Forderungen der Spieler nach mehr Gehalt und der Bereitschaft der Manager von Fußballklubs, immer höhere Gehälter und Ablösesummen zu zahlen. Darüberhinaus drücken die hohen Finanzierungskosten und Verbindlichkeiten auf die Innenfinanzierungsspielräume und Eigenkapitalquoten der Klubs (vgl. Dietl/Pauli 2000a: 7 f.).

- (2) *Beteiligungsfinanzierung*: Die deutschen Klubs planen, zunehmend hohe Emissionserlöse aus dem Gang an die Börse einzufahren. Bei den meisten deutschen Klubs reicht das innenfinanzierte Kapital nicht mehr aus, um den Spielerkader zu finanzieren, der einen Teilnehmerplatz an einem internationalen Wettbewerb „sichern“ könnte oder um ehrgeizige Stadionprojekte zu finanzieren. Auf Druck der Fußballklubs und ihrer Investoren hat nach jahrelangen Zögern der Bundestag des Deutschen Fußballbundes (DFB) am 23. und 24. Oktober 1998 beschlossen, dass die Bundesligavereine ihre Lizenzspieler-Fußballabteilungen ausgliedern und sich in andere Rechtsformen als die des eingetragenen Vereins („e.V.“) organisieren dürfen (vgl. DFB 1998b: 1 ff.). Zum Zeitpunkt des Abschlusses dieser Arbeit ist die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA als erster Klub der Fußball-Bundesliga an die Börse gegangen (vgl. Borussia Dortmund 2000). Allerdings unterliegen börsennotierte Fußball-Kapitalgesellschaften einer ganzen Reihe an branchen- und klubspezifischen Risiken. Exzessive Ausgaben für Spielergehälter und Ablösesummen schmälern die Investitionserträge der Aktionäre von Fußballklubs und senken die Investitionsanreize. Zudem bergen all zu große Unterschiede in der Finanzausstattung und sportlichen Leistungskraft der Klubs die Gefahr langweiliger und für die Investoren unattraktiver Wettbewerbe. Finanzinvestoren könnten daher erhebliche Vorbehalte haben, sich an einer Fußball-Kapitalgesellschaft zu beteiligen.
- (3) *Kreditfinanzierung*: Die Bereitstellung von Fremdkapital stößt bei vielen Banken wegen der hohen Risiken von Spielerinvestitionen, den Branchenrisiken des Fußballsports sowie den Verhaltensunsicherheiten des Klubmanagements auf Ablehnung (vgl. o.V. 1996b: 218 ff.). Hinzu kommt, dass viele Klubs mit wirtschaftlichen Existenzproblemen zu kämpfen haben (vgl. Freitag 1999a: 43). Viele Fußballklubs gehen daher auch Kreditbeziehungen mit befreundeten Privatpersonen ein oder nehmen Geschäftsführerkredite in Anspruch (vgl. Deloitte & Touche 2000a: 39 ff. und 2001: 36 ff.).

² Vgl. zu den Umsatzzahlen der Klubs der Ersten Fußball-Bundesliga in der Saison 1999/2000 o.V. (2000h: 97 ff.).

- (4) *Sonstige Finanzierungsquellen*: Die Kommunen sind immer weniger bereit und in der Lage, öffentliche Gelder für Fußballklubs, insbesondere für Stadionprojekte, zur Verfügung zu stellen. Dies engt den Spielraum zur Spielerfinanzierung zusätzlich ein (vgl. Dietl/Pauli 2001: 96 f.).

Diese Arbeit setzt sich nunmehr zum *Ziel*, konkrete Typen von Finanzierungsrisiken aus Finanzierungsverträgen und finanzierungsrelevanten Verträgen (Spielerverträge, Managerverträge), die die Fußballklubs der Fußball-Bundesliga abschließen, als Ursachen der Finanzierungsprobleme zu identifizieren sowie darauf aufbauend alternative Designvorschläge zu unterbreiten.

Dabei wird von folgenden *Hypothesen* ausgegangen:

- (1) *„Diagnose“*: Die Ursachen der Finanzierungsprobleme der Klubs der Fußball-Bundesliga sind weitestgehend auf die risikobehafteten Assets „Fußballspieler“ und auf Verfassungsdefizite auf Klub- und Ligaebene zurückzuführen. Die dadurch ausgelösten verhaltensbedingten Risiken bei Fußballspielern und Klubmanagern sind -neben den externen Marktrisiken- verantwortlich für die hohen Spielerausgaben bzw. Vorbehalte der Investoren, Kapital für eine Spielerfinanzierung bereitzustellen.

Auf der Kapitalangebotsseite steht anlagebereites Kapital für Fußballklubs zur Verfügung, vorausgesetzt die Klubs sind mit einer funktionierenden Verfassung ausgestattet und sportlich erfolgreich. Auch realwirtschaftliche Ursachen, die in Absatzengpässen des Produkts „Fußballspiel“ oder in Angebotsengpässen an qualifizierten (Nachwuchs-)Spielern begründet liegen könnten, dürften kaum für die Finanzierungsprobleme im deutschen Berufsfußball verantwortlich gemacht werden. Die Klubs der Fußball-Bundesliga weisen steigende Umsatzerlöse nach und können auf ein verhältnismäßig großes und qualitativ gut ausgebildetes Potential an in- und ausländischen Fußballspielern zurückgreifen.

- (2) *„Therapie“*: Dementsprechend müssen Lösungskonzepte, welche die Finanzierungsmöglichkeiten der Klubs verbessern, auch am Verfassungsdesign auf Klub- und Ligaebene ansetzen. Finanzierungskonzepte dürfen dabei nicht nur Konzepte zur Steigerung der Einnahmen der Klubs im Auge behalten, sondern müssen umgekehrt auch versuchen, die Spielerausgaben durch geschicktes Vertragsdesign zu reduzieren. Konzepte zur Begrenzung der ansteigenden Spielerausgaben sind dabei wesentlich schwieriger zu konzipieren und umzusetzen als etwa kreative Marketingkonzepte, da wirksame Mechanismen der Kostenreduzierung nur bei Einbeziehung aller Fußballklubs der bedeutenden europäischen Fußballligen samt ihrer Vertragspartner zustande kommen.

Damit erfolgt gleichzeitig ein Wechsel der Analyse-Blickrichtung. Der Ansatzpunkt der Ursachenanalyse von Finanzierungsproblemen und auch etwaige Lösungskonzeptionen werden in erster Linie die *institutionelle Gestaltung von Verträgen* bzw. Verfassungen sein. Der derzeitige Anknüpfungspunkt der Problemanalyse und Lösungskonzeption liegt dagegen aus der Sicht der meisten Fußballklubs im Kapital. Hier denken die Klubs zumeist nur an eine Variante der

Finanzierung, nämlich an die Steigerung der Einnahmen³. Dies bestätigen die Aussagen der Klubmanager⁴ und das zu beobachtende Finanzierungsverhalten der Fußball-Bundesligaklubs⁵.

Mit den genannten Zielsetzungen und weiteren im Verlauf der Arbeit zu entwickelnden Fragestellungen soll gleichzeitig eine Nische in der Literatur ausgefüllt werden. Obwohl Vertragsrisiken die häufigsten Finanzierungsenpässe von Fußballklubs darstellen, haben sich m.E. bisher noch keine wissenschaftlichen Arbeiten mit einer umfassenden vertraglichen Analyse von Finanzierungsrisiken von Profiklubs, speziell in Verbindung mit institutionenökonomischen Fragestellungen, im deutschen, im angelsächsischen oder in anderen Sprachräumen, beschäftigt (vgl. Abschnitt 4). Dies trifft dementsprechend auch auf den engeren Problembereich der Arbeit zu, der Spielerfinanzierung.

2 Thematische Schwerpunkte und Abgrenzungen

Die folgende Arbeit beschäftigt sich nur mit einigen ausgewählten Finanzierungsfragen des professionellen Fußballsports. Es sind daher einige inhaltliche Schwerpunkte bzw. Abgrenzungen vorzunehmen.

2.1 Thematische Schwerpunkte

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Fußballklubs, die Finanzverträge und finanzierungsrelevante Verträge abschließen. Die Untersuchungsobjekte dieser Arbeit sind daher *Fußballbetriebe*, die in Fußballligen operieren. Sie weisen gegenüber „normalen“ Betrieben in anderen Branchen eine ganze Reihe an betrieblichen Besonderheiten, branchenspezifischen Constraints und Risiken auf, welche angepasste firmenindividuelle bzw. branchenspezifische Lösungsdesigns erfordern.

Die folgenden Ausführungen beschränken sich nur auf *professionelle Fußballklubs*. Unter professionellen Fußballklubs ist der Berufsfußball der sechsunddreißig Klubs der Ersten und Zweiten

³ Die Betonung der Einnahmeseite äußert sich auch darin, dass Fußballklubs bereit sind, Umsatzzahlen bekanntzugeben, insbesondere dann, wenn diese mal wieder gestiegen sind. Dagegen halten sich die Klubs bei den Angaben zu den Ausgaben für Fußballspieler oder beim Schuldenstand bedeckt.

⁴ Z.B. hat der ehemalige Vereinspräsident des Hamburger Sport Vereins (HSV), Uwe Seeler, auf einer Jahresmitgliederversammlung des Vereins als pragmatische Lösung der Finanzierungsprobleme des Klubs vorgeschlagen: „Das beste Konzept ist, Geld zu beschaffen“ (Uwe Seeler, zitiert: in o.V. 1997c: 113).

⁵ So konzentrieren sich die in der Öffentlichkeit geführten Diskussionen zu der Einführung einer Fußball-AG bzw. -KGaA vor allem auf das Einfahren möglichst hoher Emissionserlöse börsennotierter Fußballklubs und auf hohe Kursgewinne der Anleger, statt auch auf Fragen einer anforderungsgerechten vertraglichen Ausgestaltung einer Fußball-Kapitalgesellschaft einzugehen.

Fußball-Bundesliga gemeint, bei dem die Fußballsport-Produkte an nachfragende Dritte verkauft werden und die hauptberuflich tätigen Spieler, Trainer und Manager Leistungsentgelte erhalten. Da die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung über die Klubs der Ersten Fußball-Bundesliga weitaus besser sind als über die Klubs der Zweiten Fußball-Bundesliga, werden sich die Ausführungen in dieser Arbeit überwiegend auf die Klubs der Ersten Fußball-Bundesliga beziehen. Aspekte der deutschen Fußballnationalmannschaft werden nur insoweit einbezogen, als durch die Abgabe der Klubspieler an die Nationalmannschaft pekuniäre Vorteile bzw. Nachteile für die Klubs verbunden sind (vgl. Schellhaaß/Enderle 2000: 22 ff.).

Im Vergleich zu anderen Sportarten und vor allem dem Amateurfußballsport benötigt der professionelle Fußballsport einen höheren Kapitalbedarf. Der Profifußball ist aber auch die populärste Zuschauersportart in Europa und verfügt wegen der größeren Ertragsaussichten über bessere Zugangsmöglichkeiten zum organisierten Kapitalmarkt. Mit dem Begriff „professionell“ soll hier zunächst einmal kein Werturteil darüber gefällt werden, wie gut oder schlecht eine Verfassung ausgestaltet ist (vgl. Niessen 1998: 32). Bei Klubs, die in der Rechtsform des „eingetragenen Vereins“ („e.V.“) geführt werden und die i.d.R. durch ein Nebeneinander von Amateur- und Profisport im „Gesamtverein“ gekennzeichnet sind, werden nur Investitions- und Finanzierungsfragen angesprochen, die die Lizenzspielerabteilung „Fußball“, d.h. die Profiabteilung eines Vereins, betreffen. Die Ausbildungsfinanzierung des Jugend- und Amateurfußballs wird in dieser Arbeit ausgeklammert. Der Amateurfußball interessiert nur insofern, als Integrationsentscheidungen von klubeigenen Nachwuchs- und Amateurspielern in den Profikader angesprochen werden. Trotz vieler Unterschiede zum Amateurfußball werden aber Profifußballklubs, die in der Rechtsform des eingetragenen Vereins geführt werden, auch durch Merkmale klassischer Amateursportvereine geprägt, wie z.B. die ehrenamtliche Vorstandsarbeit.

Diese Arbeit beschränkt sich auf die *deutschen Profiklubs* und damit auf die landesspezifischen Besonderheiten des deutschen Männerfußballs. Deutschland gehört mit anderen bevölkerungsstarken Ländern, wie England, Frankreich, Italien und Spanien, zu den europäischen „Fußballnationen“, die ein vergleichsweise großes Marktpotential haben und deren Klubs über eine relativ große Finanzkraft verfügen (vgl. UFA Sports 2000a und 2000b). Dennoch sind die Vertragsbeziehungen zu ausländischen Fußballklubs, Verbänden oder Kapitalgebern und damit die Verbindungen der nationalen Klub- und Ligaverfassungen zu den europäischen Klub- und Ligaverfassungen im Auge zu behalten. Zudem sollen bei der Diskussion der englischen und US-amerikanischen Sportfinanzierungskonzepte Gefahrenstellen, aber auch alternative Lösungskonzepte für den deutschen Profifußball aufgezeigt und die mögliche Übertragbarkeit dieser Konzepte auf den deutschen Profifußball überprüft werden.

Innerhalb des Forschungsfeldes „Finanzierungsrelevante Vertragsbeziehungen professioneller Fußballklubs in Deutschland“ erfolgt eine weitere Themen-Fokussierung, indem der Forschungsausschnitt *Finanzierung von Fußballspielern* näher beleuchtet wird. Die Spielerfinanzierung umfasst in erster Linie die Finanzierung von Profifußballspielern im operativen Tagesgeschäft eines Fußballbetriebs (laufende Gehaltszahlungen, Ablösesumme beim Spielerkauf,

Handgelder, Abfindungszahlungen etc.). Spielerfinanzierungen sind zwar nicht immer reine Humankapitalfinanzierungen, sondern sind oftmals auch mit Folgeinvestitionen in Sachkapital (z.B. Trainingsfazilitäten) verbunden. Die Finanzierung anderer Investitionsvorhaben von Fußballklubs, wie z.B. die Stadionfinanzierung (vgl. dazu Dietl/Pauli 2000a; 2000b und 2001), soll in dieser Arbeit aber nur insoweit interessieren, als sich daraus gegebenenfalls Constraints für die Spielerfinanzierung ergeben oder umgekehrt auch die Erfolgsaussichten einer Spielerfinanzierung verbessert werden⁶.

Spielerfinanzierungen und deren spezifische Vertragsdesigns sind ein Ausschnitt der vorgeschalteten Klubfinanzierung. Die finanziellen Mittel stammen in erster Linie aus den traditionellen Innenfinanzierungsquellen eines Fußballklubs (Ticket-, TV-, Sponsoring-, Merchandising- und Spielererlöse). Konzepte zur Verbesserung der Spielerfinanzierung müssen daher zunächst Eingriffe in die vorgelagerte Verfassungsstruktur und Klubfinanzierung vornehmen. In einigen wenigen Fällen gibt es Verträge, die exklusiv die Finanzierung von Spielern betreffen (vgl. z.B. Kapitel V, 5.4.2 - 5.4.4).

Die im Zusammenhang mit Fußballspielern anfallenden weiteren Humankapitalinvestitionen in Fußballtrainer werden in dieser Arbeit teilweise mitberücksichtigt. Finanzierungsaspekte, die das Verwaltungspersonal von Fußballklubs betreffen, sollen dagegen nicht näher in die Betrachtungen miteinbezogen werden, auch wenn sie einen immer größeren Kostenblock eines expandierenden Fußballklubs darstellen (vgl. Deloitte & Touche 2000a: 19 ff. und 2001: 16 ff.).

2.2 Einige thematische Abgrenzungen

Diese Arbeit erhebt nicht den Anspruch, alle finanzierungsrelevanten Problemfelder, die im Zusammenhang mit einer Spielerfinanzierung zu berücksichtigen wären, umfassend zu würdigen. So müssen viele Einflüsse auf die Finanzsituation eines Klubs notwendigerweise in den Hintergrund treten, da sie den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden.

Dazu zählen viele *rechtliche Regelungen*, insbesondere steuerrechtliche Aspekte, etwa bei Stock Option Plänen für Fußballspieler oder Manager, sowie mögliche, sich bei internationalen Spielertransfers ergebende *Währungsrisiken*, wenn in fremden Währungen fakturiert wird⁷. Ein Vorteilhaftigkeitsvergleich verschiedener *Rechtsformen* von Fußballklubs, *Gründungsfragen* und technische Detailfragen des *Umwandlungsprozesses* von eingetragenen Vereinen in Kapitalgesellschaften sollen in dieser Arbeit nicht weiter vertieft werden, zumal diese in erster Linie

⁶ Z.B., wenn bereits finanzierte Sachkapitalwerte als Gläubigersicherheiten für eine Spielerfinanzierung eingesetzt werden können, vgl. Kapitel V, 6.1.

⁷ Bei dieser Gelegenheit soll darauf hingewiesen werden, dass der Abschluss dieser Arbeit in der Umstellungsphase der DM zum Euro lag. Betragsmäßige Angaben werden daher zum Teil sowohl in DM als auch in Euro vorgenommen, wobei ein Euro 1,95583 DM beträgt.

eine Domäne der Rechtswissenschaften sind (vgl. z.B. Segna 1997: 1901 ff.; Steinbeck/Menke 1998: 2169 ff.). Bei Problemstellungen im Zusammenhang mit börsennotierten Fußballklubs werden verfahrenstechnische Details eines Börsenganges bzw. IPO-spezifische Primärmarktprobleme von Fußballklubs⁸ nur skizziert. Dazu zählen unter anderem Fragen der Unternehmensbewertung ganzer Fußballklubs, samt der dazu gehörenden Konzipierung angepasster Bewertungstechnologien (vgl. o.V. 2000e: 78 ff.; Süßmilch 2000: 85 ff.; WGZ-Bank 1999: 40 ff.). Institutionelle Analysen der Aufbau- und Ablauforganisation der Fußballverbände „Die Liga-Fußballverband e.V.“, „DFB“ und „UEFA“ werden nur soweit beleuchtet, als dies für die Analyse der Vertragsbeziehungen zwischen diesen Verbänden und den Fußballklubs für notwendig erachtet wird. Taktische Spiel- oder Trainingskonzepte, die die realwirtschaftlichen Produktionsbedingungen und damit auch die Finanzsituation eines Klubs verbessern könnten (vgl. Schewe/Littkemann 1999a: 325 ff.), gehören nicht zum Gegenstand dieser Arbeit.

Insgesamt muss diese Arbeit auch alle diejenigen enttäuschen, die sich hier ein praktisches Handbuch und eine Anleitung für Fußballklubs erhoffen, wie mit konkreten Marketingkonzepten, Steuermodellen oder Finanzierungstricks mehr Geld verdient werden kann. Der Schwerpunkt dieser Arbeit soll nicht bei punktuellen und kurzfristig „verpuffenden“ Finanzierungslösungen bzw. Marketingeffekten liegen, sondern eher auf langfristigen und vernetzten Therapiekonzepten auf Klub- und Ligaebene.

3 Definitionen ausgewählter Begriffe

An dieser Stelle werden einige zentrale *begriffliche Erläuterungen* vorgenommen.

Die Ansatzpunkte bei der finanzierungsrelevanten Schwachstellenanalyse und bei der Konzipierung von Finanzierungslösungen werden jeweils beim institutionellen Design von *Verträgen* bzw. *Verfassungen* liegen. Abstrakt formuliert sind Verfassungen Teilmengen an institutionellen Ordnungen „im Sinne einer Menge formaler und informeller Regeln, die individuelles Verhalten in eine bestimmte Richtung lenken ...“ (vgl. Richter/Furubotn 1996: 302). Menschen verbinden mit Verfassungen bestimmte Erwartungen (vgl. Dietl 1993: 36). Z.B. erwartet das Mitglied eines Fußballklubs, welcher in der Rechtsform des eingetragenen Vereins geführt wird, dass eventuell anfallende Gewinne satzungsgemäß nicht ausgeschüttet (vgl. z.B. § 2, Ziff. 2, Hertha BSC 1999), sondern thesauriert und etwa für Spielerneuanschaffungen investiert werden. Werden die Erwartungen enttäuscht, greifen formelle oder informelle Sanktionsregeln (vgl. Dietl 1993: 36 f.).

In dieser Arbeit wird ein weiter Verfassungs- bzw. Vertragsbegriff zu Grunde gelegt. Die Klubverfassung, wie sie sich nur aus der geschriebenen Satzung eines Klubs ergibt, sowie die Ligaverfassung, in der Form der vom Ligaverband formal kodifizierten Regelungen (vgl. DFL 2001;

⁸ Vgl. dazu DG Bank (1998: 27 ff.); Löffler (1998: 57 ff.); o.V. (2000e: 78 ff.); Süßmilch (2000: 85 ff.); WGZ-Bank (1999: 40 ff.); WGZ-Bank (2000: 45 ff.) und WGZ-Bank/Deloitte & Touche (2001: 85 ff.).

Ligaverband 2001a; 2001b; 2001c und 2001d), würden den Verfassungsbegriff allzu weit einengen. Sie berücksichtigen nicht ausreichend die konkreten Vertragsbeziehungen und auch nicht die ungeschriebenen, d.h. informellen Regelungen. Unter Verfassungen bzw. Verträgen werden daher sowohl bestimmte Rahmenvereinbarungen, im Sinne von Gesellschaftsverträgen (vgl. Eschenburg 1978: 222 ff.), verstanden, als auch privatwirtschaftlich individuelle und konkrete Finanz- und Vertragsbeziehungen (vgl. auch Ballwieser/Schmidt 1981: 645; Zemke 1995: 89 ff.), die Fußballklubs mit Spielern, Managern, Verbänden oder Finanzinvestoren eingehen.

Die *Klubverfassung* regelt die finanzierungsrelevanten Vertragsbeziehungen innerhalb eines Fußballklubs sowie einige zwischenbetriebliche Außenkontakte des Fußballklubs zu seinen Stakeholdern. Vor dem Hintergrund der mittlerweile großen Bandbreite an möglichen Rechtsformen von Fußballklubs in der Fußball-Bundesliga fällt in der öffentlich geführten Diskussion und Literatur eine begriffliche Unschärfe auf. Der Begriff „Fußballverein“ steht häufig stellvertretend für sämtliche Rechts- bzw. Eigentumsformen an Fußballklubs. In dieser Arbeit soll der Begriff *Verein* nur die Rechtsform des eingetragenen Vereins („e.V.“) kennzeichnen. Die Begriffe *Klub* bzw. „Fußballklub“ –alternativ auch „Fußballbetrieb“– werden dagegen als Sammelbegriff und rechtsformunabhängig für in- und ausländische Fußballklubs verwendet.

Mit *Small Market Clubs* bzw. *Big Market Clubs* wird die unterschiedliche Größe und Attraktivität von Klubs bezeichnet. Diese bestimmt sich zum großen Teil aufgrund „natürlicher“ Größen- und Strukturunterschiede. Dazu zählen Kriterien wie geographischer Standort, Kundeneinzugsgebiet, Konkurrenzichte von Fußballklubs in einer Region, Wirtschaftskraft der Region, aktuelle und historische Erfolge des Klubs oder Anzahl an Starspielern (vgl. Kipker 2000c: 6). Auf diese „natürlichen“ Wettbewerbsvorteile bzw. –nachteile haben die Klubs oder die Liga durch Finanzausgleichsmechanismen kaum bzw. keinen Einfluss (vgl. Kipker 2000b: 5; Schellhaaß/Enderle 2000: 13; Stopper 1997: 48 f.; Szymanski/Kuypers 2000: 198).

Die Unternehmens- bzw. Klubverfassung deckt nur eine Teilmenge an finanzierungsrelevanten Vertragsbeziehungen ab. Charakteristisch für die Klubs der Fußball-Bundesliga ist, dass sie in einem stark reglementierten Umfeld operieren, in der die Klubverfassung in die ihr übergeordnete Verfassungsebene, der *Ligaverfassung*, eingebunden ist und von dieser geprägt wird. Unter einer Liga wird eine Turnierveranstaltung verstanden, die eine zentrale Ligaorganisation, z.B. ein Verband, ihren Mitgliedern (Fußballklubs) gegen Entgelt bereitstellt, und den Klubs unter Verpflichtung der Einhaltung eines normierten Regelwerkes die Möglichkeit bietet, sportliche Wettkämpfe über einen definierten Zeitraum auszutragen (vgl. II. § 1-6 SpOL, Ligaverband 2001c). Die Fußball-Bundesliga ist eine Turniereinrichtung des deutschen Ligaverbands⁹. An der obersten deutschen Spielklasse, der Ersten Fußball-Bundesliga, dürfen achtzehn Klubs teilnehmen, an der Zweiten Fußball-Bundesliga ebenfalls achtzehn Klubs. Ein Fußballklub kann während einer Saison gleichzeitig an mehreren

⁹ Bis zum Ende der Saison 2000/2001 war der DFB zuständig für den Ligabetrieb. Ab der Saison 2001/2002 hat die Fußball-Bundesliga ihren eigenen Verband, die sog. „Die Liga-Fußballverband e.V.“ (Ligaverband) (vgl. DFL 2001; Ligaverband 2001a; 2001b; 2001c und 2001d).

nationalen und internationalen Ligawettbewerben teilnehmen. Die Ligaverfassung regelt dabei eine ganze Reihe an Vertragsbeziehungen zwischen den Fußballklubs untereinander, zwischen Verbänden und Klubs (z.B. durch das Festlegen der Spielpläne) und greift auch in die Finanzbeziehungen zwischen Fußballklubs und Investoren ein (z.B. durch wettbewerbsregulierende Zugangsbeschränkungen bestimmter Finanzinvestoren). Die Ausgestaltung der Ligaverfassung beeinflusst somit auch den Unternehmenswert von Fußballklubs (vgl. KPMG 2000: 26).

Die Klubverfassung baut quasi als sekundärer bzw. abgeleiteter institutioneller Gestaltungsrahmen auf vorgelagerte und fundamentale institutionelle Regelungen auf (vgl. Dietl 1993: 70 ff.), die den Gestaltungsspielraum der Investitions- und Finanzierungspolitik der Klubs einschränken. Der langfristige Erfolg einzelbetrieblicher Finanzierungskonzepte auf der unteren Klubebene ist somit abhängig von flankierenden institutionellen Eingriffen auf der hierarchisch übergeordneten Liga- bzw. Verbandsebene (z.B. Zugangsbeschränkungen bestimmter Finanzinvestoren) und Gesetzesebene (z.B. Arbeitsmarktregelungen). Beim Institutionendesign bzw. Transfer von Finanz- und Organisationskonzepten auf den deutschen Profifußball sind diese Stufen zu überprüfen. Die ineinander verzahnten Verfassungsebenen, samt der dazu gehörenden Teilmärkte von Fußballklubs (Spieler-, Manager, Kapital- und Produktmarkt), sind dabei auch in ihrem wechselseitigen Verbundverhältnis zu evaluieren. Verfassungsänderungen auf der obersten, gesetzlichen Regelungsebene haben die stärksten und unüberschaubarsten Hebelwirkungen auf die nachgelagerten Verfassungsebenen zur Folge. Z.B. war das Bosman-Urteil (vgl. Kapitel II, 2.1–2.2) eine Reaktion des Europäischen Gerichtshofs, weil im Profifußball der Europäische Verfassungsgrundsatz der Freiheit des grenzüberschreitenden Personenverkehrs und der freien Arbeitsplatzwahl innerhalb der Staaten der EU nach § 11 Artikel 48 EGV-Verträge (nunmehr Artikel 39 EGV) gefährdet war. Die Folge war eine ganze Reihe an komplexen Kettenreaktionen auf die sekundären, abgeleiteten Klub- und Ligaverfassungsebenen.

Institutionelle Defizite in der Ausgestaltung der Klub- und Ligaverfassung lösen verhaltensbedingte Fehlanreize bei Fußballspielern und Managern aus und senken die Anreize der Finanzinvestoren, den Fußballklubs Kapital für eine Spielerfinanzierung bereitzustellen. Als *institutionelle Defizite* werden fehlende oder fehlerhaft ausgestaltete institutionelle Strukturen bezeichnet. Sie lassen sich bis zu einem gewissen Grad durch Abbau bzw. Reform anreizschwacher Strukturen sowie durch den Aufbau von anforderungsgerechten Verfassungsstrukturen beheben. Dagegen sind die *institutionellen Besonderheiten* des Fußballsports systemimmanente Verfassungsbestandteile, die sich nicht verändern lassen, ohne den Charakter des Fußballsports zu verändern. Zu den institutionellen Besonderheiten zählt z.B. die spezifische Wettbewerbsstruktur des Ligasports. Einen sportlichen Wettkampf und die daran gekoppelten Erlösströme können die Fußballklubs nur in Kooperation miteinander und gleichzeitiger Konkurrenz gegeneinander realisieren (vgl. Neale 1964: 1 ff.).

Mit dem Thema „*Finanzierungs- und Organisationskonzepte für den deutschen Profifußball*“ beschränkt sich diese Arbeit nur auf den finanzierungsrelevanten Teil der Vertragsbeziehungen von Fußballklubs. Zustandekommen und Kooperationserfolg einer Finanzbeziehung werden dabei nicht nur direkt durch die Finanzbeziehungen zwischen einem Fußballklub und seinen Kapitalgebern

beeinflusst, sondern auch durch das organisatorische Design von Klub- und Ligaverfassungen. Da Fußballklubs humankapitalintensive Betriebe sind, sind insbesondere auch Fragestellungen der Personalwirtschaft, welche das Design der Spieler- bzw. Managerverträge betreffen, finanzierungsrelevant. Ebenfalls finanzierungsrelevant sind zwischenbetriebliche Verträge der Fußballklubs untereinander sowie zwischen den Klubs und weiteren Stakeholdern (z.B. Verbände, Sponsoren). Transferleistungen (z.B. Spenden) oder rechtlich als Kaufverträge eingestufte Sponsorenverträge können auch als finanzierungsrelevante Verträge interpretiert werden, da die Bereitstellung finanzieller Mittel in beiden Fällen an bestimmte Konditionen geknüpft ist. Unter *Finanzinvestoren* sind daher nicht nur Kapitalgeber im Sinne von Kreditgebern oder Aktionären zu verstehen. Auch Sponsoren fallen darunter, weil diese für ihre getätigten Ausgaben Investitionserträge erwarten.

Unterschiede in der Ausgestaltung der Klub- und Ligaverfassung sind auch die Gründe dafür, dass einige Fußball-Bundesligaklubs größeren Problemen bei der Spielerfinanzierung ausgesetzt sind als andere Klubs. Im Verlauf der Arbeit sind daher einige vertragliche und organisatorische Arrangements auf ihre Finanzierungsrelevanz und Anreizkompatibilität zu überprüfen. Bei Finanzierungskonzepten gibt es eine ganze Reihe an verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten institutioneller Arrangements zu beachten (vgl. analog Geis 1990: 56 f.). Finanzierungsformen können miteinander verknüpft werden, aber auch bestimmte Finanzierungsinstrumente mit organisatorischen Maßnahmen der Klub- und Ligaverträge. Bei der konkreten Umsetzung vertraglicher Arrangements müssen außerdem mögliche Umgehungs- bzw. Ausweichsstrategien der Vertragspartner einkalkuliert werden. Der schnelle institutionelle Wandel im Profifußball lässt beim Design von Verfassungen wenig Spielraum zum Experimentieren nach dem „Trial and Error“-Verfahren zu.

Erfolgreiche Finanzierungs- und Organisationskonzepte für den Profifußball sollten außerdem nicht nur in der Wachstumsphase, in der sich die Klubs zum Abschluss dieser Arbeit noch befinden, funktionieren, sondern auch in Krisenzeiten Überlebenseffizienz, Stabilität und Flexibilität beweisen (vgl. analog dazu Geis 1990: 47 ff.). Verfassungsdefizite und Managementfehler lassen sich in Zeiten sportlicher Erfolge leicht „unter den Teppich“ kehren. Kritik am Management wird abfällig als Miesmacherei der Presse abgetan. In sportlichen und wirtschaftlichen „Dürreperioden“ eines Klubs werden institutionelle Defizite meistens aufgedeckt, i.d.R. zu spät um adäquat darauf reagieren zu können. Für eventuelle „Schlechtwetterphasen“ müssen daher frühzeitig in den „fetten Jahren“ stabile Präventivdesigns und Mechanismen der Kooperation bereitgehalten werden. Das Verhandlungsklima zwischen den Stakeholder-Parteien, etwa für einen „solidarischen“ Finanzausgleichsfonds auf Ligaebene, ist während dieser Zeit am günstigsten.

Die Beschäftigung mit der Spielerfinanzierung ist eng verbunden mit der Analyse der finanzierungsrelevanten Humankapitalmerkmale von Spielerinvestitionen. Unter einer *Investition in einen Fußballspieler* wird in Literatur und Praxis zumeist nur der Kauf eines Spielers verstanden (z.B. Irnberger 2000: 17), wobei der Kaufpreis für den Spieler die Ablösesumme entspricht. Würde man in dieser Arbeit diesen engen Investitionsbegriff zugrunde legen, könnte nur eine Teilmenge an Finanzierungsrisiken aus den Merkmalen einer Spielerinvestition abgeleitet werden.

Finanzierungsfragen reduzierten sich dann hauptsächlich auf Kapitalbeschaffungskonzepte zur Finanzierung der Ablösesumme der „wenigen“ Spieler, die aus laufenden Verträgen „herausgekauft“ werden. Tatsächlich umfasst der Begriff der Humankapitalinvestition in Fußballspieler aber weitaus mehr als nur die mit dem Kauf eines Spielers verbundenen Teilprobleme. Unter Humankapitalinvestitionen in Fußballspieler sollen im Folgenden „produktive Auszahlungen“ verstanden werden. Damit sind diejenigen Auszahlungen für Spieler gemeint, die zu einer Investitionsrendite führen sollen. Konkret zählen alle diejenigen Auszahlungen zu den Investitionen in das Humankapital „Fußballspieler“, die im Rahmen des Erwerbs (Ablösesummen, Handgelder bei Vertragsabschluss), des Verbleibs vertraglich gebundener Spieler (Fixgehälter und Prämien), der Aus- und Weiterbildung sowie bei der Freisetzung bzw. Desinvestition (Abfindungen) der Spieler anfallen. Auch weitere Auszahlungen zählen zu den „produktiven Auszahlungen“ (z.B. Versicherungsprämien für die Spieler an die Verwaltungsberufsgenossenschaften).

4 Theoretische Basis und methodisches Vorgehen

Die Erfassung der Vertragsvielfalt im professionellen Fußballsport sowie die Analyse der davon ausgehenden finanzierungsrelevanten Einflusswirkungen erfordern ein *interdisziplinär ausgerichtetes Analyseinstrumentarium*. Um sich nicht den Vorwurf einer unreflektierten Eklektik gefallen lassen zu müssen, werden die verschiedenen Ansätze auf Kompatibilität untereinander und hinsichtlich ihres Beitrags zum Thema geprüft (vgl. dazu Vogt 1997: 9).

Eine Arbeit, die sich das Ziel setzt, das Institutionendesign von Klub- und Ligaverträgen zu analysieren, kann selbstverständlich keine Theorien als Analyserahmen auswählen, welche das „Innenleben“ institutioneller Arrangements ausblendet. So eignet sich der *neoklassische Ansatz* nicht für eine ökonomische Analyse von Institutionen: In einer Welt ohne Transaktionskosten und unbeschränkter Rationalität können Individuen Informationen kostenlos erhalten, unverzüglich verarbeiten und vollständige Verträge formulieren. Sie haben vollkommene Voraussicht sowohl „nach vorn“ über die Eintrittswahrscheinlichkeit zukünftiger Ereignisse –also auch über den Ausgang von Fußballspielen–, als auch „zur Seite“, was die Informationsverteilung zwischen den Vertragsparteien betrifft (vgl. Richter/Furubotn 1996: 43). In einer solchen perfekten Umgebung hat die Struktur von Institutionen keinen Einfluss auf die wirtschaftlichen Entscheidungen der Individuen bzw. Gruppen. Es ist daher irrelevant, welches Verfassungssystem gewählt wird. Ergo müssen Institutionen auch nicht analysiert werden. Allerdings ist die Neoklassik bei einigen Teilfragen dieser Arbeit durchaus in der Lage, fruchtbare Beiträge zu leisten und zwar bei Bewertungsfragen von einzelnen Spielern und bei der Identifizierung von externen Marktrisiken bzw. bei Diversifikationsüberlegungen von Fußballklubs unter Unsicherheit.

Ein weiterer Zweig der Finanzierungstheorie, der sich für diese Arbeit weniger eignet, ist die *klassische Finanzierungslehre*. Der Ansatzpunkt der Analyse liegt dort eher beim Kapital und der detaillierten Beschreibung von Finanzierungsformen zur Deckung eines Kapitalbedarfs bzw.

Aufrechterhaltung der Liquidität von Unternehmen und nicht beim institutionellen Design von Finanzverträgen (vgl. Geis 1990: 33 f.).

Die Problemfelder dieser Arbeit werden noch am ehesten von der *Neuen Institutionenökonomik* angesprochen. Als theoretische Basis werden daher in erster Linie die inhaltlich und methodisch eng miteinander verbundenen Teildisziplinen der *neo-institutionalistischen Finanzierungstheorie* (Prinzipal Agenten-Theorie, Property Rights-Theorie und Transaktionskostenansatz) zugrunde gelegt. Aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik stellt diese Arbeit gleichzeitig einen weiteren konkreten Anwendungsfall und eine Erprobung ihrer Ergebnisse auf Finanzierungsfragen im professionellen Fußballsport dar.

4.1 Neue Institutionenökonomik

Die Diagnose von Finanzierungsproblemen und Konzipierung von Therapiekonzepten mit Unterstützung der Ergebnisse der Neuen Institutionenökonomik setzt dabei neben den externen Marktrisiken (d.h. von den Vertragsparteien nicht beeinflussbaren Risiken) an den (beeinflussbaren) verhaltensbedingten Risiken aus Klub- und Ligavertragsbeziehungen an. So sind für den in dieser Arbeit interessierenden Fall der Fußballspieler neben den hohen externen Humankapitalrisiken (z.B. Verletzungsgefahr von Fußballspielern durch Gegenspieler) auch komplexe verhaltensbedingte Wirkungsketten einzukalkulieren. Diese resultieren nicht nur aus der reinen Finanzierungsbeziehung zwischen einem Klub und seinen Kapitalgebern, sondern unter anderem auch aus *unvollständigen Verträgen* zwischen einem Fußballspieler und seinem Arbeitgeber¹⁰.

Verhaltensbedingte Spieler- und Managementrisiken entstehen zumeist dann, wenn in einem Finanzarrangement nicht alle Vertragspartner am Risiko beteiligt sind (vgl. dazu analog Geis 1990: 38). Um diese Risiken zu begrenzen bzw. auf diejenigen Parteien umzuverteilen, die dazu bereit und finanziell in der Lage sind, ist ein ganzes Bündel an anreizkompatiblen Teilverträgen und vertrauensbildenden Maßnahmen (vgl. Geis 1990: 284 ff.) auf der Klub- und Ligaebene notwendig. Einzelne Verfassungsmosaikstücke, d.h. konkrete Klub- und Ligaverträge, werden dabei nicht punktuell isoliert und hinsichtlich kurzfristiger Lösungen beurteilt, sondern können mit Hilfe der Neuen Institutionenökonomik in ihrem *wechselseitigen Verbundverhältnis* vernetzt und hinsichtlich ihrer multiplikativen, wechselseitig verstärkenden Wirkungen evaluiert werden.

Die einzelnen Theorierichtungen der neo-institutionalistischen Finanzierungstheorie können in dieser Arbeit wie folgt verwendet werden:

¹⁰ Aus der Sicht der Finanzinvestoren sind verhaltensbedingte Spielerrisiken nicht beeinflussbar und damit eigentlich „externe Risiken“. Wenn in dieser Arbeit dennoch von verhaltensbedingten (Spieler-)Risiken gesprochen wird, handelt es sich um sog. „abgeleitete“ verhaltensbedingte (Spieler-)Risiken.

- (1) Mit Hilfe der *Prinzipal Agenten-Theorie* lassen sich verschiedene finanzierungsrelevante Auftragsbeziehungen unterscheiden, wobei ein Fußballklub je nach spezifischer Vertragsbeziehung wechselseitig als Prinzipal (Auftraggeber) oder Agent (Auftragnehmer) auftreten kann. In dieser Arbeit werden sowohl Agency-Probleme zwischen Fußballklubs und seinen Stakeholdern (z.B. Finanzinvestoren, Verbänden, anderen Fußballklubs) als auch innerbetriebliche Agency-Probleme in einem Fußballklub beleuchtet. Charakteristisch ist dabei eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent, wobei der Auftragnehmer mehr Informationen über die Erfolgswahrscheinlichkeit und das Risiko des Investitionsprojekts sowie über sein eigenes Verhalten besitzt als der Prinzipal.

So besitzen *Fußballspieler* als Agenten eines Klubs vor Aufnahme einer Vertragsbeziehung private Informationen über ihren Gesundheitszustand, ihre Entwicklungsmöglichkeiten und Motivation, die die Klubs nicht unbedingt haben (vgl. Frick 1999: 186 und Frick 2000: 47; Frick/Wagner 1998: 333). Diese, den Klubs unbekanntem Eigenschaften (Hidden Characteristics), werden erst allmählich nach Beginn des Arbeitsverhältnisses offensichtlich. Vor Vertragsabschluss mit einem Spieler bestehen somit Qualitätsunsicherheiten, die dazu führen können, dass der Spieler oder der Verkäufer des Spielers den Investor über die wahren Qualitäten und Verhaltenseigenschaften des Spielers täuscht. Ein zu hohes Spielergehalt bzw. eine zu hoch angesetzte Ablösesumme können die Folge sein. Nach Aufnahme der Leistungsbeziehungen sieht der Klub als Arbeitgeber und Finanzinvestor des Spielers oftmals nur ein Ergebnis (z.B. Verletzung), kann aber nur schlecht beurteilen, ob das Ergebnis auf externe Marktrisiken (z.B. Einwirkung eines Gegenspielers) oder auf verhaltensbedingte Nachlässigkeiten des Spielers zurückzuführen ist (Hidden Action). Diese Risiken aus dem Spieler/Klub-Verhältnis wirken sich nunmehr mittelbar auf die Finanzbeziehungen zwischen Klub und Kapitalgeber aus, wenn etwa Spielerausfälle die Einkommenssituation der Klubs (Kapitalnehmer) verschlechtern oder ein zu hoher Preis für einen Spieler bezahlt wurde und sich dadurch auch die Investitionserträge der Finanzinvestoren verschlechtern.

Neben den externen und verhaltensbedingten Spielerrisiken müssen die Kapitalgeber auch noch die Rückzahlungsfähigkeit und Rückzahlungswilligkeit des *Managements* (vgl. dazu analog Geis 1990: 34 ff.) eines kapitalnehmenden Fußballklubs einkalkulieren. Das Klubmanagement hat mehr Informationen über seine Pläne als die Kapitalgeber, und es weiß besser Bescheid über die Qualität von Spielerinvestitionen sowie das Verhalten von Spielern. Hier sind ebenfalls externe Risiken schwer von verhaltensbedingten Risiken zu trennen: Ist z.B. die prekäre finanzielle Lage eines Klubs auf die nachlassende Nachfrage und mangelnde Popularität des Klubs (externe Risiken) oder auf schädigende Maßnahmen des Managements in der Investitions- und Finanzierungspolitik zurückzuführen, wie z.B. Überinvestitionen¹¹ in Spieler oder die Erhöhung des Verschuldungsgrades (verhaltensbedingte Risiken)?

¹¹ Bei *Überinvestitionen* werden auch Investitionen mit negativem Kapitalwert finanziert. Bei *Unterinvestitionen* werden nicht alle Investitionen mit positivem Kapitalwert finanziert. Über- und Unterinvestitionen lassen sich allerdings bei Spielerinvestitionen formal nicht nachweisen. Unter Überinvestitionen in Spielern wird im Folgenden ein hyperaktives Investitionsverhalten bezeichnet (vgl. dazu die Metapher des „ökonomischen Rattenrennens in Kapitel IV, 3.2.2).

Ansatzpunkte, um die verhaltensbedingten Risiken der Spieler und Manager und damit auch die ständig steigenden Spielerkosten in den Griff zu bekommen, liegen in den *Spieler- und Managementverträgen*. Fußballspieler oder das Management könnten langfristig gebunden werden, indem sie –in Abhängigkeit ihrer Risikoneigung- z.B. erfolgsabhängige Vergütungsschemata erhalten, die die finanziellen Folgen ihres Handelns teilweise bzw. ganz auf die Verursacher internalisieren. In diesem Zusammenhang können eine ganze Reihe an Entgeltsystemen diskutiert werden: rangabhängige Turnierentlohnungssysteme für professionelle Sportklubs (vgl. z.B. Franck/Müller 1998b: 125 ff.; Lazear/Rosen 1981: 841 ff.; Taylor/Trogdan 1999) oder Stock Option Pläne für das Klubmanagement (vgl. Rappaport 1999: 133 ff.).

- (2) Die *Property Rights-Theorie* geht davon aus, dass der Wert von Gütern nicht nur von ihren physischen Merkmalen abhängt, sondern auch von der Verteilung von Eigentumsrechten beeinflusst wird (vgl. z.B. Dietl 1993: 56 f.).

Eigentumsrechte und damit auch finanzielle Risiken werden durch die Klub- und Ligaverfassung sowie staatlich verordneten Gesetzen auf die Fußballklubs und seine Vertragspartner verteilt. Die großen Marktwachstumsaussichten im professionellen Fußballsport haben zwischen den Spielern, den Klubs, den Verbänden sowie den Finanzinvestoren Verteilungskämpfe um die knappen Eigentumsrechte und den daran gekoppelten Erlösströmen ausgelöst. Auf dem Spielerarbeitsmarkt haben sich durch das Bosman-Urteil die Nutzungsrechte der Klubs an den Fußballspielern zugunsten der Spieler und zuungunsten der Klubs verschoben (vgl. Kapitel III, 2). Dadurch vergrößert sich der opportunistische Verhandlungsspielraum der Spieler, immer höhere Gehaltszahlungen zu fordern und „asymmetrische“ Spielerverträge durchzusetzen. Die US-amerikanischen Ligen stellen dagegen Designs bereit, die umgekehrt einen Rechtstransfer von den Spielern zu den Eigentümern von Sportklubs vorsehen und damit ein vergleichbar günstigeres Investitionsklima bieten können (vgl. Kapitel VI, 2).

In der Fußball-Bundesliga findet in Folge der Liberalisierung auf dem Absatzmarkt für Fernsehrechte ein Rechtstransfer von den Ligaverbänden auf die einzelnen Klubs statt. Dabei dürfen die Klubs die Fernseheinnahmen zum großen Teil selber behalten und werden damit von den „lästigen“ Quersubventionierungen befreit, die sie bei zentraler TV-Vermarktung durch die Fußballverbände an andere Klubs leisten müssen.

Im Zuge des Übergangs von Fußballvereinen auf privatisierte Fußball-Kapitalgesellschaften ändern sich ebenfalls die ökonomischen Anreizwirkungen der Klubeigentümer und -manager. Das exklusive Recht des Anteilseigners einer Aktiengesellschaft, sich einen Teil der Investitionserträge direkt anzueignen oder seine Aktie zu veräußern, setzt bei konzentrierten Eigentumsrechten Anreize, Verschwendungen und Ineffizienzen zu unterbinden (vgl. Jensen/Meckling 1976: 312 ff.), die eine Vereinsverfassung wegen ihrer fehlenden gewinnorientierten Ausrichtung dagegen nicht unterbindet (vgl. Franck/Müller 1998b: 123 ff.). Kapitalgesellschaften können den Kapitalgebern ihre Ernsthaftigkeit am Gelingen der

Investitionen auch glaubwürdig durch teure Signale übermitteln. Dazu zählen die Eigenbeteiligung am Investitionsprojekt oder das Einräumen von Informations-, Einfluss- und Kontrollrechten gegenüber den Kapitalgebern. Gleichzeitig ist aber in den englischen Fußballligen zu beobachten, dass Privateigentum allein keineswegs die prekäre Kostenlage der Klubs entspannt hat. Im Gegenteil heizt Privateigentum sogar Überinvestitionen in Spieler und den Konkurrenzkampf um die zu verteilenden Erlöse weiter an (vgl. analog Akerlof 1976: 603 ff.; Franck/Müller 1998a: 1 ff.). Das Investitionswettrüsten müsste wiederum durch dosierte exogene institutionelle Eingriffe der Ligazentrale, also einem Verschieben der Eigentumsrechte von den Klubs auf die Ligaebene, Einhalt geboten werden.

- (3) Mit Hilfe des *Transaktionskostenansatzes* lässt sich die Vielfalt an Klub- und Ligaverträgen erklären. In einem Analyserahmen unvollständiger Verträge und der begrenzten Rationalität von Menschen sind Fußballspieler spezifische Humankapitalinvestitionen im Sinne von Williamson (1985: 52 ff., 96). Dadurch sind Fußballklubs ökonomischen Ausbeutungsrisiken durch die Spieler ausgesetzt. Gleichzeitig bestehen auch Erpressungsrisiken (Hold Up) für die Kapitalgeber, die die finanziellen Mittel für die spezifischen Spielerinvestitionen bereitstellen, durch die Klubmanager. Es sind daher eine ganze Reihe an spezifischen Finanzierungsrisiken aus den Investitionsmerkmalen von Fußballspielern und den Vertragsbeziehungen zu berücksichtigen. Bei der Wahl einer bestimmten Vertrags- und Finanzierungsform zur Überwachung und Durchsetzung der Vertragsansprüche (Governance Structure) und Reduzierung dieser ökonomischen Abhängigkeitsrisiken sollten daher theoretisch verschiedene Investitionscharakteristika (vgl. Williamson 1988: 567 ff.), wie Spieleralter und spielerische Qualitäten, sowie bestimmte Spieler-Beschaffungskanäle mitberücksichtigt werden.

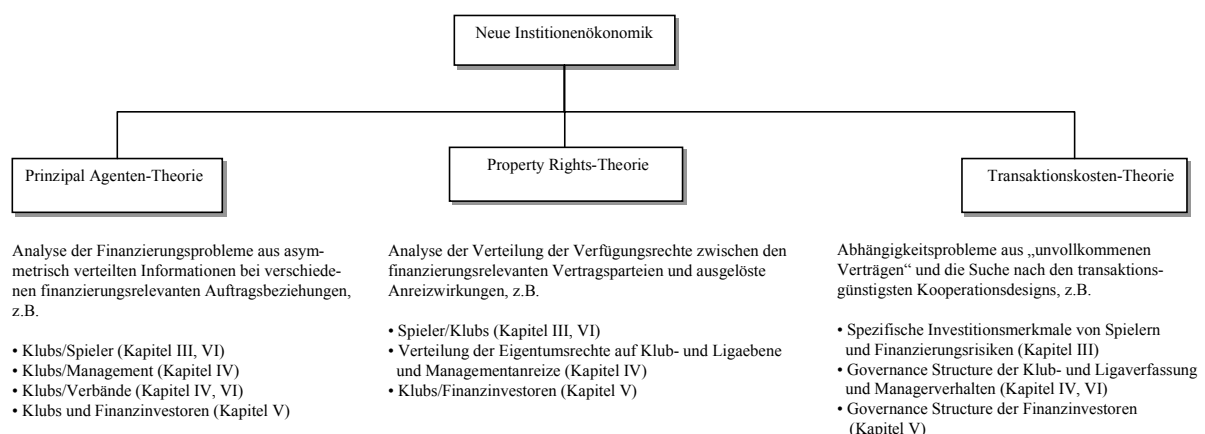


Abb. 1: Teildisziplinen der Neuen Institutionenökonomik und ihre Verwendung in dieser Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

Die Neue Institutionenökonomik liefert zwar auf viele Fragen Antworten, deckt aber noch nicht alle themenrelevanten Problemfelder ab. So müssen einige sportspezifische Besonderheiten mit Hilfe von Ansätzen herausgefiltert werden, die sich direkt mit dem professionellen Teamsport beschäftigen. Dabei lassen sich die Ansätze der Neuen Institutionenökonomik mit der Sportökonomik verknüpfen.

4.2 Sportökonomik

Wissenschaftliche Arbeiten, die sich mit den Problemen des bezahlten Fußballsports beschäftigen, stammen, von den Sportwissenschaften, der (Sport-)Medizin und der Soziologie einmal abgesehen, zum großen Teil aus dem Bereich der *Rechtswissenschaften*. Der gestiegene Rechtsbedarf im Profisport erklärt sich insbesondere aus der Zunahme der kommerziellen Verwertungsvielfalt von Sportprodukten. Das deutsche Sportrecht konzentrierte sich bisher vor allem auf Fragen der Rechtsformwahl von Fußballvereinen und hier insbesondere auf die Debatte der „Rechtsformverfehlung“ des eingetragenen Vereins mit einer Lizenzspieler-Fußballabteilung (vgl. z.B. Kebekus 1991; Knauth 1976; Müller 2000). Besondere Berücksichtigung finden im deutschsprachigen Raum auch kartellrechtliche Problemstellungen, wie sie sich aus den notwendigen Regelabsprachen zwischen den Klubs und dem Verband innerhalb einer Liga sowie der Monopolstellung eines Ligaverbands ergeben (vgl. Parlasca 1993; Stopper 1997). Einige juristische Arbeiten, die sich mit dem Profisport beschäftigen, sind für diese Arbeit relevant, weil sie Detailinformationen zu speziellen Finanzierungs- und Vertragsarrangements leisten können (z.B. Klingmüller 1998; Wertenbruch 1993: 1292 ff.) sowie die gesetzliche Verträglichkeit eines möglichen Finanz- und Organisationstransfers US-amerikanischer Sportfinanzierungskonzepte auf den Bundesligafußball herausstellen (vgl. z.B. Trommer 1999).

Den weitaus größeren Beitrag für diese Arbeit liefert zweifellos die *Sportökonomik*, eine noch relativ junge, aber schnell an Popularität gewinnende wissenschaftliche Forschungsdisziplin. Die ursprünglich aus den USA und Großbritannien stammende Sportökonomik hat sich zu einer eigenständigen Unterdisziplin der Wirtschaftswissenschaften entwickelt (vgl. Frick/Wagner 1998: 328), die sich wiederum verschiedener interdisziplinärer wirtschaftswissenschaftlicher Ansätze bedient. Dementsprechend dominieren Veröffentlichungen aus dem angelsächsischen Sprachraum, die Titel wie „The Economics of Professional Team Sports“, „The Business of Sports“ oder ähnlich klingende Bezeichnungen haben (z.B. Cairns/Jennett/Sloane 1986; Quirk/Fort 1992; Scully 1989; Staudohar/Mangan 1991). Die englischen Fußballklubs der Profiligen und vor allem die US-amerikanischen Profiklubs der vier großen Sportligen Major League Baseball (MLB), National American Football League (NFL), National Basketball Association (NBA) und National Hockey League (NHL) (Eishockey) werden schon seit über hundert Jahren eigentümergeführt. Außerdem haben Wirtschaftswissenschaftler aus den USA oder Großbritannien schon immer eine geringere Scheu als deutschsprachige Ökonomen gehabt, wirtschaftswissenschaftliche Disziplinen auf scheinbar außer-ökonomische Forschungsfelder anzuwenden.

Seit den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts beschäftigen sich einige Autoren mit Fragen der Sportökonomik¹². Nach anfänglich ausschließlich neoklassisch geprägten Beiträgen sind seit den 80er Jahren auch eine Reihe an interessanten institutionenökonomischen Schriften zur „Teamsportindustrie“ erschienen, die zu einzelnen Teilfragen dieses Themenkomplexes sehr fruchtbare Ergebnisse liefern können. Gegenüber Einzelsportarten weist der Fußballsport eine besondere und komplexere Finanzierungs- und Organisationsproblematik auf. Finanzinvestoren von Fußballklubs und –spielern müssen im Rahmen der Teamproduktion daher mit besonderen Verhaltensrisiken und Kontrollproblemen (vgl. analog Alchian/Demsetz 1972: 779 ff.) der Spieler, Trainer und Manager rechnen.

Die Forschungsrichtung der Economics of Sports wählt nahezu ausschließlich die *Makroperspektive* der Ligaorganisation. Ein Forschungsziel der Economics of Sports ist dabei die optimale Ausgestaltung der Ligaorganisation (vgl. z.B. Atkinson/Stanley/Tschirhart 1988: 27 ff.). Aus der Sicht der Ligaorganisation besteht die Gefahr, dass die finanzstarken Klubs die besten Spieler anziehen und das Meisterschaftsrennen dominieren. Eine ausgewogene sportliche wie wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit aller Klubs einer Liga¹³ erhöht die Qualität des Gemeinschaftsprodukts „Meisterschaftswettbewerb“ und die Attraktivität eines Finanzinvestments in Sportklubs (vgl. Kapitel IV, 3.1).

Zu den in dieser Arbeit interessierenden finanzierungsrelevanten Vertragstypen hat die Sportökonomik folgende Beiträge geleistet:

- (1) *Spielerverträge*: Relativ gut analysiert die Sportökonomik den Spielerarbeitsmarkt und mit Abstrichen die Vertragsbeziehungen zwischen den Klubs und seinen Spielern¹⁴. Aus diesen oder anderen Arbeiten zur artverwandten „Economics of Superstars“ (z.B. Borghans/Groot 1998: 546 ff.; Hausman/Leonard 1997: 586 ff.; Rosen 1981: 845 ff.) und „Turnierökonomie“ (vgl. z.B. Ehrenberg/Bognanno 1990a: 1307 ff. und Ehrenberg/Bognanno 1990b: 74-S ff.; Frick/Klaeren 1997: 1117 ff.; Lazear/Rosen 1981: 841 ff.; Lehmann/Weigand 1999: 124 ff.) können Hinweise zu externen und verhaltensbedingten Risiken von Fußballspielern sowie zu Lösungsansätzen entnommen werden.
- (2) *Managementverträge*: Mit Fragen des Verhaltens des Managements bzw. mit Managementverträgen hat sich die Sportökonomik dagegen noch kaum beschäftigt, eher noch mit dem Management von kleineren Amateursportvereinen (vgl. z.B. Heinemann/Schubert 1994;

¹² Vgl. z.B. Davenport (1969: 6 ff.); Neale (1964: 1 ff.); Rottenberg (1956: 242 ff.); vgl. auch den Überblick bei Heinemann (1995: 19 ff.).

¹³ Vgl. z.B. Grier/Tollison (1994: 293 ff.); Késenne (1999a: 3 f.); Késenne (1999b: 3 f.); Quirk/El Hodiri (1974: 33 ff.) und Vrooman (1995: 971 ff.).

¹⁴ Vgl. z.B. Büch/Schellhaaß (1977); Franck (1995: 192 ff.); Frick (1999: 183 ff.); Frick (2000: 43 ff.); Frick/Prinz (2000); Rosen/Sanderson (2000); Schellhaaß (1979: 651 ff.); Schellhaaß (1984: 218 ff.) und Szymanski/Kuypers (2000: 80 ff.).

Niessen 1998). Auffallend ist in diesem Zusammenhang auch der Mangel an einzelbetrieblichen Fragestellungen in der deutschen und angelsächsischen Sportökonomik. Sie beschränken sich bisher zumeist nur auf Fragen der Wahl von Unternehmensverfassungen von Fußballklubs und ihren ökonomischen Anreizwirkungen auf das Management (vgl. z.B. Franck 2000: 11 ff.; Franck/Müller 1998b: 123 ff.). In den USA gibt es zwar eigene Lehrstühle für Sportökonomik bzw. Sportmanagement und praktisch ausgerichtete Lehrbücher für Sport-Management (z.B. Parkhouse 1996; Sawyer/Smith 1999) und Sport-Marketing (z.B. Brooks 1994, Mullin/Hardy/Sutton 1993). Diese Lehrbücher beschäftigen sich allerdings kaum mit finanzierungsrelevanten Managementproblemen von Sportbetrieben, sondern geben überwiegend praktische Vermarktungsrezepte. Die Aufbereitung finanzierungsrelevanter Managementrisiken erforderte daher eine breite Durchforstung der Literatur nach Detailinformationen.

- (3) *Finanzierungsverträge*: Die Sportökonomik hat sich ebenfalls bisher kaum direkt mit den Finanzbeziehungen von Sportbetrieben beschäftigt. Nur einige wenige Arbeiten führen in ihren Titeln „Finanzierung“ auf, halten aber nicht immer unbedingt das, was das Thema verspricht (vgl. z.B. Vogel 1995). Exzellent und einzigartig konzipiert zum Themenbereich „Fußball und Finanzierung“ sind die jährlich erscheinenden Gutachten von Deloitte & Touche „Annual Review of Football Finance“ (vgl. 1996; 1997; 1998; 1999; 2000a; 2000b und 2001). Leider gibt es bisher für den deutschen Profifußball keine vergleichbar guten, öffentlich zugänglichen Gutachten, mit Ausnahme von WGZ-Bank/Deloitte & Touche (2001).

Insgesamt zeigt die Auswertung der Literatur zur Sportökonomik, dass einige finanzierungsrelevante Schnittstellen zum gewählten Themenkomplex des Verfassers bestehen, auf denen in dieser Arbeit aufgebaut werden kann. Es besteht jedoch noch ein großer Forschungsbedarf auf der einzelbetrieblichen Verfassungsebene im Zusammenhang mit Management- und Finanzierungsfragen.

Die Neue Institutionenökonomik in Verbindung mit der Sportökonomik stecken zwar einen recht weiten Analyserahmen für dieses Thema ab, können aber immer noch nicht alle Teilfragen des Themenkomplexes erfassen. Um diese Lücken auszufüllen, werden in dieser Arbeit ergänzend die Ergebnisse weiterer Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaften bzw. benachbarter sozialwissenschaftlicher Disziplinen herangezogen und miteinander verknüpft.

4.3 Weitere wirtschafts- bzw. sozialwissenschaftliche Teildisziplinen

Zur Identifizierung und Systematisierung der finanzierungsrelevanten Vertragsparteien von Fußballklubs bietet der *Stakeholder Ansatz* bzw. der *Resource Dependend Approach* (vgl. Pfeffer/Salancik 1978), wiederum in Verbindung mit dem *Prinzipal Agenten-Ansatz* der Neuen Institutionenökonomie, wertvolle Orientierungshilfen. Durch diese Verknüpfung lassen sich nicht nur Finanzierungsprobleme aus asymmetrisch verteilten Informationen zwischen den Vertragsparteien erfassen (*Prinzipal Agenten-Theorie*), sondern auch Durchsetzungsprobleme geeigneter Vertragsdesigns aufgrund asymmetrisch verteilter Vertragsmacht (*Stakeholder Ansatz*). Von der

Erfüllung der Ziele und Erwartungen der Stakeholderparteien hängt schließlich die Finanzierungsbereitschaft der Investoren ab. Zu den wichtigsten finanzierungsrelevanten Stakeholdern von Fußballklubs gehören die *Fußballspieler*, das *Klubmanagement*, die *Fußballverbände*, die *Finanzinvestoren* der Klubs sowie die *Fußballfans*. Insbesondere beim Interessenkonflikt zwischen den Fußballfans bzw. Fan-Investoren und den institutionellen Investoren zeigt sich ein interessanter Anwendungsfall des Stakeholder-/Shareholder-Konflikts (vgl. analog Rappaport 1999: 6 ff.).

Die Analyse von Vereinsverfassungen erfordert in dieser Arbeit Rückgriffe auf die *Economics of Nonprofit Organisations* (z.B. Hansmann 1980; Rose-Ackerman 1986). Fußball-Bundesligavereine haben ähnlich strukturierte Unternehmensverfassungen wie Nonprofit Organisationen (NPOs) und damit auch vergleichbare Informations- und Anreizprobleme, ähnliche Zugangsprobleme zum organisierten Eigen- und Fremdkapitalmarkt und Schwierigkeiten der Kapitalbildung. Aus der angelsächsischen Sportökonomik sind zu diesem Problemfeld keine Hilfestellungen zu erwarten, da die deutschen Verfassungsbesonderheiten unbekannt sind, wie Ehrenamt und Sportklubs, die in der Rechtsform des eingetragenen Vereins geführt werden (vgl. Frick/Wagner 1998: 339). Die Economics of NPOs bedient sich bei der Analyse institutioneller Arrangements wiederum oftmals der Ergebnisse aus der Neuen Institutionenökonomik.

Wissensökonomische Ansätze (z.B. Polanyi 1966; Polanyi 1969, angewandt auf den Teamsport auch Franck 1995: 128 f.) ergänzen die zum Teil statischen, neoklassischen Annahmen der Transaktionskostentheorie bei der Herleitung von Finanzierungsrisiken aus spezifischen Humankapitalinvestitionen (vgl. Chung 1998). Spezifische Spielerinvestitionen treten dabei vor allem in der Form gespeicherten, impliziten Wissens der Spieler auf, das schwer bis gar nicht transferierbar ist. Aus den in den Fußballspielern individuell gespeicherten impliziten Fertigkeiten sowie auf Teamebene gespeicherten ko- bzw. gruppenspezifischen Informationen ergeben sich einseitige Abhängigkeitsverhältnisse der Fußballklubs und Investoren von den Spielern (vgl. Kapitel III, 3.2.3).

Viele Entscheidungen, die Spieler oder Manager von Fußballklubs einleiten, sind mit Optionsrechten verbunden. Dazu gehören einseitige Austrittsoptionen für Fußballspieler aus laufenden Vertragsverhältnissen oder die Umwandlung von Fußballvereinen in Berufsfußball-Aktiengesellschaften bzw. KGaA's. Hier stehen gleichzeitig die Optionen des Börsengangs der Klubs oder die Einführung von Aktienoptionsplänen für Spieler, Trainer und Management offen. Humankapitalinvestitionen in Fußballspieler, Trainer, Management bzw. Investitionen in ganze Fußballklubs enthalten aus der Sicht der Investoren eine ganze Reihe an „unsichtbaren“ Wachstumsoptionen. Die *Theorie der Realoptionen* könnte hier bei der Identifizierung immaterieller Charaktereigenschaften von Spielern und Klubs wertvolle Hilfestellungen leisten. Bei der Realoptionstheorie handelt es sich um einen „neueren“ Zweig der Optionspreistheorie, welche die strategische Unternehmensführung mit Investitions- und Finanzierungsentscheidungen verknüpft (vgl. z.B. Dixit/Pyndik 1994; Myers 1977 und 1984; Trigeorgis 1993).

Im Fußballsport sind Verhaltensanomalien sowohl auf Kapitalgeber- als auch auf Kapitalnehmerseite zu beobachten. Da die Entscheidungsträger im Fußball zahlreichen bewussten oder unbewussten Wahrnehmungsverzerrungen in Situationen unterliegen, wie Auf- oder Abstieg oder im Zusammenhang mit bestimmten Entlohnungssystemen und Preisgeldarrangements, können ergänzend einige Beiträge aus dem *Behavioral Finance* angewendet werden (z.B. Camerer/Kunreuther 1989: 565 ff.; Franck/Müller 1998a: 13 ff.).

Reine ökonomische Analysen, wie auch die der meisten Sportökonomien, unterstellen den Klubeigentümern ein gewinnmaximierendes Verhalten. Sie können daher das Zustandekommen einiger Finanzierungsverträge im Profifußball nicht erklären. Finanz- und Vertragsbeziehungen im professionellen Fußballsport unterscheiden sich aber von den Vertragsbeziehungen in vielen anderen Branchen durch eine emotionale, loyale Einstellung der „Fan-Investoren“ zu den Fußballklubs bzw. zu den zu finanzierenden Investitionsobjekten „Fußballspielern“¹⁵. Fan-Investoren suchen ein Finanzinvestment in erster Linie aus nicht-pekuniären Motiven. Sie stellen möglicherweise „ihren“ Klubs finanzielle Mittel für eine Spielerfinanzierung bereit bzw. zu günstigeren Konditionen zur Verfügung, die ein nach monetären Renditezielen rational entscheidender Investor möglicherweise überhaupt nicht oder nur zu ungünstigeren Konditionen gewährt hätte. Um den Fan-Investor zu typisieren, müsste man daher auf spezielle *psychologische bzw. soziologische oder anthropologisch-kulturelle Schriften* zurückgreifen (vgl. Clarke/Madden 1988; Hamil 1999; Morris 1981; Väth 1994).

Da reine ökonomische Analysen, wie der Transaktionskostenansatz, sogenannte „invisible institutions“ (Arrow 1974: 26) und ihre Einflusswirkungen auf die innerbetriebliche sowie zwischenbetriebliche Verhaltenskoordinierung nicht erfassen können, werden die Ergebnisse der *Moralökonomie* (z.B. Elwert 1987) mit einbezogen. Die Moralökonomie ist ein interdisziplinärer Forschungsansatz, der ökonomische, soziologische Ansätze sowie die (Wirtschafts-)Anthropologie miteinander vereint. Die Art und Weise der Informationsbeschaffung und -verarbeitung innerhalb eines Betriebs und zwischen Betrieben lassen sich nicht immer vollständig durch formale Verfassungsregelungen festlegen (vgl. Geis 1990: 95), sondern eben auch durch scheinbar außer-ökonomische Normen und „weiche“, informelle Designs. Starre opportunistische Verhaltensannahmen in den formalen Vertragsbeziehungen werden daher durch reale situative Merkmale, wie „Loyalität“, „Altruismus“, „Vertrauen“ oder „Reziprozität“, aufgeweicht. Diese erklären zum Teil das Verhalten von Fußballfans und Managern, „Klüngel“, den Team- bzw. Genossenschaftsteameist, aber auch das Zustandekommen spendenähnlicher Finanzierungsarrangements zwischen „Fan-Investoren“ und Fußballklubs.

¹⁵ Vgl. Doberenz (1980: 32 ff.); Glendinning (1999: 5 ff.); Hamil (1999: 1 ff.); Hamil/Michie/Oughton (1999); Michie (1999: 8 f.); Michie/Ramalingam (1999: 1 ff.) und Szymanski/Kuypers (2000: 14 ff.).

5 Empirische Komponenten

Neben der theoretischen Basisarbeit stützen sich die empirischen Komponenten dieser Arbeit auf die folgenden Quellen:

- (1) Neben der traditionellen Literaturarbeit wurde eine breite Internet-Recherche durchgeführt, bei der die Quellen auf praxisrelevante Informationen überprüft wurden.
- (2) Unverzichtbar war die Auswertung nationaler wie internationaler Zeitungsartikel wegen ihres aktuellen Themenbezugs und zum Aufspüren von Problemfeldern. Erfreulich ist, dass überregionale Zeitungen (wie das Handelsblatt) spezielle Segmente geschaffen haben, die in regelmäßigen Zeitabschnitten Beiträge zu wirtschaftlichen Aspekten des Sports liefern.
- (3) Ausgewertet wurden die von den Verbänden, Klubs und anderen Institutionen direkt zugesandten Informationen, wie z.B. Satzungen oder Geschäftsberichte.
- (4) Schließlich wurden einige Befragungen in der Form von Experteninterviews durchgeführt. Die Zielgruppe war in erster Linie die kaufmännische Leitung deutscher Fußballklubs der Ersten und Zweiten Fußball-Bundesliga. Es wurden aber auch Interviews bei den Finanzinvestoren, also der „Vertragsgegenseite“, geführt¹⁶. Da den Interviewpartnern bei besonders sensiblen Themenbereichen Anonymität zugesagt wurde, fließen die Interviewergebnisse zum Teil anonymisiert in die Arbeit mit ein. Die Interviews erheben nicht den Anspruch auf vollständige Repräsentativität, sondern ergänzen die empirische Basis.

Die Interviews erfolgten in der Form offener und problemorientierter, nicht standisierter Fragen unter Zuhilfenahme eines strukturierten Interviewleitfadens. Dagegen wurden Befragungen in Gestalt schriftlicher Fragebögen mit vorgegebenen „geschlossenen“ Antworten aufgrund der Schwierigkeiten und Ungenauigkeiten der Ergebnisse (z.B. Zieldiskussionen bei Fußballklubs, Kompetenz der Auskunftsperson, Erklärungsbedarf bei einzelnen Fragen und Interpretationsspielräume) nicht vorgenommen. Das Verhalten einzelner Fußballklubs ist öffentlich relativ leicht beobachtbar und bei der Beantwortung einiger ökonomischer Fragestellungen sogar weitaus aufschlussreicher als die meisten schriftlichen Befragungen. Aus persönlich geführten Interviews lassen sich darüberhinaus Stimmungen einfangen, menschliche Reaktionen zu bestimmten Problemfeldern beobachten und auslegen. Außerdem wären bei schriftlichen Befragungen, wegen der besonders großen Sensibilität des Themenbereiches sowie aufgrund der relativ geringen Grundgesamtheit an Fußball-Bundesligaklubs, eine zu geringe Rücklaufquote zu erwarten gewesen. Der professionelle Fußballsport liefert zwar viele empirisch leicht überprüfbare statistische Informationen (vgl. Frick/Wagner 1998: 328). Dies trifft aber

¹⁶ Die Kapitalgeberseite ist allerdings oft schwer von der Kapitalnehmerseite zu trennen. Dies ist z.B. der Fall, wenn Investoren, wie Vermarktungsunternehmen, gleichzeitig in den Führungs- bzw. Kontrollgremien der Klubs sitzen.

nicht auf die Veröffentlichung von Informationen in den Bereichen Finanzen und Rechnungswesen zu. Bundesligavereine unterliegen als eingetragene Vereine nicht der Publizitätspflicht. Es ist anzunehmen, dass kein Verein bereit ist, „freiwillig“ alle seine Finanzdaten und Insiderfakten zur Veröffentlichung preiszugeben¹⁷. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der Verdacht aufkommt, dass der interviewte Verein kritisiert und in einer veröffentlichten Arbeit namentlich aufgeführt wird. Da das Verhalten der Manager von professionellen Fußballklubs sehr oft in der Öffentlichkeit negativ dargestellt wird, ist anzunehmen, dass die Klubmanager sehr vorsichtig sein werden, was sie an Informationen preisgeben.

Die empirischen Daten und Interviews werden unter anderem auch dazu verwendet, in Kapitel II eine Fallstudie nach dem Induktionsverfahren zu entwickeln. Dort werden die Probleme vieler Profiklubs weitestgehend aus der Perspektive eines „idealtypischen“ Fußballklubs der Fußball-Bundesliga dargelegt. Die Wahl eines *fiktiven Fußballklubs* erfolgt vor allem aus den genannten Unabhängigkeitsüberlegungen gegenüber dem i.d.R. nicht vollständig zugänglichen Datenmaterial eines Klubs sowie aus Anonymitätsverpflichtungen gegenüber den Finanzdaten eines einzelnen Klubs. Fiktiv bzw. idealtypisch bedeuten aber nicht unrealistisch. Die institutionellen Strukturen und Fakten -wenn auch in der Fallstudie etwas komprimiert und vereinfacht dargestellt- entsprechen durchaus realistischen Hintergründen und Trends in dieser Branche. Der fiktive Klub wird also *repräsentativ* für eine bestimmte Gruppe an Bundesligaklubs samt ihrer Probleme stehen und gleichzeitig die Probleme anderer Bundesligaklubs zu verdeutlichen helfen. Um dies zu belegen, sollen im weiteren Verlauf der Arbeit einige zentrale Verfassungsunterschiede zwischen den verschiedenen Klubverfassungen herausgearbeitet werden sowie Verbindungen des Modellvereins zu den Verfassungsmerkmalen anderer „real existierender“ Fußballklubs hergestellt werden.

Der Abschluss dieser Arbeit fiel in eine Transformationsphase. Einige Bundesligavereine organisieren sich in Kapitalgesellschaften und planen den Börsengang. Die Absatzmärkte werden durch die Durchbrechung der Vermarktungsmonopole der Verbände liberalisiert. Außerdem herrscht noch Unklarheit darüber, ob überhaupt bzw. in welcher Form die Ablösesummen für Fußballspieler bestehen bleiben, bzw. wie die zukünftigen Vertragsbeziehungen zwischen Spielern, Klubs und Verbänden gestaltet werden. Die empirische und theoretische Datensammlung und –auswertung wurde bis einschließlich zum 31. Dezember 2001 (von einigen wichtigen Ausnahmen abgesehen) beendet. Alle zeitlich darüber hinausgehenden Entwicklungen können in dieser Arbeit daher nicht mehr umfassend berücksichtigt werden.

¹⁷ Dagegen sind Jahresabschlüsse bzw. Finanzdaten einiger englischer Klubs über das Internet erhältlich (vgl. z.B. Newcastle United PLC 2000a). Dafür sind aber die englischen Klubmanager kaum bereit, persönliche Interviews zu geben (vgl. dazu auch Conn 1997: 7 ff., 177 ff.). Es wird dabei entweder auf eine arbeitsmäßige Überlastung oder eben auf die „gute“ öffentlich zugängliche Datenlage verwiesen (welche die Manager aber wiederum entlasten müsste), die Antworten auf die meisten Fragen geben könnten.

6 Aufbau der Arbeit

Als Ansatz- und Gliederungskriterium der Arbeit werden einzelne bilaterale Vertragsbeziehungen von Fußballklubs zu ihren finanzierungsrelevanten Stakeholdern gewählt. Diese Beziehungsebenen lassen sich nicht immer trennscharf auseinanderhalten. So werden z.B. die vertraglichen Arbeitsbeziehungen zwischen einem Klub und seinen Spielern (vgl. Kapitel III, 4) auch von den gesetzlichen Rahmenbedingungen, den Fußballverbänden sowie den Finanzinvestoren der Klubs beeinflusst.

Der Aufbau dieser Arbeit gestaltet sich wie folgt:

Kapitel II verdeutlicht die spezifische Problemstellung dieser Arbeit anhand einer Fallstudie aus der Sicht eines fiktiven „Modellvereins“. Die Sachverhalte dienen auch als Ausgangspunkt für die Untersuchungsschritte in den darauf folgenden Kapiteln. Ziel ist es, die innerbetriebliche Klubstruktur sowie die finanzierungsrelevanten Aktivitäten und Außenkontakte eines Fußballklubs frühzeitig bekannt und verständlich zu machen.

Die Kapitel III, IV sowie V bewerten und diskutieren unter anderem einige in der Fallstudie dargestellte Vertragsbeziehungen.

Kapitel III leitet externe wie verhaltensbedingte Finanzierungsrisiken für Fußballklubs und seine Finanzinvestoren aus den Merkmalen von Spielerinvestitionen ab. Es wird anschließend den Fragen nachzugehen sein, welche Möglichkeiten der Risikohandhabung einem Klub mit der Gestaltung der Spielerverträge zur Verfügung stehen, und welche zusätzlichen Finanzierungsrisiken sich aus der gewählten Vertragsgestaltung für Klubs und Finanzinvestoren ergeben können. In diesem Kapitel wird das Vertragsverhältnis zwischen Fußballklubs und ihren Spielern betont.

Kapitel IV analysiert im Rahmen einer finanzierungsrelevanten Schwachstellenanalyse Informations- und Anreizprobleme beim Klubmanagement aufgrund verschiedener Merkmale von Klub- und Ligaverfassungen. Dieses Kapitel untersucht das Vertragsverhältnis zwischen Fußballklubs und ihren Managern.

Kapitel V analysiert individuelle Vertragslösungen verschiedener Klubs und Finanzinvestoren unter der Prämisse einer gegebenen Ligaorganisation. Einige ausgewählte Optionen und Constraints der Kapitalbeschaffung werden diskutiert und dabei unter anderem diverse Vertragsarrangements zwischen Fußballklubs und Aktionären, Kreditgebern oder Vermarktungsgesellschaften evaluiert.

In *Kapitel VI* wird, als alternativer Ansatz zu den deutschen bzw. europäischen Finanz- und Organisationskonzepten der Profiklubs und Profiligen, das Vertragsnetzwerk der US-amerikanischen Sportligen analysiert und hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf den deutschen bzw. europäischen Profifußball überprüft. Dieses Kapitel diskutiert gleichzeitig viele der in den vorangegangenen

Kapiteln besprochenen Vertragsbeziehungen von Klubs zu Spielern, Managern und Finanzinvestoren im Verbund.

Kapitel VII beendet die Arbeit mit einem Ausblick und zeigt dort mögliche Entwicklungstendenzen der Finanzierung des deutschen Profifußballs auf. Gleichzeitig werden Hinweise auf weiteren Forschungsbedarf zum Themengebiet „Profifußball und Finanzierung“ gegeben.

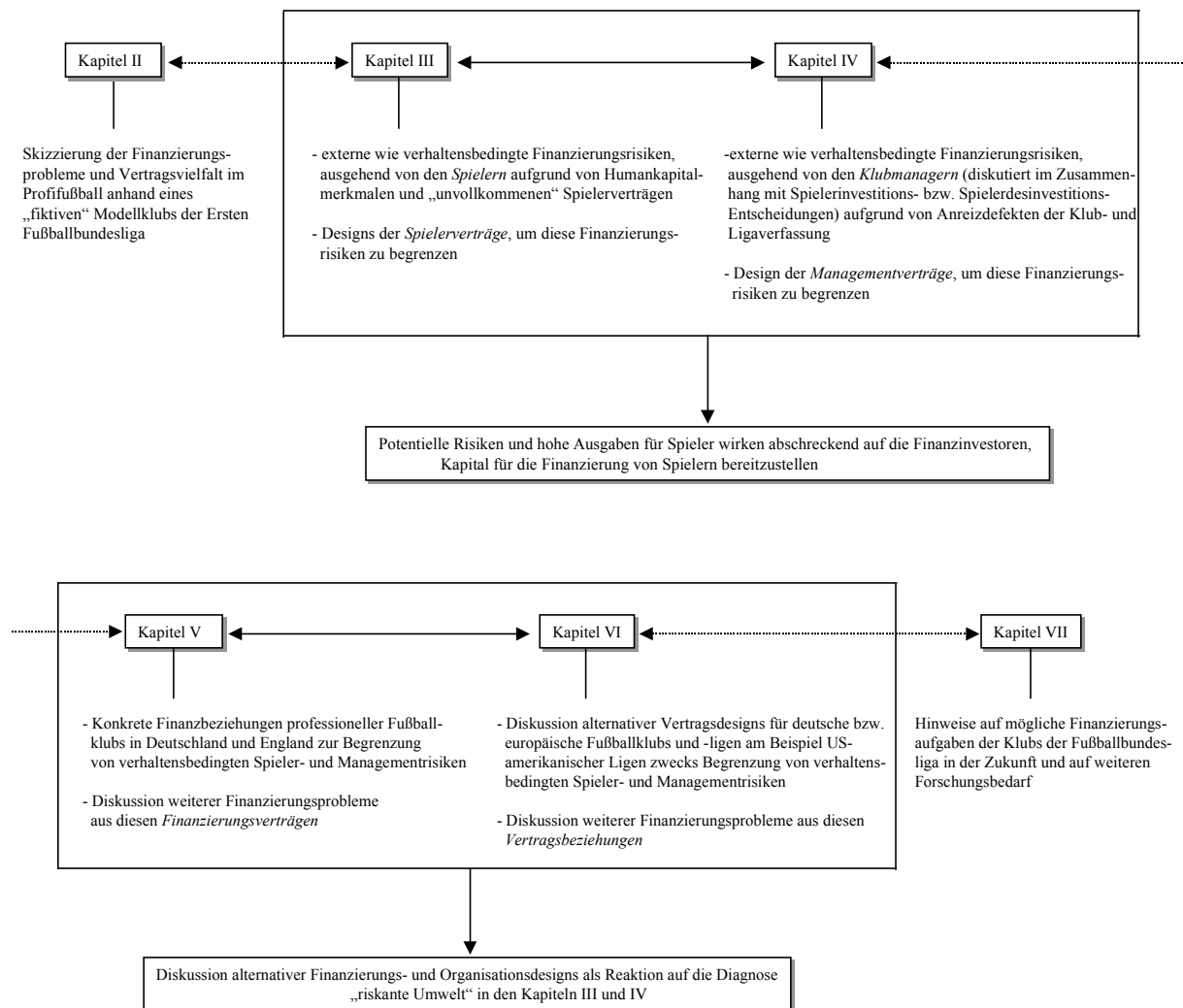


Abb. 2: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung