

Kapitel VI Transfer alternativer Finanzierungs- und Organisationskonzepte aus den US-amerikanischen Profiligen auf die Fußball-Bundesliga?

Ziel dieses Kapitels ist es, einen möglichen alternativen Ansatz der Kapitalbeschaffung und Begrenzung der von Spielern und Managern ausgehenden Finanzierungsrisiken am Beispiel der US-amerikanischen Profisportarten zu diskutieren. Der Ansatzpunkt liegt dabei in der verstärkten Kooperation der Klubs unter einem relativ streng reglementierten Ligasystem.

Der Aufbau dieses Kapitels gestaltet sich wie folgt: Zuerst werden Angebot und Finanzierungsfunktionen US-amerikanischer Liga-Instrumente vorgestellt. Dabei wird auch entschieden, welche Designelemente für die Klubs der Fußball-Bundesliga interessant sein könnten. Anschließend werden die Bedingungen für den möglichen Transfer US-amerikanischer Liga-Instrumente auf den europäischen Fußballsport erörtert (vgl. 2). Einige Autoren (vgl. z.B. Franck 1995; Müller 1999) haben den Transfer US-amerikanischer Regelungen auf die Fußball-Bundesliga befürwortet, ohne aber vorher diese institutionellen Bedingungen geprüft zu haben. In Abschnitt 3 wird diskutiert, welche US-amerikanischen Liga-Regelungen bei bestehen bleibenden rechtlichen, organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen in Europa übertragen werden könnten.

1 Angebot und Finanzierungsfunktionen US-amerikanischer Ligainstrumente

Die in Abb. 46 aufgeführten Liga-Arrangements gibt es, mit Ausnahme der Einkommensteilungs-Arrangements, weitestgehend nur im US-amerikanischen und im kanadischen Profisport²³⁹. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich dabei weitestgehend auf die vier großen US-Ligen „National Football League“ (NFL), „Major League Baseball“ (MLB), „National Basketball Association“ (NBA) sowie „National Hockey League“ (NHL). Zwischen den einzelnen US-Sportarten bestehen unterschiedlich weitgehende Reglementierungen (vgl. Carter 1999: 2 f.). Während in der NFL sehr weitreichende Kooperations- bzw. Finanzausgleichsmechanismen bestehen, sind diese beispielsweise in der MLB schwächer ausgeprägt.

²³⁹ Caps und Drafts sind vereinzelt auch im australischen Profisport anzutreffen (vgl. Carter 1999: 3; Stewart/Smith/Quick 1998: 55).

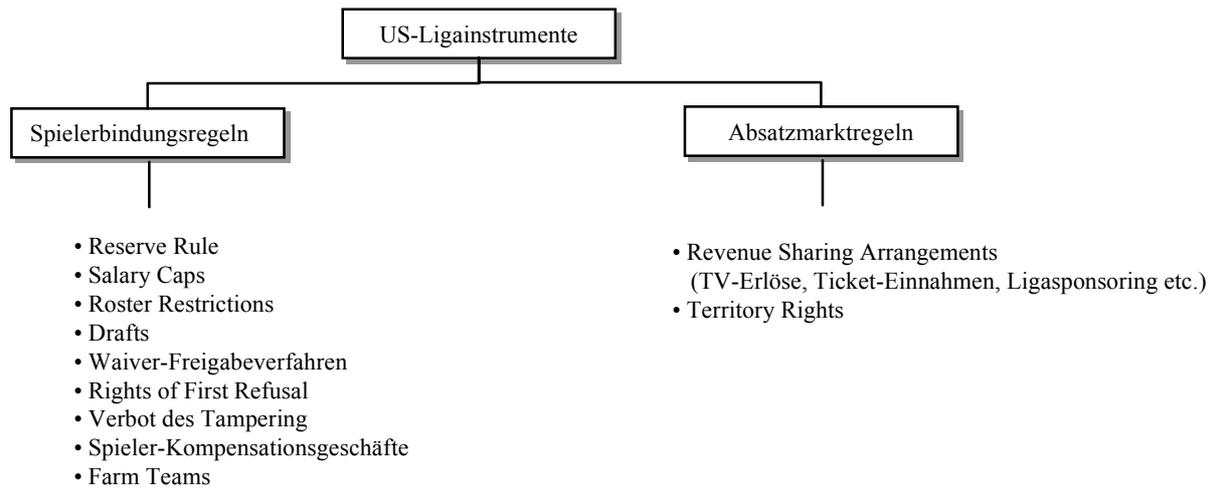


Abb. 46: US-amerikanische Ligaregeln

Quelle: Eigene Darstellung

Es folgen kurze Erklärungen zu den einzelnen Liga-Instrumenten und den damit verbundenen Finanzierungsimplikationen. Die Wirksamkeit einer Regelung hängt unter Umständen auch vom wechselseitigen Zusammenspiel mit anderen Regelungen ab, da sich die Ligainstrumente gegebenenfalls gegenseitig verstärken oder auch neutralisieren können (vgl. Frick/Lehmann/Weigand 1999: 510).

1.1 Spielerbindungsregeln

Spielerbindungsregeln verbessern insbesondere die Innenfinanzierung der Klubs, indem sie die Ausgaben für Spieler bzw. den Kapitalbedarf der Klubs reduzieren. Langfristig vertraglich gebundene Spieler ohne Ausstiegsklauseln können ihre Arbeitgeber nicht erpressen, indem sie auf mögliche alternative Vertragsangebote hinweisen. Bei einem bis zum Ende seiner Karriere gebundenen Spieler wird außerdem der Nachfragewettbewerb um diesen Spieler auf dem Spielermarkt vollständig ausgeschaltet (vgl. Büch/Schellhaaß 1977: 8). Die Arbeitsmarktregelungen schützen auch kospezifische Spielerinvestitionen, erhöhen damit die Anreize in die Spielerausbildung zu investieren und stärken auch die Identifikation der Klubanhänger mit einem Team (vgl. Dabschek 1975: 176 f.). Spielerbindungsregeln sollen verhindern, dass sich die besten Spieler bei den wirtschaftlich stärksten Klubs konzentrieren. Spielerbindungsregeln sollen dadurch den Spannungserhalt in einer Liga erhöhen²⁴⁰ und damit auch die Bedingungen für die Außenfinanzierung verbessern.

²⁴⁰ Die Erhöhung des Spannungserhaltes durch die US-Regeln wird aber von einigen Autoren bezweifelt (vgl. z.B. Kipker 2001).

Im einzelnen können folgende Spielerbindungsregeln unterschieden werden:

- (1) *Reserve Rules* sind Spielerreservierungsklauseln (vgl. Cairns/Jennett/Sloane 1986: 27 ff.; Cohen-Tanugi/Rush 2000: 6; Quirk/Fort 1992: 192 ff.). Ein US-amerikanischer Spieler darf während der Reservierungszeit mit keinem anderen Klub in Vertragsverhandlungen treten. Nach Ablauf einer zeitlichen Reservierungsfrist von ca. sechs Jahren tritt der Spieler in den „Free Agent-Status“ ein und darf i.d.R. frei mit anderen Klubs verhandeln, ohne dass eine Ablösesumme nach Vertragsablauf anfällt (vgl. dazu Gallant 1996: 130 f.; Klingmüller 1998: 92, 122 f.; Marburger 1994: 433). In der Fußball-Bundesliga gab es Spielerreservierungsklauseln vor dem Bosman-Urteil. Sie waren gekoppelt an die Spieler-Ablösesumme (vgl. Kapitel III, 2.1). Eine Wiedereinführung von Reservierungsklauseln im europäischen Fußballsport dürfte nicht sehr realistisch sein.
- (2) *Salary Caps* setzen wie Flächentarifverträge vor Beginn einer Spielsaison ein Maximalbudget fest, das die Klubs für Spielergehälter während einer Saison ausgeben dürfen (z.B. Cairns/Jennett/Sloane 1986: 29 f.; Thylmann/Specht 2001: 36)²⁴¹. Salary Caps erschweren für all jene Teams Investitionen bzw. schließen diese aus, wenn die Klubs bereits bis zur Gehaltsobergrenze investiert haben (vgl. Canes 1974; Franck 1995: 158; Frick/Prinz 2000: 4; Kahn 2000: 87; Noll 1991: 38). Durch die geringere Spielernachfrage nimmt der Marktwert der Spieler ab, und durch die Reduzierung der Anzahl der Austrittsoptionen verringert sich die Verhandlungsmacht des Spielers. Die Gehälter können gedrückt werden. Gleichzeitig nimmt auch die Bereitschaft der Spieler ab, zu einem Klub zu wechseln, wenn die Klubs geringere Gehälter zahlen. In den Fällen, in denen ein Klub nicht weiter investieren darf, nimmt auch der Zwang aller anderen Klubs der Liga ab, sich ebenfalls zu verstärken. Finanzstarken Klubs ist es nicht einfach möglich, die Talente der Small Market Clubs wegzulocken (vgl. Frick 1998: 9; Staudohar 2000: 77). Salary Caps fördern daher die sportliche wie wirtschaftliche Ausgeglichenheit der Klubs innerhalb einer Liga (vgl. Fort/Quirk 1995: 1277 ff.; Késenne 1999a: 2 ff.; Schellhaaß/Enderle 2000: 42; Thylmann/Specht 2001: 36). Die Einführung von Salary Caps in den europäischen Ligen wird bereits von der UEFA geplant (vgl. 2.1).
- (3) *Roster Restrictions* sind Begrenzungen der Kadergröße eines Klubs (vgl. Franck 1995: 86; Markham/Teplitz 1981: 13). Bei Roster Restrictions wird, anders als bei Caps, nicht ein maximaler Betrag festgesetzt, der für die Spieler ausgegeben werden darf, sondern die Anzahl der Spieler rationiert, die ein Team maximal vertraglich binden darf²⁴². Dadurch soll ebenfalls der Angebots- und Nachfragewettbewerb auf dem Spielerarbeitsmarkt abnehmen und die Ausgaben

²⁴¹ Salary Caps wurden in der NBA im Jahr 1983, kurz nach Einführung des Free Agent-Status als Antwort auf die gestiegenen Spielerausgaben eingeführt (vgl. Sanderson/Siegfried 1997: 8) und haben sich 1994 auch in der NFL etabliert (vgl. Staudohar 2000: 71).

²⁴² Während im Basketball die Kadergröße durchschnittlich zwölf Mann beträgt, liegt sie im American Football bei ca. fünfundvierzig (vgl. Zimbalist 1992: 86).

für Spielergehälter reduziert werden. Allerdings wird zutreffend argumentiert, dass sich nur das Spielerangebot reduziert, während durch die konstante Nachfrage eine Kostenreduzierung nicht festzustellen ist, höchstens eine Reduzierung der absoluten Gehaltssumme (vgl. Schellhaaß/Enderle 2000: 41). Über die Begrenzung der Spieleranzahl wird auch die Qualität der Teams reduziert (vgl. Canes 1974: 103). Kleinere Spielerkader bedeuten einen geringeren Schutz gegen externe Spielerrisiken. Roster Restrictions werden im Folgenden nicht weiter verfolgt.

- (4) *Drafts* sind Auswahlverfahren von Nachwuchsspielern. In der NFL und der NBA wählen die Klubs der Major Leagues die besten Nachwuchsspieler aus, die nicht als Free Agents bei einem Klub unterschrieben haben (vgl. Shughart/Goff 1992: 92). Für die aus den Collegeteams bzw. Universitätsmannschaften ausgewählten Spieler werden keine Ablösesummen bezahlt. Das Draft-System funktioniert i.d.R. nach dem Inverse Order Picking (IOP)-Prinzip (vgl. Franck 1995: 157 f.). Der Klub, der am Ende einer Meisterschaft in der jeweiligen Liga den letzten Tabellenplatz belegt hat, hat das Recht, als erster einen im Draft-Pool zur Verfügung stehenden Nachwuchsspieler auszuwählen. Der Klub mit der zweitschlechtesten Position hat das zweite Wahlrecht usw. Die Rangfolge der auszuwählenden Spieler wird durch Scouting-Bewertungen vorher festgelegt (vgl. o.V. 2000g: 92). Die Klubs können, müssen sich aber nicht an diese Rangfolge halten (vgl. Frick 2001: 718). Das Draft-Recht kann als eine Art Call Option auf die Spieler interpretiert werden. Die Call Option ist umso mehr Wert, je schlechter ein Klub sportlich abgeschnitten hat.

Draft-Rechte sind genau genommen Bestandteile von Reservierungsklauseln (vgl. Holohan 1978: 129). Diese sichern den begünstigten Klubs das exklusive Vertragsverhandlungsrecht mit einem Sportler bis zum Eintritt in den Free Agent-Status (vgl. Rosen/Sanderson 2000: 28 f.). Der Nachfragewettbewerb pro Spieler wird auf einen einzigen Klub eingeschränkt (vgl. Franck/Jungwirth 1999: 129; Staudohar 1996: 85). Das Inverse Order Picking-Verfahren entspricht einer ligainternen finanziellen Quersubvention (vgl. Franck 1995: 158). Durch ihre Verzichtserklärung, um diese „gedrafteten“ Spieler zu werben, überlassen sportlich erfolgreiche Klubs gleichzeitig den weniger erfolgreichen Klubs Spielstärke. Möglicherweise erhalten schwächere Klubs einen Spieler, den sie sonst nie bekommen hätten bzw. nicht hätten finanzieren können. Außerdem subventionieren die anderen Klubs, durch ihre Verzichtserklärung den Spieler nachzufragen, den Preis für diesen Spieler.

Draft-Rechte können auch gegen andere Draft-Rechte bzw. gegen andere Spieler getauscht oder verkauft werden (vgl. o.V. 2000g: 92; Schulte 1993: 68; Trommer 1999: 128). Mit dem Geld kann der Klub neue Spielerinvestitionen tätigen. Zudem spart ein Klub durch den Verkauf des Draft-Rechts auch noch Spielergehälter ein. Ein weiterer „Vorteil“ des Verkaufs des Draft-Rechts ist, dass der Verkäufer bei mehreren Konkurrenten um das Draft-Recht seinen Preis in die Höhe treiben kann.

Die Literatur zu Turnierentgelten geht i.d.R. davon aus, dass mit einer relativen Rangverbesserung in der Tabelle die Klubs ein höheres Entgelt erhalten. Drafts belohnen dagegen

umgekehrt eine schlechtere Tabellenplatzierung (vgl. Taylor/Trogdan 1999: 1 ff.) und bestrafen die besser positionierten Klubs. Die Klubs haben unter Umständen Anreize, absichtlich eine schlechte Tabellenplatzierung anzustreben, wenn die Aussicht besteht, einen spielstarken Spieler in der nächsten Saison zu verpflichten, und weil die Klubs nicht absteigen können (vgl. Taylor/Trogdan 1999: 3 ff.). Um dies zu unterbinden, wurde in der NBA ein *Lotterieverfahren* eingeführt (vgl. Camerer/Weber 1999: 62), bei dem unter den nicht für die Spiele zur Meisterschaftsendrunde qualifizierten Teams die Draft-Rechte verlost werden²⁴³.

- (5) Will sich ein Klub von einem Spieler trennen, kann der Klub das sogenannte *Waiver-Freigabeverfahren* einberufen. Der Commissioner informiert dabei die Klubs der Liga und fragt, ob sie Interesse an dem betreffenden Spieler haben. Besteht keine Nachfrage nach dem Spieler, kann dieser Spieler zum Free Agent werden. Bekunden mehrere Klubs Interesse, hat der Klub mit dem vergleichsweise niedrigsten Tabellenplatz ein vorrangiges Zugriffsrecht (vgl. Klingmüller 1998: 53 f.). Das Waiver-Freigabeverfahren entspricht damit im Prinzip dem Draft-Arrangement.
- (6) *Rights of First Refusals* sind Vetoklauseln eines Klubs. Ein Klub hat das Recht, externe Gehaltsofferten eines anderen Klubs wirksam zu egalisieren, um Spieler an den Arbeitgeber zu binden (vgl. Franck 1995: 85; Gorman/Calhoun 1994: 162).
- (7) Die US-amerikanischen Ligen teilen sich die Verhandlungsrechte der Nachfrage nach Spielern auf. Die Nachfrager eines Spielers dürfen nur mit dem Arbeitgeber selber bzw., im Fall der Major League Soccer, nur mit der Ligaorganisation verhandeln, nicht aber mit dem Spieler. Ein US-Klub soll dadurch vollständige Informationen über die Höhe anderer Angebote haben. Ein „Vertragspoker“ soll verhindert werden. Ein Spieler kann vor Vertragsverlängerung seinen Arbeitgeber nicht mit tatsächlich vorliegenden Angeboten oder Scheinangeboten erpressen. Ein unerlaubtes Werben um einen Spieler (sogenanntes *Tampering*) kann von der Ligazentrale mit Lizenzentzug, Geldstrafen oder dem Verlust eines Draft-Rechts bestraft werden (vgl. Coon 2000: 33 f.). In der Fußball-Bundesliga dürfte diese Regelung nicht durchzusetzen sein. Auch in anderen Branchen ist es üblich, dass sich Unternehmen, die sich für einen Arbeitnehmer aus einem anderen Unternehmen interessieren, i.d.R. an den Arbeitnehmer und nicht an den Arbeitgeber wenden.
- (8) Spielertransfers zwischen den einzelnen Profiklubs der NFL sind zumeist *Kompensationsgeschäfte* (vgl. Parlasca 1993: 168 f.), bei dem Spieler gegen andere Spieler oder gegen Draft-Rechte getauscht werden (vgl. Cohen-Tanugi/Rush 2000: 7). Spielerkompensationsgeschäfte behindern den Spielerhandel, wenn Uneinigkeit über den ökonomischen Wert derjenigen Spieler besteht, die getauscht werden sollen, und der Wert nicht genau über den Transferwert eines anderen Spielers aufgerechnet werden kann. Dies ist auch der Grund, warum es zwischen den Klubs der NFL keinen vergleichbaren regen Spielerhandel und

²⁴³ Der in der Liga-Abschlusstabelle letztplatzierte Klub erhält dabei mit ca. 17% die größte *Wahrscheinlichkeit*, das erste Draft-Recht zu erhalten, der Zweitletzte 15% usw. (vgl. Taylor/Trogdan 1999: 3, 8).

keine Preistreiberei gibt wie im europäischen Fußballsport. Die Spieler der US-amerikanischen Profiligen werden auf diese Weise an ihre Arbeitgeber gebunden. Spielertauschgeschäfte sind keine innovativen Alternativen der Spielerbindung für den europäischen Spielermarkt. Außerdem wäre der „freiwillige“ Verzicht der europäischen Klubs auf Geldgeschäfte nicht realistisch. Kompensationsgeschäfte werden daher nicht weiter verfolgt.

- (9) Im Gegensatz zu den vorher genannten „horizontalen“ Spielerbindungsregeln zwischen den Klubs einer Profiligen beinhalten *Farm Teams* Kooperationsvereinbarungen zwischen den Klubs der Major League und der Minor League. Farm Teams bzw. Feeder Clubs sind Klubs der unteren Profiligen (Minor Leagues) im Baseball und im Eishockey. Diese Farm Teams dienen den Klubs der Major Leagues exklusiv als Ausbildungsstätten (vgl. Davenport 1969: 9)²⁴⁴. Der Unterschied zu den europäischen Ausbildungsnetzwerken ist die konzernähnliche, pyramidenartige Holdingstruktur (vgl. 3.2). Mit der Beteiligung an den Farm Teams der Minor Leagues kontrollieren die Klubs der Major Leagues die Spielerpreise (vgl. Gorman/Calhoun 1994: 177), sichern sich die Ausbildungsqualität, schützen ihre humankapitalspezifischen Ausbildungsinvestitionen und haben auch eine bessere Kontrolle über das Spielerverhalten. Farm Teams reduzieren außerdem den Kapitalbedarf für Spieler und die Suchkosten der Klubs nach Spielern, da der Nachfragewettbewerb auf dem externen Spielerbeschaffungsmarkt ausgeschaltet wird.

1.2 Absatzmarktregeln

Absatzmarktregeln können ebenfalls die Innenfinanzierung der Klubs verbessern.

- (1) *Revenue Sharing Arrangements* beinhalten Einkommensteilungsregeln zwischen den Klubs einer Liga. Während in der Fußball-Bundesliga weitestgehend nur die TV-Erlöse zentral verteilt werden, sind im US-amerikanischen System nahezu alle Erlösströme (Ticket, TV, Sponsoring, Merchandising) davon betroffen. Zweitens wählen die US-amerikanischen Ligen andere Aufteilungsregeln als die Fußball-Bundesliga. Zum großen Teil werden die Erlöse gleichmäßig auf alle Klubs aufgeteilt (vgl. Cave/Crandall 2001: F20; KPMG 2000: 39). Durch die stärkere Einkommensteilung erhalten einige Klubs nicht nur mehr finanzielle Quersubventionen, sondern es werden auch die Belohnungsanreize zwischen den Tabellenrängen abgeschwächt, und somit bestehen geringere Investitionsanreize der Klubmanager (vgl. Canes 1974: 100 f.; Franck 1998: 22; Franck 1999: 193; Sanderson/Siegfried 1997: 11; Szymanski 2001: F 71). Außerdem stabilisieren Einkommensteilungsregeln den Cash Flow der Klubs.

²⁴⁴ Baseball gilt im Gegensatz zum eher athletisch betonten American Football als ein technisch schwieriger zu erlernendes Spiel, das eine wesentlich längere Ausbildungszeit erfordert (vgl. Shughart/Goff 1992: 93). Im Football oder Basketball wird dagegen kein teures Ausbildungs-Farmssystem finanziert. Die Ausbildung der Nachwuchsspieler übernehmen die Colleges bzw. Universitäten, aus denen die Footballspieler über das Draft-Verfahren ausgewählt werden (vgl. Staudohar 1996: 58).

Die NFL hat die weltweit stärksten Einkommensteilungsarrangements im Profisport. 90-95% der Einnahmen beziehen die Klubs aus gemeinsamen Quellen (vgl. Findlay/Holahan/Oughton: 2; Klingmüller 1998: 43, 48), d.h. unabhängig vom Tabellenplatz eines Klubs (vgl. Franck 2000: 24)²⁴⁵. Den Klubs verbleiben lediglich einige Bereiche, die sie selber vermarkten dürfen, wie die Stadionvermarktung (vgl. Klingmüller 1998: 47 f.). In der MLB hat die geringe Einnahmenteilung zur Folge, dass der reichste Klub „nur“ 50% mehr für Spielergehälter ausgibt als der ärmste Klub. In der MLB beträgt diese Differenz ca. 500% (vgl. Carter 1999: 8). Die weitgehende Einkommensteilung in der NFL funktioniert unter anderem aber nur so reibungslos, weil die Marktgröße aller Klubs annähernd gleich groß ist (vgl. Frick/Lehmann/Weigand 1999: 514). Es ist außerdem zu bedenken, dass das System der solidarischen Umverteilung von Einkommen nur beim Free TV, nicht aber mit zunehmendem Pay TV-Anteil funktioniert, wie in der Fußball-Bundesliga (vgl. o.V. 2001b: 40; Szymanski/Kuypers 2000: 275).

Eine dermaßen stark betriebene Einkommensumverteilung in Verbindung mit einem fehlenden internationalen Wettbewerb kann zu Trittbrettfahrerproblemen in der NFL führen (vgl. Szymanski/Ross 2000: 19). Die US-amerikanischen Ligen kennen zwar Mechanismen zur Beschränkung von Hold Up-Risiken von Spielern, dagegen aber kaum Designs zur Reduzierung des Trittbrettfahrerverhaltens von Klubs (vgl. Frick/Lehmann/Weigand 1999: 509).

- (2) Mit dem Teilnahmerecht am Ligawettbewerb teilt die Ligaorganisation den Klubs „konkurrenzfreie Schutzzonen“ (*Territory Rights*) zu, die den Klubs exklusive Nutzungsrechte der Vermarktung innerhalb einer Region zusichern. Z.B. dürfen die Teams in der NBA alle Einnahmen aus der lokalen Vermarktung innerhalb eines Umkreises von 75 Meilen vereinnahmen (vgl. Klingmüller 1998: 26 f.). Diese exklusiven Territorialrechte erhöhen die Investitionsanreize, weil die Klubs innerhalb ihres Vermarktungsgebietes keine Konkurrenz zu fürchten haben, die ihre Einnahmen verwässern könnten.

2 Bedingungen für den Transfer US-amerikanischer Liga-Instrumente

Bevor ein möglicher Transfer dieser Regelungen diskutiert wird, muss vorher geklärt werden, unter welchen rechtlichen (vgl. 2.1), organisatorischen (vgl. 2.2) und kulturellen Rahmenbedingungen (vgl. 2.3) die US-amerikanischen Ligainstrumente funktionieren.

²⁴⁵ In der NFL gibt es kaum sportlich dominierende Klubs (vgl. Carter 1999: 8). Der hohe Anteil an finanziellen Quersubventionen innerhalb der NFL hat zur Folge, dass auch Klubs mit einem relativ kleinen Markteinzugsgebiet, wie die Green Bay Packers, die „Superbowl“ (Meisterschafts-Endspiel) gewinnen konnten. Dies schlägt sich auch auf die sportliche Ausgeglichenheit in der MLB und NHL nieder. Während die MLB wegen der geringen Einkommensumverteilung einen vergleichsweise geringen Spannungsgrad aufweist, entspricht die NFL dem Durchschnitt der europäischen Ligen (vgl. Frick/Lehmann/Weigand 1999: 513).

2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen

Nach der „Single-Entity-Theory“ sieht die US-Rechtssprechung die Klubs und die Liga als wirtschaftliche Einheit bzw. Joint Venture an (vgl. Flynn/Gilbert 2001: F 27 ff.; Stopper 1997: 72, 81 ff.; Trommer 1999: 101). Darauf aufbauend dürfen die organisatorischen Eingriffe der US-amerikanischen Ligaorganisation in die Entscheidungsautonomie der Klubs viel weiter gehen als im europäischen Fußballsport (vgl. Franck 2000: 22)²⁴⁶:

- (1) Den US-amerikanischen Ligen wird es auf dem *Spielermarkt* gestattet, die freie Arbeitsplatzwahl der Spieler einzuschränken (vgl. Klingmüller 1998: 102 ff.). Gegen die Einschränkung der freien Arbeitsplatzwahl spricht innerhalb der Europäischen Union der Verfassungsgrundsatz der freien Arbeitsplatzwahl (Artikel 39 EGV), der unter anderem auch für das Bosman-Urteil ausschlaggebend gewesen war. Insbesondere nach dem Bosman-Urteil dürfte es zunehmend schwieriger werden, den Großteil der US-amerikanischen Spielerbindungsregeln in den europäischen Ligen durchzusetzen. Reserve Rule, Draft-Arrangements und Waiver-Freigabeverfahren werden für den europäischen Fußballsport als juristisch nicht durchsetzbar angesehen. Diese Verfahren sind arbeitsrechtlich bedenklich, weil ein Spieler auch gegen seinen Willen einem bestimmten Klub zugeteilt bzw. dort gebunden wird (vgl. Trommer 1999: 203 ff.).

Salary Caps sind Preiskartelle, die zwischen den Klubs und Spielergewerkschaften ausgehandelt werden (vgl. Kubat 1998: 53) und an die sich alle Klubs halten müssten. Auch Caps wären in Europa kartellrechtlich bedenklich (vgl. Thylmann/Specht 2001: 36). Allerdings existieren in der deutschen Eishockeyliga bereits Salary Caps. Auch die UEFA plant, einen Salary Cap, der einen bestimmten Prozentsatz des Budgets eines Klubs beträgt, für die Klubs festzusetzen, die an den europäischen Wettbewerben der UEFA in der Saison 2002/2003 teilnehmen. Die UEFA hat eine Task Force ins Leben gerufen, die die Voraussetzungen der Übertragbarkeit von Salary Caps für den europäischen Fußballklubsport überprüfen, konkrete konzeptionelle Vorschläge zum Design von Salary Caps ausarbeiten und auf mögliche Ausweichstrategien hinweisen soll (vgl. o.V. 2001i: 6). Die UEFA schlägt dabei vor, Caps für ein bestimmtes Segment des Spielermarktes vorher zu testen, z.B. erst einmal nur für Nachwuchsspieler (vgl. Wenig/Dunker 1999: 18). Gehaltssummenbegrenzungen gibt es auch bereits in vielen anderen Unternehmen und Branchen, in denen z.B. variable Gehaltsbestandteile an die Höhe des betrieblichen Umsatzes gekoppelt werden (vgl. Schellhaaß/Enderle 2000: 42).

- (2) Auch auf dem *Absatzmarkt* dürfen die US-amerikanischen Sportligen als Kartell auftreten. Ausnahme Gesetze vom US-amerikanischen Kartellrecht („Antitrust“) stellen insbesondere die

²⁴⁶ Neale (1964: 4 f.) kam schon früh zu der These, dass in den USA nicht die Teamunternehmen, sondern die Liga selbst als Unternehmen im Sinne der ökonomischen Theorie anzusehen ist (vgl. dazu auch Weistart 1984: 1018 f.; Stopper 1997: 21 ff., 81 ff.; Klingmüller 1998: 84 ff.). Gegen die These, die Liga sei die Firma, spricht allerdings immer noch die weitreichende Unabhängigkeit der Geschäftspolitik der Klubs gegenüber der Ligaorganisation, wie z.B. die Autonomie bei der Einstellung von Spielern.

„Bill of Sports“ bzw. das „Sports Broadcasting Act“ von 1961 dar, welche die zentrale Vermarktung der Fernsehrechte der nationalen Fernsehsender durch die Ligazentrale gestatten (vgl. Cave/Crandall 2001: F13 f.)²⁴⁷. Bei der gegenwärtigen Rechtslage in Deutschland und dem Trend hin zur Selbstvermarktung der einzelnen Klubs (vgl. Kapitel IV, 3.2) werden zwangsweise festgelegte zentralisierte Einkommensteilungsregeln in der Fußball-Bundesliga als nicht realistisch angesehen. Z.B. legte die DG Bank (1998) im Mai 1998 ein Konzept vor, das es allen Klubs der Ersten Fußball-Bundesliga ermöglichen sollte, sich in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln und im August 1999 geschlossen an die Börse zu gehen. Die DG Bank argumentierte, dass durch den Börsengang einzelner Klubs an der Börse ansonsten die Gefahr bestünde, dass eine ohnehin schon ausgeprägte sportliche und finanzielle Schieflage zwischen den Klubs in der Ersten Fußball-Bundesliga noch größer werden würde. Abgesehen von einigen weiteren, hier nicht aufgeführten Kritikpunkten zum DG Bank Konzept, bestanden gegen die von der DG Bank geplante „Zwangsumwandlung“ und „Zwangsnottierung“ kartellrechtliche Bedenken.

2.2 Organisatorische Rahmenbedingungen

US-amerikanische Ligen zeichnen sich gegenüber europäischen Ligen durch die in den folgenden Abschnitten VI, 2.2.1 bis 2.2.4 beschriebenen Merkmale aus. Dabei sind die einzelnen Bedingungen wechselseitig voneinander abhängig.

2.2.1 Die Ligaorganisation als Mischung aus hybrider genossenschaftsähnlicher Kooperationsform selbstverwaltender Klubs und dem Franchisesystem

System-Vorraussetzung für Spielerbindungs- und Absatzmarktregeln ist in den US-amerikanischen Ligen die Mischung aus Genossenschaft und Franchisesystem.

Die US-amerikanischen Ligen sind nach einem kooperativen *genossenschaftsähnlichen Prinzip* (vgl. Franck 1995: 132 ff.) bzw. nach dem Prinzip der Selbstverwaltung organisiert²⁴⁸. Die Entscheidungsmacht wird bei genossenschaftlichen Ligen, anders als bei dem eher hierarchisch organisierten Verbandsprinzip der deutschen Fußball-Bundesliga, von „unten“ nach „oben“ delegiert. Damit entscheiden die Klubeigentümer in ihren Versammlungen selbst über Spielerbindungs- und

²⁴⁷ Trotz der staatlichen „Unterstützung“ hat sich auch in den US-Profiligen der Trend zu einer Liberalisierung deutlich abgezeichnet. Über Spielerstreiks haben die Spielergewerkschaften und Spieler in der Vergangenheit des öfteren den Spielbetrieb lahmgelegt bzw. die kooperativen Regelungen im Ligavertrag unterlaufen (vgl. Gallant 1996: 131; Klingmüller 1998: 130).

²⁴⁸ Die englische Premier League ist im Prinzip auch genossenschaftsähnlich organisiert und vermarktet sich nach der Abspaltung vom englischen Ligaverband selbst. Im Gegensatz zu den US-Ligen fehlen der Premier League aber die charakteristischen Kooperationsvereinbarungen (vgl. Abb. 46).

Absatzmarktregeln. Branchenspezifische Abhängigkeitsprobleme der Klubs von einem monopolistischen Verband werden beseitigt. In den US-Ligen wird jedem Klub, unabhängig von seiner sportlichen und wirtschaftlichen Leistungskraft, ein Stimmrecht in der Eigentümersammlung der Liga garantiert. In dem genossenschaftlichen Kooperationsverbund sind die ihr angeschlossenen Mitgliederklubs nach außen erwerbswirtschaftlich orientiert, nach innen fördert die Liga die wirtschaftlichen Interessen der Klubs (Fördergenossenschaften) (vgl. Klingmüller 1998: 32 f.). Während sich beim deutschen System Bundesligaklubs und Ligaverband als zwei verschiedene Vertragspartner gegenüberstehen, stellen beim US-amerikanischen Genossenschaftssystem die Klubs bzw. deren Eigentümer gleichzeitig die Ligaorganisation (vgl. Franck 1995: 132 ff.; Klingmüller 1998: 135). Mit der Einführung des Ligaverbands hat die Fußball-Bundesliga aber verstärkt genossenschaftliche Strukturen gegenüber dem früheren Verbandsprinzip des DFB eingeführt (vgl. Kapitel IV, 3.3).

Genossenschaftliche Organisationen haben aber aufgrund ihrer sozialen Nähe zu den Unternehmen spezifisches Wissen (vgl. Bonus 1999: 481 ff.) und damit Informations- und Kostenvorteile (vgl. Geis 1990: 309; Bonus 1986: 310 ff.). Über ein System gegenseitiger Kontrollen zwischen den Klubs kann ein wesentlicher Teil der Informations- und Kontrollfunktionen, welche von den Kapitalgebern bisher wahrgenommen worden sind, auf die Ligaebene verlagert werden.

In der NFL ist der Genossenschaftsgedanke am stärksten ausgeprägt. Die NFL-Klubs dürfen sich sogar nicht als Kapitalgesellschaften organisieren²⁴⁹ (vgl. Klingmüller 1998: 24) und nicht an die Börse gehen. Es scheint so, dass die Klubs der NFL durch stark ausgeprägte genossenschaftliche Teilungsregeln eine externe Eigenkapitalfinanzierung gar nicht erst benötigen. Börsennotierte Klubs würden durch den Kapitalmarktdruck vermutlich bald zur Aufgabe des genossenschaftlichen Solidaritätskartells gedrängt werden. Je weiter die Ligaorganisation die Klubs in ihrer Entscheidungsautonomie einschränkt, desto schwieriger gestaltet sich eine Außenfinanzierung. Durch die starke Einschränkung der Verfügungsrechte seitens der Ligazentrale wären Aktien einzelner US-amerikanischer Footballklubs für die Aktionäre möglicherweise nicht sehr attraktiv. Daher sind auch nur in der MLB, der Liga mit der schwächsten Branchenregulierung, vereinzelt Klubs an der Börse notiert.

Sehr weit gehen die Eingriffsrechte der Ligaorganisation in die Geschäftspolitik der Klubs in der Major League Soccer (MLS). Im Gegensatz zu den vorher vorgestellten US-Ligen ist jeder Teameigentümer gleichzeitig auch an der gesamten Ligaorganisation finanziell beteiligt (vgl. Flynn/Gilbert 2001: F 30; Johnson 2000: 13; Taylor 2001: 8 ff.). Die Investitionspläne und Finanzpläne aller Fußballklubs der MLS werden zentral über die Liga koordiniert (vgl. Hoehn/Szymanski 1999: 213). Die MLS kontrolliert alle Vertragsabschlüsse der Spieler, besitzt sogar die Spielerverträge und teilt die Spieler nach dem Kriterium der sportlichen und finanziellen

²⁴⁹ Ausnahme ist der Footballklub „Green Bay Packers“, dessen Anteile aber breit gestreut sind und auch von der Kommune gehalten werden (vgl. Baade/Sanderson 1997: 105; Siegfried/Zimbalist 2000: 113). Der Wert der Anteile der Green Bay Packers ist festgeschrieben, und die Aktien unterliegen strengen Transferregelungen (vgl. Michie/Ramalingham 1999: 2).

Ausgeglichenheit in der Liga zu (vgl. Flynn/Gilbert 2001: F 30; Major League Soccer 2000: 4; Taylor 2001: 9; U.S. Soccer 2000: 1; Johnson 2000: 13). Ein Spieler der MLS darf daher seine Dienste auf dem Spielermarkt nicht dem höchsten Bieter offerieren. Das Konzept dürfte für den deutschen Profifußball nicht realistisch sein. Es dürfte nur dann funktionieren, wenn, wie in den USA, zuerst eine Liga entsteht und dann die Klubs gebildet werden (vgl. Taylor 2001: 10). Eine zentrale Spielerzuweisung zieht außerdem Probleme der glaubwürdigen Signalisierung der sportlichen Integrität nach sich (vgl. Schellhaaß 2000b: 33). Die sportliche Integrität ist auch gefährdet, weil ein Eigentümer in der MLS an mehreren Klubs beteiligt ist. Die zwölf Klubs der MLS gehören „nur“ sechs Betreibern, den sogenannten „Investor-Operators“ (vgl. Johnson 2000: 12 f.).

Neben den genossenschaftsähnlichen Elementen enthalten die US-amerikanischen Ligen auch hierarchische *Franchising-Komponenten* (vgl. Bonus 1999: 481; Klingmüller 1998: 34). Die Vorteile des Franchisesystems liegen unter anderen in seinen komplexen vertraglichen Finanz- und Leistungsbeziehungen sowie Selbstbindungsmöglichkeiten, die die Opportunitätsrisiken der Spieler und Manager wirksam einschränken können (vgl. Dnes 1996: 297 ff.). Die US-Klubs als Franchisenehmer verpflichten sich noch viel stärker als in der Fußball-Bundesliga, ihre Geschäftspolitik entsprechend dem Konzept des Franchisegebers, der Liga, auszurichten und die Qualitätsstandards der Liga nicht zu unterlaufen. Mit den ligaspezifischen Investitionen in den Reputationsaufbau einer Liga und mit humankapitalspezifischen Investitionen in Spieler haben die Klubs versunkene Kosten getätigt. Die Höhe dieser irreversiblen Kosten signalisiert den Investoren, dass die Klubs ein glaubwürdiges Interesse daran haben, die Reputation der Liga und die vertraglichen Verpflichtungen des Franchisegebers einzuhalten (vgl. Richter/Furubotn 1996: 240). Die Klubs überlassen der Monopol-Ligaorganisation mit diesen spezifischen Investitionen unfreiwillig *Geiseln* (vgl. dazu Kronmann 1985: 12 ff.), z.B. Ausgaben für Spieler oder Liga-Teilnahmegebühren. Der Franchisegeber, als Angebotsmonopolist der Verteilung der Teilnahmerechte am Ligawettbewerb, könnte die Franchisenehmer erpressen, ihnen bei vertragswidrigem Verhalten die Lizenz zu verweigern und somit die Geiseln zu zerstören (vgl. Franck 1995: 128; Franck/Müller 2000a: 154; Franck 2000: 21; vgl. analog Hansmann 1996: 159). Dies führt zu einseitigen Abhängigkeitsverhältnissen der Klubs von der Monopolliga (vgl. Franck/Jungwirth 1999: 123 f.). Im Gegenzug stellt die Ligaorganisation daher, in einer Art *Geiselaustausch*, ihrerseits Geiseln in der Form von Reputationskapital zur Verfügung, das die Klubs bei unkooperativem Verhalten der Ligazentrale zerstören können²⁵⁰.

Der Franchisegeber übernimmt als zentraler und spezialisierter Monitor die Überwachung des Reputationsschutzes und der Einhaltung der Spielerbindungs- und Absatzmarktregelungen. In den US-Ligen unterzieht die Ligaorganisation die einzelnen Franchise-Outlets einer weitreichenden regelmäßigen Qualitätskontrolle (Wirtschaftlichkeit, Ausgabenkontrolle, Rendite). Im Gegensatz zu der deutschen Fußball-Bundesliga können Klubeigentümer mit einer schlechten Renditeperformance

²⁵⁰ Wenn die Reputation bei vertragswidrigem Handeln automatisch zerstört wird, spricht man in diesem Fall auch von „Hands-tying“ (vgl. dazu Kronman 1985: 18 ff.).

und Reputation aussortiert werden (vgl. Dietl/Franck 1999: 20 f.; Staudohar 1996: 112 f.). Im Sinne von Alchian/Demsetz (1972: 782 f.) sind die Klubeigentümer motivierte und geeignete Kontrolleure. Das „Problem“ ist aber, dass in der Ligaorganisation gleichzeitig Genossenschaftselemente beigemischt sind. Der Kontrolleur (die Liga) und die zu kontrollierenden Klubs wären identisch, und damit würde der Ligamonitor nach außen wenig Glaubwürdigkeit signalisieren. Der Franchisegeber im US-Sport ist nämlich gleichzeitig die genossenschaftliche Ligaorganisation, und diese ist die Versammlung der Franchisenehmer, also die Klubeigentümer. Deshalb haben die Klubeigentümer bzw. „Ligagenossen“ Kontrollelemente aus dem Franchisingbereich in die genossenschaftliche Ligaorganisation eingebracht und einen spezialisierten Monitor, den sog. *Commissioner*, bestellt (vgl. Franck/Jungwirth 1999: 124 ff.), analog einem genossenschaftlichen Prüfungs- und Haftungsverband.

Die Eingriffs- und Kontrollrechte des Commissioners erstrecken sich, neben den Monitoringaktivitäten im Rahmen der Reputationspflege bzw. des Markenschutzes (vgl. Franck/Jungwirth 1999: 127), auch auf die Integritätssicherung sowie Normierung des Ligawettbewerbs (vgl. Franck 2000: 20). Ähnliche Strukturen hat der deutsche Ligaverband mit der Einführung eines Ligapräsidenten eingeführt, wobei der Ligapräsident aber bei weitem nicht die Kompetenzgewalt besitzt, wie sie ein Commissioner in den US-Profiligen hat. Der Commissioner wird vom Repräsentativorgan der Klubeigentümer, dem „Board of Directors“, gewählt und von den Eigentümern auch bezahlt (vgl. Klingmüller 1998: 31). Die Klubeigentümer beschränken sich durch die Bestellung des Commissioners in ihrer Geschäftspolitik und signalisieren den Finanzinvestoren, dass Maßnahmen der Investitions- und Finanzierungspolitik, welche die Investoren schädigen könnten, sanktioniert werden. Der Commissioner kann Spieler, Klubeigentümer und deren Manager bei vertragsabweichendem Verhalten disziplinieren (vgl. Art. 25, 35, 35.1, NBA Constitution and By-Laws 1994; Klingmüller 1998: 55 f.). Der Commissioner ist nach seiner Wahl von den Eigentümern weisungsabhängig, darf aber gegen seine eigenen Prinzipale, die ihn beauftragt haben und bezahlen, Strafen und Sanktionen verhängen bzw. motivierend auf diese einwirken (vgl. Dempsey/Reilly 1998: 260 f.). Der glaubwürdige Kontrolleinsatz des Commissioners ist dadurch gefährdet. Ein weiteres Problem in den US-Ligen ist, dass der Commissioner gleichzeitig zum Geschäftsführer der gesamten Liga bestellt wird. Er übernimmt unter anderem Vermarktungsaufgaben, arbeitet Tarifverträge aus und nimmt auf die Entscheidungen des Exekutivorgans der Liga Einfluss (vgl. Staudohar 1996: 25 f.; Trommer 1999: 108 ff.). Damit müsste der Commissioner in seiner Funktion als Liga-Monitor seine Aufgaben als Liga-Manager auch mit kontrollieren.

In den US-amerikanischen Ligen sind die genossenschaftsähnlichen Elemente und die Franchisemerkmale in der Ligaorganisation wechselseitig aufeinander angewiesen. Da im Ligasport die Klubmanager sowohl Teamprodukte als auch klub- und ligaspezifische Investitionen bewirtschaften, sollte ein organisationales Design von Sportligen eine Mischung aus Kooptation und Monitoring vorsehen (vgl. Franck 1998: 19). Eben genau diese Anforderungen erfüllt die Kombination des genossenschaftlichen Prinzips der Selbstverwaltung (Kooptation wegen spezifischer Investitionen und damit einseitigen Abhängigkeitsverhältnissen der Klubs von der Monopolliga) mit dem artverwandten Franchisesystem (Monitoring der Teamprodukte durch die Ligaorganisation). Franchiseverträge bergen oftmals die Gefahr ungleicher Verträge zwischen der Liga als

Franchisegeber und den Klubs als Franchisenehmer. Dabei müssen i.d.R. die Franchisenehmer aufgrund der vielen Vertragsauflagen befürchten, ihre Selbständigkeit zu verlieren (vgl. analog Geis 1990: 237). Durch die Beimischung demokratischer Genossenschaftselemente in den US-amerikanischen Ligen und dem Voice-Recht der Klubeigentümer in der Eigentümerversammlung soll diese Gefahr etwas abgeschwächt werden. Die starken Beschneidungen der Eigentumsrechte durch den Franchisegeber werden die Klubs daher nur dann zulassen, wenn ihnen gleichzeitig Austrittsoptionen bzw. Voice-Rechte (Mitspracherechte) bei der Festsetzung von Ligaregeln zugestanden werden (vgl. Franck 2000: 21 f.; Franck 1999: 188; Franck 1998: 18).

Aufgrund des strengen Regelsystems US-amerikanischer Ligen treten nach Auffassung des Verfassers dieser Arbeit die Franchising-Komponenten stärker als die genossenschaftsähnlichen Elemente in den Vordergrund. Die genossenschaftsähnlichen Merkmale wirken als Korrekturgrößen und sind damit Bedingungen für das Funktionieren des Franchising-Systems in den US-amerikanischen Ligen.

2.2.2 Geschlossene Ligasysteme

Die US-amerikanischen genossenschaftlichen Ligen basieren im Gegensatz zu den europäischen Ligen auf geschlossenen Ligasystemen (vgl. Szymanski/Ross 2000: 1 ff.), bei der der Profisport vom Amateursport getrennt ist. Jede US-amerikanische Profiligen hat jeweils nur eine einzige Erste Liga. Innerhalb dieser geschlossenen „Solidargemeinschaft“ entscheiden die „Altpartner“ über Spielerbindungsregeln, Eigentümerwechsel bzw. Anteilsverkäufe, Klubumzüge oder über die Teilung von Einnahmen zwischen den Klubs einer Liga gemeinsam. Der „vertikale Finanzausgleich“ der Major League Klubs zu den Klubs der rangniedrigeren Ligen entfällt. In geschlossenen Ligen können die finanzierten klub- und ligaspezifischen Investitionen der bestehenden Genossenschaftsmitglieder nicht durch den Abstieg ihres Klubs entwertet werden bzw. durch den Eintritt von sportlich unattraktiven Aufsteigern kontaminiert werden (vgl. Franck/Müller 1998b: 134 f.). Ebenso soll ein unkontrollierter Abgang von zugkräftigen Klubs ausgeschlossen werden.

Weil die Klubs in geschlossenen Ligen weder aufsteigen noch absteigen können, gibt es aber mangelnde Leistungsanreize und Unterinvestitionsanreize in Humankapital (vgl. Szymanski/Kuypers 2000: 306; Szymanski/Ross 2000: 2). In geschlossenen Ligen kommt es zu keinem Austausch von schlechteren durch bessere „Investments“. Ein angemessener Qualitätsvergleichsmaßstab kann nach einiger Zeit nicht mehr festgestellt werden. Außerdem sind Auf- und Abstiegswettkämpfe, neben dem Meisterschaftsrennen und den Platzierungen zu internationalen Wettbewerben, mit einem zusätzlichen Nachfrageinteresse verbunden (vgl. Franck 1995: 146).

Geschlossene Ligen hätten für die Fußball-Bundesliga noch weitere Nebeneffekte:

- (1) In geschlossenen Ligen können sich die Klubs nicht sportlich qualifizieren, sondern werden „künstlich“ durch Lizenzvergabe gebildet. Neue Klubs entstehen dort, wo die Liga Teilnahmelizenzen vergibt, und Klubs lösen sich mit Entzug der Teilnahmerechte wieder auf. In

Europa ist es genau umgekehrt. Dort sind zuerst die Klubs traditionell gewachsen. Neue Teilnahmeplätze werden in einer US-Profiliga erst frei, wenn zum einen die Gesamtzahl der Ligateilnehmer aufgestockt wird, oder wenn ein Klub nicht mehr am Spielbetrieb der Profiligen teilnahmeberechtigt ist (z.B. wegen Lizenzentzug oder Konkurs) und durch einen anderen Klub ausgetauscht wird. In den USA werden die Lizenzrechte bevorzugt in großen Ballungsgebieten vergeben. Eine Städtekonkurrenz, bei dem mehrere Teams in einer Stadt aufeinandertreffen²⁵¹, werden durch die räumlichen Marktaufteilungskartelle und das geschlossene Ligasystem verhindert (vgl. Franck 1995: 101, 116; Hoehn/Szymanski 1999: 214; Weistart 1984: 1032). Die Zuteilung von Marktgebieten (Territory Rights) wären daher in einem Relegationssystem nicht durchführbar.

Zusätzliche Teilnehmer in einer Liga bedeuten zusätzliche Absatzmärkte (vgl. Markham/Teplitz 1981: 103) und zusätzliche Einnahmen, aber auch höhere Spielerpreise (vgl. Schulte 1993: 72), weil mehr Ligateilnehmer nunmehr um die bestehenden Spieler konkurrieren. Zudem müssten sich auch mehr Teams die Einnahmen aufteilen. Es ist außerdem zu befürchten, dass neue Ligateilnehmer bzw. zu große Ligen die Qualität der bestehenden Ligen verwässern (vgl. Markham/Teplitz 1981: 106) sowie die Trittbrettfahrerprobleme bei der Reputationspflege der Liga erhöhen.

- (2) In einer geschlossenen Fußball-Bundesliga mit einem starken Einkommensgefälle zwischen den Klubs wären auch Klubumzüge (*Relocation Franchises*) zu befürchten. Relocation Franchises geben einem Klub das Recht, innerhalb der USA umzuziehen und sein Marktpotential zu vergrößern. In den europäischen Ligen haben dagegen die Klubs die Möglichkeit über die sportliche Qualifikation in einen attraktiven Markt einzutreten (vgl. Szymanski/Ross 2000: 21). In der NFL sind bei stark betriebener Einkommensverteilung vergleichsweise wenige Klubumzüge, dagegen im Baseball bei geringer Einkommensverteilung relativ viele Umzüge zu beobachten (vgl. Staudohar 1996: 186 f.). In einer Liga, in der im Extremfall jeder Klub den gleichen Anteil an Einnahmen erhält, ist es im Prinzip irrelevant, ob ein Klub umzieht oder nicht, weil dieser unabhängig von der Größe seines Heimmarktes immer ein gleichbleibend hohes Preisgeld erhält (vgl. Vrooman 1997b: 217 f.). Theoretisch stünde für die Klubs der Fußball-Bundesliga die Möglichkeit offen, in eine ausländische Liga umzuziehen, denn es herrscht innerhalb des Gebietes der EU nicht nur freier Personenverkehr von Spielern, sondern auch Niederlassungsfreiheit für Unternehmen²⁵².

US-amerikanische Klubs haben mit den Umzugsdrohungen die Möglichkeit, von ihrer jeweiligen Kommune oder auch privaten Investoren noch bessere Finanzierungsbedingungen zu fordern (vgl.

²⁵¹ Z.B. stammten in der Saison 2000/2001 drei Klubs der Ersten Fußball-Bundesliga aus München (FC Bayern München, TSV 1860 München und SpV Unterhaching).

²⁵² Im deutschen Basketballsport ist erstmalig ein Klub aus der hessischen Kleinstadt Rhöndorf nach Frankfurt umgezogen (vgl. o.V. 1999h: 23). Im englischen Fußballsport wollte der Klub FC Wimbledon nach Dublin (Irland) umziehen, da sich in London bereits mehrere Profiklubs den Markt aufteilen (vgl. Szymanski/Kuypers 2000: 309).

Baade/Sanderson 1997: 90; Dietl/Pauli 2000a: 4; Zimbalist 1992: 173 ff.). Weil viele US-amerikanische Großstädte keine Teilnahmeberechtigung an einer Profiligen besitzen, konkurrieren US-amerikanische Städte und Kommunen um die Ansiedlung von Sportklubs und locken diese mit Finanzierungszugeständnissen (vgl. Baade/Dye 1990: 3). Der Kapitalbedarf einiger Klubs reduziert sich, da sich die US-amerikanischen Kommunen i.d.R. bereit erklären, den Großteil der Investitionskosten und der laufend anfallenden Kosten der Stadien zu übernehmen sowie den Klubs die Sportfazilitäten unentgeltlich zur Nutzung zu überlassen (vgl. Baade/Sanderson 1997: 88 ff.; Baade/Dye 1990: 2 ff.; Brors 1996: 31; Primault/Rouger 2000: 186). 1990 wurden mehr als 50% der Sport-Fazilitäten aller US-amerikanischer Profiklubs von den jeweiligen US-amerikanischen Städten finanziert (vgl. Baade/Sanderson 1997: 77). Von staatlicher Seite ist grundsätzlich die Bereitschaft zur finanziellen Unterstützung gegeben, da die Kommunen von den positiven externen Effekten einer Ansiedlung von Profiklubs in einer Stadt profitieren (z.B. Arbeitsplätze, Tourismus) und auch Entgelte für die Nutzung der Stadien erhalten. Die Finanzierungsbereitschaft ist besonders groß, weil ein Major League Klub nicht absteigen kann. Die Gemeinden sind aber i.d.R. nicht Eigentümer des Stadions beziehungsweise des Sportteams (vgl. Baade/Sanderson 1997: 98). Im Falle des Umzugs würden die Kommune bzw. die Steuerzahler auf den von ihnen subventionierten spezifischen Stadioninvestitionen sitzenbleiben (vgl. Markham/Teplitz 1981: 106; Baade/Sanderson 1997: 105)²⁵³.

- (3) In geschlossenen Ligen mit einem hohen Grad an Einkommensteilung und sportlicher Ausgeglichenheit bestehen auch Anreize, *Konkurrenzligen* zu eröffnen. In einer Konkurrenzliga können neu gegründete Klubs oder auch Teams, die aus etablierten Ligen gewechselt sind, vertreten sein. Wegen der großen Anzahl an Großstädten, die in den USA keine Lizenz zur Gründung eines Profiteams besitzen, sind die Vermarktungspotentiale in der Liga nicht optimal ausgeschöpft (vgl. Gorman/Calhoun 1994: 224; Kipker 2000c: 6 ff.; Noll 2000: 24; Schellhaaß/Enderle 2000: 51 f.; Szymanski/Kuypers 2000: 252)²⁵⁴. Die Investoren einer Konkurrenzliga könnten die sportlich und finanziell starken Klubs aus einer Liga mit einer solidarischen Finanzverfassung -neben den höheren auszuschüttenden Preisgeldern- damit anlocken, dass sie in der neuen Liga geringere finanzielle Abgaben zu leisten haben (vgl. Schellhaaß/Enderle 2000: 54). Dies entspricht auch der empirischen Beobachtung, dass gerade die NFL in der Vergangenheit anfällig gewesen ist gegenüber Konkurrenzligen (vgl. Carter 1999: 11). Das europäische System der Relegation reduziert dagegen die Anreize zur Bildung von

²⁵³ Eine Variante, die bereits im Baseball und Football praktiziert wird, ist, dass sich eine Stadt am Klub beteiligt (vgl. Staudohar 1996: 189 f.) und bei entsprechend hoher Kapitalbeteiligung einem Umzugsantrag entgegenstimmt. Die Finanzierungsbereitschaft der Kommune und der Sponsoren eines Klubs ließe sich auch erhöhen, wenn sich der Klub für einen vertraglich festgelegten Zeitraum an die Region bindet (vgl. Klingmüller 1998: 42).

²⁵⁴ Damit zumindest mehrere Großstädte in einer geschlossenen Liga ein Teilnahmerecht erhalten, werden die US-Ligen auch in sogenannte Konföderationsligen eingeteilt. Z.B. ist die NBA in die Western und Eastern Conference eingeteilt. Die in jeder Conference acht besten Teams nehmen an den Play-Off Spielen zur Meisterschaft teil (vgl. Taylor/Trogdan 1999: 7). Ein solches Konföderationsmodell wird auch für eine Europäische Superliga diskutiert (vgl. Hoehn/Szymanski 1999: 230 ff.).

Konkurrenzligen (vgl. Noll 2000: 20 f.). Bisher wurden in den europäischen Fußball-Ligen keine Konkurrenzligen gegründet.

Konkurrenzligen führen i.d.R. dazu, dass die Spielergehälter ansteigen, weil ein konstantes Angebot an Spielern auf eine größere Nachfrage der Klubs trifft. Mit Konkurrenzligen erhöht sich außerdem die Anzahl der Austrittsoptionen der Spieler und damit die verhaltensbedingten Risiken der Spieler gegenüber den Klubs. Ligen sind „natürliche“ Monopole. Die Monopolstellung einer Liga erhöht die Aussagekraft sowie den Stellenwert der Ligawettbewerbe (vgl. Frick/Lehmann/Weigand 1999: 498; Franck 1995: 113 f., 131)²⁵⁵. Konkurrenzligen wirken sich daher langfristig sowohl für die etablierte als auch für die neu gegründete Liga nachteilig auf die Erlösströme aus. Außerdem reduzieren Konkurrenzligen, wie auch Neugründungen von Sportklubs (Expansion Franchises), aufgrund der größeren Anzahl an Klubs den Wert der Unternehmenspreise (vgl. Okner 1974: 182). Bisher haben alle US-amerikanischen Konkurrenzligen wegen zu hoher Markteintrittsbarrieren entweder aufgegeben oder haben mit der etablierten Liga fusioniert (vgl. Noll 1991: 23 ff., 44; Quirk/Saposnik 1992: 180).

Geschlossene Ligen sind insgesamt kein gutes Design für die europäischen Ligen bzw. für die Fußball-Bundesliga. Die englische Profiligen besteht zwar auch aus einem geschlossenen Liga-Kreislauf. Allerdings erstreckt sich dieser über vier Ligen, so dass innerhalb des geschlossenen Systems die Ligen weiterhin verzahnt sind.

2.2.3 Fehlende Verzahnung mit internationalen Wettbewerben

In den europäischen Ligen wird der Aufbau einer solidarischen Ligaverfassung nicht nur durch das offene Relegationssystem, sondern auch durch die Möglichkeit erschwert, sehr viel Geld über die internationalen Wettbewerbe einzunehmen (vgl. Hoehn/Szymanski 1999: 214). Die nationalen Ligen der US-Sportarten sind dagegen nicht mit einem internationalen Ligaüberbau verzahnt²⁵⁶. Die besten US-Spieler der Major Leagues werden i.d.R. auch nicht für die Einsätze in den jeweiligen US-amerikanischen Nationalmannschaften abgestellt (vgl. Hoehn/Szymanski 1999: 213).

Es ergeben sich zwei Implikationen für den Transfer kooperativer Finanz- und Organisationskonzepte auf die Fußball-Bundesliga, die bereits diskutiert werden:

- (1) Um die Nachverhandlungsrisiken der Spieler aus unvollständigen Spielerverträgen wirksam einzuschränken, darf die Einführung von Spielerbindungsregeln nicht nur auf die deutsche

²⁵⁵ Z.B. besteht im professionellen Boxsport Verwirrung, weil mehrere Verbände von sich behaupten, den „wahren“ Weltmeister zu stellen (vgl. Franck 1995: 126).

²⁵⁶ Dies ist weitestgehend bedingt durch die fehlende sportliche Konkurrenzfähigkeit anderer Nationen, und weil die US-amerikanischen Ligen nicht bereit sind, sich den Regeln eines internationalen Verbands zu unterwerfen.

Fußball-Bundesliga beschränkt bleiben, sondern sollte zumindest auf alle europäischen Fußballligen ausgeweitet werden, was die UEFA regeln müsste. Blicke die Einführung von Spielerbindungsregeln nur auf den deutschen Spielermarkt beschränkt, könnte die Regelung ganz einfach unterlaufen werden, indem die Spieler zu vergleichsweise besseren Vertragskonditionen ins europäische Ausland wechseln.

- (2) Da eine solche europaweite ligaübergreifende Kooperation aber nur sehr schwierig umzusetzen sein dürfte, könnte die Anzahl der Ein- und Austrittsoptionen der Spieler durch Einführung einer geschlossenen „europäischen Superliga“ reduziert werden. Eine solche supranationale Liga wäre den jeweiligen nationalen Ligen hierarchisch übergeordnet. Ein Fußballspieler, der bei einem Klub in einer europäischen Superliga angestellt ist, hat außerhalb der Europaliga kaum werterhaltende Austrittsoptionen (vgl. Szymanski/Kuypers 2000: 306)²⁵⁷. In einer Europaliga, die vermutlich kein Relegationssystem hätte, wäre außerdem die sportliche und wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit ausgeglichener als dies in den jeweiligen nationalen Ligen der Fall ist (vgl. Findlay/Holahan/Oughton 1999: 7; Szymanski/Kuypers 2000: 303).

2.2.4 Konzentrierte Eigentumsrechte

Eine Besonderheit auf der Klubebene ist, dass die Eigentumsrechte der Klubs in den US-amerikanischen Ligen stark konzentriert sind. Die Klubs sind entweder im Besitz eines Einzeleigentümers bzw. einer Firma oder einiger weniger Gesellschafter (vgl. Beamish 1991: 202 ff.).

Klubs mit konzentrierten Eigentumsrechten werden als Voraussetzung dafür gesehen, dass die Liga-Instrumente zur Begrenzung der Kosten und Umverteilung von Einkommen ihre investitionsdämpfende Wirkung entfalten (vgl. Franck 1998: 24; Müller 1999: 138). Überinvestitionen gehen mit zunehmender Konzentration der Anteile dann voll zu Lasten der Großaktionäre (vgl. Jensen/Meckling 1976: 312 ff.). Die konzentrierten Eigentumsrechte US-amerikanischer Klubs erleichtern außerdem den Verkauf bzw. den Umzug von Klubs. In der Fußball-Bundesliga werden stark konzentrierte Eigentumsrechte bisher durch die Majoritätsklausel des Ligaverbands verhindert (vgl. Kapitel V, Abschnitte 2.1 und 5.1.1).

Anreize für den Erwerb von Liga-Teilnahmelizenzen in den USA bieten neben den Ertragsaussichten vor allem günstige steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten auf die Spielerwerte. Die Eigentümer der US-amerikanischen Klubs können die Verluste mit den konzernerigen Firmen der Klubeigentümer steuerwirksam verrechnen (vgl. z.B. Staudohar 1996: 24, 61; Zimbalist 1992: 61 ff.). Sind die Abschreibungsmöglichkeiten ausgeschöpft, wechseln die Klubs oft den Eigentümer, und die Abschreibungsmöglichkeiten dürfen vom neuen Käufer erneut in Anspruch genommen werden (vgl.

²⁵⁷ Dagegen würde sich aber die Verhandlungsmacht der Spieler der weiterhin bestehen bleibenden nationalen Ligen erhöhen. Die Spieler bräuchten ihren Arbeitgeber nur auf tatsächlich vorliegende oder Pro-forma-Angebote der Klubs aus der Europaliga hinweisen.

Noll 1991: 26). Dies kann allerdings zu einem verkürzten Investitionshorizont der Klubmanager führen (vgl. Okner 1974: 183).

2.3 Unterschiedliches Sport-Kulturverständnis

Die Grenzen der Übertragbarkeit US-amerikanischer Finanz- und Organisationskonzepte liegen nicht nur in unterschiedlichen gesetzlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen begründet, sondern auch in einem unterschiedlichen *Sport-Kulturverständnis*. Im US-Sport sind Tradition und emotionales Fan-Verhalten kulturell weitaus weniger tief verwurzelt als in Europa (vgl. Clarke/Madden 1988: 70; Markovitz 1987: 486 ff.). Der US-Sport stellt eher Entertainment und Show in den Vordergrund (vgl. Dinkel/Kratz 1998: 70)²⁵⁸. Die Abschaffung des Relegationssystems würde in der Fußball-Bundesliga höchstwahrscheinlich auf Akzeptanzprobleme der Fans und Investoren stoßen, wie der deutsche Eishockeysport gezeigt hat (vgl. Dinkel/Kratz 1998: 70; Fries 1998: 88). Im europäischen Klubfußball haben bisher Tradition und loyales Fan-Verhalten auch Klubumzüge verhindert (vgl. Clarke/Madden 1988: 70)²⁵⁹. Darüberhinaus würden sicherlich viele Spielerbindungsverträge nach dem US-amerikanischen Vorbild in Europa nicht nur rechtlich unzulässig, sondern auch ethisch-moralisch kritisiert werden.

3 Transfer US-amerikanischer Ligainstrumente bei bestehendem europäischen Ligarahmen

Da eine organisatorische Umgestaltung der europäischen Ligen nach dem Konzept US-amerikanischer Ligen nicht möglich bzw. nicht sinnvoll ist, können nicht alle interessanten US-amerikanischen Ligainstrumente transferiert werden. Unter dem gegenwärtigen rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen in Europa wären daher nur die folgenden US-Ligainstrumente für die deutsche Fußball-Bundesliga interessant und transferierbar.

- Salary Caps (vgl. 3.1)
- Farm-System (vgl. 3.2)

Allerdings erfordert der Transfer einige Modifikationen, da nicht alle Voraussetzungen für einen Transfer vorliegen. Zudem sind eventuell beide Arrangements in der Fußball-Bundesliga weniger wirkungsvoll, wenn nicht alle Bedingungen vorliegen.

²⁵⁸ So passt z.B. Basketball wegen seiner vielen Pausen sowie seinen spektakulären und häufigen Treffer besser ins Showgeschäft als Fußball (vgl. L'Elefant Bleu 1999: 205).

²⁵⁹ In der deutschen Eishockey-Liga (DEL) hat der Umzug der ECR Revier Löwen aus Bayern nach Nordrhein-Westfalen zu großen Akzeptanzproblemen bei den Fans geführt (vgl. o.V. 1998a: 122 f.).

3.1 Salary Caps

Bei der Implementierung von Salary Caps in den europäischen Ligen sind sowohl einige Problemfelder, die spezifisch für europäische Ligen sind, als auch einige aus dem US-Sport bekannte Probleme, zu berücksichtigen.

3.1.1 Europaspezifische Transferprobleme

Bei der Einführung von Caps in den Europa müssen die europäischen Ligen mit folgenden spezifischen Problemen rechnen:

- (1) Caps können in einer geschlossenen Profiliga wirkungsvoller als in einem offenen System implementiert werden, weil in einer geschlossenen Solidargemeinschaft eher weitreichende Einkommensteilungsregeln und Klubs mit annähernd gleicher Marktgröße wahrscheinlich sind (vgl. Frick/Lehmann/Weigand 1999: 514; Hoehn/Szymanski 1999: 229, Warshaw 2001: 2). In einem System mit geringer Einkommensteilung hätten Klubs mit einem vergleichsweise großen Marktpotential tendenziell Anreize überzuinvestieren und den Cap zu überschreiten, während schwächere Teams bei einem hohen Anteil an finanziellen Quersubventionen eher Anreize haben, unter dem Cap-Limit zu bleiben (vgl. Szymanski/Kuypers 2000: 299). In Kombination mit den fixen Einkommensteilungsarrangements hätten insbesondere Small Market Teams Anreize, in Spieler unterzuinvestieren, weil die zusätzlichen Investitionsausgaben ihre Investitionserträge schmälern, ohne dass in gleichem Maße ihre Gewinnchancen erhöht werden (vgl. Hausman/Leonard 1997: 617 ff.). In der NBA werden Salary Caps daher gleichzeitig an Gehaltsuntergrenzen (Floors) gekoppelt. Floors verpflichten alle Klubs, dass ein bestimmter Mindestbetrag an die Spieler zur Verteilung kommen muss (vgl. Késenne 1999a: 8; Noll 1991: 37)²⁶⁰. Minimum Caps stellen daher einen Kontaminationsschutz dar (vgl. Rosen/Sanderson 2000: 6; Frick/Lehmann/Weigand 1999: 509).
- (2) Die Einführung und nachhaltige Stabilität von Caps könnte sich insbesondere wegen des internationalen Spielermarktes als schwierig erweisen (vgl. Szymanski/Kuypers 2000: 301). In der Fußball-Bundesliga gab es bereits bis zu den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts Beschränkungen der absoluten Höhe der Spielergehälter (vgl. Bühler 1998: 143 f.; o.V. 1999a: 41). Im Zuge der nachlassenden Konkurrenzfähigkeit der Fußball-Bundesliga mit den südeuropäischen Ligen wurden diese Caps aufgehoben. Auch in der Deutsche Eishockeyliga (DEL) sind bereits viele Eishockeyspieler in besser bezahlte Ligen abgewandert, seit dem in der Saison 1999/2000 Gehälterbeschränkungen eingeführt wurden. Dieses Problem ist im deutschen Fußballsport sogar

²⁶⁰ In der NBA beträgt diese Mindestsumme in der Saison 2001/2002 75% des Team Salary Caps. Klubs, die unter diesem Satz bleiben, müssen nachträglich Gehälter an die Spieler auszahlen (vgl. Coon 2000: 6).

noch größer, da im Profifußball die Differenzen der Spielergehälter im internationalen Vergleich verhältnismäßig größer sind (vgl. Interview HSV 1999). Salary Caps wären einfacher in einer geschlossenen europäischen Superliga als in der Fußball-Bundesliga durchsetzbar.

Konzepte zur Begrenzung der hohen Spielerausgaben sind im Profifußball vor dem Hintergrund der zunehmenden Deregulierung der Spieler- und Absatzmärkte von Fußballklubs weitaus schwieriger durchzusetzen als Kooperationsverträge zur Erzielung von Einnahmen. Es sind daher nicht nur Mechanismen der Kooperation zwischen den Klubs erforderlich, sondern auch auf europäischer Verbands- und Gesetzesebene. Solange die Verbände der südeuropäischen Länder eine expansive Ausgabenpolitik und Verschuldung ihrer Klubs nicht ausreichend sanktionieren, werden sich auch die deutschen Klubs gegen die „rigiden“ Verbandsvorschriften des Ligaverbands wehren. Probleme bestehen zum großen Teil auch aufgrund von Informations- und Kommunikationsproblemen zwischen den einzelnen nationalen Verbänden sowie zwischen den nationalen Verbänden und den internationalen Verbänden UEFA und FIFA.

- (3) Die Gehälter, die maximal gezahlt werden dürfen, werden zumeist an die Umsatzeinnahmen des Vorjahres eines Klubs gekoppelt. Z.B. beträgt in der NBA der Salary Cap in der Saison 1999/2000 für alle Profiklubs 48,04% der Basketball Related Income (BRI) (vgl. Coon 2000: 6)²⁶¹. Die Ligazentrale darf eine Cap-Überschreitung mit Streichungen der Spieler vom Kader ahnden, bis die Gehältergrenze nicht mehr überschritten wird bzw. tägliche Geldstrafen festlegen. Der Cap in der DEL wird dagegen nicht prozentual am Umsatz festgemacht, sondern in absoluten Zahlen ausgedrückt und für jeden Klub festgelegt (vgl. Thymann/Specht 2001: 36). Klubs, die Gewinne machen, dürfen die Caps nach oben setzen (vgl. o.V. 1999j: 26). Wenn der Umsatz eines Klubs bei gleichbleibender Cap-Höhe sinkt, wird ein Teil der Fixkosten nicht gedeckt. Europäische Fußballteams sollten daher möglichst darauf achten, keine Caps mit einer Beschränkung der „absoluten“ Gehaltshöhe zu vereinbaren.
- (4) Caps sollten neben den Spielerfixgehältern auch eine ganze Reihe an weiteren Gehaltsbestandteilen erfassen. Im europäischen Klubfußball wären auch Caps für *Ablösesummen* und *Handgeldern* notwendig. In den US-amerikanischen Ligen tarnen die Klubs einen Teil der Gehälter als Handgelder. Handgelder können die Spieler sofort vereinnahmen, werden aber nur anteilmäßig abgeschrieben und in das Cap-Budget einbezogen (vgl. Del Duca 2000: 1; Trommer 1999: 133). In den USA nehmen die Handgelder für die Spieler daher jedes Jahr zu (vgl. Staudohar 2000: 80 f.).
- (5) In den US-amerikanischen Ligen fließen die Einnahmen den Klubs wegen der weitgehenden Zentralvermarktung nicht direkt zu, so dass die Gefahr der Manipulation der

²⁶¹ In der NBA zählen die Bruttoeinnahmen, die sogenannten Basketball Related Incomes (BRI), zu der Bemessungsgrundlage von Caps (vgl. Coon 2000: 8; Klingmüller 1998: 124; Schulte 1993: 66). In der Regel werden nicht alle Umsatzerlöse in die Berechnung miteinbezogen. Welche Umsatzeinnahmen in die Bemessungsgrundlage einbezogen werden, ist private Verhandlungsangelegenheit zwischen der NBA und der Spielergewerkschaft.

Bemessungsgrundlage, den erwarteten Bruttoumsatzeinnahmen, geringer ist als bei der Selbstvermarktung in den europäischen Ligen (vgl. Kipker/Parensen 1999: 144). Bei erhöhter Ansetzung der Bemessungsgrundlage (z.B. fingierte Umsatzeinnahmen) würde es den Klubs gestattet werden, mehr auszugeben als sie eigentlich dürften.

- (6) Caps funktionieren besser in einem „leistungsanreizschwachen“ System, bei dem die Spieler zum größten Teil Fixgehälter erhalten. Mit zunehmendem Prämienanteil wird es nämlich zunehmend unsicherer, ob die Caps überschritten werden. In der NBA sind auf der Ausgabenseite die Leistungsprämien auf „nur“ 25% des Gesamtwertes des Spielervertrages begrenzt. In der Fußball-Bundesliga gibt es keine Begrenzungen der relativen Prämienhöhe. Feste Gehaltsgrenzen (Minimum und Maximumgehalt) machen nicht nur die Kalkulation der Ausgabenseite planbarer, sondern senken auch die Verhandlungskosten. Z.B. wird die Gehaltsentwicklung eines Rookie Spielers²⁶², der in einer Draft-Runde in der NBA gezogen wurde, im Collective Bargaining Agreement vertraglich genau für die nächsten vier Jahre in einem „Salary Scale“²⁶³ festgehalten (vgl. Coon 2000: 17 f.)²⁶⁴. Bei Prämien besteht aber auch ein großer Interpretationsspielraum, was zu der Cap-Grenze hinzuzuzählen ist²⁶⁵. Caps sind damit kein optimales Lösungsdesign des Dilemmas zwischen Anreizsicherung und Erhalt des Spannungsgrades der Liga (vgl. Dietl/Franck 1999: 20).

3.1.2 Einige aus den US-Ligen bekannte Probleme

Bei der Implementierung der Caps in den europäischen Ligen sind zusätzlich auch einige aus den US-Ligen bekannte Probleme zu beachten:

²⁶² Rookies sind Spieler, die das erste Jahr in einer Profiligen spielen.

²⁶³ Allerdings sind die Gehälterspannen noch recht groß. So muss ein Spieler, der bereits seit zehn Jahren in der NBA spielt, für die Saison 2000/2001 mindestens \$ 1.000.000 Dollar an Gehalt (Fixgehalt und Prämien) verdienen. Der Spieler darf höchstens \$ 14.000.000 erhalten bzw. höchstens 35% des gesamten Team Salary Caps, je nach dem, welche dieser beiden Zahlen größer ist (vgl. Coon 2000: 7).

²⁶⁴ Diese festgelegten Gehälter und Gehaltssteigerungen richten sich dabei nach der Position, in der ein Spieler im Draft-Verfahren ausgewählt wurde. Ein Spieler, der an erster Stelle in der ersten Draft-Runde ausgewählt wird, erhält das höchste Gehalt aller am Draft-Verfahren teilnehmenden Spieler. Das Gehalt, das der Spieler im zweiten Jahr kassiert, darf nicht mehr als 107,5%, das im dritten Vertragsjahr nicht mehr als 115% des Gehalts des ersten Vertragsjahres beim Klub betragen. Der Spielraum, den ein Rookie Spieler zu Vertragsnachverhandlungen nutzen kann, reduziert sich.

²⁶⁵ Prämien werden in der NBA nur in die Cap-Bemessungsgrundlage einbezogen, wenn sie als *likely to be achieved* angesehen werden (außer im ersten Vertragsjahr des Spielers, wo auch „unlikely bonuses“ hinzu gezählt werden). Was als „likely“ oder „unlikely to be achieved“ angesehen werden, bestimmt die Ligazentrale und richtet sich ungefähr danach, was im Vorjahr an Prämien angefallen ist und hängt auch davon ab, bei welchem Klub ein Spieler unter Vertrag steht (vgl. Coon 2000: 25).

- (1) Neben den vorher beschriebenen Gehälterbegrenzungen für ein ganzes Team (*Team Salary Cap*) gibt es in der NBA auch Caps für einzelne Spieler (*Player Salary Cap*) (vgl. Coon 2000: 6, 20 f.). Mit diesen individuellen Spielergehälter-Cap werden die maximalen Gehälter und Gehaltssteigerungen einzelner vertraglich gebundener Spieler während der Laufzeit ihrer Arbeitsverträge festgesetzt. Diese individuellen Player Caps bestimmen sich im wesentlichen nach der Dauer der Zugehörigkeit der Spieler in einer Profiligen, der Anzahl der verbrachten Dienstjahre in einem Klub (Senioritätsprinzip) und nach dem Spieleralter²⁶⁶. Innerhalb dieses Gehälterr Rahmens hängt die konkrete Aushandlung der Gehaltshöhe von der Leistung und Marktmacht der Spieler ab. Die US-amerikanischen Klubs halten sich bei der Festlegung der Spielergehälter an Leistungsstatistiken²⁶⁷. Die Einkommensunterschiede der Spieler sind dadurch im US-Sport teilweise noch gravierender als im deutschen Fußballsport. Daher soll der Player Salary Cap ein zu hohes Einkommensgefälle innerhalb eines Teams samt ihrer negativen Begleiterscheinungen verhindern (vgl. Kapitel III, 4.2.4). Starspieler würden ohne diese individuellen Gehälterbeschränkungen versuchen, ihr Gehaltsniveau zu Lasten der Gehälter der zahlenmäßig größeren Gruppe von Durchschnittsspielern zu erhöhen.
- (2) Die Klubs in den europäischen Ligen müssten sich Gedanken machen, welche Cap-Ausnahmeregelungen sie zulassen. Caps waren in der Vergangenheit in den US-Ligen Auslöser für Spielerstreiks. Auf Drängen der Spielergewerkschaft wurden die harten Cap-Regelungen in der NBA entschärft (vgl. Klingmüller 1998: 109). Hard Caps erlauben unter keinen Umständen, dass die festgelegte Gehältergrenze überschritten wird²⁶⁸. Soft Caps lassen dagegen einige Ausnahmen zu (vgl. Frick 1998: 9; Staudohar 2000: 74). Aufgrund der zahlreichen Cap-Ausnahmeregelungen sind die Spielergehälter seit Einführung der Gehälterbegrenzungen in den jeweiligen Ligen stark angestiegen. In den US-Ligen sind diese Soft Caps ein Problem.

In der NBA dürfen in bestimmten Ausnahmefällen die Cap-Grenzen überschritten werden (vgl. z.B. Barra 1995: 34 f.; Coon 2000: 11 ff., Gallant 1996: 132 ff.). In der NBA können z.B. die Gehälter verletzter Spieler unter Umständen von der Cap-Bemessungsgrundlage ausgenommen werden (vgl. Coon 2000: 12 f.). Eine weitere Möglichkeit ist, einen unter Vertrag stehenden Spieler zum Free Agent (vgl. dazu 1.1 in diesem Kapitel) zu benennen und den Spieler sofort wieder unter Vertrag zu nehmen (vgl. Coon 2000: 11). Der Klub darf diesen Spieler zu einem die

²⁶⁶ Für *Rookies* gibt es in der NBA extra ausgehandelte und gestaffelte Cap-Budgets für die folgenden drei Jahre nach ihrem Eintritt in die Major League. Die Veteran Players möchten damit verhindern, dass die Gehälter von Rookies über den der etablierten Spieler liegen (vgl. Klingmüller 1998: 126).

²⁶⁷ Im Gegensatz zum deutschen Ligaverband veröffentlichen die US-amerikanischen Ligaorganisationen detaillierte Leistungsstatistiken einzelner Spieler und der gesamten Teams (vgl. MLB 2001; MLS 2001; NBA 2001; NFL 2001; NHL 2001).

²⁶⁸ Das Ideal des Hard Salary Caps ist noch am ehesten in der MLS und in der NFL vorzufinden (vgl. Kipker 2001: 171; Wagman 2000: 2). Dadurch, dass die Klubeigentümer in der MLS an der Liga beteiligt sind, haben die Klubs weniger Interesse an Cap-Ausweichstrategien.

Cap-Grenze übersteigenden Gehalt wieder anstellen (vgl. Coon 2000: 21 f.; Hausman/Leonard 1997: 590; Staudohar 1996: 120; Staudohar 2000: 75). Soft Caps ermöglichen es auch, dass Spieler, die schon seit längerer Zeit für ein bestimmtes Team spielen, dort weiterhin vertraglich gebunden werden dürfen, selbst wenn der Klub Gefahr läuft, den Cap zu überschreiten (vgl. Coon 2000: 4 f., 11). Beim Transfer dieser Spieler zu einem anderen Klub werden diese Rechte mitbehandelt.

Das größte Problem sind aber die sog. *Deferred Payments*. Es besteht die Möglichkeit, einen Teil der Gehaltszahlungen der Spieler in die Zukunft zu verschieben und diese gestundeten Gehälter aus der Cap-Bemessungsgrundlage herauszurechnen (vgl. Barra 1995: 34 f.; Schulte 1993: 67). In den US-Ligen können *Deferred Payments* unter Umständen über zwanzig Jahre gestreckt werden. Solche *Deferred Payments* entsprechen einem Kredit, den die Spieler ihrem Arbeitgeber gewähren. Die verzögerten Zahlungen werden erst in dem Jahr versteuert, in dem sie ausgezahlt werden. Erhält der Spieler die Zahlungen erst nach Beendigung der aktiven Spielerkarriere, ist dieser höchstwahrscheinlich in einer niedrigeren Steuerklasse. Zudem werden junge Spieler nicht dazu verleitet, die Gelder frühzeitig auszugeben (vgl. Staudohar 1996: 33 f.).

Bei nachlässiger Kalkulation können aber bei Fälligkeit der Zahlungen erhebliche Liquiditätsprobleme der Klubs auftreten. Bei Überschreitung des Caps zum Zahlungszeitpunkt müssen die älteren bzw. nicht mehr aktiven Spieler mit erheblichen Gehälterbeschränkungen rechnen. *Deferred Payments* sind oftmals nicht das Problem der Manager oder Trainer, die im Amt sind. Wenn die Abschreibungsbeträge aus den Klubbeteiligungen ausgeschöpft sind, verkauft oftmals der Klubeigentümer den Klub, und der neue Eigentümer übernimmt auch die aufgestauten Gehaltszahlungen. Wenn ein Spieler einem langfristig angelegten *Deferred Compensation Plan* zustimmt, läuft dieser unter Umständen Gefahr, dass er leer ausgeht, wenn der Eigentümer Konkurs macht oder zum Zeitpunkt der Auszahlung der Gehälter in Liquiditätsschwierigkeiten gerät (vgl. Staudohar 1996: 34). Ein weiteres Risiko für die Spieler sind Inflationsrisiken, die während des Zeitraums der Gehälterstundung auftreten. Spieler bestehen daher i.d.R. auf *Cost of Living Clauses*, die die Höhe der gestundeten Gehälter an die Inflationsrate koppelt (vgl. Staudohar 1996: 34)²⁶⁹.

- (3) Spielergehälter werden oft als Werbehonorare, die nicht in die Cap-Bemessungsgrundlage eingerechnet werden, getarnt (vgl. Wenig/Dunker 1999: 18). Es bestehen auch Anreize, den Spielern einen großen Anteil an nicht-pekuniären, geldwerten Vorteilen (z.B. Dienstwagen) zukommen zu lassen (vgl. Thylmann/Specht 2001: 36). Zudem wird ein Teil der Spielergehälter, insbesondere von Starspielern, von Sponsoren bzw. Ausrüsterfirmen bezahlt (vgl. Barra 1995: 35). Neben diesen legalen Ausweichstrategien bestehen auch Anreize zu *verbotenen Ausweichstrategien*. Caps können umgangen werden, wenn Spielergehälter oder Handgelder aus

²⁶⁹ Um das Risiko aus *Deferred Payments* möglichst gering zu halten, haben die Klubeigentümer in der NBA daher vereinbart, dass nur höchstens dreißig Prozent der Spielergehälter in einen *Deferred Payment Plan* eingehen dürfen (vgl. Staudohar 1996: 109).

„schwarzen Kassen“, über Strohleute bzw. über die mit den Klubs verbundenen Unternehmen gezahlt werden (vgl. Barra 1995: 35)²⁷⁰.

- (4) Caps müssen von einem funktionsfähigen *Monitoring-System* der Ligazentrale begleitet werden. Wegen der zahlreichen Manipulationsmöglichkeiten ist zumindest ein zentrales Vertragscontrolling auf Ligaebene notwendig, bei dem alle Klubs ihre Verträge gegenüber dem Ligaverband offenzulegen haben. Die Überwachungskosten wären in Europa wegen der verzahnten Ligen höher als in den USA (vgl. Deloitte & Touche 1999: 26).

Damit die Klubeigentümer in der Zukunft einigermaßen sichergehen können, dass die Caps nicht überschritten werden, hat die NBA ab der Saison 2001/2002 das sogenannte Escrow System verbindlich festgelegt (vgl. Coon 2000: 9 f.). Dabei wird ein vorab vereinbarter Prozentsatz der Spielergelöhner von 10% auf einem „Anderkonto“ bzw. Treuhandkonto (Escrow Account) einbehalten. Wenn die Gehältergrenze nach Ablauf einer Saison nicht überschritten wird, wird der auf dem Anderkonto zurückgehaltene Teil der Spielergelöhner -der im Prinzip einer Kautionsentspricht- an die Spieler ausgezahlt. Wird dagegen das Limit überschritten, so wird die Differenz aus überschrittenem Betrag und der Cap-Grenze dem Anderkonto entnommen und an die Teameigentümer überwiesen. Der auf dem Treuhandkonto einbehaltene Betrag muss angemessen verzinst werden, weil dieser am Ende der Saison gegebenenfalls an die Spieler ausgezahlt wird. Beim Design dieses Systems muss aber beachtet werden, dass ex ante nicht sichergestellt werden kann, dass der auf dem Anderkonto zurückbehaltene Gehälteranteil von maximal 10% im Fall der Überschreitung des Caps auch ausreicht, um die zu viel ausgezahlten Gehälter auszugleichen (vgl. Coon 2000: 10 f.).

3.2 Das „Farm-System“

Farm Teams sind potentiell auch für europäische Ligen interessant. In der MLB und NHL, den Ligen mit relativ geringen Einkommensteilungsregeln und auch schwach ausgeprägten Spielerbindungsregeln, sind Farm Teams häufig zu beobachten²⁷¹. In einem System mit ausgewogener Einkommensteilung reduzieren sich dagegen die Ausbildungsanreize der Small Market Teams. Auch Big Market Clubs haben wenig Interesse daran, ein eigenes Ausbildungssystem zu unterhalten, weil ihnen ein Teil der Investitionserträge aus den Ausbildungsinvestitionen vorenthalten bleibt.

In der MLB beteiligt sich i.d.R. jeder Major League Club an mehreren sog. Farm Clubs. In der Major League Baseball sind einem Major League Klub vier verschiedene Farmklub-Klassen hierarchisch

²⁷⁰ Im Fall aufgedeckter Manipulationen sieht die NBA Geldstrafen von \$ 2.500.000 oder den Verlust des Draft-Rechts der ersten Runde vor (vgl. Coon 2000: 14).

²⁷¹ Weil in der MLB viele Spielerbindungsregeln fehlen, sind dort die Laufzeiten der Spielerverträge relativ lang. Sie betragen durchschnittlich zwischen fünf bis sechs Jahre (vgl. Hoehn/Szymanski 1999: 214).

untergeordnet. Jeder Major League Baseball Klub hat dabei ein Triple A Klub, ein oder zwei Double A oder Single A Klubs und mehrere Rookie Teams. In diesen Farm Teams werden Nachwuchsspieler ausgebildet, „geparkt“ und bei Bedarf in die Profiklubs berufen und wieder abberufen (vgl. Davenport 1969: 19). Die Talente werden wie bei einem Ratingverfahren fortlaufend klassifiziert und einer dieser Ligen zugewiesen. Die Spieler können wie in einem Großunternehmen in höhere Abteilungen, d.h. Ligen, aufsteigen (vgl. KPMG 2000: 43 f.). Spieler, die in der MLB spielen möchten, müssen sich in den Farm Teams bewähren. Nur ca. sieben Prozent der Spieler aus den Minor Leagues schaffen den Sprung in die Major League Baseball.

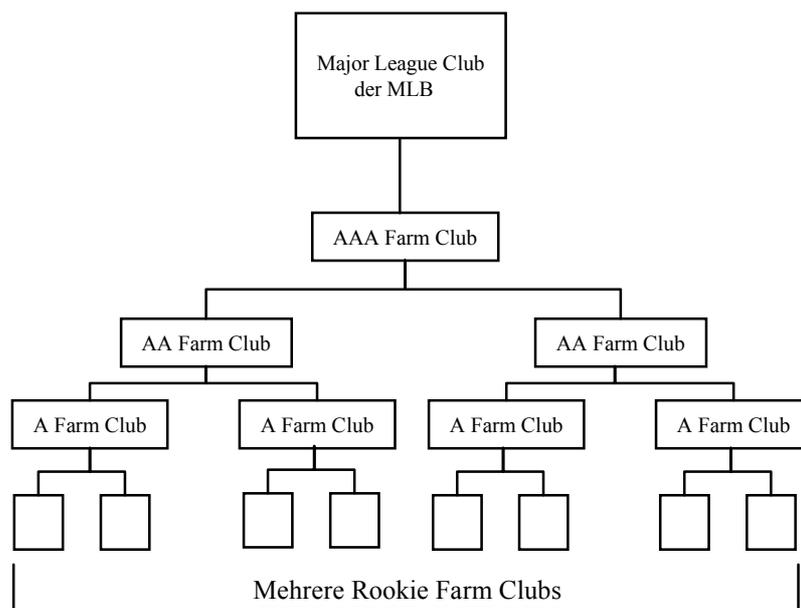


Abb. 47: Farm Teams

Quelle. Eigene Darstellung

Auch im europäischen Klubfußball kaufen bereits große Klubs kleinere Teams zum Zwecke der Spielerausbildung auf (vgl. Hoehn/Szymanski 1999: 229). Viele finanzkräftige Klubs unterstützen und finanzieren bereits die Ausbildung der Nachwuchsspieler und haben dafür ein vorrangiges Zugriffsrecht auf die Spieler der Farm Teams (vgl. WGZ-Bank 1999: 15; Will 2000: 13). Durch derartige Ausbildungsnetzwerke bzw. Developing Links werden Wachstumsoptionen geschaffen und finanziert.

Der niederländische Klub Ajax Amsterdam schließt *Franchiseverträge* mit „Ajax-Kooperationspartnern“ in mehreren Ländern und Städten ab bzw. beteiligt sich an den Farm Clubs (vgl. Deloitte & Touche 1999: 38 f.)²⁷². Ajax Amsterdam gibt als Franchisegeber den Farm Clubs

²⁷² Ajax Amsterdam unterhält mehrere „Satellitenklubs“ in Südafrika, Ghana und Belgien (vgl. WGZ-Bank 1999: 15; WGZ-Bank/Deloitte & Touche 2001: 8). Andere internationale Verbindungen sind z.B.: Manchester United unterhält Scouting-

Investitions- und Finanzierungshilfen. Ajax Amsterdam finanziert in den Ajax-Niederlassungen die Spielerausbildung sowie die Trainer und stellt das erforderliche Know How seines bewährten klubspezifischen Nachwuchsförderungs-Konzepts zur Verfügung. Die ausländischen Kooperationspartner haben dabei als Franchisenehmer regionale bzw. länderspezifische Informationsvorteile bei der Personalrekrutierung. Diese Franchisenehmer stellen lokale, talentierte Spieler zur Verfügung, wovon auch der nationale Fußballsport des jeweiligen Landes profitiert. Erfüllen die Spieler die hohen Anforderungen des Franchisegebers, können die Spieler bei Ajax Amsterdam eingesetzt werden.

Franchiseähnliche Beziehungen bestehen auch ansatzweise zwischen den Klubs der Ersten Fußball-Bundesliga und einigen Klubs der Zweiten Fußball-Bundesliga bzw. Amateurligen. Die Bundesligaklubs verlagern dabei zunehmend die Spielerausbildung auf die Klubs der Zweiten und Dritten Ligen (vgl. Büch 1998: 292). Einige Bundesligaklubs haben sog. „B-Teams“, die als „Tochtergesellschaften“ der Bundesligaklubs in der Regionalliga spielen. Bei internationalen Ausbildungsnetzwerken ist aus der Sicht eines deutschen Bundesligaklubs problematisch, dass man unter Umständen ein teures Ausbildungsnetzwerk im Ausland unterhält, von denen wegen der Klausel für Nicht-EU-Spieler höchstens nur fünf Spieler in einem deutschen Klub eingesetzt werden können (Interview Bayer Leverkusen 1999). Außerdem bestehen die bereits in Kapitel V, 2.2 angesprochenen verbandsrechtlichen Auflagen bei Beteiligung eines Klubs an anderen Klubs.

4 Zwischenfazit

Die US-amerikanischen Klubs bzw. Ligen kennen alternative Designs, um verhaltensbedingte Spieler- und Managementrisiken einzuschränken und Ausgaben zu begrenzen.

Spielerbindungs- und Absatzmarktregeln führen insgesamt dazu, dass US-amerikanische Klubs über vergleichsweise größere *Selbstfinanzierungsspielräume* für Spielerinvestitionen verfügen als die europäischen Fußballklubs. Absatzmarktregelungen teilen Einnahmen auf und teilen den Klubs gleichzeitig bestimmte Vermarktungsgebiete zu. In den US-amerikanischen Ligen haben die Spieler durch Regeln der Spielerbindung eine weitaus geringere Verhandlungsmacht als die Spieler in der Fußball-Bundesliga bzw. in den europäischen Ligen. Die Flexibilität der Klubeigentümer wird in den US-Ligen durch ein System an Klauseln in den Spielerverträgen sichergestellt: Reservierungs-, Options-, Transfer-, Vetoklauseln (vgl. Frick/Wagner 1998: 331). Die Klubeigentümer sind in den US-amerikanischen Ligen aufgrund möglicher Klubumzüge mobiler. Die Risiken für die Finanzinvestoren im US-Sport gehen damit primär von den Klubeigentümern bzw. Managern und weniger von den Spielern aus.

Weil die Investor Relations in geschlossenen genossenschaftlichen Systemen nicht sonderlich gut sind, liegen im US-amerikanischen Profisport aber vergleichsweise schlechte Bedingungen für eine

und Ausbildungsnetzwerke zu belgischen, norwegischen und schwedischen Klubs (vgl. o.V. 2001h: 4). Der schottische Klub

Außenfinanzierung vor. Weitere Gründe für eine stärkere Betonung der Selbstfinanzierung gegenüber der Außenfinanzierung sind die sehr weitreichende Beschneidung der Eigentumsrechte der Klubs durch die Ligazentrale sowie Trittbrettfahrerprobleme der Klubs. Während in den europäischen Ligen schlechtere Qualität bzw. Leistung, etwa durch den Abstieg der Klubs und dem Ausbleiben von Cash Flows, bestraft werden, ist es in den US-amerikanischen Profiligen genau umgekehrt. Dort werden zum Teil sportliche Erfolge bestraft (vgl. Rosen/Sanderson 2000: 31 f.), wie z.B. beim Draft-System (vgl. 1.1). Leistungsstarke Klubs können nicht aufsteigen, wirtschaftlich starke Teams müssen finanzielle Quersubventionen an die schwächeren Klubs leisten. Diese, für die US-amerikanische Leistungsgesellschaft auf den ersten Blick paradoxe Konzeption, verdeutlicht auch die ökonomische Sonderstellung des Sports in den USA.

Bei einem Organisations- und Finanztransfer auf die deutsche Fußball-Bundesliga sollte beachtet werden, dass es nicht genügt, einfach die „Rosinen“ aus dem US-amerikanischen System herauszupicken, ohne auf die gesetzlichen, organisatorischen und kulturellen Rahmenbedingungen sowie die Kompatibilität der Ligainstrumente untereinander zu achten. Der US-Sport zeigt aber auch im Rahmen bestehender europäischer Rahmenbedingungen einige interessante Ansatzpunkte für Weiterentwicklungen oder Ergänzungen des europäischen Sports auf. Salary Caps wären zu empfehlen, wenn es gelingt, sie europaweit zu implementieren. Problematisch bei Caps sind die zahlreichen Ausweichoptionen und Zugeständnisse. Farm Teams sind relativ unproblematisch und liegen bereits ansatzweise im europäischen Fußballsport vor.