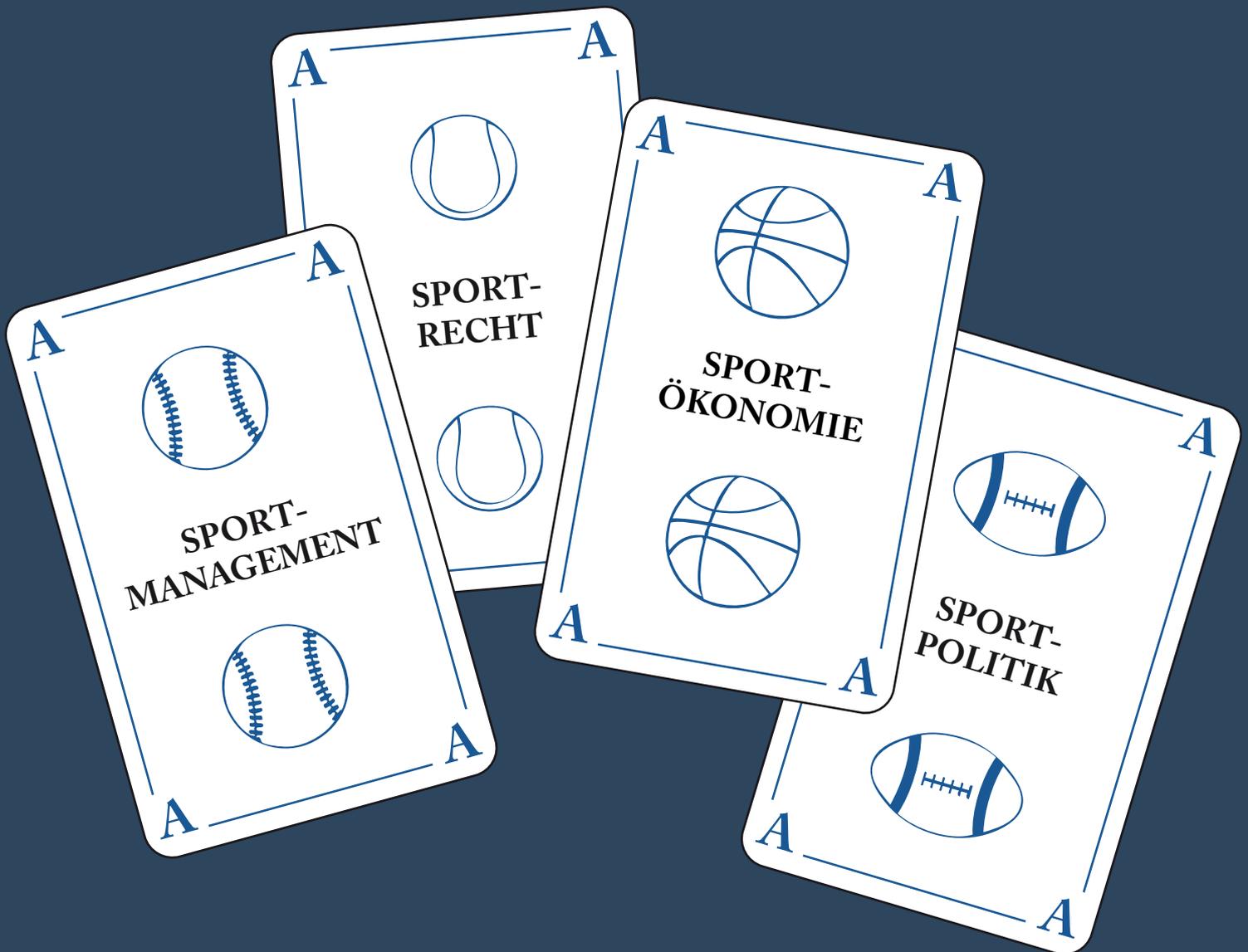


SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 2/2016

www.sport-und-management.de

Impressum

- Herausgeber** Prof. Dr. Frank Daumann
Prof. Dr. Benedikt Römmelt
- Editorial Board** Prof. Dr. Gerd Nufer
Prof. Dr. André Bühler
Prof. Dr. Rainer Cherkeh
- Reviewer Board** Prof. Dr. Markus Breuer
Prof. Dr. Michael Dinkel
Prof. Dr. Eike Emrich
Prof. Dr. Albert Galli
Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger
Prof. Dr. Gregor Hovemann
Prof. Dr. Gerhard Schewe
- Chefredakteur/
Editor-in-Chief** Dr. Robin Heinze
E-Mail: redaktion@sciamus.de
Tel.: 0176 420 96 443
- Layout/ Design** Dr. Robin Heinze
- Verlag/ Publisher** Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
E-Mail: redaktion@sciamus.de
- Erscheinungsweise** Die Zeitschrift Sciamus – Sport und Management erscheint vierteljährlich; die Themenhefte erscheinen in unregelmäßigen Abständen.
- Für Autoren/
Anzeigen** Wenn Sie Interesse an der Veröffentlichung eines eigenen Beitrages haben oder eine Anzeige schalten möchten, können Sie über die folgende Adresse Kontakt mit uns aufnehmen:
- Sciamus GmbH
Waldsteinweg 14
D-95182 Döhlau
- Redaktion -
- E-Mail: redaktion@sciamus.de
- ISSN** 1869-8247
Ausgabe 2/2016
© 2010 - 2016 Sciamus GmbH, Döhlau
- Copyright** Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist unzulässig. Der Nachdruck sowie die Übersetzung und andere Verwertungen sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion und des Verlages unter Angabe der Quellen gestattet.
- Elektronische
Volltexte** www.sport-und-management.de

Inhaltsverzeichnis

Claudio Kasper, Maik Krummel & Axel Fietz

**Der Trainerwechsel als Mittel zum Weg aus der sportlichen
Krise? Eine empirische Untersuchung am Beispiel der
deutschen Basketball-Bundesliga** 1

Konstantin Druker & Julius Adrian

**Alternative Finanzierungsinstrumente im deutschen Profi-
fußball – Bedeutung und Perspektiven des Crowdfunding** 18

Peter Gerspach & Frank Daumann

**Kann das Financial-Fair-Play die in es gesetzten Erwartun-
gen erfüllen?** 34

Claudio Kasper, Maik Krummel & Axel Fietz

Der Trainerwechsel als Mittel zum Weg aus der sportlichen Krise? Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Basketball-Bundesliga

Abstract

Die Entlassung des Trainers in Zeiten des sportlichen Misserfolges ist insbesondere in vielen professionell betriebenen Mannschaftssportarten eine typische Maßnahme des Managements, um eine Erfolgssteigerung zu erreichen. Die tatsächliche Wirkung von Trainerwechseln auf den sportlichen Erfolg wurde international bereits anhand verschiedener Ligen mit uneinheitlichen Ergebnissen untersucht. In Bezug auf den Mannschaftssport in Deutschland stand bisher insbesondere die Fußball-Bundesliga im Fokus. Der vorliegende Beitrag ergänzt die bisherigen Forschungsbemühungen um eine Betrachtung der in einem anderen Spielmodus (Ligaspielen und „Play-offs“) ausgetragenen Basketball-Bundesliga anhand der 10 Spielzeiten von 2004/2005 bis einschließlich 2013/2014.

Einleitung

Bei Ballsportmannschaften hängt der finanzielle Erfolg eng mit den sportlichen Leistungen des Teams zusammen. Bleibt der Erfolg aus, werden die verantwortlichen Personen oft in Frage gestellt. Der daraus resultierende öffentliche Druck kann die Vereinsführung zum Handeln zwingen. Die Folge sind hohe Fluktuationsraten, vor allem auf den Positionen der sportlichen Leitung. In erster Linie ist der Trainer für die Leistung der Mannschaft verantwortlich. Er bereitet die Mannschaft auf die Spiele vor, verantwortet die Aufstellung und die mentale Einstellung des Teams. Er hat somit direkten Einfluss auf das Spielergebnis.¹ So auch in der deut-

schen Basketball-Bundesliga (BBL). Die Liga kann sich in den letzten Jahren am immer stärkeren Interesse der Öffentlichkeit erfreuen. So stiegen die Umsatzerlöse der höchsten deutschen Spielklasse im Basketball von 59,3 Mio. Euro in der Saison 2008/2009 auf 90,8 Mio. Euro in der Saison 2013/2014. Mit diesem Ergebnis ist Basketball die drittumsatzstärkste Sportart in Deutschland hinter Fußball und Eishockey.²

Aktueller Stand des Forschungsgebietes

Nachdem schon etliche Untersuchungen über die Auswirkungen eines Trainerwechsels auf die sportlichen Leistungen mit Bezug auf die Fußball-Bundesliga durchgeführt wurden, soll dieser Beitrag eine erste Analyse für die BBL liefern. Angesichts der Tatsache, dass die BBL mittlerweile seit über 48 Jahren besteht, erscheint es angebracht, erste Schritte zur Erforschung dieses Teilgebiets zu unternehmen.

Der Forschungsstand in anderen Ligen oder Sportarten wird in nachfolgender Tabelle zusammengefasst. Die Studien liefern keine einheitlichen Ergebnisse. So gibt es empirische Belege dafür, dass aus dem Trainerwechsel positive, keine oder negative Wirkungen auf den sportlichen Erfolg des trainierten Teams resultieren.

Operationalisierung

Im vorliegenden Beitrag wird der Einfluss eines Trainerwechsels auf den kurzfristigen sportlichen Erfolg der Teams der BBL

¹ vgl. Littkemann & Kleist, 2002, S. 182.

² vgl. Hollasch & Mazurkiewicz, 2014, S. 10.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Sportart	Erkenntnisse
1963	Grusky	Baseball (USA)	Negative Auswirkung
1964	Gamson und Scotch	Baseball (USA)	Keine Auswirkung
1972	Eitzen und Yetman	Basketball (USA)	Negative Auswirkung
1975	Gabler	Fußball (Deutschland)	Positive Auswirkung
1976	McPherson	Eishockey (USA)	Keine Auswirkung
1979	Brinkmann	Fußball (Deutschland)	Intrasaisonal: Keine Auswirkung Intersaisonal: Positive Auswirkung
1982	Brown	Football (USA)	Positive Auswirkung
1986	Pfeffer und Davis- Blake	Basketball (USA)	Keine Auswirkung
1995	Scully	Basketball (USA)	Positive Auswirkung
1995	McTeer, White und Persad	Basketball (USA)	Keine Auswirkung
1996	Breuer und Singer	Fußball (Deutschland)	Keine Auswirkung
2002	Salomon und Teichmann	Fußball (Deutschland)	Keine Auswirkung
2010	Talentowski	Baseball (USA)	Keine Auswirkung
2011	Heuer, Müller, Rubner, Hagemann und Strauss	Fußball (Deutschland)	Keine Auswirkung
2011	Weel	Fußball (Niederlande)	Keine Auswirkung
2013	Martinez und Caudill	Basketball (USA)	Positive Auswirkung
2014	Auer	Fußball (Deutschland)	Keine Auswirkung (kurzfristige positive Auswirkung)

Tab. 1: Überblick über ausgewählte Studien zum Einfluss des Trainerwechsels auf den sportlichen Erfolg.

gemessen. In der Literatur lassen sich verschiedene Methoden zur Beurteilung finden, inwiefern sich ein Wechsel auf dieser Position auswirkt. Oftmals fehlt in diesen Methoden der Vergleich zu den Kontrollteams. Aber genau dies ist problematisch, weil es signifikant wahrscheinlich ist, dass sich die schlechten Leistungen der Mannschaften nach dem Trainerwechsel wieder relativieren.³ Um dieses zu berücksichtigen, dienen

Kontrollmannschaften – Teams, die in einer ähnlichen Ausgangslage waren, aber keinen Wechsel vollzogen haben – in einem betrieblichen Vergleich als Gegenüberstellungen zu den Mannschaften mit einem Trainerwechsel (TW). Hierzu wurden zwei Kontrollgruppen gebildet. Die erste Kontrollgruppe – „Kontrollmannschaften beim Wechsel“ (KbW) – war zum Zeitpunkt der Trainerentlassung ein unmittelbarer Tabellenachbar und hatte somit einen annähernd

³ vgl. Breuer & Singer, 1996, S. 42.

gleichen Leistungsstand. Die zweite Kontrollgruppe – „Kontrollmannschaften vor dem Wechsel“ (KvW) – hatte sieben Spiele vor dem Trainerwechsel einen annähernd gleichen Leistungsstand. Zum Zeitpunkt des Vergleichs durften beide Gruppen nicht mehr als drei Tabellenplätze voneinander entfernt liegen. Wurde bei einem Vergleichszeitpunkt kein Kontrollteam ermittelt, ist dieser Trainerwechsel nicht in die Analyse eingeflossen. Die Gründe für die Trennung vom Trainer wurden indes nicht weiter differenziert. Somit sind neben vorzeitigen auch reguläre Vertragsbeendigungen, also auslaufende Verträge zum Saisonende, mit in die Analyse der intersaisonalen Wechsel eingeflossen. Dies scheint insofern vertretbar, als dass erfolgreiche Trainerengagements in der Regel zu einer Vertragsverlängerung führen. Insgesamt konnten von den 50 erfassten Trainerentlassungen 38 in die Wertungen einbezogen werden. Dieses Verfahren lehnt sich an die Forschung von Salomo und Teichmann an.⁴

Bei einem Trainerwechsel wurden sieben Spiele vor und nach der Entlassung betrachtet. Hierbei sind die Spiele vor der Entbindung mit -7, -6, -5, -4, -3, -2 und -1 gekennzeichnet, sodass der Wechsel stets nach dem Spieltag -1 stattgefunden hat. Die Spiele unter dem neuen Trainer sind demzufolge mit 1, 2, 3, 4, 5, 6 und 7 beziffert worden. Bei einer intersaisonalen Neubesetzung ist der erste Spieltag der neuen Saison das erste messbare Spiel für den neuen Teamchef. Ebenso gilt dieses für Trainerfreisetzungen nach dem 30. bzw. 26. Spieltag (für die Saisons 2004/2005 und 2005/2006), da ein neuer Trainer mindestens für fünf Spiele im Amt sein sollte. Der Einfluss eines Trainers auf die Spieler wird bei einer kürzeren Amtszeit bezweifelt. Folglich wurden Spiele unter einem Interimstrainer nicht in die Analyse aufgenommen. Die ermittelten

Werte pro Spieltag der einzelnen Beobachtungen wurden mit Hilfe des Mittelwertes aggregiert. Aufgrund des umfangreichen Betrachtungszeitraums ist diese Methode hier als die praktikablere Lösung gegenüber der Regressionsanalyse anzusehen. Denn zwar ließen sich zur Kontrolle weitere auf den sportlichen Erfolg wirkende relevante Faktoren operationalisieren, deren Ausprägungen über diesen großen Zeitraum aber nachträglich aufgrund mangelnder Datenverfügbarkeit nicht mehr annähernd vollständig bewerten. Realistisch wäre dies wohl nur in einer Studie möglich, die kontinuierlich und saisonbegleitend die entsprechenden Faktoren erfasst und bewertet.

Erfolgsmessung

Einen objektiven Erfolgsmaßstab im Teamsport stellt das Abschneiden in der Tabelle bzw. in den Play-Offs dar.⁵ Erst hierdurch ist ersichtlich, wer Deutscher Meister ist, wer in die Play-Offs einziehen darf oder wer den Abstieg in die Pro A (oberste Spielklasse der 2. Basketball-Bundesliga) antreten muss. Die Wertung ist beim Basketball allerdings nicht so einfach wie beispielsweise beim Fußball oder Handball. Bei diesen Sportarten ist die Abschlusstabelle auch wirklich abschließend. Im Basketball müssen die anschließenden Play-Off-Begegnungen berücksichtigt werden. Die Play-Off-Spiele werden nicht gesondert betrachtet, da während einer Play-Off-Phase bisher kein Team seinen Trainer entlassen hat. Vielmehr haben sich die Autoren für eine entsprechende Gewichtung zwischen den Platzierungen der Hauptrunde und der K.o.-Phase entschieden. Die Gewichtung bzw. Transformation wurde nach dem Schema in Tabelle 2 vorgenommen.

Ein Team erhält einen Transformationspunkt je höheren Tabellenplatz, sodass der Tabellenführer 18 und der Letzte nur einen Transformationspunkt bekommt.

⁴ vgl. Salomo & Teichmann, 2002, S. 248 ff.

⁵ vgl. Teichmann, 2007, S. 235.

BBL

Play-Offs

Runde	Finale			Halbfinale			Viertelfinale			
	S3	S2	S1	S3	S2	S1	S3	S2	S1	
	N3	N2	N1	N3	N2	N1	N3	N2	N1	
Wert	18	17			16			15		

Tabelle

Platz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Wert	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Tab. 2: Transformationswerte

Schwieriger gestaltet sich das Vorgehen für die Play-Off-Phase. Die Play-Offs in der BBL werden in dem Modus „Best-of-five“ ausgetragen. Ein Team muss, um weiterzukommen, also mindestens dreimal gewinnen (S1, S2 und S3), wobei für den Gegner, der dreimal verliert (N1, N2 und N3), die Saison vorbei ist. Der Transformationswert ist für den Tabellenersten sowie für den entscheidenden Sieg im Finale – der deutschen Meisterschaft – identisch. Hierdurch soll, um eine Vergleichbarkeit herzustellen, sichergestellt werden, dass Trainer während der Play-Off-Phase eine ähnliche Anzahl an Transformationswerten erreichen können wie Trainer vor der Play-Off-Phase. Zwar besteht so nominal immer noch ein geringes Ungleichgewicht – ein Meister kann maximal 118 Transformationspunkte erreichen, wobei ein souveräner Tabellenführer in den ersten sieben Spielen 126 mögliche Punkte erzielen könnte –, jedoch sind am Anfang einer Saison höhere Schwankungen bei den Tabellenplatzierungen möglich.

Beispielsweise kann ein Team sich zum Anfang einer Saison mit einem Sieg um mehrere Tabellenplätze verbessern, allerdings ist auch der umgekehrte Fall möglich, sodass hier größere Schwankungen der Transformationswerte vorkommen können. Hingegen sind Schwankungen der Transformationswerte innerhalb der Endrunde nur sehr geringfügig möglich. So kann ein Team im Halbfinale dreimal hintereinander verlieren ohne weni-

ger Transformationspunkte zu erzielen.

Des Weiteren dürfen die Werte bei den Clubs, die im Mittelfeld platziert sind und durch den 8ten Platz das Viertelfinale erreicht haben, keine zu großen Sprünge aufweisen.

Die unterschiedliche Teilnehmeranzahl in der Liga während des Betrachtungszeitraumes stellt hingegen keine Gefahr eines Ungleichgewichtes dar. Dies liegt zum einen daran, dass die Differenz der Transformationswerte nur bei den unteren Tabellenplätzen zum Tragen kommt – wobei Beobachtungen bei einem Abstieg nicht weiter verfolgt wurden – und zum anderen, dass die Differenz keine Auswirkung auf den Konkurrenzvergleich hat.

Die Auswahl genau dieser hier gewählten Transformationsregel lässt sich exemplarisch an zwei Veränderungen verdeutlichen: Erhielte die Transformation in den Play-Off-Phasen eine derart andere Gewichtung, dass für das Viertelfinale 19, für das Halbfinale 20, für das Finale 21 und für den entscheidenden Sieg im Finale 22 Punkte erzielt werden könnten, würde sich ein zu starkes Ungleichgewicht zwischen dem Ende und dem Anfang einer Saison ergeben. Die Diskrepanz würde von 8 auf nun 17 Punkte anwachsen. Ein Meister könnte nun maximal 143 Punkte erreichen, wohingegen ein Tabellenführer in der kommenden Saison nur 126 Transformationspunkte erzielen könnte. Würde alternativ eine deutlich schlechtere Transformation im

Viertel- und Halbfinale gewählt, hätte dies wiederum zur Folge, dass zum Beispiel der Trainer eines guten aber unglücklich ausgeschiedenen Halbfinalisten schlechter beurteilt würde, als der Trainer einer Mannschaft, die sich vor den Play-Offs im oberen Mittelfeld befand.

Eine weitere Erfolgsmessung ist die Anzahl der erzielten Punkte. Nicht immer spiegelt der Tabellenplatz die sportlichen Leistungen einer Mannschaft wider.⁶ So kann ein neuer Coach unter Umständen trotz guter Leistungen und guter Punkteausbeute keine signifikante Verbesserung in der Tabelle erreichen, wenn das Team zuvor einen zu großen Punkterückstand erlitten hat. Auch für Teams, die mit einem Punktabzug bestraft wurden, ist es schwieriger, sich in der Tabelle zu verbessern. So mussten bspw. die s.Oliver Baskets Würzburg in der Saison 2013/2014 wegen einer Verletzung der Mitteilungspflicht neben einer Geldstrafe von 40.000 Euro auch einen Zwei-Punkte-Abzug hinnehmen.⁷ Die Leistung des Trainers soll von solch statuarischen Punktwertungen unabhängig bewertet werden. Grundsätzlich sind die erzielten Punkte das genauere Maß um den Erfolg zu bestimmen.

Für eine gewonnene Partie erhält ein Verein zwei und für ein verlorenes Spiel keinen Punkt. Ein Sieg in den Play-offs wurde ebenfalls mit zwei Punkten bewertet.

In der Spielzeit 2009/2010 erhielten die Teams der BBL auch für ein verlorenes Spiel einen Punkt. Diese Regelung wurde allerdings nach nur einer Saison wieder abgeschafft. Für unsere Analyse haben wir diese Regeländerung nicht berücksichtigt und die Spiele der Saison 2009/2010 nach dem aktuell gültigen Reglement gewertet.

6 vgl. Salomo & Teichmann, 2002, S. 250.

7 vgl. o.V., 2013.

Datengrundlage

Wie zuvor angerissen, erlebte die BBL in den letzten Jahren einige Umstrukturierungen. So spielten bspw. bis zur Saison 2005/2006 16 Mannschaften in der Liga, die ein Jahr später auf 18 Mannschaften aufgestockt wurde. Die Aufstockung erfolgte – wie bereits in der Saison 2003/2004, in der die Liga von 14 auf 16 Teams erweitert wurde – in einem Poolverfahren.

Für den Beitrag wurden alle Trainerwechsel der 18 Bundesligamannschaften, die in der Saison 2013/2014 in der BBL vertreten waren, analysiert. Voraussetzung für die Einbindung war die Zugehörigkeit zur obersten deutschen Spielklasse innerhalb der letzten zehn Jahre. Sollte ein Team zwischenzeitlich abgestiegen sein, sind diese Daten während der Abstinenz nicht in die Analyse eingeflossen. Eine Unterscheidung zwischen einem regulären Ausscheiden des Trainers, wie beispielsweise das Auslaufen eines Arbeitsvertrages und einer vorzeitigen Vertragsbeendigung fand nicht statt.

Unter den betrachteten Teams konnten 55,56 % durchgehend am Spielbetrieb der 1. Basketball-Bundesliga teilnehmen. Die hierfür benötigten Daten stammen aus mehreren Quellen. Einerseits wurden Trainerentlassungen von den Internetseiten der einzelnen Clubs, der Internetseite „eurobasket.com“ sowie Pressemitteilungen entnommen, andererseits konnten die Datensätze der einzelnen Spieltage bis zur Saison 2012/2013 von der Homepage IfoSta und des Datacenters von Sport1 für die Spielzeit 2013/2014 gewonnen werden. IfoSta ist eine Website, die Informationen und Statistiken in den Bereichen Politik, Wirtschaft, Kultur, Sport, Technik und Forschung zur Verfügung stellt. Während der 137 registrierten Beobachtungen haben die Teams 50 Cheftrainer von ihren Tätigkeiten entbunden. Neun sogenannte Interimstrainer übernahmen kurzfristig das Amt an der Seiten-

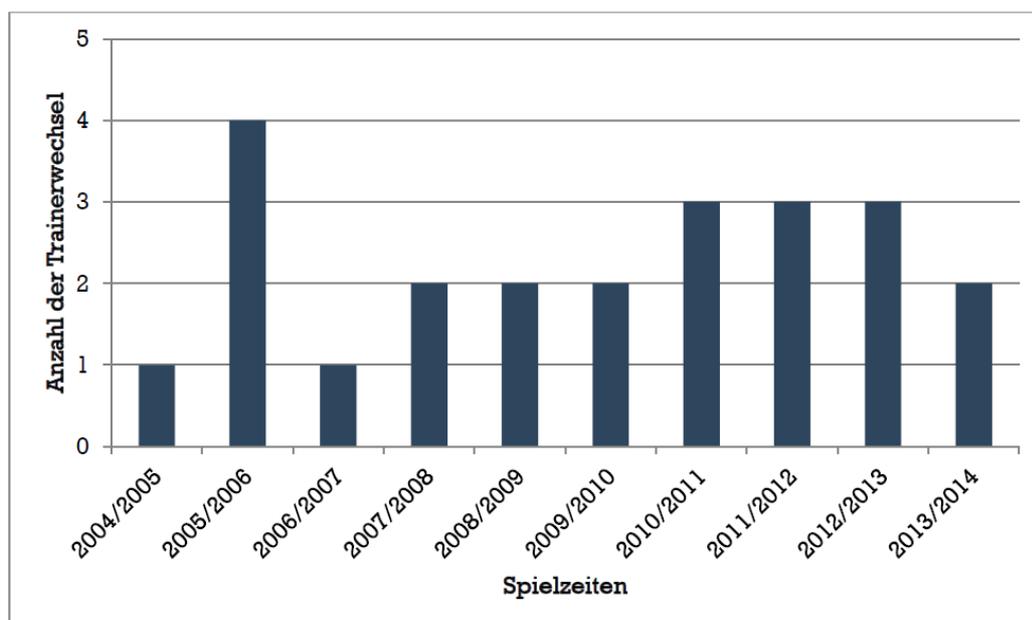


Abb. 1: Intrasaisonale Trainerwechsel pro Spielzeit

linie. Hin und wieder wurde aus einer „Übergangslösung“ eine „Dauerlösung“. So konnte beispielsweise Michael Koch in der Saison 2005/2006 die Clubführung von seinen Fähigkeiten überzeugen, sodass er einen festen Vertrag bei den Telekom Baskets Bonn erhielt. Koch blieb über weitere sieben Jahre im Amt. Dieses war die längste Amtszeit der erforschten zehn Jahre. Im Durchschnitt wurden 2,78 Trainer und 0,5 Interimstrainer innerhalb des Beobachtungszeitraums pro Team gezählt. Die meisten Trainerentlassungen haben in der Saison 2012/2013 stattgefunden – insgesamt acht Teams wechselten ihren Head-Coach aus.

Am häufigsten musste der Trainer in Frankfurt seine Aufgaben niederlegen. Die Skyliners entschlossen sich, Interimstrainer ausgeschlossen, sechsmal dazu, ihren Übungsleiter von seiner Verantwortung zu entbinden.

Von den gesamten Trainerentlassungen konnten 23 während einer Saison (intrasaisonal) und 27 zwischen zwei Spielzeiten (intersaisonal) gezählt werden. Abbildung 1 zeigt die Verteilung der intrasaisonalen Trainerwechsel über den Betrachtungszeitraum.

Ein Trainer, der innerhalb einer Spielzeit ein Team übernimmt, muss verschiedene Nachteile gegenüber seinen Kollegen in Kauf nehmen, die bereits vor der Saison bzw. in der Saisonpause ihre Arbeit aufnehmen konnten. So kann er nicht bei der vorsaisonalen Konfiguration des Teams Einfluss nehmen und ihm bleibt i. d. R. nur wenig Zeit zwischen dem ersten Kennenlernen der Mannschaft und dem ersten Pflichtspiel. Ein Beispiel hierfür war der Trainerwechsel bei den Basketball Löwen Braunschweig in der Saison 2005/2006. Emir Mutapic hatte gerade einmal fünf Tage Zeit, um sich mit den Fähigkeiten seiner Spieler vertraut zu machen, bevor das nächste Bundesligaduell gegen die Gießen 46ers stattfand.⁸

Abbildung 2 zeigt die intersaisonalen Wechsel in der Basketball-Bundesliga.

Im Folgenden werden die Spieltage näher betrachtet. Da in den ersten beiden Saisons 2004/2005 und 2005/2006 nur 16 Teams in der Liga vertreten waren, fanden in diesen Jahren auch nur 30 Spiele in der Hauptrunde statt. Durch die Erweiterung auf 18 Mannschaften muss ein Team 34 Spiele in der Hauptrunde bestreiten,

⁸ vgl. o. V., 2006.

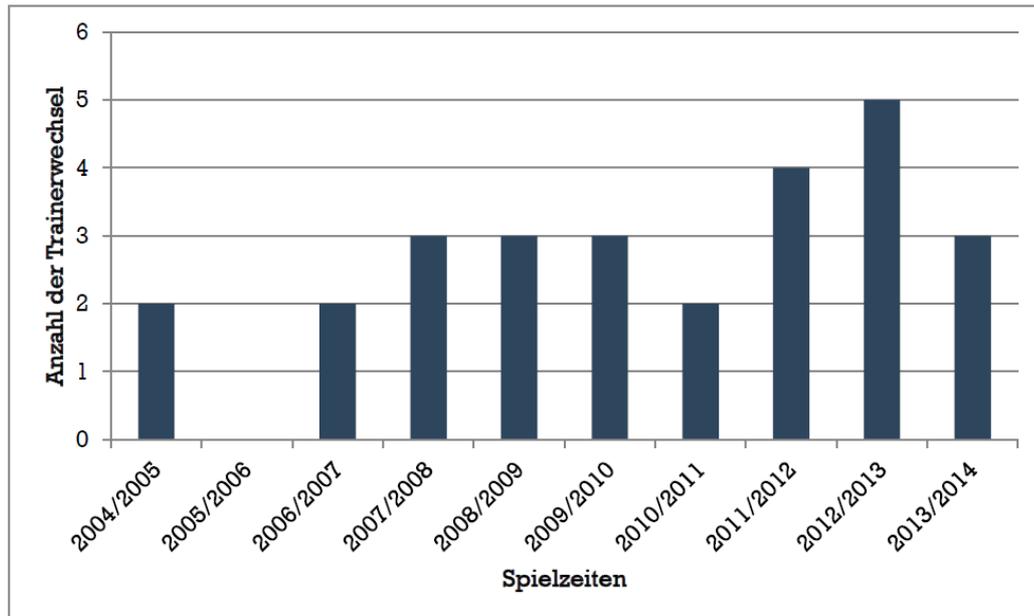


Abb. 2: Intersaisonale Trainerwechsel pro Spielzeit

um die Play-Offs zu erreichen. Deswegen sind diese beiden Spielzeiten von den nächsten drei Abbildungen ausgeschlossen. Der verkürzte Betrachtungszeitraum hat auch Auswirkung auf die Gesamtanzahl der Trainerwechsel. In acht Jahren konnten 18 intrasaisonale und 25 intersaisonale Wechsel registriert werden.

Abbildung 3 umfasst alle Trainerwechsel ab der Saison 2006/2007.

Die Abbildung 3 lässt zwei Trennungspunkte erkennen. Zum einen ragen die Trennungen von Trainern nach dem 34. Spieltag und zum anderen nach dem Scheitern im Viertelfinale deutlich heraus.

Die Abbildungen 4 und 5 veranschaulichen die Platzierung der Teams nach einer Trainerentlastung.

Beim intersaisonalen Vergleich ist vor allem nach dem Viertelfinale eine hohe

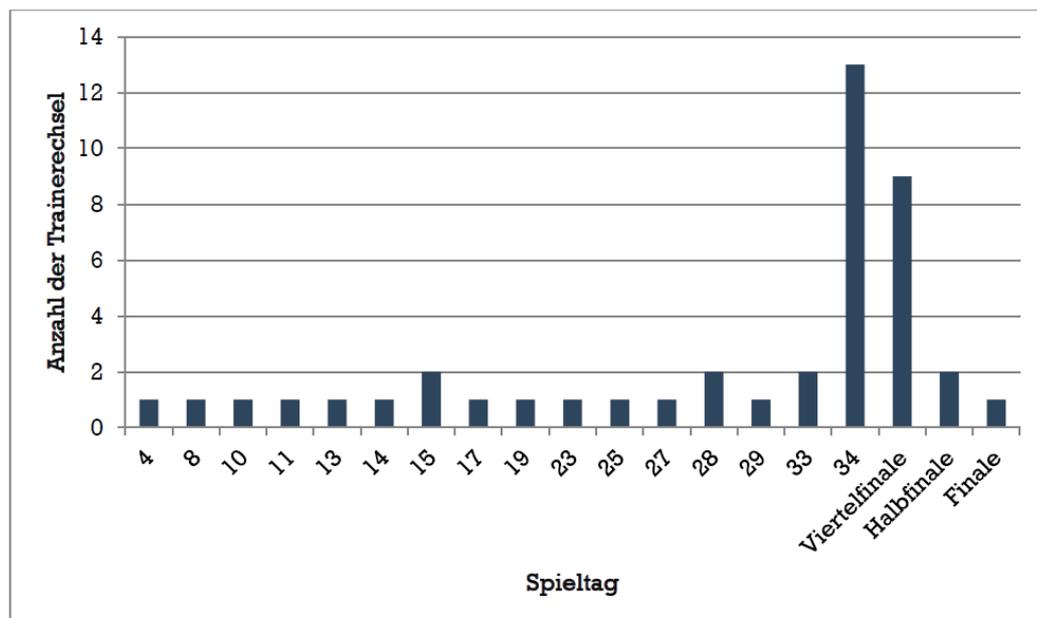


Abb. 3: Trainerwechsel pro Spieltag

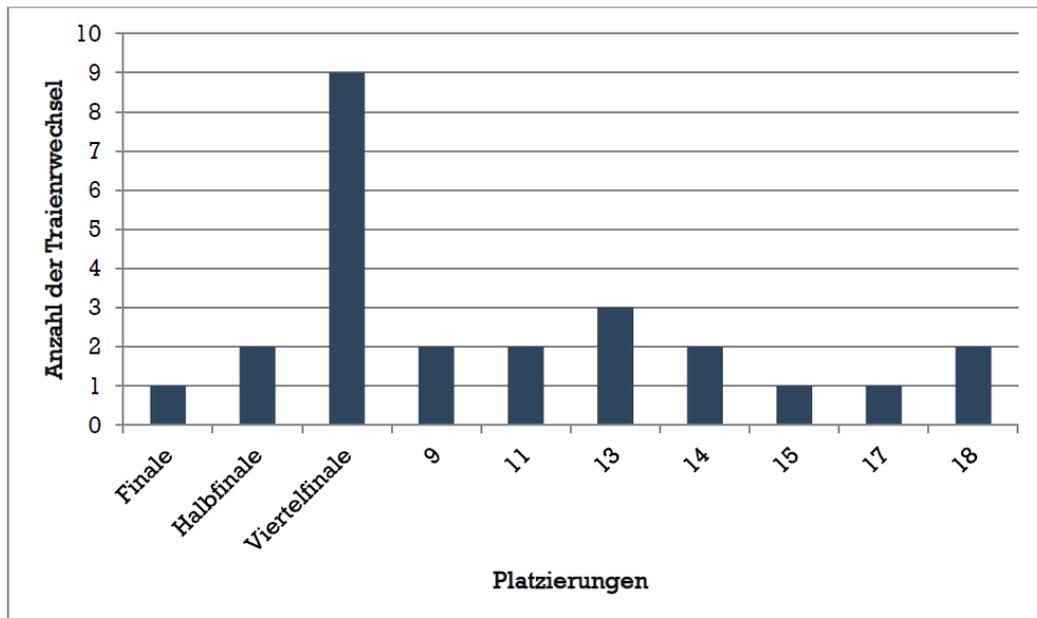


Abb. 4: Intersaisonale Trainerwechsel nach Platzierung

Quote von Trainerentbindungen zu erkennen. Belegte eine Mannschaft den 10., 12. oder 16. Tabellenplatz wurde kein Wechsel registriert.

Bei der Analyse intrasaisonalen Trainerwechsel ist festzustellen, dass Trainer am häufigsten entlassen werden, wenn die Mannschaften den 14. oder letzten Platz belegt haben.

Intrasaisonal scheint vor allem die Gefahr eines Abstiegs die Clubführung zum Handeln zu zwingen. Dies ist insofern verständlich, da für viele Vereine ein sportlicher Abstieg häufig enorme wirtschaftliche Einbußen mit sich bringt.⁹

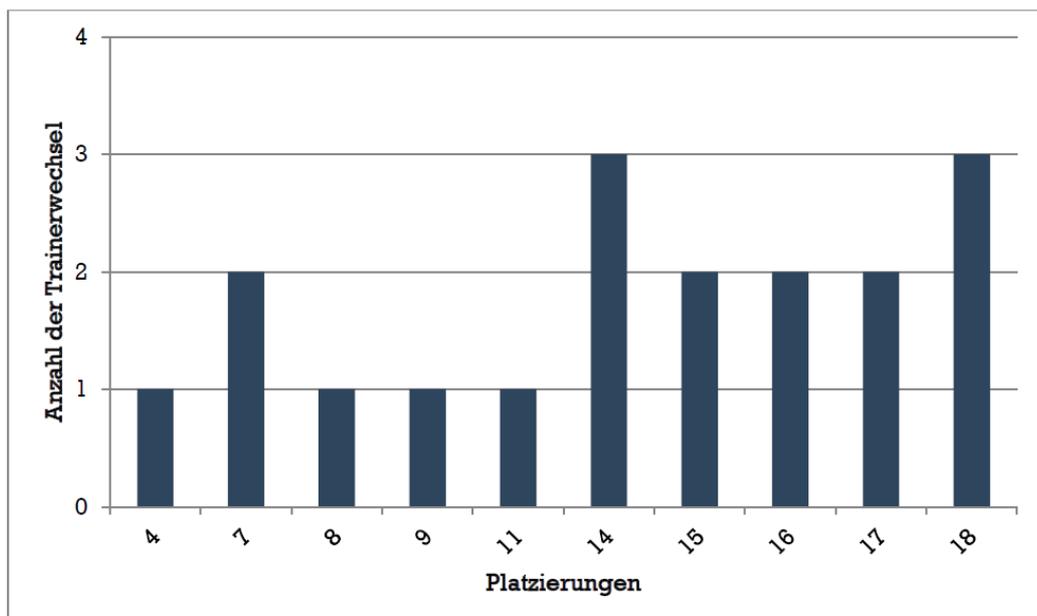


Abb. 5: Intrasaisonale Trainerwechsel nach Platzierung

⁹ vgl. Kasper, 2012, S. 38.

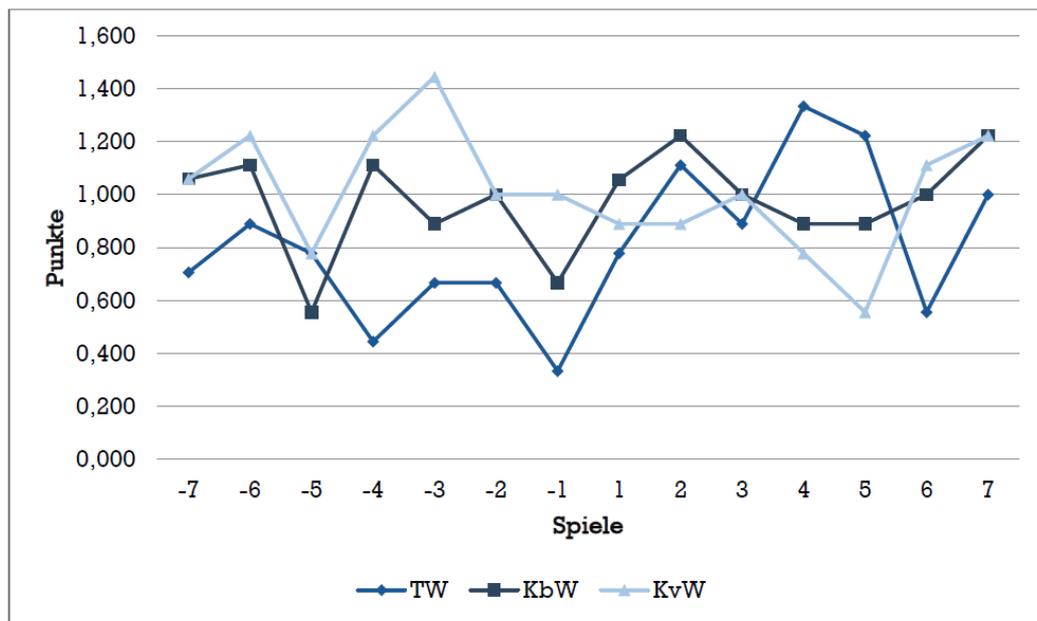


Abb. 6: Intrasaisonale Punkte

Ergebnisse der empirischen Analyse

Intrasaisonaler Vergleich

Zunächst werden die erzielten Punkte innerhalb einer Saison betrachtet um anschließend den Vergleich mit dem erreichten Tabellenplatz zu ziehen.

Abbildung 6 illustriert die erzielten Punkte pro Spieltag der drei Gruppen TW, KbW und KvW. Das Diagramm lässt erkennen, dass die KbW-Kontrollmannschaften außer an dem Spieltag -5 vor der Entlassung sowie an den Spieltagen 4 und 5 nach der Entlassung im Durchschnitt mehr Punkte erzielt haben als die TW-Teams. Beide Gruppen haben in der zweiten Beobachtungsperiode einen Punkteanstieg verzeichnen können. Der Vorgänger erzielte bei den TW-Mannschaften im Schnitt 0,641 Punkte pro Spiel, wobei der neue Coach 0,343 Punkte pro Spiel mehr holte. Der Durchschnitt der Kontrollmannschaften beim Wechsel lag hier nur unwesentlich höher. Als beste Gruppe präsentierte sich die KvW, die vor der Trainerentlassung 1,104 Punkte pro Spiel erzielten. Sie blieben aber die einzige Gruppe, die ihre Punktausbeute nicht verbessern konnte. So sank der

Punktedurchschnitt um $-0,183$. Insgesamt ist beim Zeitvergleich eine Verbesserung der Leistung zu erkennen. So ist der Mittelwert der trainerwechselnden Mannschaften um 0,063 Punkte besser als der der Gruppe KvW. Allerdings auch um 0,056 Punkte schlechter als der der anderen Kontrollteams (KbW). Zusammengefasst lassen sich keine signifikanten Leistungsunterschiede zwischen den Teams feststellen.

Die Trainerentlassung von Head-Coach Aaron McCarthy in der Saison 2007/2008 bei den WALTER Tigers Tübingen ist ein passendes Beispiel. Der Coach erzielte mit seiner Mannschaft 0,286 Punkte pro Spiel und rutschte von einem Play-Off-Platz in die Abstiegszone. McCarthy wurde daraufhin am 25.12.2007 entlassen. Als neuer Head-Coach wurde dann Anfang Januar 2008 Tolga Öngören vorgestellt. Öngören schaffte einen verbesserten Punkteschnitt als sein Vorgänger. Das Team erspielte sich nach dem Wechsel 0,571 Punkte pro Spiel mehr. Einen identischen Schnitt schafften allerdings auch die Kontrollmannschaften FRAPORT Skyliners (KbW) und ratiopharm Ulm (KvW), sodass alle Mannschaften ein gleiches Leistungsniveau zeigten.

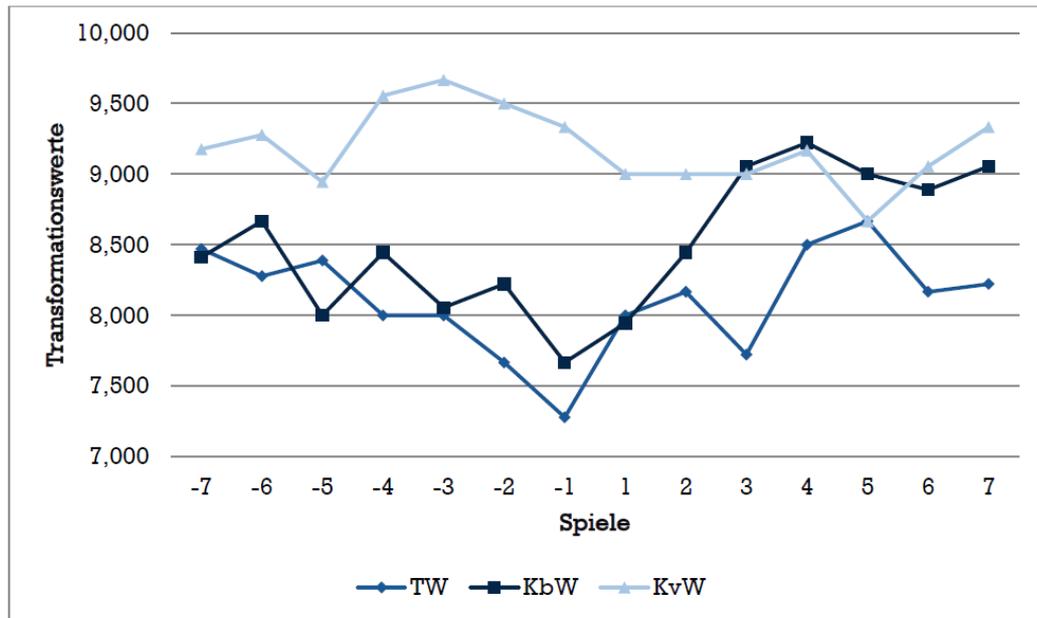


Abb. 7: Intrasaisonale Transformationswerte

Abbildung 7 zeigt die Entwicklung der Mannschaften anhand Ihrer Tabellensituation. Zu erkennen ist, dass die Mannschaften mit einem Trainerwechsel und die Kontrollmannschaften beim Wechsel (KbW) in den Wochen vor der Trainerentlassung (-1) ähnliche Tabellenpositionen innehatten. Hingegen konnte die Kontrollgruppe KvW stets bessere Tabellenplätze aufweisen. Sie erreichten in der ersten Betrachtungsperiode durchschnittlich am Spieltag -3 ihre beste Tabellenplatzierung mit einem Transformationswert von 9,667.

Auffällig ist, dass die Tabellensituation der TW kurz vor der Trainerentlassung am schlechtesten war – mit einem durchschnittlichen Wert von 7,278. Wie erwartet steigt die Leistungskurve nach oben und erreicht im fünften Spiel nach der Entlassung (5) ihren Höhepunkt. Durchschnittlich erzielte der Nachfolger einen um 0,194 verbesserten Wert. Demnach wirkte sich der Trainerwechsel im Zeitvergleich leicht positiv auf die Tabellenplatzierung der Mannschaft aus. Wird der Vergleich mit der vorherigen Abbildung gezogen, zeigen die erzielten Punkten und der erreichte Tabellenplatz Parallelen auf.

Zusätzlich wird der Betriebsvergleich herangezogen. Die Werte der Kontrollgruppe KbW sind mit denen der TW vor der Entlassung recht konstant und ebenbürtig. Sie erreichen durchschnittliche 8,210 Transformationspunkte, also knapp vor den TW. Erstaunlich ist, dass die Leistungskurve ebenfalls ansteigt. Hier sogar deutlicher als bei der anderen Gruppe. Sie erreicht am Spieltag 4 ihren höchsten Transformationswert 9,222 und liegt nach sieben Spielen bei einem Mittelwert von 8,802. Dies stellt eine Steigerung um 0,592 Zähler dar.

Die andere Kontrollgruppe KvW konnte ihre gute Leistung nicht beibehalten. Dennoch waren die Spielergebnisse ausreichend, um sich weiterhin vor den TW-Mannschaften zu behaupten. Abschließend kann zum Diagramm festgehalten werden, dass der Trainerwechsel zwar einen Erfolg zeitigt, allerdings im Vergleich zu den Konkurrenten zu gering war, um die Tabellenposition verbessern zu können.

Auch im bereits angesprochenen Beispiel der WALTER Tigers Tübingen war dies der Fall. Mit dem neuen Trainer Öngören konnten sich die Tigers um keinen Tabel-



Abb. 8: Intersaisonale Punkte

lenplatz verbessern.

Intersaisonaler Vergleich

Betrachtet werden nun die Trainerentlassungen zwischen den Saisons. Hierbei handelt es sich um eine gänzlich andere Situation als ein Wechsel innerhalb der Spielzeit, da der neue Head Coach Einfluss auf seinen zukünftigen Kader ausüben und mit den Spielern eine komplette Vorbereitung absolvieren kann. Doch obwohl die Voraussetzungen deutlich besser erscheinen, legen bei 20 Beobachtungen viele Mannschaften einen Fehlstart hin.

Alle Gruppen haben einen ähnlichen Kurvenverlauf. So illustriert Abbildung 8, dass die Leistungen sich bei allen Teams kurz vor dem Trainerwechsel verschlechterten um anschließend wieder anzusteigen. Die TW-Mannschaften erreichten am dritten Spieltag vor dem Wechsel den schlechtesten Punkteschnitt von allen Gruppen und Spieltagen.

Viele Clubs, die ihren Head Coach gewechselt haben, starteten schlecht in die Saison. Sie erspielten sich am ersten Spieltag am wenigsten Punkte, konnten dann aber in den nächsten beiden Begeg-

nungen deutlich mehr Punkte sammeln als die Konkurrenz. Anschließend brachen die Leistungen aber wieder ein. Erstaunlich ist, dass die TW-Mannschaften am Ende der Saison noch die meisten Punkte holten. So hatten sie einen Schnitt von 0,929 Punkten pro Spiel und waren somit um 0,015 Punkte besser als die KbW-Teams und 0,029 Punkte als die KvW-Clubs. Auch zum Anfang der neuen Saison ist die TW-Gruppe zusammen mit der KvW gleich auf. Sie verbesserten sich auf einen Punkteschnitt von 1,051 und waren um 0,061 Punkte besser als die Kontrollgruppe KbW. Insgesamt lässt die Abbildung sehr identische Leistungen im Zeit- als auch im Gruppenvergleich erkennen.

Wird nun wieder der Vergleich zum Tabellenplatz gezogen, dann erreichte der alte Trainer im Durchschnitt den siebten Tabellenplatz und liegt mit seinem Team genau zwischen den beiden Kontrollmannschaften. Hingegen kann der neue Head Coach 10,012 Transformationspunkte erzielen (Tabellenplatz neun), die ebenfalls auf dem Niveau der beiden Kontrollgruppen liegen (KbW = 9,943 und KvW = 10,497). Der Leistungsabfall am ersten Spieltag ist bei der TW-Gruppe als

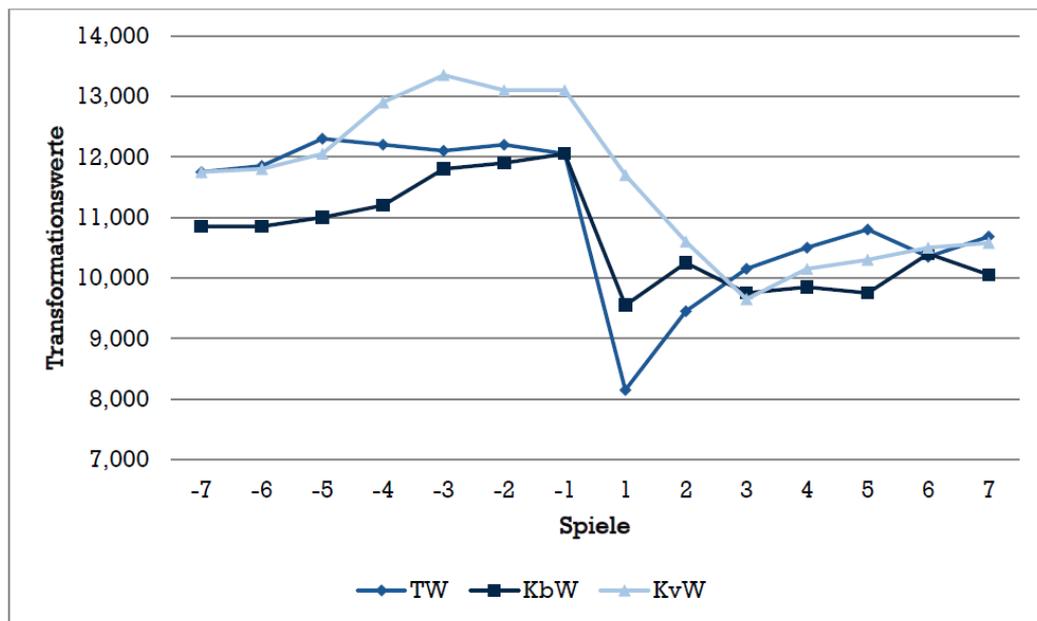


Abb. 9: Intersaisonale Transformationswerte

auch bei der KbW-Gruppe deutlich zu erkennen. Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass am Anfang einer Saison Tabellensprünge leichter möglich sind als zum Ende einer Spielzeit. Zumindest liegt hier die Übereinstimmung mit dem Punktediagramm vor, da die Mannschaften auch am wenigsten Punkte erzielen konnten.

Die TW-Mannschaften haben zum Ende der Saison den direkten Vergleich zu ihren Konkurrenten in der Tabelle verloren. Die Gruppe der KvW-Mannschaften setzte sich über einen Tabellenplatz ab und die KbW-Mannschaften verbesserten sich so, dass sie am letzten Spieltag gleichauf mit den TW-Teams waren. Dieser Eindruck konnte von der Abbildung 8 nicht gewonnen werden.

Hierzu kann der Trainerwechsel zum Saisonende 2010/2011 bei ALBA Berlin herangezogen werden. Trainer Muli Katzurin erreichte mit seinem Team das Finale gegen Brose Baskets Bamberg. Das letzte und entscheidende fünfte Spiel konnten die Berliner nicht für sich entscheiden. So konnte Katzurin einen Transformationswert von 16,714 bei einem Punkteschnitt von 0,857 mit seiner Mannschaft erspielen. Der neue Head Coach Gordon

Herbert verlor sein Debüt gegen die Eisbären Bremerhaven mit 71:69. Jedoch waren die nachfolgenden Ergebnisse besser, sodass er mit einem Punkteschnitt von 1,429 einen Transformationswert von 12,429 erreichte. Genau wie zuvor bereits beschrieben, ist dies ein Beispiel dafür, dass die Punkteausbeute des neuen Coachs besser, die Platzierung hingegen schlechter sein kann.

Ein weiterer Grund für den Leistungsabfall könnte sein, dass Clubs im oberen Mittelfeld, die durch die Play-Off-Teilnahme zunächst höhere Transformationspunkte erzielt haben, anschließend aber wieder ins Mittelfeld abgestürzt sind, diesen Sprung verursacht haben. Daher sind in Abbildung 10 nur Teams berücksichtigt, die nicht in der Endrunde vertreten waren.

Bei dieser Überprüfung konnten neun Cheftrainerwechsel festgestellt werden. Es wird deutlich, dass nicht nur Play-Off-Teams diesen Sprung verursacht haben. Denn auch bei den Mannschaften, die nicht in der K.o.-Phase vertreten waren, hat sich die Tabellenposition bei den TW-Mannschaften am ersten Spieltag verschlechtert. Hingegen konnten sich die KbW-Teams um zwei Ränge in der

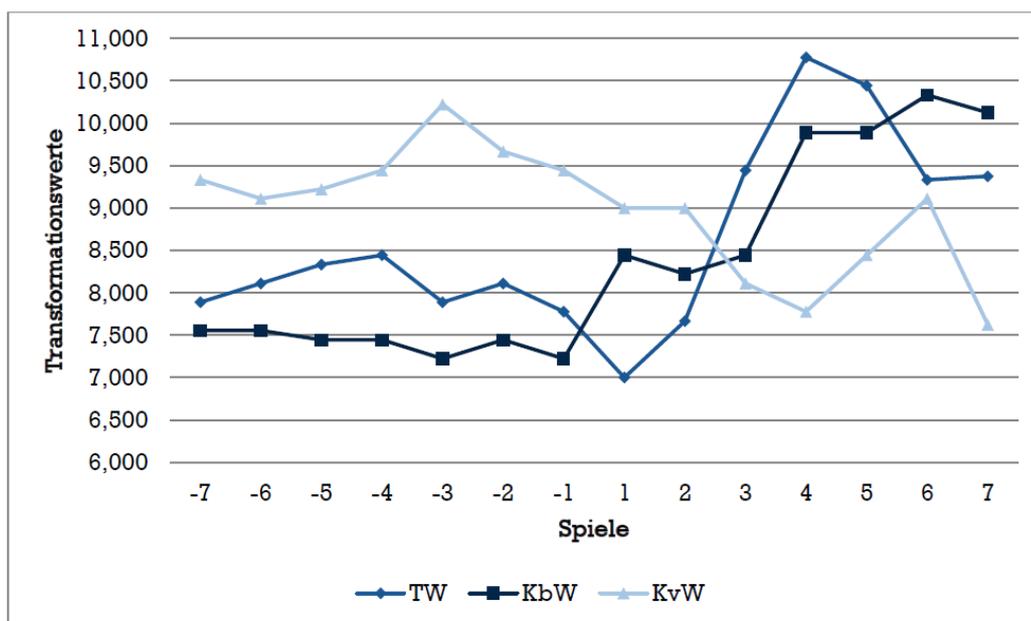


Abb. 10: Intersaisonale Transformationswerte (ohne Play-Off-Teilnehmer)

Tabelle verbessern. Die andere Kontrollgruppe hingegen verschlechterte sich in diesen Zeitraum um ca. einen Platz. Damit liegen die TW-Clubs über den Leistungen der Kontrollmannschaft KvW.

Kumulierter Vergleich

Zu guter Letzt werden die intra- und die intersaisonalen Wechsel zusammengefasst, um ein kumuliertes Bild zwischen den sieben Spieltagen vor und nach einer Trainerentlassung aufzuzeigen. Die Abbildung 11 der intra- und intersaisonalen Trainerwechsel zeigt, dass die TW-Mannschaften mit Ausnahmen zum Spiel -5 und -2 eine schlechtere Punktausbeute hatten, als die Kontrollteams. Am letzten Spieltag vor dem Personalwechsel war die Ausbeute am schlechtesten mit gerade einmal 0,363 Punkten, was einen Durchschnitt der letzten sieben Spiele von 0,793 pro Partie zufolge hatte. Der neue Trainer konnte mit der Mannschaft 0,226 Punkte pro Spieltag mehr erspielen. An den Spieltagen 2, 3, 4 und 5 erzielten die TW-Teams mehr Punkte als die Konkurrenz und konnten so auch den Betriebsvergleich, wenn auch knapp, für sich entscheiden. Die KbW-Teams erzielten hingegen 0,004 Punkte und die KvW-Gruppe

0,030 Punkte weniger. Dennoch sind die Unterschiede so gering, dass ein Einfluss des Trainerwechsels hieraus nicht abgeleitet werden kann.

Werden die Transformationswerte beider Betrachtungsalternativen zusammengefasst, ergeben sich folgende Erkenntnisse: Die Leistungen der TW-Mannschaften haben sich einerseits im Zeitvergleich verschlechtert. So sanken die Teams um 0,999 Tabellenplätze ab. Andererseits waren die Leistungen der Kontrollgruppen auch schlechter und brachen zum Teil noch stärker ein. So konnten zwar die KbW-Teams annähernd ihre Tabellensituation beibehalten, wohingegen das Leistungsniveau der KvW-Teams deutlich nachließ. In der Tabelle konnten sich die TW-Teams deutlich von den KvW-Teams absetzen.

Abschließend kann zwar eine verbesserte Punktausbeute nach dem Trainerwechsel festgehalten werden, dennoch ist der sportliche Erfolg gleichauf mit den Kontrollmannschaften, sodass ein Trainerwechsel keinen positiven Effekt mit sich bringt.

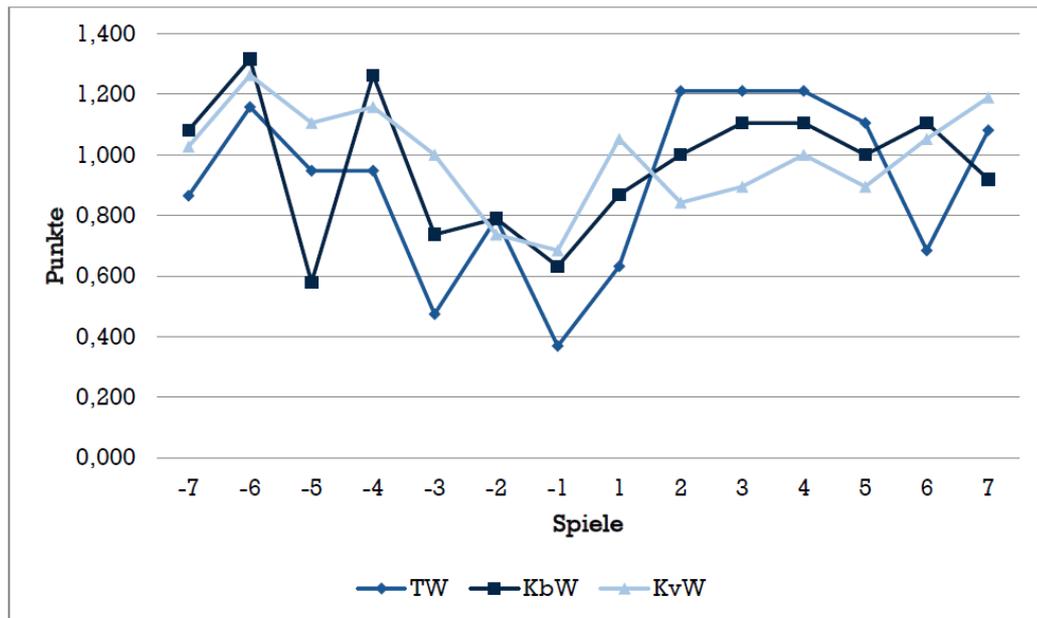


Abb. 11: Kumulierte Punkte

Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung befasste sich mit der Frage, ob sich für die Neubesetzung des Trainerpostens eines Basketball-Bundesliga-Vereins in der sportlichen Krise ein positiver Effekt auf die Leistung nachweisen lässt. Die Methodik zur Leistungsüberprüfung lehnte sich an den Untersuchungen von Breuer/Singer und von Salomo/Teichmann an.

Bisher liegen entsprechende Forschungs-

ergebnisse nur mit Bezug auf deutsche Ligen anderer Sportarten oder andere Basketball-Profiligen, wie zum Beispiel der NBA, vor. Somit bietet die vorliegende Analyse aus Sicht des Sportmanagements und der Vereinsführung einen ersten Einblick auf die Auswirkung eines Trainerwechsels im deutschen Profibasketball.

Im Rahmen der Studie wurden die Trainerwechsel der BBL Teams der

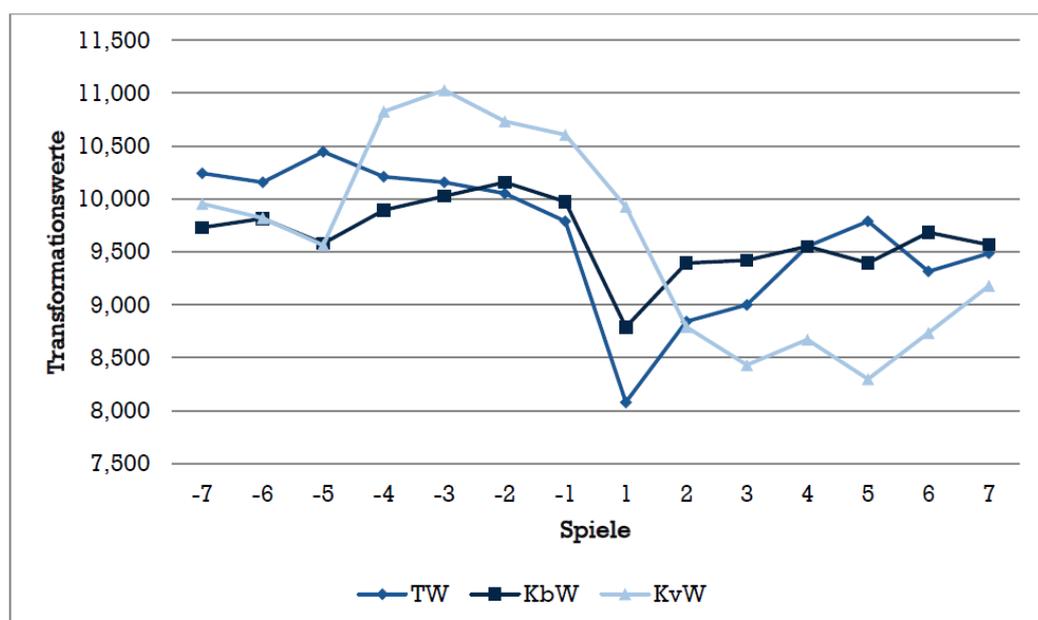


Abb. 12: Kumulierte Transformationswerte

Spielzeit 2013/2014 in der letzten Dekade zurückverfolgt. Es sind nur Trainerentlassungen herangezogen worden, die ausschließlich in diesem Zeitraum in der ersten Liga vollzogen wurden. Die Spielergebnisse der Teams wurden sieben Spieltage vor und nach dem Wechsel in die Datenanalyse aufgenommen. Neben den Spielen in der Hauptrunde wurden auch die Spiele in den Play-Offs einbezogen. Als Erfolgsmessung dienten sowohl die erzielten Punkte als auch der Tabellenplatz bzw. die Play-Off-Runde, die in Vergleichswerte transformiert wurden.

Werden ausschließlich die erzielten Punkte betrachtet, fällt auf, dass die Teams mit einem Trainerwechsel ihre Punkteausbeute verbessern konnten. Sie weisen in der zweiten Betrachtungsperiode (nach dem Trainerwechsel) einen ähnlichen Leistungsstand auf wie die Kontrollteams.

Mittels der Betrachtung der Tabellensituation kann dieses Ergebnis anhand der Transformationswerte bestätigt werden. Obwohl die erste Tabellenplatzierung mit dem neuen Trainer in der Regel schlechter ist, verbesserte sich die Platzierung in den darauffolgenden Partien. Aber auch unter diesem Erfolgsmaß sind die Leistungen der Kontrollteams ebenbürtig, sodass festgehalten werden kann, dass ein Trainerwechsel im Durchschnitt keine signifikante Auswirkung auf den sportlichen Erfolg hat.

Die empirische Analyse stellt eine sportartübergreifende Verbindung zur Fußball-Bundesliga her und knüpft somit an die Forschung von Salomo und Teichmann an. In dieser konnte in Bezug auf die erzielten Punkte im Zeitvergleich ebenfalls eine Verbesserung festgestellt werden, die im Betriebsvergleich jedoch auch keinen signifikanten Vorsprung gegenüber den Kontrollmannschaften erbrachte.¹⁰

Der sportliche Erfolg hängt im Teamsport ohne Zweifel von einer Vielzahl von Faktoren ab. Die Besetzung des Trainerpostens stellt dabei ein wichtiges Element für die Beeinflussung der sportlichen Leistung dar. Isoliert betrachtet kann der Wechsel des Trainers in Zeiten des ausbleibenden sportlichen Erfolgs über den betrachteten Zeitraum in den Vereinen der BBL jedoch nicht generell als der kritische Erfolgsfaktor für eine Trendwende ausgemacht werden. Naheliegend sind in Bezug auf die Person des Trainers weitere Faktoren, wie z.B. seine Ausbildung, seine Erfahrung, sein Führungsstil oder seine Motivationsfähigkeit von Bedeutung. Aber auch der „Fit“, also das Zusammenspiel von Trainerpersönlichkeit und Charakter des Teams, hat Einfluss. Die Auswahl der einzelnen Spieler und die Zusammenstellung des Teams stellen weitere wesentliche Optionen zur positiven Beeinflussung des sportlichen Erfolgs dar.¹¹ Hier kann ebenso die Ausbildung, die Qualität oder der soziale Hintergrund der einzelnen Spieler von Bedeutung sein. In diesem Zusammenhang ist auch die Vereinsführung zu nennen, die mit ihrem strategischen Handeln und ihren finanziellen Mitteln das Team und den Trainerstab zusammenstellt. Der Trainerwechsel kann in sportlichen Krisenzeiten die richtige Entscheidung sein. So bspw. in der Saison 2011/2012 bei Medi Bayreuth. Head-Coach Andreas Wagner konnte keins der ersten vier Bundesliga-Spiele gewinnen und wurde daraufhin von seinen Aufgaben entbunden. Zwar konnte der neue Trainer Marco van den Berg sein Debüt auch nicht erfolgreich bestreiten, jedoch konnte er von den nächsten 6 Partien 5 gewinnen und so den Verein von den Abstiegsrängen ins sichere Mittelfeld führen. Vor dem Hintergrund der Ergebnisse dieser Untersuchung ist jedoch die oftmals reflexartig scheinende Neubesetzung des Trainerpostens kritisch zu hin-

¹⁰ vgl. Salomo & Teichmann, 2002, S. 259 f.

¹¹ vgl. Ziebs, 2004, S. 36; Gerhards, Mutz & Wagner, 2014, S. 233.

terfragen. Diese Maßnahme sollte nicht nur vollzogen werden, da sie im Verhältnis zu anderen Optionen relativ einfach umzusetzen und unter Umständen nach außen hin populär scheint. Es sind viele Faktoren, die auf den Erfolg einwirken und daher im Rahmen einer derartigen Personalentscheidung berücksichtigt werden sollten.

Zu den Autoren:



Claudio Kasper

Mail: claudio.kasper@controlling-aktuell.de

Claudio Kasper ist Leiter Konzerncontrolling beim FC Gelsenkirchen-Schalke 04 e.V.



Maik Krummel

Mail: maik.krummel@freenet.de

Maik Krummel ist Kreditsachbearbeiter bei der Sparkasse Lüdenscheid, Zweckverbandssparkasse im Märkischen Kreis - Anstalt des öffentlichen Rechts



Dr. Axel Fietz

Mail: axel.fietz@controlling-aktuell.de

Dr. Axel Fietz ist Beteiligungsmanger bei der Landwirtschaftsverlag GmbH in Münster.

Literaturverzeichnis

- Auer, A. (2014). Die Besetzung und Fluktuation in der Clubführung der deutschen Fußball-Bundesliga. Eine empirische Analyse des Trainerteams. Bachelorarbeit. FernUniversität in Hagen.
- Breuer, C. & Singer, R. (1996). Trainerwechsel im Laufe der Spielsaison und ihr Einfluß auf den Mannschaftserfolg. Eine Analyse von 32 Jahren Fußball-Bundesliga. In *Leistungssport*. 26 (4). S. 41–46.
- Brinkmann, A. (1979). Zum Einfluss von Spieler-/Trainerwechseln auf die Wettkampfleistung im Fußballsport. In *Leistungssport*, 9 (5). S. 362–371.
- Brown, M. C. (1982). Administrative Succession and Organizational Performance: The Succession Effect. In *Administrative Science Quarterly*. 27 (1). S. 1–16.
- Eitzen, D. S. & Yetman, N. R. (1972). Managerial Change, Longevity and Organizational Effectiveness. In *Administrative Science Quarterly*. 17 (1), S. 110–116.
- Gabler, H. (1975). Zum Effekt von Trainerwechseln im Laufe der Spielsaison auf die Erfolge von Fußballmannschaften der Bundesliga. In *Leistungssport*. 5 (4), S. 313–319.
- Gamson, W. & Scotch, N. (1964). Scapegoating in Baseball. In *The American Journal of Sociology*. 70 (1), S. 69–72.
- Gerhards, J., Mutz, M. & Wagner, G. (2014). Die Berechnung des Siegers: Marktwert, Ungleichheit, Diversität und Routine als Inklussfaktoren auf die Leistung professioneller Fußballteams. In *Zeitschrift für Soziologie*. 43 (3), S. 231–250.
- Grusky, O. (1963). Managerial Succession and Organizational Effectiveness. In *The American Journal of Sociology*. 69 (1). S. 21–31.
- Heuer, A., Müller, C., Rubner, O., Hagemann, N. & Strauss, B. (2011). Useful-

- ness of dismissing and changing the coach in professional soccer. In *PLoS one*, 6 (3). S.1–7.
- Hollasch, K. & Mazurkiewicz, D. (2014). *Finanzreport deutscher Profisportligen 2014. Kampf um Reichweite*. Deloitte.
- Kasper, C. (2012). Nachhaltige Zielverfolgung im professionellen Fußball. Ein (un)mögliches Unterfangen? In *Controller Magazin*. 37 (6). S. 34–42.
- Littkemann, J. & Kleist, S. (2002). Sportlicher Erfolg in der Fußball-Bundesliga: eine Frage der Auf- oder der Einstellung? In *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre*. 2002 (4). S. 181–201.
- Martinez, J. A. & Caudill, S. B. (2013). Does Midseason Change of Coach Improve Team Performance? Evidence from the NBA. In *Journal of Sport Management*. 27 (2). S. 108–113.
- McPherson, B. D. (1976). Involuntary Turnover: A Characteristic Process of Sport Organizations. In *International Review for the Sociology of Sport*. 11 (4). S. 5–16.
- McTeer, W., White, P. G. & Persad, S. (1995). Manager coach mid-season replacement and team performance in professional team sport. In *Journal of Sport Behavior*. 18 (1). S. 58–68.
- o. V. (2006). *BBL-Aufstockung der Liga zur Saison 2006/07*. Verfügbar unter http://www.schoenen-dunk.de/news_a13344_Beko-BBL_BBL-Aufstockung-der-Liga-zur-Saison-2006-07.htm [10.11.2014].
- o.V. (2013). *BBL belegt Würzburg mit Punktabzug und Geldstrafe*. Verfügbar unter <http://www.zeit.de/news/2013-12/02/basketball-bbl-belegt-wuerzburg-mit-punktabzug-und-geldstrafe-02195606> [14.11.2014].
- Pfeffer, J. & Davis-Blake, A. (1986). Administrative Succession and Organizational Performance: How Administrator Experience mediates the Succession Effect. In *Academy of Management Journal*. 29 (1). S. 72–83.
- Salomo, S. & Teichmann, K. (2002). Erfolgsmessung im Sportmanagement - Trainerwechsel und Vereinserfolg. In: G. Schewe & J. Littkemann (Hrsg.). *Sportmanagement. Der Profi-Fussball aus sportökonomischer Perspektive*. Unter Mitarbeit von Sören Salomo und Kai Teichmann (S. 243–264). Schorn-dorf: Hofmann (Sportökonomie).
- Scully, G. W. (1995). The market structure of sports. In *The University of Chicago Press*. S. 156–169.
- Talentowski, B. (2010). You're Fired! The Cause and Effect of Managerial Turnover on Team Performance: A Study of Major League Baseball. In *The Park Place Economist*. 18 (1). S. 61–68.
- Teichmann, K. (2007). *Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen*. 1. Auflage. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler-Edition Wissenschaft).
- Weel, B. (2011). Does manager turnover improve firm performance? Evidence from Dutch soccer, 1986 - 2004, Den Haag (CPB discussion paper, 166).
- Ziebs, A. (2004). Ist sportlicher Erfolg käuflich? Eine diskriminanzanalytische Untersuchung der zentralen Erfolgsfaktoren in der Fußball-Bundesliga. In *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*. 1 (1). S. 30–49.

DOSB-STIPENDIUM

für den MBA-Studiengang Sportmanagement an
der Friedrich-Schiller-Universität Jena

*Jetzt bewerben,
im Oktober starten!*

Bewerbungsschluss: 06.06.2016



MBA Jena *Sportmanagement* Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang
zum Master of Business Administration

www.mba-sportmanagement.com



Friedrich-Schiller-Universität Jena

seit 1558

Konstantin Druker & Julius Adrian

Alternative Finanzierungsinstrumente im deutschen Profifußball – Bedeutung und Perspektiven des Crowdfunding

Abstract

Als Folge der bankenregulierenden Reformpakete Basel II und III kann von einem Ausweichen der Fußballunternehmen auf alternative Finanzierungsinstrumente ausgegangen werden, wobei insbesondere fanfinanzierte Anlageinstrumente großes Potential für die deutschen Fußballunternehmen bieten. Mit der erfolgreichen Fanfinanzierung des Fußballklubs VfL Osnabrück im Mai 2014 hat die junge Finanzierungsform Crowdfunding erstmals den Weg in den deutschen Profifußball gefunden. Der vorliegende Artikel bewertet das alternative Finanzierungsinstrument im Kontext des

Profifußballs, wobei zunächst charakteristische Merkmale sowie der wirtschaftliche Status quo des Fußballmarktes erläutert werden sollen, was zur ganzheitlichen Beantwortung der Fragestellung zwingend miteinbezogen werden muss. Als perspektivischer Ausblick für den Einsatz des Instruments im Profifußball kann festgehalten werden, dass insbesondere externe Regulierungsbestrebungen seitens der Gesetzgeber eine bedeutende Rolle spielen werden.

Einleitung

Fußball hat sich in den vergangenen Dekaden von einem gesellschaftlichen

Massenevent zu einem globalen Milliardengeschäft entwickelt. Mit der Weltmeisterschaft 2014 in Brasilien hat alleine die FIFA über 3,3 Mrd. Euro an Erlösen generiert; das WM-induzierte Wachstum durch einen Ausbau der Infrastruktur sowie dem Beleben der Tourismusbranche dürfte jedoch um ein Vielfaches höher sein.¹ Die UEFA setzte in der Saison 2012/2013 mehr als 1,4 Mrd. Euro alleine mit dem Premium-Produkt Champions League um², die Bundesliga erwirtschaftete in selbiger Spielzeit einen Umsatz von 2,17 Mrd. Euro und bietet rund 45.000 Menschen in Deutschland einen Arbeitsplatz – und ein Ende des Wachstums ist derzeit noch nicht abzusehen.³

Durch diese gravierend angestiegenen wirtschaftlichen Größenordnungen im professionellen Fußballsport wird eine andere Herangehensweise der Klubs an betriebswirtschaftliche Fragestellungen erforderlich, als dies zu früheren Zeiten der Fall war. Insbesondere Anforderungen bezüglich einer Finanzierung müssen präzise analysiert werden, da ein finanzwirtschaftliches Missmanagement nicht selten in Illiquidität und Insolvenz münden kann. Vor dem Hintergrund der strengeren Kreditanforderungen durch Basel II und III kann die von den Klubs bisher häufig verwendete Finanzierung über Bankkredite nur noch sporadisch oder unter ungünstigen Konditionen genutzt werden. Daher kommt alternativen Finanzierungsmöglichkeiten – und hierbei insbesondere fanfinanzierten Konstrukten – im Profifußball eine wachsende Bedeutung zu, wobei dies im Rahmen sogenannter Fananleihen bereits von einigen Klubs erfolgreich genutzt werden konnte (z.B. Hertha BSC Berlin, FC St. Pauli und weitere). Im Mai 2014 tritt mit dem Crowdfunding des VfL Osnabrück dabei eine verwandte Version der Fanfinanzierung in den Fokus der Öffentlichkeit. Bei dieser Form der

Finanzierung handelt es sich zumeist um partiarische Nachrangdarlehen, wobei als Finanziers eine große Masse an Menschen („Crowd“) agiert, die das Finanzprodukt gewöhnlicher Weise über eine Internet-Plattform zeichnet.

Im folgenden Beitrag soll dabei eine Antwort auf die Frage gegeben werden, welche Zukunftsperspektiven sich für Crowdfunding im Profifußball ergeben. Schlussendlich soll auf folgende Problemstellung eine Antwort gefunden werden:

„Crowdfunding als alternatives Finanzierungsinstrument im deutschen Profifußball - große Chance oder nur temporäres Erscheinungsbild?“

Ökonomische Besonderheiten im deutschen Profifußball

Einen wichtigen Aspekt bei der Beantwortung der Problemstellung, ob sich das alternative Finanzierungsinstrument Crowdfunding dauerhaft im deutschen Profifußball etablieren kann, spielt die Tatsache, dass sich die Fußballbranche durch zahlreiche Besonderheiten auszeichnet, die Einfluss auf den Finanzierungsmix und die Anlageentscheidungen der Investoren haben.

Deutsche Fußballvereine sind hinsichtlich ihrer Finanzierungsmöglichkeiten den Regeln der übergeordneten Verbände unterworfen, wobei insbesondere die 50+1-Regel einschränkend auf die Finanzierungsmöglichkeiten der Fußballunternehmen wirkt, indem stets die Mehrheit der Stimmrechte einer ausgegliederten Spielbetriebsgesellschaft beim Mutterverein liegen müssen. Während Großanteilseigner oder institutionelle Private Equity Investoren häufig ihre Stimmrechte wahrnehmen, dürfte dies bei einer von Fans gebildeten Crowd tendenziell eher nicht der Fall sein. Viel eher dürften emotionale Motive Grund für ein entsprechendes Investment in den Verein sein, sodass gegebene institutionelle Rahmenbedingungen den Werdegang des Crowdfun-

1 Vgl. Handelsblatt [Hrsg.] (2014)

2 Vgl. UEFA (2014) S. 19

3 Vgl. DFL (2014) S. 10

ding eher weniger beeinflussen dürften.

Aus der dualen Zielstruktur von Fußballunternehmen abgeleiteten Präferenz der sportlichen Zielsetzungen gegenüber wirtschaftlichen Zielen⁴ ergeben sich hingegen signifikante Auswirkungen auf die Passfähigkeit des Crowdfunding auf den deutschen Profifußball. Besteht zwischen Fußballunternehmen und rein renditeorientierten Investoren hinsichtlich der Zielpräferenz ein Konflikt, so ist dieser zwischen Fußballunternehmen und Fan-Investoren nicht gegeben. Rein renditeorientierte Investoren sehen als persönliches Oberziel das Motiv der Gewinnmaximierung des Fußballunternehmens an, sodass sie über ihr Investment entsprechend am Gewinn partizipieren können. Für die meisten Fußballunternehmen gilt allerdings das Ziel der Maximierung des sportlichen Erfolges unter Einhaltung des wirtschaftlichen Budgets⁵, was mit den Zielen von Fan-Investoren einhergeht, welche ihrem favorisierten Verein die finanziellen Mittel vor allem aus intrinsischen Motiven zur Verfügung stellen.⁶

Aus einem idealtypisch ausgeglichenen sportlichen Wettbewerb und der Koopferenz zwischen den Fußballklubs einer Liga ergibt sich eine Prognoseunsicherheit für deutsche Fußballunternehmen.⁷ Kurzfristige sportliche Misserfolge können langfristig gravierende wirtschaftliche Auswirkungen haben. Allerdings ist diese Prognoseunsicherheit auch ein wichtiger Punkt, weshalb Fußballunternehmen überhaupt auf alternative Finanzierungsquellen ausweichen. So weisen diese eben u.a. aufgrund dieser Prognoseunsicherheit meist ein ungünstiges Ratingurteil auf, weshalb entsprechende Kredite von Banken verwehrt bleiben oder nur zu ungünstigen Konditionen gewährt werden. Insofern stellt die Prognoseunsicherheit zwar auch für Fan-

Investoren ein wirtschaftliches Risiko dar, einem entsprechenden Zuwachs der Verwendung alternativer Finanzierungsquellen durch die Fußballunternehmen steht die Prognoseunsicherheit jedoch positiv gegenüber.

Der eingeschränkte Zugang einiger Fußballunternehmen zum Kapitalmarkt ist zudem durch die bislang nicht durchgeführte Ausgliederung der eigenen Lizenzspielerabteilung bedingt. Während der Großteil der Vereine („e.V.“s in Saison 2015/2016 1./2./3. BL: 4/11/15) bereits entsprechende Abteilungen ausgegliedert hat, sind weitere Vereine aus dem deutschen Profifußball auch weiterhin als eingetragene Vereine organisiert. Dadurch ergeben sich starke Einschränkungen hinsichtlich einer Eigenkapitalbeschaffung.⁸ Da jedoch auch Fremdkapital über den Vertriebskanal Crowdfunding emittiert werden kann, wirkt die Rechtsform zwar einschränkend, aber nicht gänzlich ausschließend, sodass Crowdfunding auch für Fußballunternehmen im Rechtskleid eines eingetragenen Vereins eine interessante Option darstellen kann.

Wirtschaftlicher Status quo des Fußballs

Neben einer Betrachtung ökonomischer Besonderheiten des Fußballsports muss jedoch auch der wirtschaftliche Status quo analysiert werden, um Konsequenzen für die Passfähigkeit des Finanzierungsinstruments Crowdfunding ableiten zu können. Dabei bietet sich eine breitere Betrachtungsweise an, da es sich beim professionellen Fußballsport um einen global interagierenden Markt handelt, auf dem die einzelnen nationalen Märkte stark voneinander abhängig sind.

So konnten die europäischen Mitgliedsverbände der UEFA ihre Umsätze zwischen 2007 und 2012 um rund 42% steigern, wobei sich die dominierenden „Big Five“-Ligen für einen Großteil des

4 Vgl. Haas (2002) S. 264

5 Vgl. Swieter (2002) S. 63

6 Vgl. Korthals (2005) S. 19

7 Vgl. Heinemann (1998) S. 272

8 Vgl. Dworak (2010) S. 59

Wachstums verantwortlich zeigen.⁹ Mit den Wachstumstreibern Spieltagerlöse, Medienrechtevermarktung sowie Sponsoring und Merchandising bietet sich für viele Vereine signifikantes Innenfinanzierungspotential, welches es vorrangig auszuschöpfen gilt. Zur Finanzierung von Infrastrukturprojekten kann jedoch im Regelfall nicht auf eine Finanzmittelschaffung über externe Kapitalgeber verzichtet werden. Häufig werden zudem über eine aggregierte Betrachtungsweise signifikante Unterschiede in der Finanzierungssituation zwischen den einzelnen Vereinen einer Liga vernachlässigt. Geht diese Schere in der spanischen Primera Division u.a. aufgrund der dezentralen TV-Vermarktungsweise extrem auseinander (ab der Saison 2016/2017 werden auch in der Primera Division die TV-Rechte zentral vermarktet), so sind die Unterschiede im professionellen Fußball Deutschlands trotz zentraler TV-Vermarktung durch die DFL bedeutsam. Durch teils extreme Erlössprünge zwischen zwei Platzierungen (z. B. bei Qualifikation für die UEFA Champions League) bilden sich Überinvestitionstendenzen, welche zu finanziellen Schieflagen der erfolglosen Vereine führen können.¹⁰

Die Bundesliga konnte in der Saison 2012/2013 erneut einen Umsatzrekord von rund 2,2 Mrd. Euro erwirtschaften, was einer Steigerung von 4,4% im Vergleich zur Vorsaison entspricht. Steigende Umsätze führen dabei kausallogisch jedoch nicht zu steigenden Gewinnen der Fußballunternehmen, da auch die Aufwendungen aufgrund eben genannter Überinvestitionstendenzen zumeist ansteigen. Zwar konnte die Bundesliga ihre durchschnittliche Eigenkapitalquote auf 46,1% steigern, was ceteris paribus ein günstiges Ratingurteil nach sich ziehen dürfte, allerdings bestehen hinsichtlich des wirtschaftlichen Status quo bedeut-

same Unterschiede sowohl zwischen den Vereinen innerhalb einer Liga als auch vor allem zwischen den Vertretern unterschiedlicher Ligen. So war in der 2. Bundesliga in der Saison 2012/2013 die Hälfte aller Vereine defizitär, sodass ein aggregierter Verlust nach Steuern von 16,8 Mio. Euro und eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von minus 18,4% standen.¹¹

Somit bestehen hinsichtlich der Finanzierungssituation der deutschen Lizenzligen bedeutsame Unterschiede, welche sich in signifikant unterschiedlichen Finanzierungskonditionen niederschlagen dürften. Als Folge dessen bietet sich für die entsprechenden deutschen Fußballunternehmen ein Ausweichen auf sogenannte Fan-Finanziers geradezu an, da eine Bonitätsbeurteilung durch externe Ratingagenturen aufgrund der emotionalen Bindung der Fans zum Verein keine sonst angemessene Berücksichtigung finden dürfte. Zudem investieren viele Fans aus altruistischen Motiven und sind damit auch mit einer dem Investitionsrisiko unangemessen niedrigen Rendite zufrieden.¹² Ein gutes Beispiel dafür ist der relativ hohe Anteil an nicht zurück geforderten Mitteln aus Investitionen in „Fananleihen“ (laut einer Studie verzichten zwischen 21% und 40% der Zeichner auf eine Einforderung).¹³ Begünstigt wird das Mittel der Finanzierung über die eigenen Fans durch die konstant hohen Zuschauerzahlen in Deutschland, wobei die Bundesliga die Fußballliga mit dem weltweit höchsten Zuschauerschnitt darstellt. Auch die zweite Liga kann mit einem respektablen Schnitt von rund 17.000 Zuschauern aufwarten, was im internationalen Vergleich einen starken Wert für eine zweite Liga darstellt.¹⁴

9 Vgl. Sefton (2014) S. 61

10 Vgl. Daumann (2015) S. 173; Deloitte (2014) S. 16

11 Vgl. DFL (2014) S. 10f.

12 Vgl. Korthals (2005) S. 19

13 Vgl. Huth//Groß/Kühr (2014) S. 12

14 Vgl. DFL (2014) S. 54ff.

Finanztheoretische Grundlagen

Bevor nun schlussendlich die Problemstellung beantwortet wird, soll das Finanzierungsinstrument Crowdfunding klassifiziert werden. Die Finanzierungsform Crowdfunding kann hierbei eindeutig der Außenfinanzierung zugeordnet werden, welche zudem je nach Ausgestaltung eher Eigen- oder eher Fremdkapitalcharakter innehat. Wird über den Vertriebskanal des Crowdfunding das zurzeit dominierende partiarische Nachrangdarlehen emittiert, handelt es sich dabei zumeist um Mezzanine-Kapital. Auch bei einer Emission von Genussrechten oder stillen Beteiligungen, welche in der Vergangenheit über Crowdfunding abgewickelt wurden, ist das Finanzierungsinstrument der hybriden Finanzierung zuzuordnen. Für die Zukunft erscheint jedoch auch eine Emission von Fananleihen über den Vertriebskanal Crowdfunding nicht ausgeschlossen, wobei dies einer klassischen Fremdkapitalfinanzierung entspräche. Damit kann konstatiert werden: Crowdfunding stellt ein klassisches Mittel der Außenfinanzierung dar, wobei es hinsichtlich der Rechtsstellung der Kapitalgeber unterschiedliche Ausprägungen annehmen kann.

Das derzeit dominierende partiarische Nachrangdarlehen verknüpft die Charakteristika von Nachrang- und partiarischem Darlehen. Unter einem Nachrangdarlehen versteht man den Rangrücktritt des Darlehens gegenüber sämtlichen anderen Fremdkapitalgebern; partiarisch bedeutet „mit Gewinnbeteiligung“. Dadurch nimmt das hybride Finanzierungsinstrument eine eigenkapitalnahe Form an und wird in der Regel aufgrund der Nachrangigkeit im Illiquiditätsfall höher verzinst als normales Fremdkapital.¹⁵ Dieser Nachteil kann bei Fußballunternehmen jedoch vernachlässigt werden, da vereinsnahen Investoren, wie Sponsoren oder vor allem Fans, unterstellt werden kann, aus emotionaler Ver-

bundenheit auf eine risikoadäquate Rendite zu verzichten.

Während die Emission von stillen Beteiligungen, Genussrechten, Fananleihen und anderen Vermögensanlagen unter die Regelungen des Vermögensanlagegesetzes fallen, fällt die Ausgabe von partiarischen Darlehen weder unter entsprechende Regelungen des Vermögensanlagegesetzes noch unter die Regelungen des Wertpapierprospektgesetzes. Hierin liegt auch der große Vorteil dieser Finanzierungsform für die Emittenten: Muss bei einer Emission von oben aufgezählten Finanzierungsinstrumenten bei einer Ausgabegesamtsumme von mehr als 100.000 Euro stets ein Wertpapierprospekt erstellt werden, welcher sowohl zeitlichen als auch finanziellen Aufwand mit sich bringt, kann bei der Emission eines partiarischen Nachrangdarlehens von einer entsprechenden Prospekterstellung abgesehen werden. Dadurch kann ein partiarisches Nachrangdarlehen auch bei geringen Finanzierungsvolumina sinnvoll sein.¹⁶

Damit ist eine Finanzierung über Crowdfunding jedoch keineswegs auf derartige schnelle und kostengünstige Finanzierungen beschränkt. So meint *Uhlmann*, dass die „*dritte Dekade des Internets die Finanzbranche revolutionieren wird*“¹⁷. Crowdfunding kann demnach als Vertriebskanal auch bei größeren Finanzierungsvolumen selbst bei Erstellung eines Wertpapierprospekts Sinn machen, da eine Emission über das Internet trotz kostengünstiger Umstände eine Vielzahl an Menschen erreicht. Somit kann Crowdfunding nicht nur eine Lücke in der Finanzierungslandschaft bei geringen Emissionsvolumen schließen, sondern auch zu einer Weiterentwicklung bestehender Finanzierungsformen beitragen, indem es den Vertriebsprozess weiterentwickelt.

¹⁶ Vgl. Klöhn/Hornuf (2014)

¹⁷ Haar (2014) S. 2

¹⁵ Vgl. Wöhe/Bilstein/Ernst/Häcker (2013) S. 202f.

Crowdfunding

Im Folgenden sollen nun die Perspektiven des Crowdfunding im deutschen Profifußball abgeleitet werden, wobei zunächst eine kurze Erläuterung der Finanzierungsform geliefert wird. Unter dem Begriff des Crowdfunding subsumiert man sämtliche Finanzierungsformen, die über Internetplattformen von diversen Mikroinvestoren nachgefragt werden, wobei etablierte Finanzintermediäre wie Banken sowie Rechts- und Wirtschaftsberater teilweise umgangen werden. Hettich bezeichnet Crowdfunding daher als „Speerspitze eines demokratisierten Finanzkapitalismus“, da der Investor im Rahmen eines Crowdfunding „zum Venture Capitalist en miniature“¹⁸ wird. Dabei charakterisiert sich das auch als Schwarmfinanzierung bezeichnete Instrument über ein „Alles-oder-nichts-Prinzip“, indem Investoren ihr Geld zurückerhalten, falls das festgelegte Budgetziel nicht erreicht wird. Häufig ist ein Crowdfunding zudem projektbasiert mit einem begrenzten Finanzierungszeitraum versehen, der von wenigen Tagen bis hin zu mehreren Monaten andauern kann.¹⁹ In Deutschland existiert ein Markt für Crowdfunding zwar erst seit Oktober 2011, hat allerdings in den vergangenen Jahren einen unverkennbaren Wachstumskurs in allen Facetten des Crowdfunding durchschritten. So wuchs der – sicherlich noch junge – Gesamtmarkt Crowdfunding im Jahr 2013 um rund 250%.²⁰

Bedingt durch die längere Historie des Crowdfunding im angloamerikanischen Raum erscheint es nicht verwunderlich, dass sich bisher insbesondere englischsprachige Autoren intensiv mit der Thematik des Crowdfunding auseinandergesetzt haben. So ist auch die Terminologie der verschiedenen Crowdfunding-

Modelle anglistischer Natur. Im Kern werden dabei in wissenschaftlichen Publikationen vier verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten eines Crowdfunding genannt:

- *Donation based Crowdfunding*: Handelt es sich bei der Ausgestaltung eines Crowdfunding um eine Zuwendung mit Spendencharakter, bezeichnet man dies als *Donation based Crowdfunding* oder *Crowddonating*. Meist dienen dabei ideelle oder soziale Motive als Anlass, wobei im Gegensatz zum klassischen Fundraising immer ein spezifischer Projektbezug gegeben ist. Im Fußball bieten sich hierbei insbesondere Themen im Kinder- und Jugendbereich sowie im Bereich der Corporate Social Responsibility an.
- *Reward based Crowdfunding*: Wird als Gegenleistung für eine finanzielle Zuwendung seitens der Investoren eine immaterielle oder materielle Gegenleistung erbracht, die nicht finanzieller Natur ist, spricht man von *Reward based Crowdfunding* oder *Crowdsponsoring*. Häufig hat eine solche Gegenleistung symbolischen Charakter und steht nicht im unmittelbaren Verhältnis zur geleisteten Zahlung durch die Investoren, sodass *Crowdsponsoring* tendenziell dem *Crowddonating* zuzuordnen ist. Im Bereich des professionellen Fußballs kann das *Reward based Crowdfunding* eine wichtige Rolle einnehmen, indem beispielsweise Fanartikel wie Trikots oder Bettwäsche nach einer entsprechenden Finanzierung zu vergünstigten Konditionen erworben werden können.
- *Equity based Crowdfunding*: Unter *Equity based Crowdfunding* versteht man sämtliche Beteiligungsfinanzierungen mit Eigenkapitalcharakter, wobei die Investoren nicht zwingend auch Anteile am Unternehmen erwerben müssen. Häufig reichen schon eine langfristige Bereitstellung des Kapitals,

18 Hettich (2013) S. 1

19 Vgl. Steinbauer (2013) S. 3f.

20 Vgl. Neuthinger (2014) S. 26

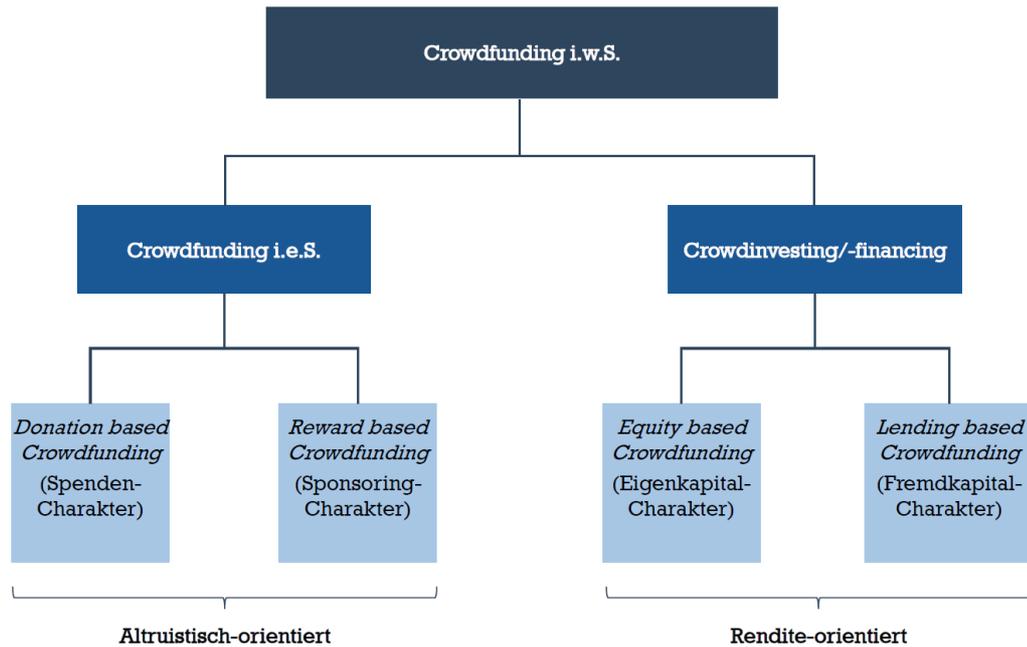


Abb. 1: Systematisierung der verschiedenen Ausprägungen des Crowdfunding (Eigene Darstellung)

die Nachrangigkeit gegenüber anderen Fremdkapitalkrediten sowie eine variable Verzinsung, die sich an wirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens orientiert, aus. Für Fußballunternehmen bietet sich diese Unterform des Crowdfunding vor allem an, um die eigene Kreditwürdigkeit durch eine Stärkung der Eigenkapitalbasis zu steigern, um auch bei weiteren Fremdkapitalgebern bessere Finanzierungsbedingungen zu erhalten.

- *Lending based Crowdfunding*: Der Teilbereich *Lending based Crowdfunding* deckt die Finanzierung über Mikrokredite ab, indem Unternehmen Geld von einer Crowd statt von einer Bank leihen. Die entsprechende Crowdfundingplattform nimmt dabei die Rolle eines Finanzintermediärs ein und organisiert den gesamten Prozess. Als Spezialfall des *Lending based Crowdfunding* kann dabei das sogenannte *Social Lending* bezeichnet werden. Hierbei leiht eine Gruppe von Personen entsprechenden Unternehmen für (meist soziale) Projekte Geld, ohne dabei Zinsen zu verlangen. Im

Unterschied zum *Crowddonating* erfolgt allerdings eine Tilgung der Mikrokredite.²¹ *Lending based Crowdfunding* als Instrument mit Fremdkapitalcharakter kann auch für Fußballunternehmen mit der Rechtsform eines eingetragenen Vereins eine geeignete Möglichkeit darstellen, da Beteiligungsfinanzierungen mit Eigenkapitalcharakter in diesem Fall nur schwer umsetzbar erscheinen.

Große Aufmerksamkeit erfuhr die Thematik des Crowdfunding im Zusammenhang des Profifußballs erstmals im Mai 2014, als der VfL Osnabrück über die Plattform „Crowdrange“ Mittel seiner Fans erbat, um die angestrebte Lizenz für die kommende Drittligasaison zu sichern. Von einer ursprünglich angestrebten Funding-schwelle von 400.000 Euro konnten innerhalb von vier Tagen mehr als eine halbe Millionen Euro gezeichnet und eingezahlt werden. Dabei beteiligten sich 1.386 Investoren mit durchschnittlich rund 373 Euro. Das Crowdfunding war dabei als *Lending based Crowdfunding* ausgestaltet,

²¹ Vgl. Buysere/Gajda/Kleverlaan/Marom (2012) S. 10f.

wobei Investoren planmäßig eine feste Verzinsung von 3% p.a. sowie eine variable Verzinsung von 2% p.a. bei einem Aufstieg in die zweite Bundesliga in der Saison 2014/2015 erhalten. Das erste Crowdfunding im deutschen Profifußball platzierte sich damit direkt in der Liste der größten Crowdfunding-Projekte Deutschlands.²²

Zwar ist die Finanzierung von Fußballunternehmen über die eigene Fanbase keine neue Besonderheit, wurden in der Vergangenheit doch bereits mehrere Finanzprodukte wie Fananleihen, Aktien oder Genussscheine emittiert oder Benefizspiele und „Trikot-Aktionen“ zur Rettung eines Vereins erfolgreich organisiert. Doch die Geschwindigkeit, mit der das Funding-Ziel des VfL Osnabrück erreicht wurde, ist einzigartig und wäre in der Form mit wohl keiner anderen der oben genannten Optionen möglich gewesen. Neben dieser für Crowdfunding charakteristischen Flexibilität sollen im Folgenden weitere Unterschiede zu anderen Finanzierungsoptionen dargestellt werden.

So stellen crowdfundingbasierte partiarische Nachrangdarlehen weitestgehend unregulierte Finanzprodukte dar, welche äußerst flexibel ausgestaltet werden können. Theoretisch können jedoch nahezu sämtlichen verfügbaren Finanzierungsoptionen des Kapitalmarkts über den Vertriebskanal einer Crowdfundingplattform an potentielle Investoren gebracht werden.²³ Da für die Zukunft von einer stärkeren Regulierung des partiarischen Nachrangdarlehens bzw. einer Anhebung der prospektfreien Kleinemissionsgrenze durch den Gesetzgeber ausgegangen

werden kann, sollten für die Zukunft auch andere Finanzierungsformen als das partiarische Nachrangdarlehen für eine Emission via Crowdfunding in Frage kommen. Im Status quo weist das crowdfundingbasierte partiarische Nachrangdarlehen jedoch einige charakteristische Vor- und Nachteile auf.

Neben der Befreiung von der Erstellung eines Wertpapierprospekts gehören zu den Vorteilen aus Perspektive der Fußballunternehmen insbesondere geringe Publizitätspflichten sowie günstige Zinskonditionen im Rahmen einer Fanfinanzierung. Zusätzlich können (Fan-)Investoren als Multiplikatoren auftreten, indem sie weitere Fans von einem Investment überzeugen. Dadurch kann eine Dynamik im Verein erzeugt werden, die auch als „Crowd-Value“ bezeichnet werden kann. An diesem Gemeinschaftsgefühl können auch Fans partizipieren, welches insofern bedeutsam sein kann, als dass die Motivation vieler Stadionbesucher durchaus diesem Gruppengedanken zugeordnet werden kann. Zudem bietet ein Crowdfunding auch für Laien eine geringe Barriere, da der Investmentprozess verhältnismäßig simpel ist und schnell durchgeführt werden kann.

Überwiegen für die emittierenden Fußballunternehmen die Vorteile eines erfolgreich aufgesetzten Crowdfunding deutlich, muss konstatiert werden, dass dies zu Lasten der Investoren geht. Sie tragen aufgrund der nachrangigen Behandlung ihres eingesetzten Kapitals zwar das volle Risiko eines Zahlungsausfalls, werden dafür allerdings weder mit Mitspracherechten noch mit einer Rendite oberhalb des Marktniveaus entlohnt. Zudem können die Anleger nicht auf einen persönlichen Liquiditätsbedarf durch den Verkauf ihrer Anteile reagieren, da für die illiquiden Wertpapiere kein geregelter Sekundärmarkt besteht.

Möchte man auf Basis der vorangegangenen Erkenntnisse nun die Anwendungs-

²² Vgl. Crowdrange (2014)

²³ Anmerkung: Die einfachste Form der Fremdkapitalfinanzierung im Rahmen eines Darlehens kommt hingegen nicht in Frage, da Crowdfunding-Plattformen die gesetzlich festgelegten bankenrechtlichen Bewilligungserfordernisse im Sinne des Art. 3 Abs. 2 BankG nur schwer einhalten können.

	Fußballunternehmen	(Fan-)Investoren
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine langwierige Investorensuche ■ Schnelle Akquise der liquiden Mittel ■ Flexible Ausgestaltungsmöglichkeiten (z.B. hinsichtlich EK- oder FK-Charakter) ■ Geringe Emissions- und Transaktionskosten ■ Risikostreuung durch variable Zinssätze ■ Kaum Publizitätspflichten ■ Unabhängig von banküblichen Sicherheiten und Bonitäten ■ Hohe Reichweite über das Internet ■ Multiplikatoreffekte & Crowd-Value ■ Stärkung der emotionalen Fanbindung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bei nicht Erreichung des Fundingziels werden bisher gesammelte Mittel wieder zurückgezahlt („Alles-oder-nichts“-Prinzip) ■ Geringe Barriere aufgrund eines einfachen und verständlichen Prozesses ■ Individuell gestaltbare Stückelungen mit geringem Mindesteinsatz ■ „Crowd-Value“ (Wir-Gefühl) ■ „All-in-one“-Prinzip: Der gesamte Zeichnungs- und Kontrollprozess ist auf einer Plattform durchführbar ■ Zugang zum Internet ist für jeden vorhanden
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bei nicht Erreichung des Fundingziels werden bisher gesammelte Mittel wieder zurückgezahlt („Alles-oder-nichts“-Prinzip) ■ Kein Netzwerkzugang oder Knowhow-Transfer wie z.B. bei einer strategischen Partnerschaft (bisher) keine Schmuckurkunden o.Ä. ■ Risiko der Bindung zu den eigenen Fans zu schaden, wenn Schulden nicht getilgt werden können 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geringer Gläubigerschutz aufgrund der nachrangigen Behandlung der Forderungen ■ Hohes Risiko ohne angemessene Rendite ■ Kaum Mitspracherechte trotz EK-Charakter ■ Sehr illiquide Anlageform, da kein Sekundärmarkt vorhanden ■ Keine Kontrolle durch Finanzaufsicht (Schadensersatzforderungen damit aussichtslos) ■ Geringe Transparenz des Produkts aufgrund einer geringen gesetzlichen Regulierung

Abb. 2: Vor- und Nachteile eines partiarischen Nachrangdarlehens im Rahmen eines Crowdfunding für Fußballunternehmen und (Fan-)Investoren (Eigene Darstellung)

möglichkeiten eines Crowdfunding prüfen, stellt sich insbesondere die Frage, für welche Vereine und zu welchem Anlass eine derartige Finanzierung überhaupt geeignet erscheint. Hierfür ist es wichtig, die Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Crowdfunding Projekte zu betrachten. Da es sich beim Crowdfunding um eine relativ junge Finanzierungsform handelt, ist der Forschungsstand dazu und insbesondere auch zu den Erfolgsfaktoren als defizitär zu beurteilen. Mollick war einer der ersten, der sich diesem Forschungsbereich widmete. In seiner explorativen Studie konnte er einige dieser Erfolgsfaktoren identifizieren und zeigen, dass sowohl die Qualität des Projekts als auch die Größe des sozialen Netzwerks wichtige Indikatoren sind, wenn es um die Frage geht, ob ein Projekt erfolgreich sein wird oder nicht.²⁴ Da die Qualität eines Projekts relativ schwierig zu messen

ist, müssen verschiedene Kriterien gefunden werden, die das "Konstrukt Qualität" valide abbilden und operationalisieren. Für die Qualität eines Projekts ist es wichtig, dass der Crowd das Gefühl vermittelt wird, dass es sich um ein hochwertiges Projekt handelt und dieses gewissen Standardanforderungen genügt. Zu diesen Standardanforderungen zählt das Vorhandensein eines Videos, in welchem der Projektinitiator seine persönlichen Motivationsgründe sowie das Projekt gut erklärt. Ein Projekt von guter Qualität zeichnet sich ebenfalls dadurch aus, dass nach dem Start des Projekts regelmäßig Neuigkeiten zum Projekt auf der Crowdfunding Plattform publiziert werden.²⁵ Des Weiteren ist eine fehlerfreie Rechtschreibung zu den Qualitätsmerkmalen eines Crowdfunding Projekts zu zählen.²⁶ Diese drei Kriterien können für jedes Projekt

²⁴ Vgl. Mollick, (2014), S. 6ff.

²⁵ Vgl. Beier, Früh & Wagner, (2014), S. 13.

²⁶ Vgl. Mollick, (2014), S. 8.

relativ einfach bestimmt werden, weshalb sich diese gut für die Messung der Qualität eines Projekts eignen. Untersucht man das bereits erwähnte Crowdfunding Projekt des VfL Osnabrück auf diese Kriterien, zeigt sich, dass ein Video auf der Plattform vorhanden ist, während Rechtschreibfehler auf der Projektseite nicht gefunden werden konnten. Die Häufigkeit von Updates zum Projekt kann im Nachhinein nicht mehr nachvollzogen werden. Aufgrund der kurzen Projektdauer, die lediglich vier Tage betrug, ist jedoch davon auszugehen, dass dieses Kriterien im analysierten Beispiel von untergeordneter Bedeutung für den Projekterfolg war.

Die Größe des sozialen Netzwerks eines Projekts bzw. eines Projektinitiators trägt ebenfalls maßgeblich zum Erfolg eines Crowdfunding Projekts bei. Während Start-up Unternehmen, welche häufig versuchen, ihr Startkapital über Crowdfunding Plattformen zu generieren, sozusagen "bei Null" beginnen, können Fußballklubs bereits eine große Anhängerschaft aufweisen. Ein großer Unterschied zu klassischen Wirtschaftsunternehmen liegt hierbei auch in der emotionalen Bindung zu den Fans, wodurch ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Crowdfunding gegeben ist. Fußballvereine verfügen mit ihrer Anhängerschaft über eine emotional handelnde Crowd, wobei es teilweise signifikante Unterschiede zwischen einzelnen Klubs geben kann, was sich laut Expertenmeinungen auf die Passfähigkeit eines solchen Finanzinstruments auswirken kann. So meint Fabian Hedderich (Leitung Competence Center Sport bei actori), dass „Crowdfunding für grundsätzlich jeden Verein eine Option sein kann, der eine ausreichend große Fanbase hat.“ Nikdad Nasseh, Vorstand der Crowdfunding Plattform Crowdrange, geht mit dieser Aussage konform: „Im Grunde wird Crowdfunding im Sport überall dort erfolgreich sein, wo die Fanbase groß genug ist.“ Über

dieses Kriterium der Fanbase können allerdings auch einige Vereine als ungeeignet für ein Crowdfunding angesehen werden. Hinsichtlich einer Ligazugehörigkeit sind keine Grenzen gesetzt, solange der betreffende Verein eine entsprechend große Anhängerschaft aufweisen kann. Um die Größe der Anhängerschaft bzw. des sozialen Netzwerks zu operationalisieren, verwendet Mollick in seiner Studie die Anzahl der Facebook Freunde als Kennzahl und zeigt einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Anzahl an Facebook Freunden und einem Projekterfolg.²⁷ Möchte man die Ergebnisse aus der Studie auf Fußballklubs übertragen, so bieten sich neben den Facebook Freunden bzw. Fans die Anzahl der Mitglieder sowie die durchschnittliche Stadionausslastung als weitere Kriterien für die Messung der Größe des (sozialen) Netzwerks an. Eine genaue Betrachtung des VfL Osnabrück zeigt, dass dieser rund 2.000 Mitglieder, 45.710 Fans auf Facebook und eine durchschnittliche Stadionausslastung von 9.113 Zuschauern besitzt. Wie sich im Rahmen eines Benchmarkings herausstellt, liegt der Verein aus Niedersachsen damit über den Durchschnittswerten der 3. Liga, allerdings deutlich unter den Kennzahlen der Vereine aus 1. und 2. Liga.²⁸

Auf Basis des durchgeführten Benchmarkings können viele Vereine der drei Profifußballligen in Deutschland als investitionsrelevant eingestuft werden, wenn gleich hinsichtlich des Finanzierungsanlasses abgegrenzt werden muss. So äußert sich Nasseh zu dieser Thematik wie folgt: „Die Equity Story muss natürlich stimmen. Zur Lizenzsicherung sehe ich das Crowdfunding eher in der zweiten und dritten Liga, weil bei einem Erstligaverein die Summen für eine Lizenz natürlich ganz andere sind. Auch verzeiht man einem Drittligaverein eher ein Loch in der

²⁷ Vgl. Mollick, (2014), S. 8.

²⁸ Facebook.de; Kicker.de; Weltfussball.de, Stand: September 2014

Verein	Facebook-Fans	Mitglieder	Ø Zuschauer 2013/2014
1.FC Köln	617.093	61.500	46.235
Bayer 04 Leverkusen	971.967	26.500	28.452
Borussia Dortmund	10.527.362	108.000	80.297
Borussia Mönchengladbach	670.021	63.400	52.239
Eintracht Frankfurt	376.517	27.000	47.053
FC Augsburg	156.648	12.000	29.295
FC Bayern München	20.970.114	236.000	71.000
FC Schalke 04	2.290.522	130.000	61.569
FSV Mainz 05	135.984	14.200	30.984
Hamburger SV	699.406	73.500	51.825
Hannover 96	304.464	20.500	45.635
Hertha BSC Berlin	239.516	32.000	51.889
SC Freiburg	162.017	7.700	23.394
SC Paderborn	82.012	10.047	10.998
SV Werder Bremen	806.966	40.000	40.657
TSG 1899 Hoffenheim	142.644	6.100	26.907
VfB Stuttgart	442.337	45.000	50.498
VfL Wolfsburg	286.499	19.500	28.103
Arithmetisches Mittel	2.215.672	51.830	43.168
Median	442.337	32.000	45.635

Tab. 1: Benchmarking zur Eingrenzung möglicher Fan-Investoren der Bundesliga (Stand: September 2014) (Eigene Darstellung)

Verein	Facebook-Fans	Mitglieder	Ø Zuschauer 2013/2014
FC Ingolstadt 04	31.619	1.100	6.785
RasenBallSport Leipzig	93.368	300	16.621
SV Darmstadt 98	41.049	1.250	7.021
1. FC Kaiserslautern	167.743	18.694	29.943
VfL Bochum	83.647	5.200	16.166
Karlsruher SC	74.613	6.000	16.145
Fortuna Düsseldorf	190.455	24.000	33.982
1. FC Heidenheim 1846	17.229	1.900	9.032
SpVgg Greuther Fürth	60.066	2.550	11.926
1. FC Nürnberg	294.085	15.460	40.412
TSV 1860 München	125.609	19.500	19.312
VfR Aalen	18.148	1.000	7.425
Eintracht Braunschweig	135.135	4.100	22.799
FSV Frankfurt	35.920	1.900	6.288
SV 1916 Sandhausen	13.649	950	5.570
FC St. Pauli	484.836	20.500	28.371
1. FC Union Berlin	72.424	12.054	19.830
FC Erzgebirge Aue	42.695	2.800	9.447
Arithmetisches Mittel	110.127	7.737	17.060
Median	74.613	4.100	16.166

Tab. 2: Benchmarking zur Eingrenzung möglicher Fan-Investoren der 2. Bundesliga (Stand: September 2014) (Eigene Darstellung)

Verein	Facebook-Fans	Mitglieder	Ø Zuschauer 2014/2015
Dynamo Dresden	146.279	14.000	22.332
Hansa Rostock	88.683	9.110	10.500
Arminia Bielefeld	58.127	8.358	11.787
MSV Duisburg	50.497	6.442	11.807
VfL Osnabrück	45.710	2.066	9.113
FC Energie Cottbus	41.175	1.885	9.071
Preußen Münster	36.695	1.340	9.383
Rot-Weiß Erfurt	28.229	2.298	6.612
Hallescher FC	26.093	785	6.888
Chemnitzer FC	21.525	707	6.081
Holstein Kiel	20.631	1.335	5.726
Stuttgarter Kickers	20.376	1.955	2.874
Jahn Regensburg	19.242	800	3.933
Fortuna Köln	13.342		2.226
SG Sonnenhof Großaspach	8.710	700	4.078
SV Wehen Wiesbaden	8.304	600	3.326
SpVgg Unterhaching	7.912	950	2.800
Borussia Dortmund II			5.584
VfB Stuttgart II			898
1. FSV Mainz 05 II			1.776
Arithmetisches Mittel	37.737	3.333	6.840
Median	26.093	1.613	5.904

Tab. 3: Benchmarking zur Eingrenzung möglicher Fan-Investoren der 3. Liga (Stand: September 2014) (Eigene Darstellung)

*Kasse und springt dafür ein, als dass ein Fan die Fehler des Managements eines vermeintlich hoch professionellen Erstligaklubs ausbügeln soll.*²⁹ Crowdfunding Projekte in der ersten Liga sieht Nasseh eher im Bereich von Infrastrukturmaßnahmen oder im Bereich von Fanprojekten.

Im Bereich der crowdfundingbasierten Finanzierung von Spielertransfers sind die Experten hingegen unterschiedlicher Meinung: Während *Nikdad Nasseh* der Meinung ist, dass eine Spielerfinanzierung über Crowdfunding für die Zukunft im Bereich des Möglichen liegt, bringt *Fabian Hedderich* dem Konzept eine gewisse Skepsis entgegen. Demnach sei ein Konzept der Spielerfinanzierung über die Crowd zwar interessant, aber eher schwierig in der Umsetzung, da

Transfers bislang meist im Verborgenen abgewickelt werden. Im Sinne eines Transferrechtfonds hingegen wären derartige Beteiligungen an immateriellem Spielervermögen durchaus vorstellbar, wobei entsprechende Fonds eher von wenigen privaten Investoren bestückt werden sollten anstelle einer Crowd. Ein Anwendungsfeld des Crowdfunding im Zusammenhang mit Transfers sieht er hingegen bei der Bindung eines eigenen Spielers an den Verein, indem die Crowd beispielsweise im Rahmen eines Co-Fundings einen Teil des Spielergehaltes finanziert, um den Spieler halten zu können.³⁰

Möchte man auf den bisherigen Ergebnissen aufbauend nun einen Versuch wagen, den zukünftigen Werdegang des Finanz-

29 Adrian (2014): Interview mit Nikdad Nasseh, Anlage 2, S. XI

30 Vgl. Adrian (2014): Interview mit Dr. Fabian Hedderich, Anlage 1, S. V

modells Crowdfunding im Profifußball zu skizzieren, so ist zunächst eine getrennte Betrachtungsweise allgemeiner zukünftiger Entwicklungen des Crowdfunding auf der einen und eine Betrachtung der wirtschaftlichen Entwicklung des Profifußballs in Deutschland auf der anderen Seite angebracht. Der Status quo des deutschen Profifußballs wurde im vorliegenden Aufsatz bereits ausreichend thematisiert und bedarf in diesem Kontext keiner weiteren Wiederholung.

Im Bereich des Crowdfunding im Allgemeinen sind für die nahe Zukunft vor allem zwei Kernthemen von besonderer Relevanz, welche die zukünftige Entwicklung des Instrumentariums maßgeblich mitbestimmen werden. In der Vergangenheit scheiterten 75 - 90% aller Start-ups, wenngleich dies relativ unabhängig von der Art der Finanzierung zu sehen ist. Dennoch können Zahlungsausfälle der durch Crowdfunding finanzierten Unternehmen einen entsprechend negativen Image-Transfer nach sich ziehen, welcher zu einer Verdrängung des Finanzinstruments aus der Finanzierungslandschaft führen könnte. Dabei sind bis zum Mai 2014 bereits sieben von der Crowd finanzierte Unternehmen insolvent, wobei dies einer bisher geringen Ausfallquote von weniger als 5% entspricht.³¹ Besonders interessant wird es allerdings in den Jahren 2016 und 2017, wenn viele der auf fünf Jahre angelegten Verträge auslaufen und entsprechende Exits anstehen. Wie hoch eine entsprechende Rendite für die Investoren dann ausfällt oder ob weitere Insolvenzfälle auftreten werden sind zwei Punkte, die in der medialen Berichterstattung womöglich eine tragende Rolle einnehmen werden und damit das Image des Finanzinstruments Crowdfunding maßgeblich mitbestimmen können.³² So war auch das Finanzinstrument der Genussrechte plötzlich negativ konnotiert, als der Windparkbetreiber Prokon

privaten Anlegern zunächst hohe Renditen versprach, jedoch im Januar 2014 Insolvenz anmelden musste, sodass diverse Privatanleger ihre Einlage verloren. Da es sich hierbei nur um eines von sicherlich vielen Beispielen handelt, bei welchen sich private Investoren von weitgehend unregulierten Angeboten mit hohen Renditeversprechungen zu einem Investment haben bewegen lassen, will die Bundesregierung die Aufsicht der verantwortlichen Behörden auf sämtliche Finanzprodukte ausweiten, sodass auch eine stärkere Regulierung des Crowdfunding vorgesehen ist.³³

Gibt es in den USA bereits seit längerer Zeit den „Capital Raising Online While Deterring Fraud and Unethical Non-Disclosure Act“ (kurz: CROWDFUND Act), ist die Finanzierungsform des Crowdfunding in Deutschland nicht spezifisch geregelt. Als Folge dessen wurden im aktuellen Koalitionsvertrag bereits stärkere Regulierungen angekündigt: „Auch neue Finanzierungsformen wie Crowdfunding („Schwarmfinanzierung“) brauchen einen verlässlichen Rechtsrahmen.“³⁴ Bislang werden bestehende Regulierungen von den beteiligten Plattformen und Emittenten dabei weitestgehend durch ein Ausweichen auf das unregulierte partiirische Nachrangdarlehen umgangen. Die europäische Prospekttrichtlinie sieht zurzeit eine Freistellung von der Prospektspflicht für Emission mit einer Gesamtsumme von weniger als 100.000 Euro vor, ab einem Gesamtwert von mehr als fünf Millionen Euro gelten die gesetzlichen Bestimmungen des EU-Prospekts. Bei einer Emission zwischen 100.000 Euro und fünf Millionen Euro gelten jeweils die nationalen Regelungen der EU-Staaten.³⁵ Ist die Begrenzung einer prospektfreien Kleinemission in Frankreich beispielsweise bei einer Millionen Euro oder in Österreich bei 250.000 Euro, so erscheint

31 Vgl. Pfeil (2014) S. 100f.

32 Vgl. Trechow (2014) S. 25

33 Vgl. Schönwitz (2014) S. 16f.

34 CDU/CSU/SPD (2013) S. 17

35 Vgl. Hettich (2013) S. 9

die Summe von 100.000 Euro in Deutschland vergleichsweise gering und dürfte ein mögliches Handlungsfeld gesetzlicher Änderungen darstellen.³⁶ Klöhn und Hornuf äußern sich hierzu wie folgt: „Die derzeitige Regelung des Crowdfunding in Deutschland ist einerseits zu streng, andererseits zu locker. Die Begrenzung der prospektfreien Kleinemission auf 100.000 Euro ist zu niedrig und hat dazu geführt, dass Emittenten mit partiarischen Darlehen auf noch weniger geregelte Finanzierungsformen ausweichen. Diese Summe sollte daher angehoben werden [...] etwa auf 500.000 Euro.“³⁷

Zusammenfassend lässt sich demnach konstatieren, dass es für die Zukunft wahrscheinlich ist, dass die deutsche Regierung zum einen die Grenze einer prospektfreien Kleinemission anheben wird, wengleich die genaue Summe noch offen ist. Zum anderen wird aller Voraussicht nach die Begebung von partiarischen Nachrangdarlehen auch unter die gesetzlichen Bestimmungen des Vermögensanlagengesetzes und des Wertpapierprospektgesetzes fallen.

Fazit

Basierend auf den bisherigen Erkenntnissen lässt sich nun schlussendlich eine Beantwortung der Problemstellung „Crowdfunding als alternatives Finanzierungsinstrument im deutschen Profifußball – große Chance oder nur temporäres Erscheinungsbild?“ vornehmen.

Für die Zukunft sprechen dabei einige Punkte für eine wachsende Bedeutung des Crowdfunding im Profifußball. Insbesondere die bankenregulierenden Instrumente Basel II und III forcieren ein Ausweichen der Fußballunternehmen auf alternative Finanzierungsinstrumente, welche den klassischen Bankkredit in der Zukunft möglicherweise weitestgehend ersetzen werden. Für die kapitalnachfra-

genden Klubs bietet sich dabei insbesondere ein Ausweichen auf Fan-Finanziers an, die aufgrund ihrer emotionalen Verbundenheit zum Verein keine aus Rendite-Risiko-Betrachtung angemessene Verzinsung ihres Investments fordern. Zudem kann die Emission von Finanzprodukten über das Internet als zeitgemäß eingestuft werden, bietet es zum einen geringe Transaktionskosten für den Emittenten und zum anderen einen bequemen, schnell durchführbaren und einfachen Zeichnungsprozess für die Anleger. Als Emittent eines Crowdfunding kommen im Profifußball dabei viele Vereine in Frage, wengleich die Fanbase vor allem aber nicht ausschließlich bei ausgewählten Vertretern der drei höchsten deutschen Ligen gegeben sein sollte.

Die Flexibilität eines Crowdfunding in Verbindung mit einem partiarischen Nachrangdarlehen bildet dabei die finanziellen Charakteristika eines Fußballunternehmens nahezu idealtypisch ab. Die Option einer gering ausfallenden Basisverzinsung mit der Ergänzung um einen im sportlichen Erfolgsfall zusätzlichen variablen Zins gibt die duale Zielstruktur der Fußballunternehmen hervorragend wieder. So kann der Fan-Investor auf der einen Seite am sportlichen Erfolg seines favorisierten Teams auch wirtschaftlich partizipieren, das Fußballunternehmen kann auf der anderen Seite das Risiko der Prognoseunsicherheit streuen, indem es in sportlich schlechten Zeiten nur geringe Zinszahlungen leisten muss. Zudem bedingt eine flexible Ausgestaltung auch die Möglichkeit, die zugeflossenen liquiden Mittel als wirtschaftliches Eigenkapital zu klassifizieren, sodass dies unter Ratinggesichtspunkten unmittelbar zu einer Verbesserung der klubeigenen Bonität führt. Gleichzeitig bleibt das nachgefragte Kapital unter steuerlichen Gesichtspunkten vorteilhaft, indem die Ausschüttungen selbst bei Einordnung als bilanzielles Eigenkapital steuerlich abzugsfähigen Aufwand darstellen.

36 Vgl. Klöhn/Hornuf (2014) S. 1

37 Klöhn/Hornuf (2014) S. 1

Weiterhin bedingt das Fehlen einer Legaldefinition die Unabhängigkeit des Crowdfunding hinsichtlich einer Emissionsfähigkeit von einer bestimmten Rechtsform. So können nicht nur ausgegliederte Fußballkapitalgesellschaften, sondern auch weiterhin als eingetragene Vereine organisierte Fußballunternehmen die Möglichkeit einer Finanzierung über ein Crowdfunding wahrnehmen, wenngleich eine kapitalgesellschaftliche Rechtsform sowie eine saubere Abgrenzung des Profispielbetriebs vom Rest des Vereins signifikante Vorteile mit sich bringt.

Doch auch wenn die Indizien theoretisch betrachtet klar für eine positive Entwicklung des Crowdfunding im Profifußball sprechen, so ist der zukünftige Weg des Instruments stark von externen Entwicklungen abhängig. Insbesondere die zu erwartende gesetzliche Regulierung wird den Weg des Crowdfunding perspektivisch signifikant mitbestimmen. Zum heutigen Zeitpunkt stellt die Befreiung von einer Wertpapierprospektpflicht selbst bei Emissionsvolumen über der prospektfreien Kleinemissionsgrenze von 100.000 Euro ein Alleinstellungsmerkmal eines über Crowdfunding emittierten partiarschen Nachdarlehens dar. Hierbei ist davon auszugehen, dass in naher Zukunft sowohl das partiarsche Darlehen unter die gesetzlichen Bestimmungen des Vermögensanlagegesetzes fällt, als auch dass die wertpapierprospektfreie Kleinemissionsgrenze angehoben wird. Mittelfristig wird sich damit dieser veritable Vorteil mit einer stärkeren gesetzlichen Regulierung ändern, sodass sich die Finanzierungsform Crowdfunding an veränderte Rahmenbedingungen anpassen muss. Inwiefern Fußballunternehmen und Crowdfunding-Plattformen sich dabei adaptieren bleibt offen, sodass der weitere Werdegang des Crowdfunding stark von der entsprechenden Reaktion der beiden Vertreter abhängt.

Zudem darf der weitere Werdegang des „Präzedenzfalls“ VfL Osnabrück mit Interesse beobachtet werden. Wurde gerade zu Beginn des 21. Jahrhunderts häufig der Börsengang für Fußballunternehmen als idealtypischer Weg der Außenfinanzierung angesehen, so nutzte doch kein deutscher Fußballverein mehr die Möglichkeit eines Going Public nach der Beinahe-Insolvenz Borussia Dortmunds. Bei einem ähnlich negativen Werdegang des VfL Osnabrück könnte es dem Crowdfunding analog ergehen, wenngleich die Emission von Finanzprodukten über das World Wide Web branchenübergreifend auch im deutschen Profifußball als unumgängliche Entwicklung betrachtet werden kann.

Zu den Autoren:



Konstantin Druker

Mail: konstantin.druker@hochschule-heidelberg.de

Konstantin Druker schloss an der Johannes Gutenberg - Universität Mainz ein Studium der Sportwissenschaft und der Betriebswirtschaftslehre ab und ist seit 2012 als akademischer Mitarbeiter an der SRH Hochschule in Heidelberg tätig. Dort lehrt er schwerpunktmäßig im Masterstudiengang Sportmanagement Module mit Finanzbezug. In seinem Promotionsprojekt beschäftigt er sich mit dem Themenkomplex um das Turnaround Management im Profifußball.



Julius Adrian

Mail: julius.adrian92@yahoo.de

Julius Adrian schloss 2014 sein Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre an der SRH Hochschule Heidelberg ab und befasste sich in seiner Abschlussarbeit mit der Thematik des Crowdfunding im Profifußball. Der DFB-B-Lizenz Inhaber befindet sich derzeit im Masterstudium mit Schwerpunkt Finance & Accounting an der Stockholm School of Economics in Schweden.

Literaturverzeichnis

- Beier, M., Früh, S. & Wagner, K. (2014). *Crowdfunding für Unternehmen - Plattformen, Projekte und Erfolgsfaktoren in der Schweiz*. Forschungsbericht HTW Chur. URL: <http://ssrn.com/abstract=2430147>
- Buysere, K. de, Gajda, O.; Kleverlaan, R., & Marom, D. (2012). *A Framework for European Crowdfunding*. URL: http://www.europecrowdfunding.org/files/2013/06/FRA-MEWORK_EU_CROWDFUNDING.pdf
- CDU Deutschland; CSU-Landesleitung; SPD (2013). *Deutschlands Zukunft gestalten*. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 18. Legislaturperiode.
- Crowdrange (2014): *Fakten zum Crowdfunding des VfL Osnabrück*. Online verfügbar unter <http://www.crowdrange.de/project/vfl-osnabruck/>, zuletzt geprüft am 22.09.2014.
- Daumann, F. (2015). *Grundlagen der Sportökonomie*. Konstanz: UVK
- Deloitte (2014). *Annual Review of Football Finance 2013*. Deutsche Ausgabe.
- DFL, Deutsche Fußball Liga (2014). *Bundesliga Report 2014. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball*. Hg. v. DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, Frankfurt am Main.
- Dworak, A. (2010). *Finanzierung für Fußballunternehmen. Erfolgreiche Wege der Kapitalbeschaffung*. Berlin: Schmidt.
- Haar, T. (2014). Die Masse macht's. *Immobilien Zeitung* (17), S. 1–6.
- Haas, O. (2002): *Controlling der Fussballunternehmen. Management und Wirtschaft in Sportvereinen*. 1. Aufl. Berlin: Schmidt (KulturKommerz, 7).
- Heinemann, K. (1998): Was ist und wozu benötigen wir eine Sportökonomie. *Sportwissenschaft*, 28, 265-282.
- Hettich, P. (2013): Finanzierungsquellen für KMU im Zeitalter von Crowdfunding. Die Folgen des sicherheitsorientierten Regulierungsansatzes im Finanzmarktaufsichtsrechts. *GesKR* (3/2013), S. 1–12.
- Huth, C., Gros, M. & Kühr, C. (2014). Fananleihen deutscher Fußballunternehmen – Eine empirische Untersuchung des Anlageverhaltens der Zeichner. *Corporate Finance biz* (1/2014), S. 7–16.
- Korthals, J.P. (2005). *Bewertung von Fußballunternehmen. Eine Untersuchung am Beispiel der deutschen Fußballbundesliga*. Wiesbaden: DUV
- Klöhn, L., & Hornuf, L. (2014). Ein sicherer Rechtsrahmen für das Crowdfunding. *Der Betrieb* (Heft 14), S. M1.
- Mollick, E. (2014). The dynamics of Crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing* (29), S. 1–16.
- Neuthinger, E. (2014). Der große Schwarm. *Creditreform* (07/2014), S. 26.
- o.V. (2014): *FIFA feiert Rekord-WM*. Hg. v. Handelsblatt. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/1-6-milliarden-euro-gewinn-fifa-feiert-rekord-wm/10255290.html>, zuletzt geprüft am 21.09.2014.
- Pfeil, M. (2014). Crowd und Rüben. *Wirtschaftswoche* (019), S. 100–102.
- Schönwitz, D. (2014). Soziale Schwärmer. *Wirtschaftswoche* (013), S. D16.
- Sefton, P. (2014). *Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2012*. Englische Ausgabe. Hg. v. UEFA.
- Steinbauer, J. (2013). *Crowdfunding & Crowdfinance im Überblick*. Hg. v. Steinbauer Strategie. URL: http://www.steinbauer-strategie.de/wp-content/uploads/2013/10/Fertige-Version_js2.pdf
- Swieter, D. (2002). *Eine ökonomische Analyse der Fussball-Bundesliga*. Berlin: Duncker & Humblot (Beiträge zur angewandten Wirtschaftsforschung, Hg. Lothar Hübl, Bd. 29).
- Trechow, P. (2014). Geldgeber entscheiden oft emotional. Interview mit Alexandra Moritz. *VDI Nachrichten* (1), S. 25.
- UEFA (2014). *Finanzbericht 2012/2013*. Deutsche Ausgabe. Astana.
- Wöhe, G., Bilstein, J., Ernst, D. & Häcker, J. (2013). *Grundzüge der Unternehmensfinanzierung*. 11. überarbeitete Auflage. München: Vahlen.

Peter Gerspach & Frank Daumann

Kann das Financial-Fair-Play die in es gesetzten Erwartungen erfüllen?

Abstract

Für einen in der Zukunft möglichen sportlichen Erfolg investierten Fußballklubs erhebliche Summen in ihre Spielerkader, ohne dabei immer auf eine tragfähige Finanzierung geachtet zu haben. Um den teilweise bedrohliche Entwicklungen der Fußballklubs zu begegnen hat die UEFA zur Stärkung der finanziellen Substanz der europäischen Klubs ein umfangreiches Regelwerk – das „Financial Fairplay“ (FFP) – erlassen. Grundsätzlich geht es bei diesem Regelwerk darum sicherzustellen, dass die Klubs in einem Zeitraum von drei Jahren nicht mehr Geld ausgeben, als sie durch Tätigkeiten mit Fußballbezug einnehmen. Eine Nichtbefolgung der Regelungen zieht für die Klubs disziplinarische Folgen nach sich.

In diesem Beitrag soll geprüft werden, ob das FFP die propagierte Zielsetzung erreichen kann und wie es eventuell verbessert werden könnte.

1. Einleitung

Fußball hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem bedeutsamen Wirtschaftszweig entwickelt. Neben der positiven Umsatzentwicklung stiegen parallel aber auch die Kosten der Klubs erheblich an. Für einen in der Zukunft möglichen sportlichen Erfolg investierten die Klubs erhebliche Summen in ihre Spielerkader, ohne dabei immer auf eine tragfähige Finanzierung geachtet zu haben.¹ Viele sich daraus zwangsläufig ergebende Insolvenzen konnten insbesondere durch staatliche und institutionelle Hilfen sowie aufgrund des Einstiegs privater Investoren abgewendet werden.² Die teilweise bedrohliche Entwicklung der Fußball-

klubs hat die UEFA auf den Plan gerufen, die zur Stärkung der finanziellen Substanz der europäischen Klubs ein umfangreiches Regelwerk – das „Financial Fairplay“ (FFP) – erlassen hat, das die UEFA-Klublizenzierung ergänzt. Grundsätzlich geht es bei diesem Regelwerk darum sicherzustellen, dass die Klubs in einem Zeitraum von drei Jahren nicht mehr Geld ausgeben, als sie durch Tätigkeiten mit Fußballbezug einnehmen. Eine Nichtbefolgung der Regelungen zieht für die Klubs disziplinarische Folgen nach sich.

In dieser Abhandlung soll geprüft werden, ob das FFP die propagierte Zielsetzung erreichen kann und wie es eventuell verbessert werden könnte.

Hierzu wird zunächst der Aufbau des europäischen Klubfußballs skizziert. Anschließend werden das Konzept des FFP, wie es bis zum 30. Juni 2015 galt, und dessen Defizite vorgestellt. Daran schließt sich die Überprüfung seiner Wirksamkeit anhand der Benchmark-Berichte der UEFA an. Die ab 1. Juli 2015 geltende Regelung wird im sechsten Abschnitt präsentiert und gewürdigt, bevor abschließend ein Fazit gezogen und Verbesserungsvorschläge umrissen werden.

2. Aufbau des europäischen Klubfußballs

Die UEFA, als Dachorganisation des Europäischen Fußballs und eine von sechs anerkannten Konföderationen der Fédération Internationale de Football Association (FIFA),³ trägt u.a. die Verantwortung für die Organisation und Durchführung unterschiedlicher Klubmeisterschaften, so etwa der UEFA-Champions League und der Europa League. Die UEFA konnte in der Saison 2013/2014 durch die

1 Siehe UEFA, 2010a.

2 Vgl. Peeters & Szymanski, 2013, S. 13 f.

3 Siehe UEFA, 2014c.

genannten Turniere insgesamt fast € 1,7 Mrd. Umsatz generieren.⁴ Neben den sportlichen Qualifikation müssen die teilnahmeberechtigten Klubs eine Lizenz beim Nationalverband beantragen, welche die reibungslose Durchführung sowie die Integrität der UEFA-Klubwettbewerbe sicherstellen soll.⁵ Der Einzug in die Klubwettbewerbe ist für die Mannschaften der einzelnen Nationalverbände äußerst lukrativ. Neben dem gewonnenen Prestige durch den sportlichen Erfolg, der dadurch resultierenden größeren Bekanntheit sowie Attraktivität für zahlungskräftige Sponsoren, partizipieren die teilnehmenden Vereine umfangreich an den Einnahmen der UEFA; so wurden in der Saison 2014/2015 € 1,2 Mrd. an die Klubs ausgeschüttet.⁶

Bezüglich der Wahl der Rechtsform eines Fußballklubs gibt es innerhalb Europas keine einheitliche Regelung,⁷ weshalb für Fußballklubs in Europa u.a. Unterschiede hinsichtlich der Publizitätspflichten, der Rechnungslegung, steuerlichen Belastung, Mittelverwendung, Organisationsstruktur sowie Möglichkeiten des Einstiegs externer Investoren und somit der Generierung zusätzlicher Finanzierungsquellen gelten bzw. bestehen.⁸

Die Attraktivität der UEFA-Klubwettbewerbe und die hohen Hürden, die überwunden werden müssen, um davon partizipieren zu können, veranlasste die Klubs Investitionen in den Spielerkader zu tätigen, die erhebliche Risiken für finanzielle Schief lagen in sich bargen.

3. UEFA-Financial Fairplay

Das UEFA-Financial Fairplay wurde am 27. Mai 2010 beim Treffen des UEFA-Exekutivkomitees in Nyon verabschiedet.⁹ In den Jahren 2012 und 2015

4 Siehe UEFA, 2015b, S. 6 f.

5 Vgl. Dehesselles & Frodl, 2012, S. 65.

6 Siehe UEFA, 2015b, S. 23 ff.

7 Vgl. Kupfer, 2006; Hamm, 2012.

8 Vgl. UEFA, 2011, S. 84.

9 Vgl. UEFA, 2010c.

wurde es aktualisiert.

Zielsetzungen und theoretischer Hintergrund

Das gesamte Klublizenzierungsverfahren der UEFA besteht einerseits aus den Vorschriften zur Klublizenzierung sowie andererseits aus den Vorschriften zum Financial Fairplay (synonym: Klub-Monitoring).

Die von der UEFA verfolgten Ziele des Financial Fairplay sind in Art. 2, Abs. 2 des Reglements zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay festgehalten:¹⁰

- Erhöhung der Disziplin und Rationalität im Bereich der Klubfußballfinanzen,
- Verringerung des Drucks auf Gehälter und Transfersummen und Eindämmung der Inflation,
- Ermutigung der Vereine, im Rahmen ihrer eigenen finanziellen Möglichkeiten zu wirtschaften,
- Förderung langfristiger Investitionen im Nachwuchs- und Infrastrukturbereich,
- Wahrung der langfristigen Lebensfähigkeit des europäischen Klubfußballs,
- Sicherstellung, dass die Vereine ihren Verbindlichkeiten fristgerecht nachkommen.

Das FFP ist daher darauf gerichtet, die zwei typischen Probleme einer Liga, nämlich die Überproduktion und die Unausgeglichenheit der Liga, zu beseitigen. So resultiert die Überproduktion daraus, dass in einer Liga bedingt durch Rangexternalitäten – die Verstärkung des einen Klubs hat direkte Auswirkungen auf die relative Stärke der anderen Klubs – eine Anreizstruktur vorliegt, die die einzelnen Klubs veranlasst, zu viel Ressourcen in die Spielstärke zu investieren.¹¹ Die Folge

10 Siehe UEFA, 2012.

11 Siehe hierzu etwa Dietl, Franck & Roy, 2003;

davon ist eine zunehmende Überschuldung und die Gefahr des Ausscheidens einzelner Klubs, was zu einer Gefährdung des Meisterschaftsrennens führen kann. Eine wirksame Begrenzung der Möglichkeit, sich zu verschulden, würde also dazu führen, dass das Problem der Überproduktion eingedämmt wird. Die Ursachen der Unausgeglichenheit einer Liga können vielfältiger Natur sein.¹² Bestehen für die einzelnen Klubs unterschiedliche Möglichkeiten, sich zu verschulden – etwa dadurch, dass staatliche Organisationen in unterschiedlichem Ausmaß eine ausufernde Verschuldung eines Klubs durch Bürgschaften erst ermöglichen oder aber gar Schulden eines Klubs übernehmen –, kommt es in der Liga zu einer unausgeglichenen Spielstärke. Als Folge daraus werden regelmäßig ein abnehmender Spannungsgrad und damit ein Rückgang des Zuschauerinteresses mit entsprechenden Folgen auf die Einnahmensituation der Liga bzw. der Klubs ausgemacht.¹³ Die Ausgeglichenheit der Spielstärke stellt somit ein Kollektivgut dar, dessen Produktion durch die Begrenzung der Verschuldungsmöglichkeiten der Klubs abgesichert werden kann. Ein effektiv umgesetztes FFP würde demzufolge helfen, die Unausgeglichenheit in den nationalen Ligen und auch in den supranationalen Wettkämpfen zu reduzieren.¹⁴

Dietl, Franck & Lang, 2008; Franck, 2014. Ansätze zur Erklärung des Entstehens der Überproduktion finden sich bei Daumann, 2015, S. 173 ff.

12 Siehe Daumann, 2015, S. 178.

13 Siehe hierzu etwa Noll, 2003; Szymanski, 2003; Guest, 2013.

14 Anderer Meinung sind Peeters und Szymanski (2013, S. 29–30) sowie Sass (2012, S. 10). Demnach werde durch das FFP die Competitive Balance in der Liga eher verschlechtert und somit die Vormachtstellung der jetzigen europäischen Top-Teams gefestigt. Franck (2014, S. 30) hingegen sieht bei dieser Sichtweise das eigentliche Kernproblem vernachlässigt und verweist auf die „too big to fail“ Problematik, die bei Klubverantwortlichen zum Moral-Hazard-Problem und somit oftmals zu Missmanagement führe. FFP begrenze nicht den Wett-

Die Regelung bis 30.06.2015

Das UEFA-Klub-Monitoring ergänzt die Vorschriften der Klublizenzierung. Während bei der Klublizenzierung der Fokus auf der Identifikation ökonomischer Schieflagen liegt, sollen die Vorschriften des Financial Fairplay dazu dienen, diesen vorzubeugen oder diese wieder zu korrigieren.¹⁵ Im Unterschied zur Klublizenzierung liegt die Umsetzung des Klub-Monitorings in den Händen der UEFA¹⁶ – der unabhängigen UEFA-Finanzkontrollkammer für Klubs (FKKK). Bei Verstößen gegen die Vorschriften ist die FKKK befähigt, Disziplinarstrafen zu verhängen.¹⁷

Die Break-even-Vorschrift ist das Herzstück des UEFA-Klub-Monitoring. Dabei müssen die Klubs innerhalb einer dreijährigen Monitoring-Periode¹⁸ ein positives aggregiertes Break-even-Ergebnis ausweisen.¹⁹ Das Break-even-Ergebnis wird durch Subtraktion der relevanten Ausgaben von den relevanten Einnahmen eines Geschäftsjahres ermittelt.²⁰ Ein Klub erfüllt die Kriterien der Break-even-Vorschrift, wenn er für die Berichtsperioden T-2 und T-1 einen Break-even-Überschuss ausweisen und gleichzeitig von einer Fortführungsfähigkeit des Klubs ausgegangen werden kann (Indikator: Fortführungsfähigkeit). Zudem darf der Jahresabschluss der Berichtsperiode T-1

bewerb, sondern fördere ein solides Klubmanagement.

15 Siehe Galli, Benz & Traverso, 2012.

16 Vgl. UEFA, 2015c.

17 Siehe UEFA, 2013b.

18 T; T-1; T-2; T = Jahr in dem die Klubwettbewerbe beginnen

19 Siehe UEFA, 2012.

20 Aufgrund der möglicherweise missverständlichen deutschen Übersetzung des Reglements wird hier darauf verwiesen, dass in diesem Zusammenhang die Begriffe Einnahmen und Ausgaben nicht den betriebswirtschaftlichen Begriffen der Einnahmen und Ausgaben gleichzusetzen sind. Es handelt sich hierbei um betriebswirtschaftliche Ertrags- und Aufwandsposten, die in der Gewinn- und Verlustrechnung von Unternehmen zu finden sind (Deheselles 2011, S. 48).

kein negatives Eigenkapital aufweisen, das sich gegenüber der Vergleichszahl des Vorjahres verschlechtert hat (Indikator: Negatives Eigenkapital). Darüber hinaus dürfen keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber anderen Fußballklubs oder Arbeitnehmern und/oder Sozialversicherungsinstituten bzw. Steuerbehörden zum 30. Juni des Jahres, in dem die Klubwettbewerbe beginnen, bestehen (Indikator: Überfällige Verbindlichkeiten). Des Weiteren gilt die Break-even-Vorschrift auch dann als erfüllt, wenn ein Indikator nicht eingehalten wird, jedoch ein aggregierter Break-even-Überschuss aus den Berichtsperioden T-2, T-1 und T vorliegt.

Ein Klub erfüllt die Break-even-Vorschriften trotz Nichteinhaltung eines Indikators sowie eines aggregierten Defizits der Berichtsperioden T-2, T-1 und T, wenn dieses Defizit innerhalb der annehmbaren Abweichung liegt und ein ggf. vorliegender Überschuss aus den Berichtsperioden T-3 und T-4 berücksichtigt wurde. Die annehmbare Abweichung stellt das maximal erlaubte Break-even-Defizit eines Klubs dar, mit dem die Break-even-Vorschrift noch eingehalten wird. Grundsätzlich beträgt die annehmbare Abweichung € 5 Mio. Um den Klubs jedoch den Einstieg bei der Umsetzung der Regelungen zu erleichtern, wird in den Anfangsjahren eine Überschreitung dieses Betrages ermöglicht. Für die Spielzeiten 2015/2016 – 2017/2018 wurde eine annehmbare Abweichung in Höhe von € 30 Mio. festgelegt. Die Differenz zwischen der grundsätzlichen annehmbaren Abweichung zur in den Anfangsjahren zugelassenen Überschreitung muss vollständig durch Beiträge von Anteilseignern und/oder verbundenen Parteien gedeckt werden.

4. Probleme der Regelsetzung

Durch die Einführung des Financial Fairplay entstehen unterschiedliche Problemstellungen. Diese können in die zwei Bereiche Regelsetzung und Regeldurchsetzung unterteilt werden. Während bei der Regelsetzung, aufgrund der inhaltlichen Ausgestaltung, Graubereiche, Gestaltungsspielräume und Schlupflöcher bestehen, handelt es sich bei der Regeldurchsetzung um Herausforderungen der Durchsetzungsfähigkeit des Regelwerkes durch die UEFA bzw. FKKK.

Relevante Einnahmen und relevante Ausgaben

Wie bereits dargelegt, errechnet sich das Break-even-Ergebnis aus den relevanten Einnahmen und relevanten Ausgaben eines Klubs. Dabei dürfen Erträge aus nicht fußballerischer Tätigkeit ohne Bezug zum Klub nicht in das Break-even-Ergebnis eingerechnet werden. Das Regelwerk lässt bei der Definition dieser Beträge jedoch Interpretationsspielräume zu, da diese nur dann von der Berechnung der relevanten Einnahmen auszuschließen sind, wenn eindeutig und absolut kein Bezug zu den Aktivitäten, Standorten oder der Marke des Fußballklubs besteht.²¹ Zudem können Aufwendungen, die durch Investitionen in die Infrastruktur entstehen, von der Berechnung ausgeschlossen werden.²²

Investition in Infrastruktur und Jugend

Durch das FFP verfolgt die UEFA u.a. das Ziel, langfristige Investitionen im Nachwuchs- und im Infrastrukturbereich zu fördern. Daher wird die Kapitalzufuhr in „Steine statt Beine“, wie es Dehesselles formuliert,²³ privilegiert. Entstehende Aufwendungen in diesen Bereichen sind von der Break-even-Berechnung auszuschließen.

²¹ Siehe UEFA, 2012.

²² Mögliche Umgehungsversuche der Klubs erläutern bspw. Strauß, 2014, S. 314, und Drinkuth & Graesser, 2012.

²³ Siehe Dehesselles, 2011, S. 55.

ßen.²⁴ Zwar beschreibt die UEFA, insbesondere beim Thema Jugendförderung, sehr detailliert, welche Aufwendungen dazu zählen und welche nicht, trotzdem weisen Dehesselles sowie Müller, Lammert und Hovemann auf die Gefahr hin, dass diese Aufwandsposten besonders hoch und nicht wahrheitsgetreu angesetzt werden könnten.²⁵

Geschäftsvorfälle mit verbundenen Parteien

Die UEFA verbietet bei der Break-even-Berechnung die Berücksichtigung bedingungsloser Beiträge von Anteilseignern und verbundenen Parteien. Geschäftsvorfälle bzw. Transaktionen mit verbundenen Parteien dürfen hingegen in das Break-even-Ergebnis hineingerechnet werden. Dabei dürfen die Erträge jedoch nicht über und die Aufwendungen nicht unter dem jeweiligen Zeitwert des Geschäftsvorfalles liegen.²⁶

Die umfangreichen Beschreibungen im Regelwerk verdeutlichen bereits die Schwierigkeit der Identifikation einer Transaktion mit verbundenen Parteien.²⁷ Zwar müssen die Klubs im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens bei Vorlage ihrer Finanzinformationen alle Geschäftsvorfälle mit verbundenen Parteien separat angeben. Fraglich bleibt dennoch, ob im Falle einer Nichtangabe der Klubs die UEFA in der Lage ist, derartige Geschäftsvorfälle zu erkennen.²⁸

Konnte ein solcher Geschäftsvorfall mit einer verbundenen Partei identifiziert werden, muss die Höhe der Transaktion hinsichtlich des Zeitwertes geprüft werden.²⁹ Der Versuch einer objektiven Bewertung ist positiv zu bewerten. Die

praktische Umsetzung einer solchen Bemessung ist jedoch aufgrund struktureller Unterschiede sowie verschiedener Angebotsportfolios³⁰ der Klubs als auch der individuellen Zielsetzung eines Sponsors kritisch zu sehen.

Sonstige Probleme

Obgleich offenbar bei der Konzeptionierung des Financial Fairplay das Europäische Beihilferecht entsprechend berücksichtigt wurde (Europäische Kommission; UEFA 21.03.2012),³¹ scheint die Vereinbarkeit des FFP mit dem Wettbewerbsrecht der EU noch umstritten zu sein.³²

Weiterhin treten Probleme im Zusammenhang mit den bereits von der FIFA offiziell verbotenen sogenannten Third Party Ownership (= TPO)³³ und des Geltungsbereichs des FFP auf. Darüber hinaus fallen unter die FFP-Regelungen ausschließlich Klubs, die an einem Klubwettbewerb der UEFA teilnehmen möchten, wodurch die Regelungen somit lediglich einen Bruchteil der europäischen Erstligisten betreffen.

Klubs, die nicht von Investoren abhängig sind, profitieren von den Regelungen, auch weil die bilanzielle Schuldenseite³⁴

30 Die Ausgestaltung eines Sponsorships ist aufgrund der Vielfalt der möglichen Leistungen eines Klubs unterschiedlich. Neben klassischen Sponsoringleistungen wie bspw. Trikotwerbung, gibt es weitere von Klub zu Klub unterschiedliche individuelle Angebote, welche den Sponsoren angeboten werden können. Des Weiteren differiert auch die Ausgestaltung der jeweiligen Sponsoringpakete. In Summe stellt dies eine Heterogenität im Bereich des Angebots für Sponsoren. Dies führt zu einer schwierigen Vergleichbarkeit der jeweiligen Sponsorships.

31 Siehe Almunia 2012.

32 Vgl. Lindholm, 2010, S. 197–213; Long, 2012, S. 100 f.; Budzinski, 2014, S. 17; Vöpel, 2013, S. 26 f.

33 Siehe FIFA, 2014; Strauß, 2014, S. 324; Ebner, 2015.

34 Mit bilanzieller Schuldenseite ist hierbei die Passivseite der Bilanz gemeint. Die bilanzielle Verschuldung ist nicht maßgeblich bei der

24 Siehe UEFA, 2012.

25 Siehe Dehesselles, 2011, S. 49; Müller, Lammert & Hovemann, 2012, S. 136.

26 Vgl. UEFA, 2012.

27 Vgl. UEFA, 2012.

28 Siehe Schubert, 2013, S. 276; Dehesselles, 2011, S. 50; Strauß, 2014, S. 317.

29 Vgl. UEFA, 2012.

im Rahmen des FFP lediglich über die Zinsaufwendungen bei der Berechnung des Break-even-Ergebnisses Berücksichtigung findet.³⁵ Hierbei offenbaren sich wiederum nationale Unterschiede, die das Financial Fairplay in der jetzigen Ausgestaltung nicht ausgleichen kann und die zudem durchaus eine Subventions- bzw. Beihilfeproblematik aufweisen. Darüber hinaus sehen verschiedene Autoren bereits die Zielsetzung der UEFA als teilweise verfehlt an, da dadurch gerade nicht eine Verbesserung der Nachhaltigkeit sowie der wirtschaftlichen Situation des europäischen Fußballs erreicht wird, sondern aufgrund des Verzichts auf Geldmittel externer Investoren ein Wohlfahrtsverlust die Folge sei.³⁶ Zudem müsste laut Ansicht mancher Autoren zusätzlich das Ziel der Wahrung der Ausgeglichenheit des Wettbewerbs verfolgt und dementsprechend Maßnahmen durchgeführt werden, da dieser für die Lebensfähigkeit des europäischen Fußballs verantwortlich sei.³⁷

5. Probleme bei der Regeldurchsetzung

Der Erfolg des eingeführten Regelwerkes ist maßgeblich davon abhängig, wie sehr die UEFA im Stande und darüber hinaus bereit ist, die Vorschriften umzusetzen. Schubert und Strauß erläutern dabei die Interessenskonflikte, welchen die UEFA ausgesetzt ist.³⁸ Die Nachfrage der CL ist deshalb so hoch, weil dort die besten Teams und somit auch die größten Stars

gegeneinander antreten. Schließt die UEFA nun einen Klub von den Wettbewerben aus, würde sie die Qualität ihres eigenen Produkts schmälern. Weitere Zielkonflikte ergeben sich aus der Zusammensetzung der Gremien der UEFA, dessen Mitglieder regelmäßig Vertreter der nationalen Verbände sowie verschiedener Klubs sind.

Für die Lösung dieses Problems ist es deshalb von essentieller Bedeutung, dass die von den Fußballklubs vorgelegten Finanzinformationen unabhängig und ohne Rücksicht auf die sogenannten „Großen“ geprüft und bei Nicht-Einhaltung der Regelungen entsprechende Sanktionen ausgesprochen werden. Hierbei ist positiv anzumerken, dass mit der FKKK, trotz des hohen Aufwands und der Verfahrensrisiken, eine unabhängige Kontrollinstanz mit Rechtssprechungskompetenz installiert wurde.³⁹ Zudem ist auch die Festlegung eines Sanktionskatalogs positiv hervorzuheben. Bei diesem wurde jedoch die Herstellung einer Beziehung zwischen Straftatbestand und Strafmaß versäumt. Vielmehr versucht die FKKK individuelle Vergleiche mit den jeweiligen Klubs zu schließen,⁴⁰ was jedoch ein Höchstmaß an Transparenz erfordert, da ansonsten die auf Seiten der UEFA entstehenden diskretionären Handlungsspielräume zu einem Vertrauensverlust in die Kontrollinstanz führen könnten.

Die FKKK veröffentlicht auf der Website der UEFA in regelmäßigen Abständen Informationen über laufende Disziplinarverfahren, ausgesprochene Urteile sowie ausgehandelte Vergleiche mit den Klubs.⁴¹ Dennoch muss auch hier kritisch angemerkt werden, dass der Transparenz zu wenig Beachtung geschenkt wird. Zwar wurde bspw. die individuelle Vereinbarung der FKKK mit Paris St. Germain FC

Betrachtung der finanziellen Leistungsfähigkeit eines Klubs aus Sicht des FFP. Es werden lediglich die Zinsaufwendungen des Fremdkapitals in die Break-even-Berechnung miteinbezogen. Die Höhe der Zinsen sind von Land zu Land und von Klub zu Klub individuell und daher sehr unterschiedlich.

35 Siehe Dehesselles, 2011, S. 48.

36 Vgl. Madden, 2012.

37 Siehe Peeters & Szymanski, 2013, S. 14 ff.; Vöpel, 2011; Preuss, Haugen & Schubert, 2014.

38 Vgl. Schubert, 2013, S. 270; Strauß, 2014, S. 313.

39 Siehe Müller et al., 2012; Preuss et al., 2014, S. 42; Schubert, 2013, S. 276.

40 Vgl. UEFA, 2013b.

41 Siehe UEFA, 2015a.

veröffentlicht.⁴² Bezüglich der im Nachgang festgelegten aus Klubsicht mildern den Veränderungen des Vergleichs (Paris St. Germain FC 2015) fehlt jedoch eine offizielle Stellungnahme der FKKK.

6. Zielerreichung durch Financial Fairplay

Die erste Monitoring-Periode des Financial Fairplay endete im Jahr 2014. Daher soll nachfolgend analysiert werden, ob aus wirtschaftlicher Sicht bereits Auswirkungen der Regeleinführung zu identifizieren sind und die UEFA ihre oben genannten Ziele zumindest teilweise schon erreichen konnte. Dabei erfolgt die Zielmessung anhand der Benchmark-Berichte der UEFA, da diese einen großen Teil des europäischen Klubfußballs abbilden und somit ein Gesamtbild der finanziellen Situation der Verein entsteht. Aufgrund ihrer Einfachheit weist die Methodik Schwächen auf, welche später noch diskutiert werden.

6.1 Wirtschaftliche Entwicklung des europäischen Klubfußballs vor und nach der Einführung des FFP

Die UEFA veröffentlicht fast jährlich einen Benchmark-Bericht, in welchem insgesamt ca. 700 europäische Erstligisten hinsichtlich unterschiedlicher u.a. auch wirtschaftlicher Parameter verglichen werden. Für die Analyse wurden die Benchmark-Berichte der Finanzjahre⁴³ 2008–2014 verwendet. Somit kann die Situation vor und nach der Einführung des FFP analysiert und abgebildet werden.

Zwischen den Finanzjahren 2007 und 2011

⁴² Siehe UEFA, 2014b.

⁴³ Das Finanzjahr entspricht je nach Liga unterschiedlichen Betrachtungszeiträume. Während die europäischen TOP-Ligen ihr Finanzjahr der Spielzeit (01.07.T-31.06.T+1) anpassen, verwenden vor allen Dingen die ehemaligen GUS-Länder das Kalenderjahr und somit den 31.12.T eines Jahres als Abschlussstichtag (UEFA 2010a, S. 38).

stiegen zwar die Erträge⁴⁴ der Klubs um durchschnittlich 3,7 % pro Jahr an, gleichzeitig musste jedoch auch ein durchschnittlicher Anstieg der Aufwendungen pro Jahr in Höhe von 5,2 % verzeichnet werden. Dies führte zu hohen jährlichen Jahresfehlbeträgen auf Seiten der Klubs.

In Tabelle 1 sind die jährlichen Erträge und Aufwendungen der Klubs dargestellt. In den Finanzjahren 2010 und 2011 mussten die Klubs einen aggregierten Verlust in Höhe von je € 1,6 Mrd. ausweisen, was im betrachteten Zeitraum das Maximum darstellt. Zu erkennen ist jedoch auch, dass im Finanzjahr 2011 – nach der Einführung des FFP – die Aufwendungen erstmals prozentual weniger anstiegen als die Erträge. Auch im darauffolgenden Finanzjahr, das in die erste, verkürzte Monitoring-Periode miteinbezogen wurde, konnten die Erträge um prozentual 6,3 % auf 14,1 € Mrd. erhöht werden, während die Aufwendungen lediglich um 2,7 % auf 15,2 € Mrd. zunahmen.

Dennoch wiesen die Klubs im Finanzjahr 2012 immer noch einen aggregierten Verlust in Höhe von € 1,1 Mrd. aus. Dieser verringerte sich bis zum Finanzjahr 2014 auf € 500 Mio.. Zurückzuführen ist dies wiederum auf eine Erhöhung der Erträge sowie eines gleichzeitig weniger starken Anstiegs der Aufwendungen.

Der Personalaufwand, insbesondere für den Spielerkader, stellt den größten Aufwandsposten dar und trägt maßgeblich dazu bei, dass die erzielten Ertragssteigerungen durch die Aufwendungen mehr als neutralisiert werden. Tabelle 2 illustriert, dass zwar das Kostenwachstum aus dem Finanzjahr 2008 von 14,1 % auf 7,4 % im Jahr 2012 verringert werden konnte, der Personalaufwand dennoch im Ver-

⁴⁴ Ertrag = Erträge - Gewinne oder Ertrag aus Transfergeschäften - Gewinne oder Ertrag aus der Veräußerung übriger Vermögenswerte - Gewinne oder Ertrag aus dem Verkauf von Finanzanlagen - finanzielle Beteiligungen - Steuererträge oder -gutschriften (UEFA 2010a, S. 42)

Erträge und Aufwendungen europäischer Klubs in Mrd €.					
Finanzjahr	Ertrag	Jährliche Veränderung	Aufwendungen	Jährliche Veränderung	Aggregierter Verlust
2007	11,0		11,5		0,5
2008	11,5	4,55%	12,1	5,22%	0,6
2009	11,7	1,74%	12,9	6,61%	1,2
2010	12,8	9,40%	14,4	11,63%	1,6
2011	13,2	3,13%	14,8	2,78%	1,6
2012	14,1	6,82%	15,2	2,70%	1,1
2013	15,0	6,38%	15,8	3,89%	0,8
2014	15,9	6,00%	16,4	3,76%	0,5

Tab. 1: Erträge und Aufwendungen europäischer Klubs (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an UEFA (UEFA 2010a, 2010b, 2011, 2013a, 2014a, 2015d))

Erträge und Aufwendungen europäischer Klubs in Mrd €.							
Finanzjahr	Ertrag	Jährliche Veränderung	Aufwendungen	Jährliche Veränderung	Davon Personalaufwand	Jährliche Veränderung	Personalaufwandsquote
2007	11,0		11,5		6,18	-	56,18%
2008	11,5	4,55%	12,1	5,22%	7,054	14,14%	61,34%
2009	11,7	1,74%	12,9	6,61%	7,475	5,97%	63,89%
2010	12,8	9,40%	14,4	11,63%	8,167	9,26%	63,80%
2011	13,2	3,13%	14,8	2,78%	8,57	4,93%	64,92%
2012	14,1	6,82%	15,2	2,70%	9,2	7,35%	65,25%
2013	15,0	6,38%	15,8	3,89%	9,6	4,35%	64,00%
2014	15,9	6,00%	16,4	3,76%	9,9	3,13%	62,26%

Tab. 2: Erträge, Aufwendungen und Personalaufwandsquote europäischer Klubs (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an UEFA (UEFA 2010a, 2010b, 2011, 2013a, 2014a, 2015d))

gleich zum Ertrag prozentual jährlich mehr zunahm. Ca. 40 % der untersuchten Klubs vermeldeten eine Personalaufwandsquote⁴⁵ von über 70 %. Dies sind über 60 Klubs mehr als noch im Finanzjahr 2008.⁴⁶ In den darauffolgenden Jahren 2013 und 2014 verbessert sich die Situation bezüglich des Personalaufwands. Das jährliche Wachstum des Personalaufwands ist demnach geringer als das des Ertrags, in dieser Deutlichkeit im Jahr 2013 das erste Mal im betrachteten Zeitraum.

45 Personalaufwandsquote = Personalaufwand / Umsatzerlöse (vgl. Wöhe und Döring 2008, S. 904)

46 Siehe UEFA, 2014a.

Im Bereich der Vermögens- und Finanzlage der Klubs ist ein positiver Trend zu verzeichnen (Abbildung 1). Demnach stiegen einerseits die Vermögenswerte jährlich um durchschnittlich 3,7 % an, während die jährliche durchschnittliche Wachstumsrate der Verbindlichkeiten lediglich 1,2 % betrug.

Das Eigenkapital stieg von € 1,8 Mrd. im Finanzjahr 2008 auf € 4,9 Mrd. im Finanzjahr 2014 an. Hier muss jedoch beachtet werden, dass trotz der grundsätzlich verbesserten Eigenkapitalquote⁴⁷ (9 % auf 19,68 %) bis zum Jahr 2012 auch die Anzahl der Klubs gestiegen ist, bei denen

47 Eigenkapitalquote = Eigenkapital / Gesamtkapital (vgl. Wöhe und Döring 2008, S. 904)

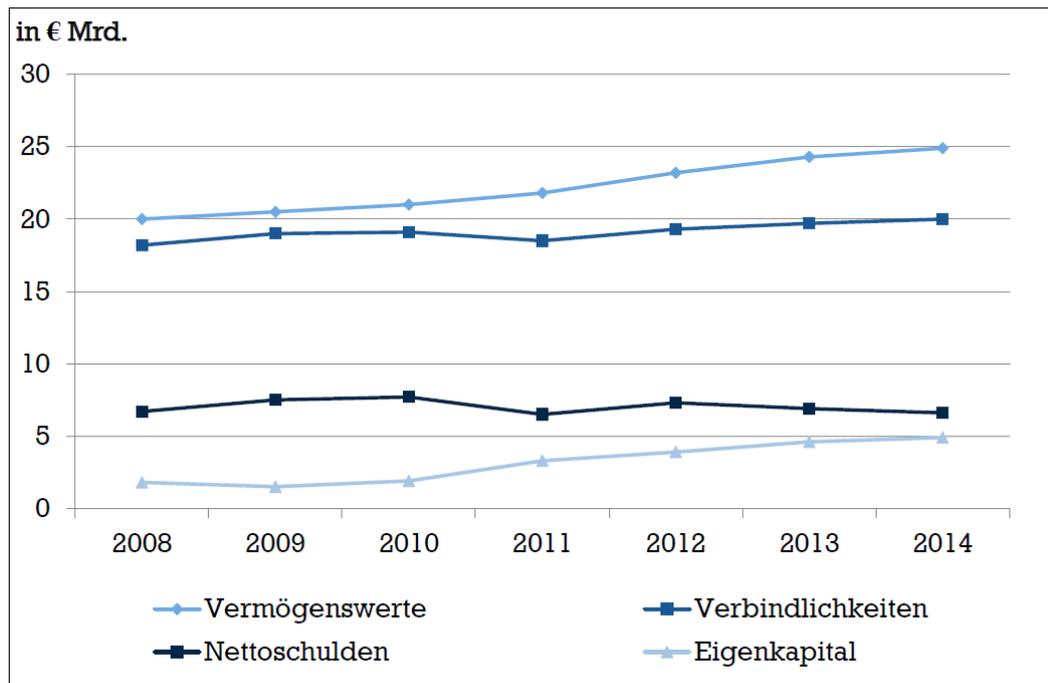


Abb. 1: Eigenkapital- und der Nettoschuldenentwicklung europäischer Klubs (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an UEFA (2010a; 2010b; 2011; 2013a; 2014a, 2015d))

die Schulden- die Vermögenswerte übersteigen. Insgesamt mussten somit 39 % der untersuchten Klubs ein negatives Eigenkapital ausweisen.

Wiederum positiv ist die Wertsteigerung des Sachanlagevermögens um 44,2 % im betrachteten Zeitraum zu bewerten, welche ein Indiz für Investitionen der Klubs in die Infrastruktur ist.⁴⁸ Insgesamt investierten die Klubs seit Einführung des Financial Fairplay € 800 Mio. in die Infrastruktur. Abbildung 1 veranschaulicht darüber hinaus die Entwicklung der Nettoschulden⁴⁹, welche bis zum Finanzjahr 2014 auf € 6,6 Mrd. reduziert werden konnten.

Da eines der Ziele der UEFA auch die fristgerechte Bedienung von Verbindlichkeiten ist, soll abschließend noch die Entwicklung der Einhaltung des Grundsatzes der Fristenkongruenz⁵⁰ betrachtet wer-

den. Dabei zeigt sich (Tabelle 3), dass die europäischen Fußballklubs die vereinfachte Goldene Bilanzregel verfehlen. Aufgrund fehlender aussagekräftiger Zahlen, kann die Fristenkongruenz lediglich bis zum Finanzjahr 2012 abgebildet werden. Auch ist eine Berechnung der aussagekräftigeren Liquiditätsgrade auf Basis der vorhandenen Daten nicht möglich. Jedoch kann festgehalten werden, dass die überfälligen Zahlungen gegenüber anderen Fußballklubs, Arbeitnehmern und Sozialversicherungsinstituten bzw. Steuerbehörden von € 57 Mio. im Finanzjahr 2011 auf € 5 Mio. im Finanzjahr 2015 verringert werden konnten.⁵¹

6.2 Weitere Beurteilung und Grenzen der Methode

Die vorliegende Analyse attestiert dem europäischen Fußball seit Einführung des

mögen mit kurzfristigem Kapital) finanziert werden sollte. Die Goldene Bilanzregel verlangt in ihrer strengsten Ausführung, dass langfristige Vermögenswerte komplett mit dem Eigenkapital des Unternehmens finanziert werden müssen (vgl. Wöhe und Döring 2008, S. 655ff).

51 Siehe UEFA 2015d, S. 102

48 siehe UEFA 2015d, 2014a, 2013a.

49 Nettoschulden gemäß UEFA = Langfristige Verbindlichkeiten + kurzfristige Verbindlichkeiten + Nettotransferverbindlichkeiten - Zahlungsmittelbestand (UEFA 2013a, S. 108)

50 Fristenkongruenz bedeutet, dass langfristiges Vermögen mit langfristig zu Verfügung stehendem Kapital (gleichermaßen kurzfristiges Ver-

Fristenkongruenz - Goldene Bilanzregel - Deckungsgrad II					
in Mrd €	2012	2011	2010	2009	2008
Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital	14	13	13	12	11
Langfristige Vermögenswerte	16	15	14	14	13
<i>Goldene Bilanzregel / Deckungsgrad II</i>	<i>0,89</i>	<i>0,90</i>	<i>0,88</i>	<i>0,86</i>	<i>0,89</i>

Tab. 3: Einhaltung der Fristenkongruenz durch europäische Klubs (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an UEFA (2010a; 2010b; 2011; 2013a; 2014a))

FFP grundsätzlich eine positive wirtschaftliche Entwicklung. Der relative Anstieg der Aufwendungen der Klubs ist weniger als der des Ertrags. Außerdem wurden Investitionen in Sachanlagen getätigt sowie das Eigenkapital gestärkt. Die positive Entwicklung ist jedoch nicht mit einer grundsätzlichen positiven wirtschaftlichen Lage des europäischen Klubfußballs gleichzusetzen. Noch immer verzeichnen eine Vielzahl von Klubs Jahresfehlbeträge, wodurch das Eigenkapital aufgezehrt wird und Liquiditätsprobleme drohen könnten⁵². Des Weiteren ist bspw. in England die positive Entwicklung nicht allein auf ein verändertes wirtschaftliches Verhalten der Klubs, sondern auf erhebliche Ertragssteigerungen im Bereich der TV-Vermarktung zurückzuführen.⁵³ Auch in weiteren europäischen Ländern konnten vor allen Dingen im Bereich der Vermarktung sowie Sponsoring signifikante Einnahmesteigerungen realisiert werden.⁵⁴ Es kann deshalb nicht mit abschließender Sicherheit davon ausgegangen werden, dass die wirtschaftliche Entwicklung in direktem Zusammenhang mit der Einführung des FFP steht. Vielmehr könnte hierfür eine Vielzahl von Gründen, wie bspw. die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung in den jeweiligen europäischen Ländern oder ausgenutzte Gestaltungsspielräume bei der Erstellung der Konzern- bzw. Jahresabschlüsse, verant-

wortlich sein.

Bei der angewandten Methodik handelt sich um eine qualitative Analyse anhand quantitativer Daten. Die Analyse vermittelt einen Überblick über die Gesamtsituation ohne jedoch etwaige Signifikanzen oder Korrelationen herauszustellen bzw. zu beweisen. Es können daher immer nur Annahmen bezüglich der Gründe für die Veränderung der wirtschaftlichen Lage der Klubs gemacht werden. Darüber hinaus müssen auch die für die Analyse verwendeten Daten kritisch betrachtet werden. Die Berichte der UEFA basieren auf den eingereichten Konzern- bzw. Jahresabschlüssen der Klubs und sind daher als Sekundärliteratur zu klassifizieren. Hier ist zu berücksichtigen, dass bilanzpolitische Gestaltungsspielräume ein wahrheitsgetreues Bild der Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage beeinträchtigen können. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass die UEFA ein Interesse daran hat, die Wirksamkeit des FFP herauszustellen. Eine weitere erhebliche Problematik stellt die Vergangenheitsorientierung der verwendeten Daten dar. Diese reichen fast ausschließlich bis ins Jahr 2014. Die wirtschaftliche Lage kann sich innerhalb eines Jahres bereits wieder verändert haben. In einer umfangreicheren Analyse könnte der Zeitraum der Erhebung erweitert werden. Außerdem bestünde die Möglichkeit, nicht auf die Benchmark-Berichte der UEFA, sondern auf vorhandene Jahresabschlüsse der Klubs zurückzugreifen. Letztlich wurden die Berichte der UEFA jedoch verwendet, da nicht alle europäischen Klubs ihre Jahresabschlüsse veröffentlichten und anhand des vorhandenen,

52 Hier sollte jedoch beachtet werden, dass die Klubs teilweise durch selbstausgebildete Spieler beachtliche Vermögenswerte besitzen, die sie aufgrund des Aktivierungsverbots nicht in ihrer Bilanz ausweisen dürfen (Huwer 2014)

53 Siehe Deloitte, 2015, S. 24–27.

54 Siehe UEFA 2015d

großen Datenvolumens eine Widerspiegelung des Gesamtbildes der wirtschaftlichen Situation des europäischen Klubfußballs hinsichtlich der Zielerreichung des FFP vor und nach dessen Einführung möglich ist.

Festgehalten werden kann, dass die weitreichendste bekannte Änderung im betrachteten Zeitraum hinsichtlich möglicher Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung der Klubs die Einführung des Financial Fairplay war. Die kurz nach den Veränderungen des Regelwerkes zum 01.07.2015 öffentlich verkündete und geänderte Transferpolitik einiger Klubs sind ein weiteres Indiz hierfür.⁵⁵

7. Änderungen des Financial Fairplay zum 01.07.2015

Zum 01. Juli 2015 ist eine Änderung der Klublizenzierung und des finanziellen Fairplays in Kraft getreten.⁵⁶ Einer der Hauptgründe ist laut UEFA die gesamte wirtschaftliche Lage, die sich seit Einführung des Financial Fairplay verbessert habe. Die Änderung soll bei Umstrukturierungsmaßnahmen fördernd wirken oder neue Besitzer bei der Neuausrichtung eines Klubs unterstützen.⁵⁷

Zukünftig wird es Klubs, die die Break-even-Vorschrift nicht einhalten können bzw. möchten, unter bestimmten Voraussetzungen möglich sein, eine freiwillige Vereinbarung mit der FKKK zu schließen.⁵⁸ Die freiwillige Vereinbarung kann für einen Zeitraum von vier Jahren gelten. Der Klub muss hierfür einen Geschäftsplan vorlegen, mit dem er seine Fortführungsfähigkeit im Zeitraum, in dem die freiwillige Vereinbarung gilt, nachweist. Außerdem soll daraus hervorgehen, wie der Klub über den Zeitraum der Vereinbarung hinweg in der Lage sein wird, die Break-even-Vorschrift zu erfüllen. Zudem

müssen sich die Anteilseigner oder die verbundenen Parteien rechtlich dazu verpflichten, mindestens die Break-even-Defizite zu decken. Nach eingehender Prüfung des Antrags durch die FKKK entscheidet diese über den Abschluss der freiwilligen Vereinbarung.

Diese Veränderung ermöglicht es den Klubs, zukünftig wieder im Sinne der Break-even-Vorschrift Defizite auszuweisen, ohne dabei sanktioniert zu werden. Hierdurch werden den Clubs neue Spielräume eröffnet, die freilich der ursprünglichen strengen Zielsetzung etwas zuwiderlaufen. Gleichwohl ermöglicht die Neuregelung einen größeren Einfluss der Investoren, womit wiederum deren Interesse, in Fußballklubs zu investieren, verbessert wird.

8. Handlungsempfehlungen

Wie aufgezeigt wurde, weist das FFP Defizite auf. Um diese Schwächen zu beseitigen und damit die Wirksamkeit des FFP zu verbessern, empfiehlt es sich, die folgenden Veränderungen vorzunehmen und darüber hinaus flankierende Maßnahmen einzuleiten.

- Operationalisierung unbestimmter Rechtsbegriffe: Die FFP-Regelung enthält eine Vielzahl unbestimmter Rechtsbegriffe, die eine weite Auslegung und damit eine Umgehung der Regelung ermöglichen. So sollten beispielsweise die Begriffe „verbundene Partei“, „Einnahmen und Ausgaben aus nicht fußballerischer Tätigkeit“ operationalisiert werden.
- Freiwillige Vereinbarung nur bei nachhaltiger Investition: Die Möglichkeit einer freiwilligen Vereinbarung weicht die ursprüngliche Break-even-Vorschrift auf. Damit dieser neue Handlungsspielraum der Klubs ausschließlich im Sinne der Regelung genutzt werden kann, sollte sich der Investor recht-

55 Siehe Transfermarkt, 2015b; 2015a.

56 Vgl. UEFA, 2015e.

57 Siehe Chaplin, 2015.

58 Vgl. UEFA, 2015f.

lich dazu verpflichten müssen, auch über die vier Perioden hinaus den Klub nachhaltig zu unterstützen.

- Verbesserung der Anreize für rationales und wirtschaftliches Handeln: Bislang werden die Klubs, die die Vorschriften des FFP nicht einhalten, sanktioniert. Zusätzlich könnten jedoch auch Anreize für Klubs geschaffen werden, die ein besonders positives wirtschaftliches Ergebnis ausweisen. Zum Beispiel könnte der Verteilungsschlüssel der TV-Rechteinnahmen nicht nur auf sportlichen Kriterien, sondern auf einer Mischung aus sportlichen und wirtschaftlichen Parametern basieren. Möglich wäre aber auch eine bevorzugte Behandlung bei der Ziehung der Gruppenphase. Sogar die Anzahl der Champions League Plätze einer kompletten Liga könnte nicht nur auf sportlichen, sondern auch wirtschaftlichen Kriterien beruhen.

9. Fazit

Der europäische Fußball ist ein komplexes Konstrukt, das aus strukturell unterschiedlichen Klubs und Verbänden, einer Vielzahl an weiteren Stakeholdern mit divergierenden Interessen sowie einem umfangreichen und höchstsensiblen Wettbewerbssystem besteht. Die Aufgabe der UEFA als Dachorganisation des europäischen Fußballs besteht darin, zum einen die Integrität der Klubwettbewerbe sicherzustellen und zum anderen durch geeignete Maßnahmen die in diesen Wettbewerben typischerweise auftretenden Probleme, wie das der Überproduktion und der Unausgeglichenheit, zu beseitigen. Die Einführung des FFP dient diesen Aufgaben. So ließ sich zeigen, dass dieses Instrumentarium durchaus erfolgreich ist und eine Entwicklung in die beabsichtigte Richtung initiiert hat, wenngleich den Klubs noch nicht unein-

geschränkt eine grundsätzlich solide wirtschaftliche Lage attestiert werden kann. Gleichwohl weißt dieses Instrumentarium sowohl im Bereich der Regelsetzung wie auch bei der Regeldurchsetzung Schwächen auf.

Zu den Autoren:



Peter Gerspach

Schwarzwaldstraße 181
79117 Freiburg
Mail: gerspach@ft1844-freiburg.de

Peter Gerspach ist stellvertretender Geschäftsführer der Freiburger Turnerschaft von 1844 e.V. (Südbadens größter Sportverein). Er studierte International Business Management mit Schwerpunkt Sportmanagement in Freiburg. Daraufhin verantwortete er den Wettkampfsportbereich der Freiburger Turnerschaft von 1844 e.V.. Währenddessen studierte er an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und schloss dort mit dem Master of Business Administration im Studienfach Sportmanagement ab.



Prof. Dr. Frank Daumann

Lehrstuhl für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie
Seidelstr. 20
07749 Jena
Mail: frank.daumann@uni-jena.de

Frank Daumann ist Professor für Sportökonomie und Gesundheitsökonomie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und wissenschaftlicher Leiter des MBA-Studiengangs Sportmanagement. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Sportökonomie und die Gesundheitsökonomie. Im Bereich der Sportökonomie setzt sich Frank Daumann insbesondere mit der Analyse einzelner Sportmärkte, Fragen des Dopings, dem Qualitätsmanagement in Sportorganisationen sowie der Vermarktung des Sports auseinander.

10. Literaturverzeichnis

- Almunia, Joaquín (2012): *Zusage der Unterstützung von Seiten der Europäischen Union für das UEFA Financial Fairplay*. Brüssel, 21.03.2012. Brief an Michel Platini. pdf.
- Budzinski, Oliver (2014): The Competition Economics of Financial Fair Play. In: *Sports Economic*, S. 1–29.
- Chaplin, Mark (2015): *Wachstum und Entwicklung fördern*. Hg. v. UEFA. Prag. Online verfügbar unter <http://de.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/news/new-sid=2262454.html>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2015, zuletzt geprüft am 02.09.2015.
- Daumann, Frank (2015). *Grundlagen der Sportökonomie*. 2. Aufl. Konstanz: UVK.
- Dehesselles, Thomas (2011): *Bilanzierung und Lizenzierung im Profifußball: DFL-Lizenzierungsordnung und UEFA Financial Fair Play. Ausgewählte Themen-ein kritischer Vergleich*. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos.
- Dehesselles, Thomas; Frodl, Christian (2012): Kapitalgesellschaften im Sport. In: Albert Galli, Vera-Carina Elter, Rainer Gömmel, Wolfgang Holzhäuser und Wilfried Straub (Hg.): *Sportmanagement*. 2. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen, S. 53–68.
- Deloitte (2015): *Annual Review of Football Finance*. Hg. v. Dan Jones. Deloitte. Manchester.
- Dietl, Helmut M.; Franck, Egon; Lang, Markus (2008): Overinvestment in Team Sports Leagues: A Contest Theory Model. In: *Scottish Journal of Political Economy* (55), S. 353–368.
- Dietl, Helmut M., Franck, Egon; Roy, Patrick (2003): Überinvestitionsprobleme in einer Sportliga. In: *BFuP* (5), S. 528–540.
- Drinkuth, Henrik; Graesser, Alexander (2012): Graubereiche des Financial Fairplay. In: *SPONSORS* (2).
- Ebner, Josef (2015): *Third Party Ownership: Fußballhelden auf Kredit*. Hg. v. "Die Presse" Verlags-Gesellschaft m.b.H. Co KG. Die Presse. Wien. Online verfügbar unter http://diepresse.com/home/sport/fussball/international/4701204/Third-Party-Ownership_Fussballhelden-auf-Kredit, zuletzt aktualisiert am 03.04.2015, zuletzt geprüft am 23.08.2015.
- Europäische Kommission; UEFA (21.03.2012): Joint Statement by Vice-President Joaquín Almunia and President Michel Platini.
- FIFA (2014): *Reglement bezüglich Status und Transfer von Spielern: Dritteigentum an wirtschaftlichen Spielerrechten (TPO)*. Zürich, 22.12.2014. Brief an Mitglieder der FIFA.
- Franck, Egon (2014): *Financial Fair Play in European Club Football- What is it all about?* Working Paper. University of Zürich, Zürich. Department of Business Administration, zuletzt geprüft am 15.07.2015.
- Galli, Albert; Benz, Marcel; Traverso, Andrea (2012): Die Regelungen der UEFA zur Klublizenzierung und zum Klub-Monitoring- Verfahren, finanzielle Kriterien und Finanzberichterstattung. In: Albert Galli, Vera-Carina Elter, Rainer Gömmel, Wolfgang Holzhäuser und Wilfried Straub (Hg.): *Sportmanagement*. 2. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen, S. 185–200.
- Hamm, Mario (2012): Mindestanforderungen an die Corporate Governance von englischen und deutschen Fußballunternehmen im Zeitalter des UEFA Financial Fairplay. In: Albert Galli, Vera-Carina Elter, Rainer Gömmel, Wolfgang Holzhäuser und Wilfried Straub (Hg.): *Sportmanagement*. 2. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen,
- Huwer, Eric (2014): *Der Jahresabschluss von Fußballunternehmen. Branchenspezifische Rechnungslegung nach HGB im Lizenzfußball*. Berlin: Erich Schmidt

- Verlag (Bilanz-, Prüfungs und Steuerwesen, 33).
- Kupfer, Thomas (2006): *Erfolgreiches Fußballclubmanagement: Analyse - Beispiele - Lösungen*. Göttingen: Die Werkstatt.
- Lindholm, Johan (2010): The Problem With Salary Caps Under European Union Law: The Case Against Financial Fair Play. In: *Texas Review of Entertainment & Sports Law* 12 (2), S. 190–213.
- Long, Clinton R. (2012): Promoting Competition or Preventing It? A Competition Law Analysis of UEFA's Financial Fair Play Rules. In: *Marquette Sports Law Review* (23), S. 75–101.
- Madden, Paul (2012): *Welfare Economics of "Financial Fair Play" in a Sports League with Benefactor Owners*. Discussion Paper. Universität Manchester, Manchester. School of Social Sciences.
- Müller, J. Christian; Lammert, Joachim; Hovemann, Gregor (2012): The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-Term Viability and Sustainability of European Club Football? In: *International Journal of Sport Finance* (7), S. 117–140.
- Noll, Roger G. (2003). The Organization of Sports Leagues. In: *Oxford Review of Economic Policy* (19), S. 530–551.
- Paris St. Germain FC (2015): *Al Khelaifi: 'A fair and constructive decision'*. Hg. v. Paris St. Germain FC. Paris. Online verfügbar unter <http://www.psg.fr/en/News/003001/Article/71562/Al-Khelaifi-A-fair-and-constructive-decision>, zuletzt aktualisiert am 03.07.2015, zuletzt geprüft am 29.08.2015.
- Peeters, Thomas; Szymanski, Stefan (2013): *Financial Fairplay in European football*. Research Paper. Universität Antwerpen, Antwerpen. Fakultät der Wirtschaftswissenschaften.
- Preuss, Holger; Haugen, Kjetil K.; Schu- bert Mathias (2014): UEFA financial fair-play: the curse of regulation. In: *European Journal of Sports Studies* ((2)1), S. 33–51.
- Sass, Markus (2012): *Long-term Competitive Balance under UEFA Financial Fair Play Regulations*. Working Paper. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.
- Schubert, Mathias (2013): Informations- und Anreizprobleme im Kontext von UEFA Financial Fair Play – Eine institutionenökonomische Analyse. In: *Sport und Gesellschaft* (3), S. 260–291.
- Strauß, Marc (2014): *Fußballunternehmen in Europa. Konzernrechnungslegung, Lizenzierung und finanzielles Fairplay im deutschen und europäischen Profifußball*. Berlin: Erich Schmidt Verlag (Bilanz-, Prüfungs und Steuerwesen, 38).
- Szymanski, Stefan (2003). The Economic Design of Sporting Contests. In: *Journal of Economic Literature* (41), S. 1137–1187.
- Transfermarkt GmbH & Co. KG (2015a): *Transfereinnahmen und -angaben*. Hg. v. Transfermarkt GmbH & Co. KG. Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.transfermarkt.de/statistik/einnahmenausgaben>, zuletzt aktualisiert am 01.09.2015, zuletzt geprüft am 01.09.2015.
- Transfermarkt GmbH & Co. KG (2015b): *Transfersalden*. Hg. v. Transfermarkt GmbH & Co. KG. Hamburg. Online verfügbar unter <http://www.transfermarkt.de/statistik/transfersalden>, zuletzt aktualisiert am 01.09.2015, zuletzt geprüft am 01.09.2015.
- UEFA (2010a): *Die europäische Klubfußballlandschaft. Benchmarking-Bericht zur Klublizenzierung für das Finanzjahr 2008*. Hg. v. UEFA. UEFA. Nyon (Benchmarking-Bericht, 2).
- UEFA (2010b): *Die europäische Klubfuß-*

- balllandschaft-Benchmarking-Bericht zur Klublizenzierung für das Finanzjahr 2009*. Hg. v. UEFA. UEFA. Nyon (Benchmarking-Bericht, 3).
- UEFA (2010c): *Finanzielles Fairplay schützt Stabilität des Fußballs*. Hg. v. UEFA. Nyon. Online verfügbar unter <http://de.uefa.org/about-uefa/executive-committee/news/newsid=1493273.html#finanzielles+fairplay+schutzt+stabilitat>, zuletzt aktualisiert am 11.05.2014, zuletzt geprüft am 10.07.2015.
- UEFA (2011): *Die europäische Klubfußballlandschaft. Benchmarking-Bericht zur Klublizenzierung für das Finanzjahr 2010*. Hg. v. UEFA. UEFA. Nyon (Benchmarking-Bericht, 4).
- UEFA (2012): *UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay*.
- UEFA (2013a): *Die europäische Klubfußballlandschaft. Benchmarking-Bericht zur Klublizenzierung für das Finanzjahr 2011*. Hg. v. UEFA. UEFA. Nyon (Benchmarking-Bericht, 5).
- UEFA (2013b): *Verfahrensregeln für die UEFA-Finanzkontrollkammer für Klubs*, 12.12.2013.
- UEFA (2014a): *Die europäische Klubfußballlandschaft - Benchmarking-Bericht zur Klublizenzierung für das Finanzjahr 2012*. Hg. v. UEFA. UEFA. Nyon (Benchmarking-Bericht, 6).
- UEFA (2014b): *Paris Saint-Germain - Settlement Agreement - May 2014*. Nyon. Online verfügbar unter <http://www.uefa.org/disciplinary/club-financial-controlling-body/cases/index.html>.
- UEFA (2014c): *Statuten*, 2014.
- UEFA (2015a): *Disciplinary*. Hg. v. UEFA. Nyon. Online verfügbar unter <http://www.uefa.org/disciplinary/club-financial-controlling-body/cases/index.html>, zuletzt aktualisiert am 01.07.2015, zuletzt geprüft am 29.08.2015.
- UEFA (2015b): *Finanzbericht 2013/14*. Hg. v. UEFA. UEFA. Wien.
- UEFA (2015c): *Finanzielles Fairplay*. Hg. v. UEFA. UEFA. Online verfügbar unter <http://de.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2015, zuletzt geprüft am 23.08.2015.
- UEFA (2015d): *The European Club Footballing Landscape - Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2014*. Hg. v. UEFA. UEFA. Nyon (Benchmarking-Bericht, 7).
- UEFA (2015e): *Klublizenzierung und finanzielles Fairplay genehmigt*. Hg. v. UEFA. Prag. Online verfügbar unter <http://de.uefa.org/about-uefa/executive-committee/news/newsid=2262309.html>, zuletzt aktualisiert am 30.06.2015, zuletzt geprüft am 02.09.2015.
- UEFA (2015f): *UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay*.
- Vöpel, Henning (2011): *Do We Really Need Financial Fair Play in European Club Football? An Economic Analysis*. In: *CESifo Dice Report 3/2011* (3), S. 54–59, zuletzt geprüft am 15.07.2015.
- Vöpel, Henning (2013): *Is Financial Fair Play Really Justified? An Economic and Legal Assessment of UEFA's Financial Fair Play Rules*. Policy Paper.
- Wöhe, Günter; Döring, Ulrich (2008): *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 23. Aufl. München: Franz Vahlen.