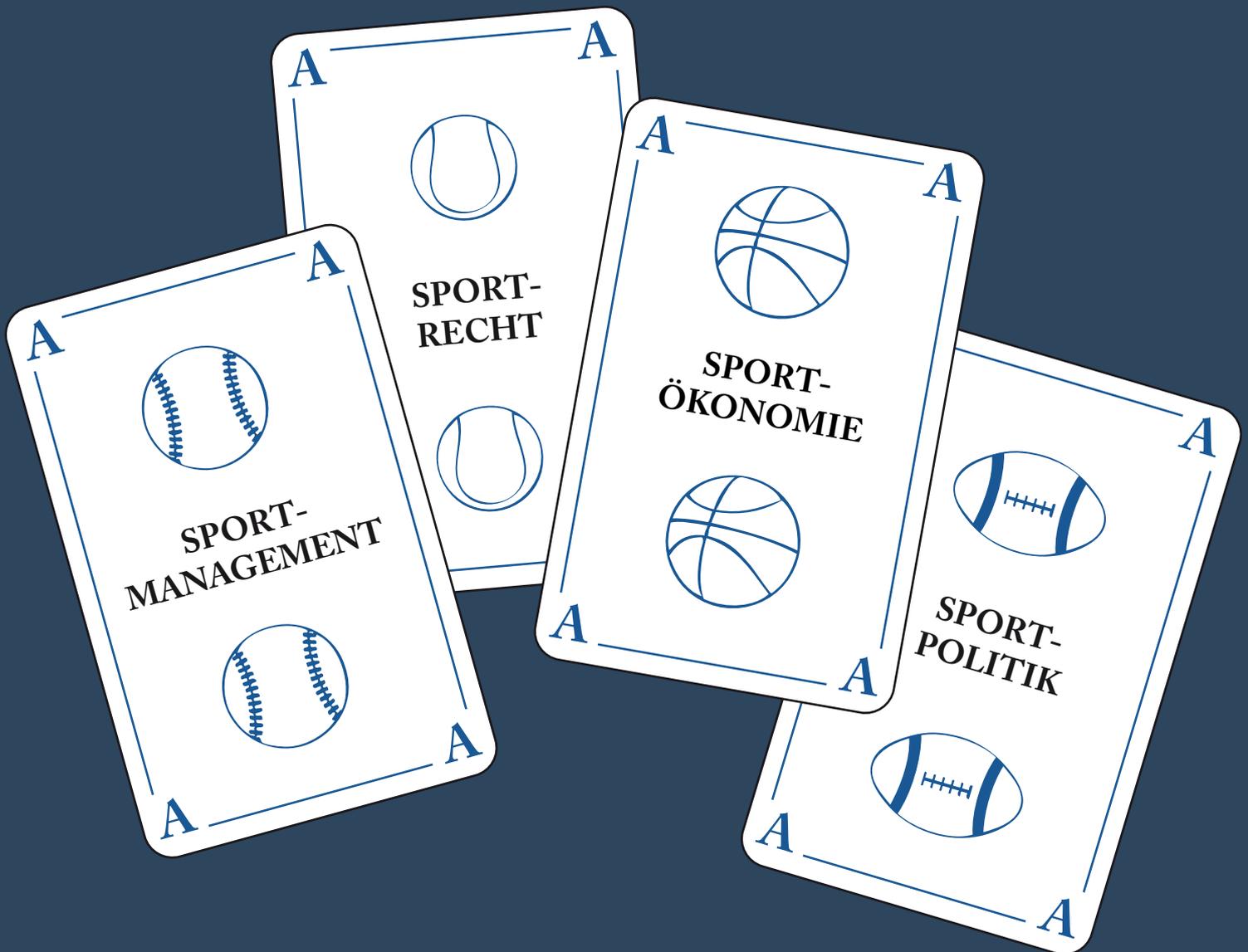


SCIAMUS

SPORT und MANAGEMENT



AUSGABE 4/2016

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 4/2016
© 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

Florian Oldenburg-Tietjen, Thomas Hahn, Philipp Reinbacher & Heinz Hönigschmid Positive Skaleneffekte in europäischen Fußballligen - Eine Analyse auf Basis der UEFA Champions League	1
Hanns-Uwe Richter & Mathias Hick Befristung von Arbeitsverträgen im Spitzensfußball – der Fall „Heinz Müller“	25
Marc Schwarzwald & Frank Daumann Effizienzanalyse professioneller Fußballvereine Eine Untersuchung deutscher Erstligisten der Saisons 2012/13 bis 2014/15	31
Jens Blüggel & Rainer Cherkeh Sport = Arbeit? Neue Rechtsprechung zum Unfallversicherungsschutz im Vereinssport	44

Positive Skaleneffekte in europäischen Fußballligen

Eine Analyse auf Basis der UEFA Champions League

Abstract

Vor dem Hintergrund der häufig diskutierten Dominanz einiger weniger Vereine in den nationalen und internationalen Wettbewerben, werden in diesem Beitrag die möglichen finanziellen Einnahmeeffekte der sportlich und finanziell erfolgreichsten Teilnehmer der UEFA Champions League gegenüber den nicht ganz so erfolgreichen Teilnehmern analysiert. Insbesondere wird überprüft, ob es Einnahmequellen gibt, welche die meist subjektiven finanziellen Ungleichheiten objektivieren können. Es soll damit gezeigt werden, dass Skaleneffekte, welche bereits in der UEFA Champions League vorhanden sind, die Wettbewerbsintensität der Meisterschaftswettbewerbe in Europa verzerren. Aufbauend auf der Analyse werden Vorschläge zur Verbesserung dieser Situation erörtert.

1. Einführung & Vorgehensweise

Das Preisgeld, das die *UEFA* (Union des Associations Européennes de Football) an die Teilnehmer der *Champions League* (CL) ausschüttet, hat sich im Zeitraum von 2003/04 bis 2012/13 auf 904,6 Mio € mehr als verdoppelt.¹ Dadurch können etablierte Spitzenmannschaften aus Europas Königsklasse konstant signifikante Zusatzeinnahmen aus Prämien erzielen und in ihren Spielerkader investieren, so dass für sie auch zukünftig die Qualifikation, und damit ein lukrativer Stammplatz in der CL, sehr wahrscheinlich wird. Eine wirtschaftliche Aufwärtsspirale in Richtung einer Zweiklassengesellschaft, in der die *großen* Mannschaften ihre Größen-

vorteile nutzen und immer *größer* werden, ist daher für die nationalen europäischen Ligen zu befürchten.² Kanter Siege aus der CL 2014/15³ Gruppenphase sowie nationale Rekordmeisterschaften⁴ stützen diese These des Ungleichgewichts. Auch auf Seiten der UEFA wird bereits über eine Reformierung ab der CL-Spielzeit 2015/16 nachgedacht, wie Generalsekretär Gianni Infantino im Oktober erklärte⁵, die Vorteile für *kleinere* Fußballteams mit sich bringen würde.

Mit welchen Instrumenten lassen sich diese subjektiv beobachteten Größeneffekte, sog. *Skaleneffekte*, aus Controlling-sicht objektiv bewerten und welches Bild ergibt sich daraus für die nationalen europäischen Fußballligen?

Um diese Fragen zu beantworten, erfolgt in dem vorliegenden Beitrag eine kritische Analyse der positiven Skaleneffekte in europäischen Fußballligen, die durch die UEFA Champions League hervorgerufen werden.

2. Grundlagen & Abgrenzung

2.1 Champions League & Europäische Fußballligen

Dieser Beitrag beschäftigt sich aufgrund des gut verfügbaren Zahlenmaterials ausschließlich mit der CL sowie den nationalen ersten Fußballligen der Männer.

Unter dem Dach der 1954 gegründeten UEFA sind 54 europäische Fußballverbände als sog. Mitgliedsverbände organi-

1 Vgl. hierzu UEFA, 2013. Mittlerweile ist der Ausschüttungstopf bereits auf 1,257 Mrd. € angewachsen (vgl. UEFA 2015).

2 Vgl. Klodt, 1998, S. 109; Vöpel, 2011, S. 13; Mersch/Merx, 2013; Merx, 2013.

3 Vgl. Grochow, 2014; Spiller, 2014.

4 Vgl. Wild, 2013, S. 17; Horeni, 2014; o. V., 2014b, S. 4.

5 Vgl. o. V., 2014c.

		Pokal d. Landesmeister 55/56-91/92, 37 Jahre	Champions League 92/93-12/13, 21 Jahre
Spanien		25/13 (7)	22/9 (6)
England		18/10 (8)	19/9 (4)
Italien		20/15 (7)	14/11 (5)
Deutschland		16/9 (4)	12/8 (3)
Frankreich		7/4 (0)	7/2 (1)
Niederlande		9/6 (5)	4/2 (1)
Portugal		9/8 (3)	2/1 (1)
Schottland, Griechenland, Schweden, Rumänien, Belgien, Serbien, Jugoslawien, Polen, Ukraine		44/9 (3)	4/0 (0)

Abb. 1: Anzahl Halbfinal-/Finalteilnahmen (Siege) nach Ländern (Quelle: Eigene Berechnung basierend auf CL-Tabellen von transfermarkt.de)

siert. Hauptaufgabe der UEFA ist die Förderung und Stärkung des europäischen Fußballs.⁶ Neben Schutzaufgaben (z. B. Antidoping, Lizenzierung, *Financial Fair-play*) und Entwicklungsthemen (z. B. Trainerausbildung, Förderung Breitensport) ist sie Ausrichter der Europameisterschaft der Nationalmannschaften sowie der *Europa League* (früher: UEFA Cup). Sie ist zudem Veranstalter der CL (bis 1991/92: Pokal der Landesmeister), des wichtigsten europäischen Wettbewerbs für Vereinsmannschaften.⁷ Dabei nehmen seit der Spielzeit 1999/00 32 Vereinsmannschaften aus den Mitgliedsverbänden an diesem Wettbewerb teil.⁸ Um für die spä-

6 Vgl. o. V., 2014d.

7 Vgl. UEFA, o. J.

8 Im Landesmeisterpokal belief sich das Teilnehmerfeld auf 32 Mannschaften. Diese Anzahl wurde zunächst auch für die CL vorgesehen, wobei direkt im ersten Jahr aufgrund des Zerfalls der Sowjetunion und Jugoslawiens 36 Teams an den Start gingen. Zwischenzeitlich wurde die Anzahl der teilnehmenden Mann-

teren Untersuchungen die Datenmengen einzugrenzen, erfolgt zunächst eine Evaluierung der dominanten Mitgliedsverbände.

Abbildung 1 zeigt eine Auflistung der Anzahl der Halbfinal- und Finalteilnahmen, sowie der CL-Siege, geordnet nach Ländern, sowie eine zeitliche Unterscheidung in Pokal der Landesmeister und CL.

Die sportliche Dominanz der spanischen *Primera Division*, der englischen *Premier League*, der italienischen *Serie A* sowie der deutschen *Bundesliga* hat seit Einführung der CL in der Saison 1992/93 von durchschnittlich 62% zuvor, auf 85% der Platzierungen zugenommen, während die Platzierungen der französischen *Ligue 1*, der niederländischen *Eredivisie* und der

schaften jedoch auf 16 (1994/95-1996/97) bzw. auf 24 (1997/98-1998/99) gesenkt, ehe mit Blick auf die höhere Anzahl an zu vermarktenden Begegnungen die Teilnehmeranzahl wieder auf 32 Teams angehoben worden ist.

		durchschnittlicher Umsatz (Mio. €) 03/04-12/13, 10 Jahre	Champions League 03/04- 12/13, 10 Jahre
Real Madrid		387	3/0 (0)
FC Barcelona		342	7/3 (3)
Manchester United		325	4/3 (1)
FC Bayern München		281	3/3 (1)
FC Chelsea		259	6/2 (1)
FC Arsenal		241	2/1 (0)
AC Mailand		232	3/2 (1)
FC Liverpool		205	3/2 (1)
Inter Mailand		191	1/1 (1)
Porto, Monaco, Turin, Dortmund, Valencia, Leeds, Leverkusen, Deportiva, Eindhoven, Villareal, Atletico, Lyon, Schalke			8/3 (1)

Abb. 2: Umsatz und Anzahl Halbfinal-/Finalteilnahmen (Siege) nach Mannschaften (Quelle: Eigene Berechnung basierend auf CL-Tabellen von transfermarkt.de)

portugiesischen *Primeira Liga* von durchschnittlich 20% auf 13% gesunken sind. Für die weiteren Untersuchungen wird daher folgende Abgrenzung vorgenommen:

Top Ligen: Spanien, England, Italien, Deutschland

Follower-Ligen: Frankreich, Niederlande, Portugal

Die Ligen der anderen in Abbildung 1 genannten Landesverbände werden aufgrund nachrangiger Relevanz nicht weiter untersucht.

Um einen weiteren Detaillierungsgrad zu erzielen, wird eine zweite Abgrenzung nach Vereinsmannschaften vorgenommen.

Von den 32 an der CL teilnehmenden Teams sind dabei 22 direkt über eine UEFA Länderrangliste für die Gruppenphase qualifiziert.⁹

Abbildung 2 zeigt eine Auflistung der Anzahl der Halbfinal- und Finalteilnahmen, sowie der CL-Siege, geordnet nach Mannschaften. Zur Betrachtung wurde dabei der eingangs bereits thematisierte Zeitraum von 10 Jahren ab der Saison 2003/04 gewählt.¹⁰

⁹ Vgl. Hellrung, 2014; o. V., 2014e.

¹⁰ Vgl. UEFA, 2007, S. 38; o. V., 2014a, S. 2: Die Datenbasis für die insgesamt fünf analysierten Ligen ist für den betrachteten 10-jahres Zeitraum vollständig vorhanden und identisch erhoben worden (vgl. Jahresberichten „Deloitte Football Money League“ von deloitte.com). Es hat sich herausgestellt, dass die

Die CL wird durch den *FC Barcelona*, *Real Madrid*, *FC Chelsea*, *FC Bayern München* und *Manchester United* dominiert, die in diesem Zeitraum mehr als die Hälfte der Halbfinalteilnahmen auf sich verbuchen konnten und annähernd 2/3 der Sieger stellten. Die nachfolgenden Teams *AC Mailand*, *FC Liverpool*, *Inter Mailand* und *FC Arsenal* stellten 20% der Halbfinalteilnehmer und ca. 1/3 der Sieger.

Hinsichtlich der Halbfinalteilnahmen waren *Real Madrid*, *FC Bayern München*, *AC Mailand* und *FC Liverpool* gleich erfolgreich und müssten somit alle in die gleiche Gruppe eingeordnet werden. Da *Real Madrid* aber den höchsten durchschnittlichen Umsatz aller Teams aufweist und der *FC Bayern München* zudem einen höheren durchschnittlichen Umsatz als das sportlich erfolgreichere Team des *FC Chelsea* aufweist, ist als weiteres Abgrenzungskriterium zudem der durchschnittliche Umsatz herangezogen worden. Aus sowohl der sportlichen wie auch aus der Perspektive des Umsatzes, als zusätzliches Abgrenzungskriterium, ergibt sich für die nachfolgenden Ausführungen folgende Einteilung in Top- und Follower-Teams:

Top-Teams: FC Barcelona, Real Madrid, FC Chelsea, FC Bayern München, Manchester United

Follower-Teams: AC Mailand, FC Liverpool, Inter Mailand, FC Arsenal

Auch für die Teamdefinition werden die anderen in Abbildung 2 genannten Mannschaften nicht weiter berücksichtigt.

2.2 Skaleneffekt

Der Begriff des Skaleneffekts (engl. *economies of scale*) stammt aus der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie und beschreibt die Veränderung einer Aus-

bringungsmenge Y (output), wenn sich für alle Produktionsfaktoren x_n (input) das Prozeßniveau um einen bestimmten Faktor α ändert. Die Produktionsfunktion kennzeichnet dabei die technologisch und herstellungsbedingte Beziehung zwischen input und output:¹¹

$$Y = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \quad (1)$$

mit Y : Ausbringungsmenge (output), x_n : Produktionsfaktoren (input)

Die Ausbringungsmenge in Abhängigkeit des Prozeßniveaus wird damit definiert als:¹²

$$\begin{aligned} Y(\alpha) &= f(\alpha \tilde{x}_1, \alpha \tilde{x}_2, \dots, \alpha \tilde{x}_n) \\ &= \alpha^t f(\tilde{x}_1, \tilde{x}_2, \dots, \tilde{x}_n) \\ &= \alpha^t \tilde{Y} \end{aligned} \quad (2)$$

mit \tilde{x}_n : Produktionsfaktoren bei Erreichung von \tilde{Y} , \tilde{Y} : Einheitsniveau der Ausbringung bei $\alpha=1$, α : Prozeßniveau, t : Homogenitätsgrad

In Abbildung 3 ist die Ausbringungsmenge Y (Ordinate) in Abhängigkeit vom Prozeßniveau α (Abszisse), $Y(\alpha)$, für verschiedene Parameter des Homogenitätsgrads t dargestellt.

Positive (steigende) Skaleneffekte liegen vor, wenn sich bei einer Erhöhung aller Produktionsfaktoren um den Faktor α die Ausbringung um den Faktor α ändert und $t > 1$ vorliegt. Positive Skaleneffekte lassen sich durch sinkende Stückkosten, Technologievorteile und Lernkurveneffekte erklären.¹³

Negative (sinkende) Skaleneffekte entste-

11 Vgl. Erlei, 2007, S. 42.

12 Vgl. Schneider, 1972, S. 182 ff.; Lücke, 1973, S. 39 ff.; Erlei, 2007, S. 44 f.; Frambach, 2013, S. 81 f.

13 Vgl. Heuermann/Tomenendal, 2011, S. 261 f.

Ausschüttungen aus den internationalen Wettbewerben an die Teilnehmer der UEFA Champions League erst ab der Spielzeit 2003/2004 öffentlich dokumentiert sind.

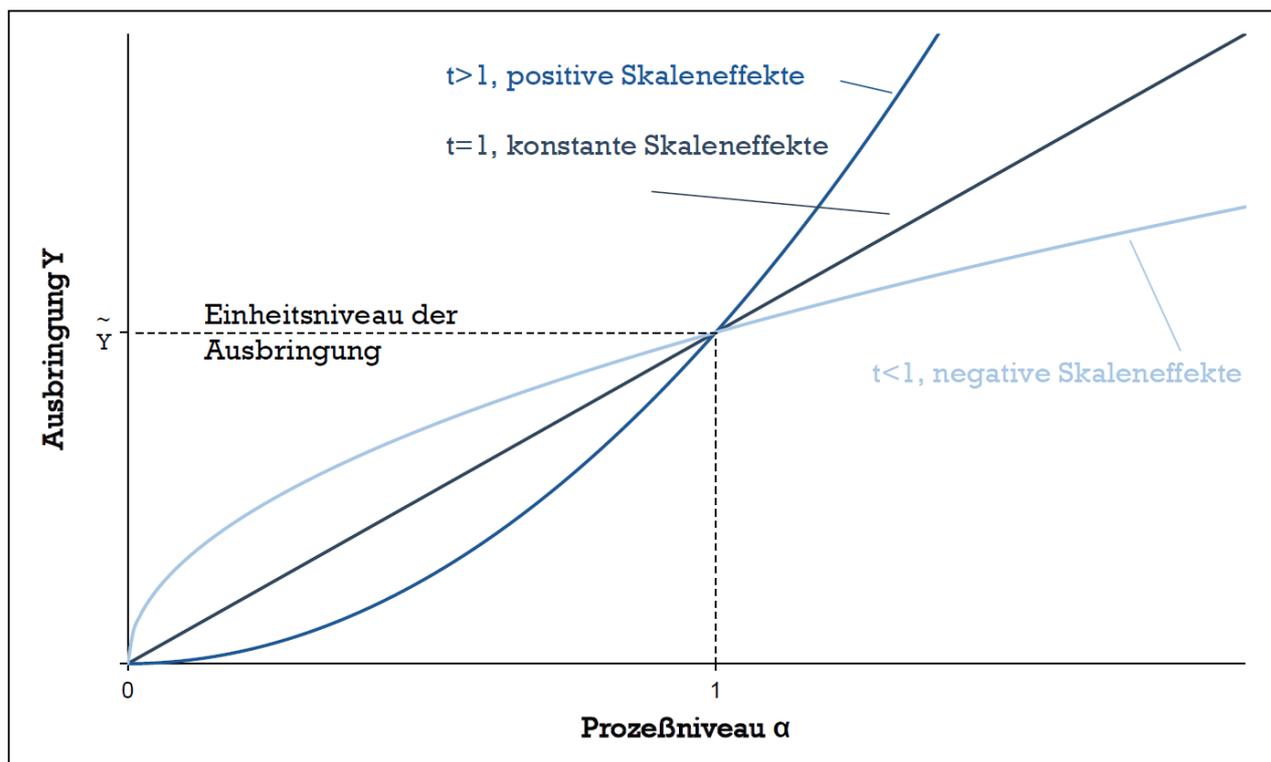


Abb. 3: Verläufe von Produktionsniveaufunktionen
(In Anlehnung an Adam, 1998, S. 295; Breyer, 2011, S. 23)

hen, wenn sich bei einer Erhöhung aller Produktionsfaktoren um den Faktor α die Ausbringung um den Faktor α ändert und $t < 1$ vorliegt. Negative Skaleneffekte werden beispielsweise in der Landwirtschaft beobachtet, wenn der vermehrte Einsatz von Düngemitteln keine weitere Ertragssteigerung mehr aufweist.

Konstante Skaleneffekte ($t=1$) liegen hingegen vor, wenn sich die Ausbringungsmenge um den gleichen Faktor wie die Produktionsfaktoren ändert.

Skaleneffekte in den europäischen Fußballligen werden im Verlauf dieses Beitrags zum einen über die Bestimmung des in Gleichung (2) definierten Homogenitätsgrads t und zum anderen anhand der Entwicklung von Kennzahlen über mehrere Spielzeiten hinweg, sowie vergleichend zwischen verschiedenen Mannschaften (=Teams/Clubs/Vereine) und Ligen, untersucht.

2.3 Näherungsverfahren zur Trendanalyse

Um in den nachfolgenden Abbildungen die Rohdaten (z. B. saisonindividuelle Umsatzzahlen oder Erlöse einer Mannschaft) zu analysieren, wird ein mathematisches Verfahren verwendet, das eine Trendlinie basierend auf der Minimierung des Unterschieds zwischen der Trendlinie (Näherungsfunktion) und den Rohdaten erzeugt. Dabei wird die Summe der Fehlerquadrate zwischen der Näherungsfunktion und den Rohdaten minimiert:

$$\text{Min} \sum_{i=1}^n (f(f_i, \beta_j) - y_i)^2 \quad (3)$$

mit y_i : Rohdaten, f_i : Werte der Näherungsfunktion, β_j : Anpassungsparameter der Näherungsfunktion

Es werden diejenigen Anpassungsparameter β_j bestimmt, bei denen die Summe der Quadrate der Abweichungen zwischen den Datenpunkten y_i und der Nähe-

rungsfunktion $f(\hat{x}_i, \beta_i)$ minimal wird. Größere Abweichungen tragen durch die Quadrierung stärker zur Fehlersumme bei.¹⁴ Die Trendlinie wird mittels Regressionsverfahren berechnet und kann einen linearen, logarithmischen, polynomischen, potenziellen oder exponentiellen Verlauf aufweisen. Rein optisch können die möglichen Anpassungskurven nur geringste Abweichungen aufweisen, die kaum erkennbar nahe den wirklichen Messpunkten liegen. Ein rechnerischer Nachweis erfolgt auf Basis der mittleren Abweichung ∂ , die die Entfernung zwischen den berechneten und den realen Messpunkten berechnet:

$$\partial = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (y_i - \hat{y}_i)^2}{k}} \quad (4)$$

Als zusätzliches Kriterium wurde das Bestimmtheitsmaß R^2 hinzugezogen. Das Bestimmtheitsmaß R^2 gibt dabei den Anteil der Varianz der abhängigen Variablen an, der durch die unabhängigen Variablen erklärt wird. Damit ist R^2 als Gütemaß zu verstehen, dass die Anpassung der Regression messbar machen soll:

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^k (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^k (y_i - \bar{y})^2} = \frac{\text{erklärte Variation}}{\text{Gesamtvariation}} \quad (5)$$

Wenn eine Regression ein R^2 nahe null besitzt, bedeutet das, dass die gewählten unabhängigen Variablen nicht für das Anpassungsmodell geeignet sind.¹⁵ Im Falle der hier vorliegenden Bestimmung der Trendfunktionen wurden quadrati-

sche (polynomische) Regressionen verwendet. Im Falle der polynomischen Regression vom Grad 2 (quadratisch) wird die Funktion

$$\hat{y} = f(\hat{x}) = a * \hat{x}^2 + b * \hat{x} + c \quad (6)$$

unter der Bedingung¹⁶, dass die Funktion der Summe der Quadrate der Abstände der tatsächlichen y -Werte von den berechneten \hat{y} -Werten ein Minimum hat.¹⁷

$$V(a, b, c) = \sum_{i=1}^k (y_i - \hat{y}_i)^2 = \sum_{i=1}^k (y_i - a * x_i^2 - b * x_i - c)^2 \quad (7)$$

In den nachfolgenden Untersuchungen werden mittels des polynomischen Verfahrens die Trendlinien zweiten Grades bestimmt, da bei allen Trendlinien hier das Bestimmtheitsmaß R ein Maximum erreicht. Der Fall der polynomischen Regression wird dabei in ein multiples lineares Regressionsmodell verwandelt. Ergänzend kann man anhand dieser Funktion verstehen, ob der Verlauf der Trendlinien von den Top- und den Follower-Mannschaften gleichartig oder gegenläufig ist. Ist der Verlauf gegenläufig, so ist dies ein Zeichen für einen unterschiedlichen Skaleneffekt des betrachteten Faktors.¹⁸

Um spontane Schwankungen der Rohdaten zu berücksichtigen und trotzdem eine aussagekräftige Trendlinie bestimmen zu können, werden die Trendlinien in den Abbildungen dieser Arbeit bezogen auf den arithmetischen Mittelwert der individuellen Rohdaten berechnet.

¹⁶ Vgl. Formel 7.

¹⁷ Vgl. o. V. 2015, S. 3 f.

¹⁸ Vgl. Benesch 2013, S. 126 ff.

¹⁴ Vgl. Brandt, 2013, S. 201 ff.

¹⁵ Auch „poor model fit“ genannt.

3. Skaleneffekte aus wirtschaftlicher Perspektive

3.1 Überblick

Um die Skaleneffekte aus wirtschaftlicher Perspektive zu analysieren, können Kennzahlen verwendet werden, deren Klassifizierung nach Finanz-, Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskriterien erfolgen kann.¹⁹

Allerdings unterscheidet sich die Wettbewerbssituation von Fußballunternehmen wesentlich von Industrieunternehmen. Die Mannschaften befinden sich in einem doppelten Wettbewerb mit wirtschaftlicher und sportlicher Zielsetzung,²⁰ in dem sie einerseits das Produkt Fußballspiel nur gemeinschaftlich anbieten können, andererseits aber individuell nach einer besseren Tabellenposition und der Teilnahme an internationalen Wettbewerben streben.²¹ Des Weiteren zielen die meisten Vereine, im Gegensatz zu Industrieunternehmen, nicht darauf ab, ihren Gewinn zu maximieren, sondern den Nutzen,²² d. h. sie maximieren den sportlichen Erfolg unter Erhaltung der finanziellen Stabilität bei Maximierung des Umsatzes.²³

3.2 Analyse der Umsatz- und Spielerinvestentwicklung

Aufgrund der diskutierten Besonderheiten der Fußballunternehmen werden im Folgenden die zwei zentralsten Kennzahlen auf der Einnahmen- sowie Ausgabenseite, der Umsatz sowie die Investitio-

nen in den Spielerkader, näher analysiert. Auf der einen Seite wird der Gesamtumsatz dabei oft als Maß der wirtschaftlichen Entwicklung einer Liga verwendet – so hat er sich z. B. in der Bundesliga seit der Jahrtausendwende auf 2.62 Mrd € in der Spielzeit 2014/15 mehr als verdoppelt.²⁴ Auf der anderen Seite stellen die Ausgaben für Spielerneuverpflichtungen²⁵ eine der richtungsweisendsten Entscheidungen der Clubs dar,²⁶ da es sich einerseits um sehr hohe monetäre Belastungen und andererseits um die Schaffung des zukünftigen sportlichen Erfolgspotenzials handelt.²⁷

3.2.1 Grundlagen

Im Sinne der in Gleichung (1) diskutierten Produktionsfunktion, soll nun eine vereinfachte Abhängigkeit zwischen *output* und *input* für die weitere ökonomische Analyse definiert werden:²⁸

$$U = k * f(I) \quad (4)$$

²⁴ Vgl. o. V., 2016, S. 9.

²⁵ Bei den Ausgaben für Spielerneuverpflichtungen wurden die dokumentierten und öffentlich zugänglichen Zahlen verwendet, die auf Schätzungen von Experten beruhen und international in zahlreichen Studien verwendet werden (vgl. Jahresberichte „Deloitte Football Money League“ von deloitte.com). In diesen Ausgaben sind keine Investitionen in Lizenzspieler einer Mannschaft berücksichtigt, die einen ablösefreien Wechsel vollzogen haben. Alternative Operationalisierungsmöglichkeiten zur Messung der Investitionen in einen Lizenzspielerkader sind jedoch leider nicht vorhanden bzw. werden nicht veröffentlicht. Dieser Umstand stellt u.a. eine Limitation der Untersuchung dar. Allerdings sollte berücksichtigt werden, dass der ablösefreie Wechsel bei den hier betrachteten Vereinen eher die Ausnahme darstellt (vgl. exemplarisch den Transfer von Robert Lewandowski zum FC Bayern München).

²⁶ Vgl. Littkemann/Schulte, 2012, S. 187.

²⁷ Vgl. Littkemann/Hahn/Schulte, 2012, S. 142.

²⁸ Vgl. Rottenberg, 1956, S. 255 ff.; Scully, 1974, S. 916 ff.; Pierer, 2003, S. 4 ff.

¹⁹ Vgl. Ebel, 2006, S. 115 ff.; Schult/Brösel, 2008, S. 4.

²⁰ Vgl. Kupfer, 2006, S. 20 f.

²¹ Vgl. Franck, 2000, S. 47; Swieter, 2002, S. 60; Ehrhardt/Hovemann, 2009, S. 15. Zur Beschreibung dieser besonderen Wettbewerbssituation hat sich der Begriff der *Kooperanz* gebildet; vgl. Lehman/Weigand, 2002, S. 45.

²² Vgl. hierzu ausführlich Sloane, 1971, S. 130 ff.

²³ Vgl. Büch/Schnellhaaß, 1978, S. 267 ff.; Teichmann, 2007, S. 55. Dabei wird der Gesamterfolg von Fußballclubs neben dem sportlichen und wirtschaftlichen auch durch seinen ideellen Erfolg bestimmt; vgl. Dworak, 2010, S. 43 ff.

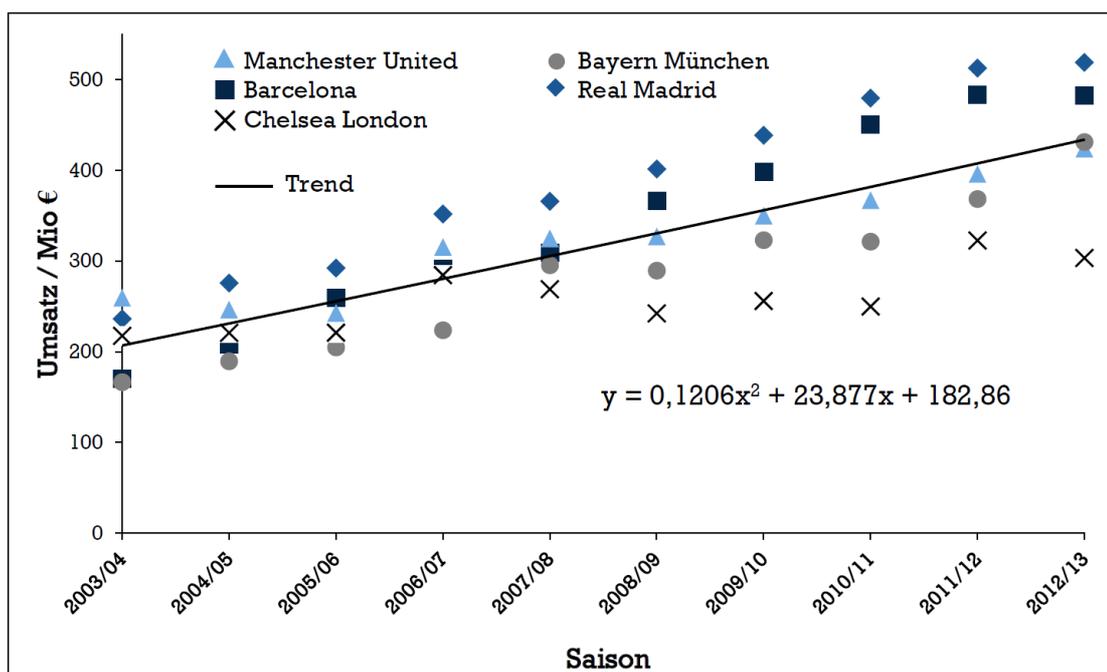


Abb. 4: Umsatzentwicklung Top-Teams (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den jeweiligen Jahresberichten „Deloitte Football Money League“ von deloitte.com)

mit U: Umsatz (output), I: Spielerinvestitionen (input), k: Konstante

Gleichung (4) beschreibt dabei die Transformation von zur Verfügung stehendem Spielertalent²⁹, gekennzeichnet durch den Kaderinvest I , in wirtschaftlichen Umsatz U .

Sind die Umsätze und Investitionen zu verschiedenen Zeiten z_i bekannt, kann mit Hilfe des Homogenitätsgrads t über das input- auf das output-Verhältnis geschlossen werden:

$$\frac{U_{z2}}{U_{z1}} = \left(\frac{I_{z2}}{I_{z1}} \right)^t \quad (5)$$

Durch Umformung kann dann der Homogenitätsgrad t bestimmt werden:

$$t = \frac{\ln \frac{U_{z2}}{U_{z1}}}{\ln \frac{I_{z2}}{I_{z1}}} \quad (6)$$

Wenn sich der Umsatz bei einer Verdoppelung der Investitionen mehr als verdoppelt, liegt ein Homogenitätsgrad $t > 1$ und damit ein positiver Skaleneffekt vor. Verändert sich der Umsatz hingegen auf weniger als das Doppelte, liegt ein negativer Skaleneffekt mit $t < 1$ vor. Die Produktionsfunktionen sind Schätzfunktionen, die auf Basis einer Regressionanalyse ermittelt worden sind. Hierbei soll die Stärke des Zusammenhangs zwischen der abhängigen Variablen und einen oder mehreren erklärenden Variablen erfolgen. Das Regressionsverfahren ermittelt dabei die Funktion $y = f(x) + e$ mit minimalen e , also der optimalsten Anpassung.

3.2.2 Ergebnisse

In Abbildung 4 ist die Gesamtumsatzentwicklung der Top-Teams (Ordinate) in Abhängigkeit zu den Spielzeiten seit 2003/04 (Abszisse) dargestellt.

29 Vgl. Rottenberg, 1956, S. 255 ff.; Fritz, 2006, S. 100 ff.

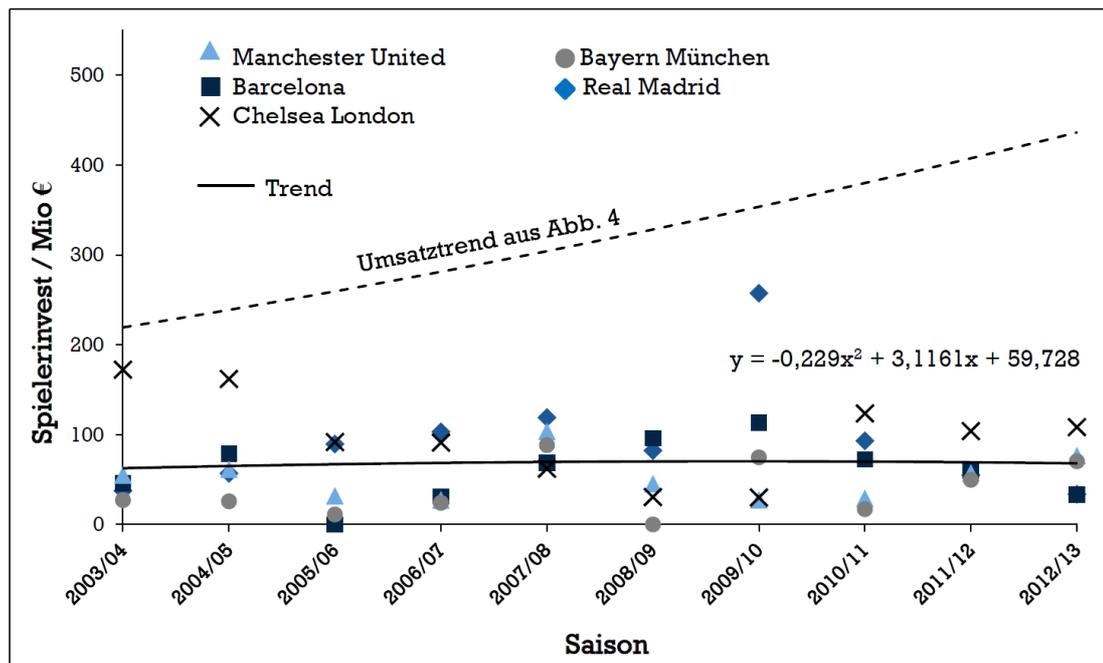


Abb. 5: Spielerinvest Top-Teams (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Transferübersicht von transfermarkt.de)

Der Trend zeigt ein positives Verhalten, bei dem sich der Umsatz in den betrachteten 13 Spielzeiten von 150 Mio € auf etwa 450 Mio € nahezu verdreifacht und dabei das Niveau eines Mittelstandsunternehmens überschritten hat.

Auf die Absolutwerte fokussierend, dominieren die spanischen Vereine, wobei Real Madrid in den letzten 9 Spielzeiten die Spitzenposition eingenommen hat.

Wird jetzt der input (Spielerinvestment) näher analysiert, so ergibt sich für die Top-Teams die in Abbildung 5 dargestellte Entwicklung. Hierbei sind auf der Ordinate der Spielerinvest sowie auf der Abszisse die Spielzeiten seit 2003/04 aufgetragen. Zum besseren Verständnis wurde zusätzlich auch die Umsatztrendlinie aus Abbildung 4 eingetragen.

Für die Top-Clubs zeigt sich ein leicht steigender linearer Investmenttrend, wobei die Umsatzsteigerung pro Jahr (output) kontinuierlich größer ist als die Investmentsteigerung pro Jahr (input). Damit ergibt sich laut Gleichung (6) ein Homogenitätsgrad $t > 1$, was auf einen positiven Skaleneffekt bei den Top-Mann-

schaften hinweist.

Die konkrete Berechnung des positiven Skaleneffekts lautet exemplarisch für die Spielzeiten 2008/09 und 2009/10 basierend auf Gleichung (6):

$$t = \frac{\ln \frac{U_{2009/10}}{U_{2008/09}}}{\ln \frac{I_{2009/10}}{I_{2008/09}}} = \frac{\ln \frac{352,19}{322,89}}{\ln \frac{72,51}{70,27}} = 2,76 > 1 \quad (7)$$

Dieses Ergebnis wird durch die Produktionsfunktion für die Top-Teams in Abbildung 6 bestätigt: Dabei wurden anhand der Umsatz- und Investmenttrendfunktionen aus den vorherigen zwei Abbildungen die jeweiligen Spielerinvestment/Umsatz (I/U) Produktionspunkte der Technologie *Fußball Top5* in ein Umsatz- (Ordinate) und Spielerinvest- (Abszisse) Koordinatensystem eingezeichnet, und da sie den effizienten Rand der Produktionstechnologie darstellen,³⁰ entsprechend die Produktionsfunktion laut Gleichung (4) berechnet. Die 13 effizienten Produkti-

³⁰ Vgl. Fandel, 2005, S. 35 ff.

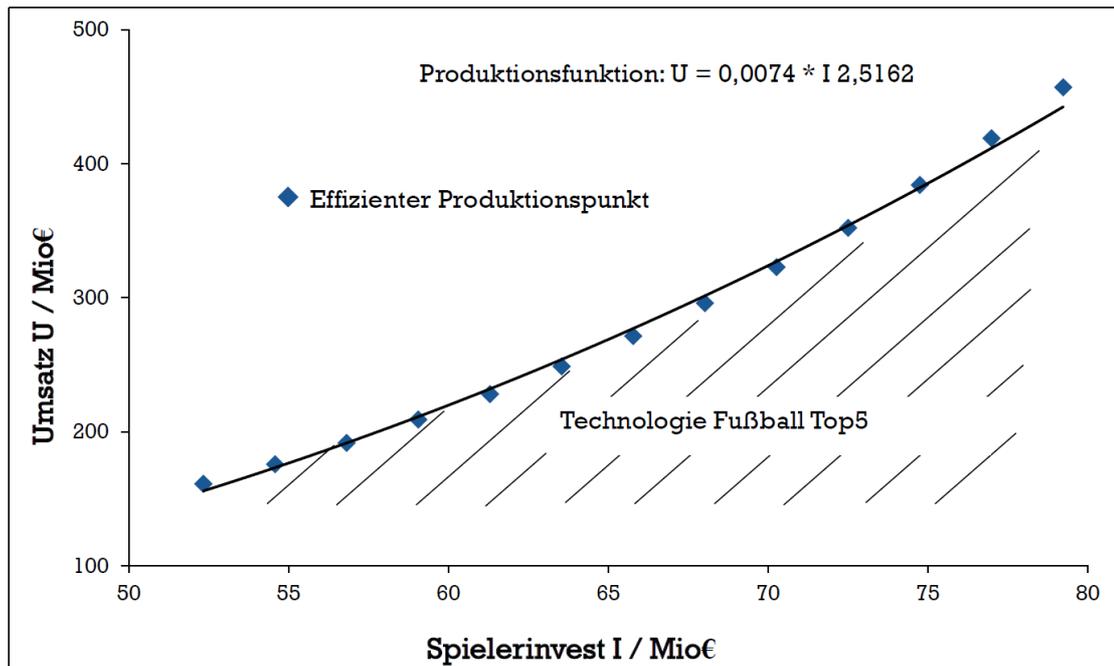


Abb. 6: Produktionsfunktion Top-Teams (Quelle: Quelle: Eigene Darstellung/Berechnung)

onspunkte repräsentieren dabei die I/U Koordinaten aus den jeweiligen Spielzeiten von 2000/01 bis 2012/13.

Aus Abbildung 6, bzw. der darin dargestellten Produktionsfunktion

$$U = 0,0074 * I^{2,5162},$$

lässt sich ein Homogenitätsgrad von $t=2,5162$ ablesen, der sehr ähnlich zu

Gleichung (7) ist. Der Unterschied liegt darin begründet, dass in Gleichung (7) nur ein Homogenitätsgrad für die Investment- und Umsatzunterschiede von Saison 2008/09 zu 2009/10 berechnet wurde, während hingegen in Abbildung 6 eine Annäherung mittels einer Näherungsfunktion über alle Spielzeiten erfolgt. Die Produktionsfunktion bestätigt somit für die

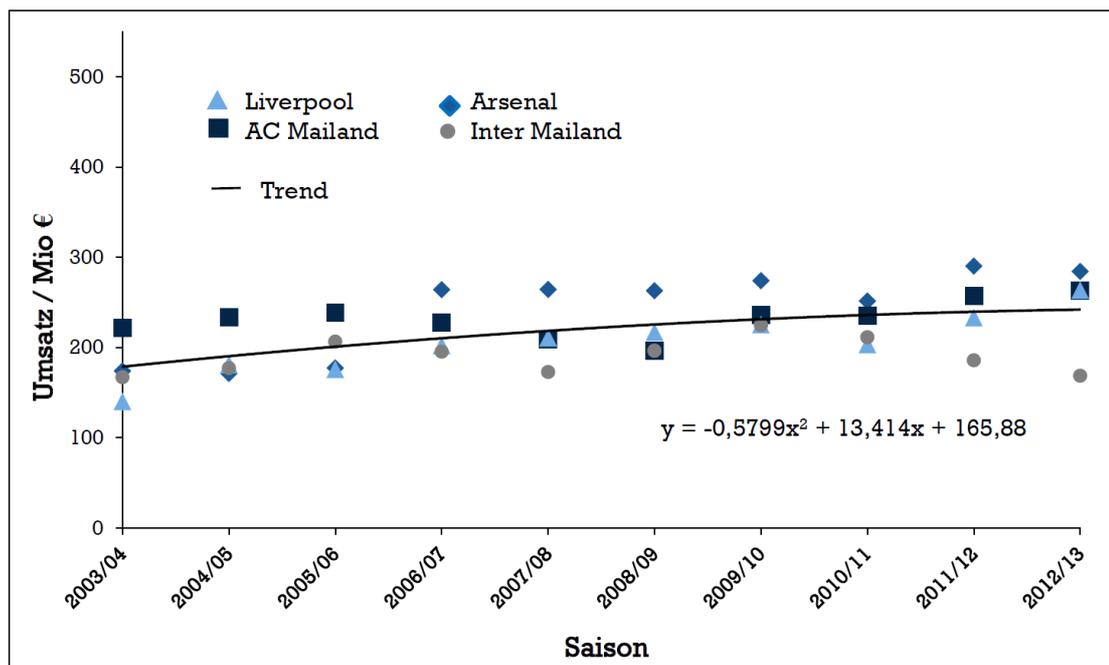


Abb. 7: Umsatzentwicklung Follower-Teams (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den jeweiligen Jahresberichten „Deloitte Football Money League“ von deloitte.com)

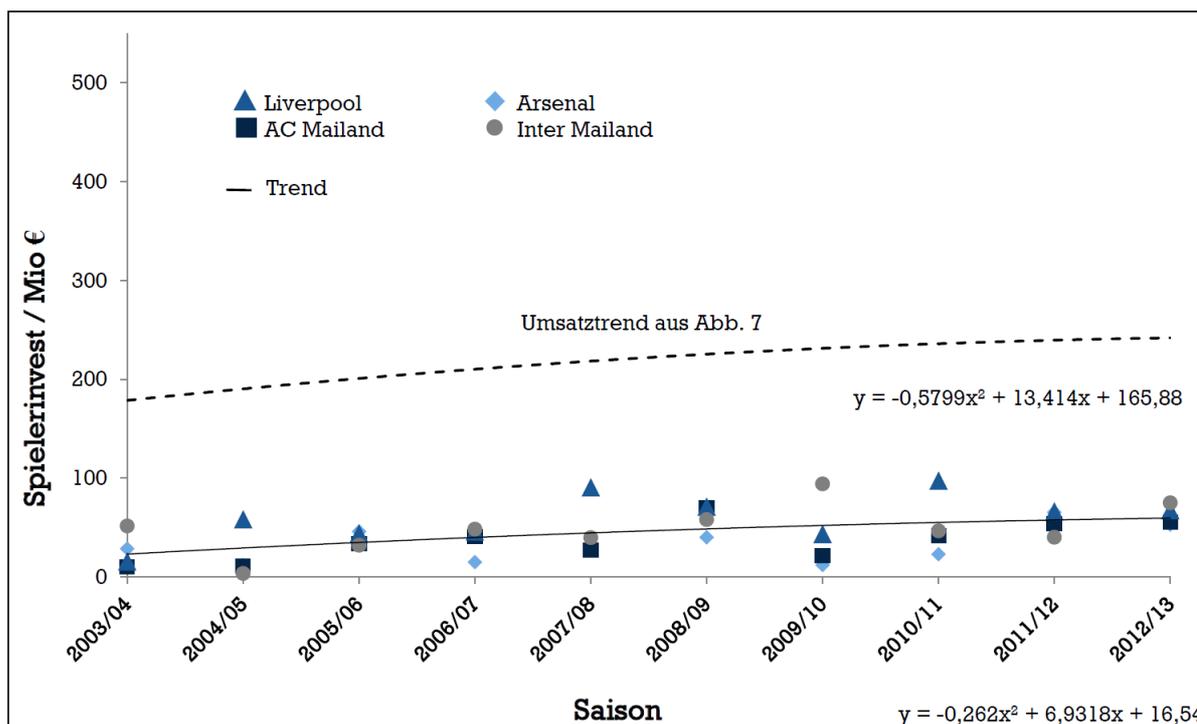


Abb. 8: Spielerinvest Follower-Teams (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Transferübersicht von transfermarkt.de)

Top-Teams den bereits aus der Berechnung aus Gleichung (7) gefolgerten positiven Skaleneffekt.

Die Umsatzentwicklung der Follower-Teams ist in Abbildung 7 aufgetragen. Es zeigt sich ein positiver Trend des Umsatzes, wobei die Steigerungsrate abnimmt. Speziell die italienischen Mannschaften haben in den letzten Jahren an Attraktivität verloren³¹ und dadurch Umsatzeinbußen erfahren, während ehemals ruhmreiche Teams, wie der *FC Liverpool*, ein Comeback starten.³²

Das Investment in den Spielerkader der Follower-Teams zeigt Abbildung 8. Es ist ein leicht abnehmender Investmenttrend bis zur Saison 2006/07 zu erkennen, der danach wieder stärker ansteigt. Anhand der Homogenitätsgradberechnung

$$t = \frac{\ln \frac{U_{2009/10}}{U_{2008/09}}}{\ln \frac{I_{2009/10}}{I_{2008/09}}} = \frac{\ln \frac{352,19}{322,89}}{\ln \frac{72,51}{70,27}} = 2,76 > 1 \quad (8)$$

ist ein negativer Skaleneffekt für die Follower-Teams ab der Spielzeit 2007/08 zu erkennen.

Wird wiederum die Produktionsfunktion der Follower-Teams anhand der I/U Produktionspunkte aus den Trendfunktionen berechnet, so zeigen sich im Sinne der Produktionstheorie ineffiziente Produktionspunkte³³ für die sechs Saisons 2000/01 bis 2005/06, da ein höherer Umsatz bei gleichem Invest erzielt werden kann. Diese Entwicklung wird in Abbildung 9 grafisch dargestellt.

Aus der auf dem Rand der Technologie basierenden Produktionsfunktion

$$U = 44,995 \cdot I^{0,4223}$$

lässt sich der negative Skaleneffekt für die Follower-Teams mit einem Homogenitäts-

31 Vgl. Wild, 2014, S. 12.

32 Vgl. Radnedge/Böker, 2014, S. 14 f.

33 Vgl. Fandel, 2005, S. 35 ff.

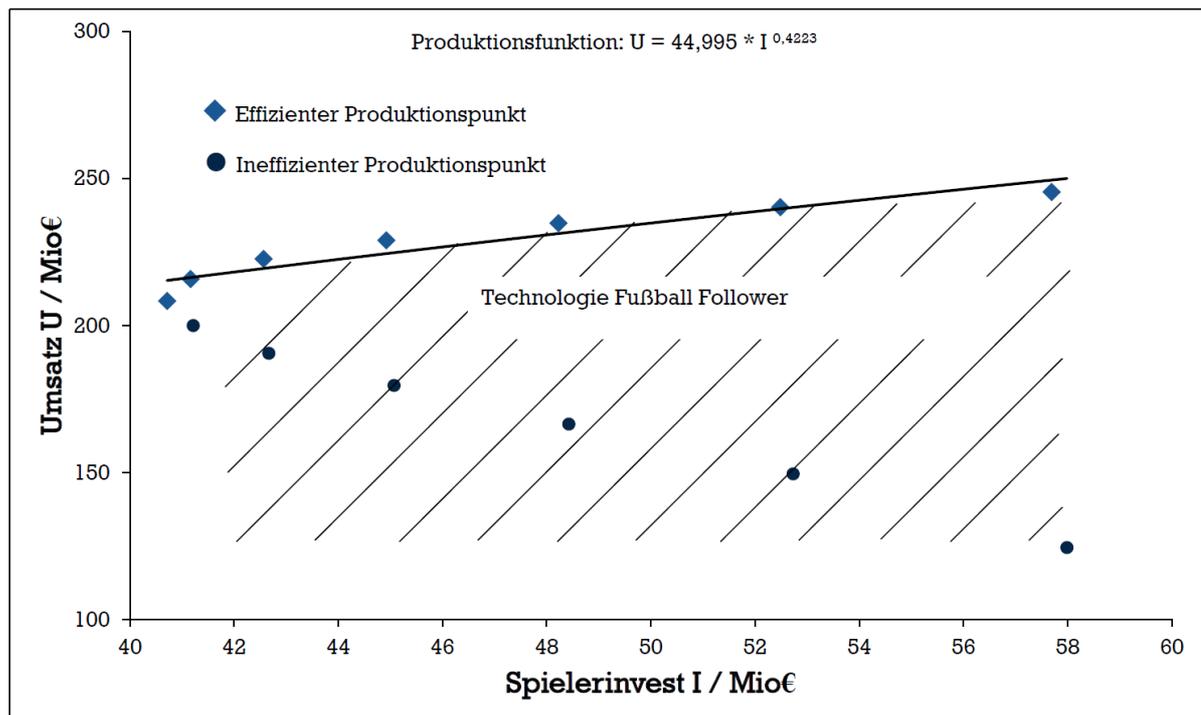


Abb. 9: Produktionsfunktion Follower-Teams (Quelle: Eigene Darstellung/Berechnung)

grad $t=0,4223$ erkennen. Der geringe Unterschied zu der Berechnung aus Gleichung (8) liegt wiederum an einer Einzelzeitpunkt- gegenüber einer Näherungsfunktionsbetrachtungsweise.

3.2.3 Kritische Würdigung

Obwohl im vorangegangenen Abschnitt positive und negative Umsatzskaleneffekte nachgewiesen werden konnten, die eine Abhängigkeit zu sportlichen Erfolgen in der UEFA CL zeigen, sollten diese Ergebnisse differenziert betrachtet werden.

Zum einen spiegelt die Kennzahl *Umsatz* nicht notwendigerweise auch die wirtschaftliche Stärke wieder, da Faktoren wie Gesamtausgaben³⁴ sowie Einnahmen durch private Investoren nicht berücksichtigt werden.³⁵ Zum anderen sind aufstrebende Vereine wie *Paris Saint-Germain* oder *Manchester City*³⁶ in der Untersuchung nicht berücksichtigt, da sie

aufgrund fehlender CL-Geschichte nicht in die Auswahl aufgenommen wurden.

Der Einsatz von Kennzahlen sollte zudem sowohl unter Beachtung der generellen Probleme, wie Zahlenfokus, Informationsverlust durch Komprimierung und Pseudogenauigkeit erfolgen, als auch unter Verwendung eines Kennzahlensystems erfolgen, um dadurch ein ganzheitliches Gesamtbild abzuleiten.³⁷ Ferner sollten bei der Berechnung, basierend auf den Bilanzdaten aus den Jahresabschlüssen der Vereine, bilanzpolitische Spielräume sowie eine oftmals eingeschränkte Datentransparenz³⁸ gegenüber der Öffentlichkeit Berücksichtigung finden. Auch wurde in Gleichung (4) eine vereinfachte Produktionsfunktion mit nur einem input-Faktor, dem *Spielerinvest*, verwendet. Diese kann um weitere inputs, wie beispielsweise Spieler- und Trainergehälter³⁹ sowie Zeitdynamik, erweitert werden. Da zudem bei der Analyse des Gesamtumsat-

34 Vgl. Keller, 2008, S. 122.

35 Vgl. Roy, 2009, S. 141 ff.

36 Vgl. Battle et al., 2014, Abbildung „Total revenues 2012/13“ auf S. 3 f.

37 Vgl. Pawlowski/Bloching, 2013, S. 8.

38 Vgl. Küting/Weber, 2004, S. 188 f.; Brast/Kasper, 2012, S. 57 ff.

39 Vgl. Szymanski/Smith, 1997, S. 136 ff.; Pierer, 2003, S. 3.

zes keine detaillierten Aussagen zur Zusammensetzung aufgeteilt nach den separaten Einnahmequellen (CL-Prämien, Commercial, Matchday und Broadcasting) getroffen werden können, erfolgt im folgenden Abschnitt eine tiefergehende Evaluierung dieser Quellen.

3.3 Benchmarking der Einnahmen aus Champions League Prämien, Commercial, Matchday und Broadcasting

3.3.1 Grundlagen

Um die vier unterschiedlichen Einnahmearten detaillierter analysieren zu können, erfolgt zunächst eine grundlegende Beschreibung der Charakteristika.

CL-Prämien

Für die Teilnehmer der CL bietet die UEFA ein Prämiensystem an, das für die Saison 2014/15 insgesamt 910 Mio € an alle Vereine ausschüttet. Diese Summe beinhaltet zum einen 500 Mio € an festen Zahlungen (Antrittsgelder, Sieg- und Unentschiedenprämien in der Vorrunde, Erreichen der verschiedenen Hauptrunden, CL-Sieg) und zum anderen 410 Mio € aus dem Market Pool der TV-Gelder, der von der Größe des nationalen TV-Markts eines Landesverbands abhängt und der unter den Teilnehmern dieses Verbands aufgeteilt wird.⁴⁰

In der CL-Spielzeit 2013/14 schied der FC Bayern als erfolgreichster deutscher Vertreter im Halbfinale aus und erreichte damit eine Gesamtprämie in Höhe von 44 Mio €⁴¹, in der Saison des CL-Siegs 2012/13 waren es 55 Mio €⁴². Zum Vergleich: Der FC Augsburg schloss sein Geschäftsjahr 2013/14 mit einem Gesamtumsatz von 47 Mio € in einer ähnlichen Größenordnung ab.⁴³

40 Vgl. o. V., 2014h.

41 Vgl. o. V., 2014a, S. 2.

42 Vgl. o. V., 2013.

43 Vgl. o. V., 2014i.

Commercial

Unter den kommerziellen Einnahmen werden die Gelder zusammengefasst, die über Sponsorenverträge sowie durch Merchandising generiert werden.⁴⁴ Zum einen wird hier die Marke und Popularität der Clubs, z. B. durch Trikotverkäufe, vermarktet. Zum anderen versprechen sich Sponsoren durch Namenswerbung eine erhöhte Aufmerksamkeit sowie ein positives Öffentlichkeitsbild.⁴⁵

So unterzeichnete beispielsweise *Manchester United* (ManU) einen Trikotsponsorvertrag mit *General Motors* (GM) und erhält dafür ab der Saison 2014/15, über die nächsten 7 Jahre verteilt, insgesamt 456 Mio €. Im Gegenzug darf GM auf den ManU Trikots für seine Marke *Chevrolet* werben und erhofft sich dadurch eine verstärkte Präsenz und Einnahmen in Europa.⁴⁶

Matchday

In dieser Kategorie werden Spieltagerlöse durch Eintrittskarten, Jahreskarten und Jahresbeiträge der Vereinsmitglieder zusammengefasst.⁴⁷

Speziell für die Teams aus Großbritannien sind die Spieltagerlöse eine wichtige Einnahmequelle. So erzielten Arsenal London und Manchester United jede Saison über 100 Mio € in dieser Kategorie, aber auch Traditionsmannschaften wie Celtic Glasgow oder Glasgow Rangers erreichen hier etwa 40 Mio €, ohne sich dabei unter den 20 umsatzstärksten Teams in Europa zu befinden.⁴⁸

Broadcasting

Die hier erzielten Einnahmen stammen aus dem Verkauf der Übertragungsrechte für nationale (z. B. Premier League, Bundesliga) und internationale Wettbewerbe

44 Vgl. Battle et al., 2014, S. 7.

45 Vgl. hierzu exemplarisch Brandmaier/Schmany, 1998, S. 71 ff.

46 Vgl. Gottschalck, 2012.

47 Vgl. Battle et al., 2014, S. 7.

48 Vgl. Battle et al., 2011, S. 31 f.

(z. B. CL und Europa League) an Pay-TV Anbieter wie etwa *Sky Deutschland*.⁴⁹ Die Broadcasting-Einnahmen sind in den letzten Jahren zu einer der Haupteinnahmequellen von europäischen Profivereinen geworden, sodass die Regulierung der Verkäufe von Sportübertragungsrechten in den Fokus gerückt ist. Durch die zunehmende ökonomische Relevanz dieser Rechte kann der Verkauf für Ligen direkte Auswirkungen auf die finanzielle Stabilität sowie auf die Ausgeglichenheit der vorhandenen Ressourcen innerhalb der Wettbewerbsteilnehmer haben. Durch die weitgehende Liberalisierung des Fernsehmarktes und durch technische Neuerungen in den Übertragungstechnologien haben sich die Verkaufsmethoden von Fernsehrechten fundamental gewandelt.⁵⁰ Mit Blick auf die Verkaufsmethoden von Fernsehrechten haben sich zwei unterschiedliche Vorgehensweisen in den europäischen Fußballligen durchgesetzt: die kollektive Vermarktung der Rechte auf Ligaebene und die Einzelvermarktung durch die Vereine. Im Falle der kollektiven Vermarktung einer Liga wird eine institutionale Instanz im Namen aller Vereine tätig, die die maximale Verkaufssumme für die Übertragung der Meisterschaftsspiele verhandeln soll. Durch das exklusive Eigentum aller Rechte einer Liga kann diese Instanz als monopolistischer Anbieter gegenüber den Medienanstalten auftreten. Das erzielte Einkommen aus den Übertragungsrechten wird auf die teilnehmenden Vereine einer Spielzeit nach Leistungskriterien oder nach einem Schlüssel paritätisch auf alle verteilt.⁵¹

49 Vgl. Battle et al., 2014, S. 7.

50 Vgl. Rowe 2004, S. 382 ff. In der Vergangenheit, vor Eintritt der Pay-TV Sender in das Wettbieten um Sportrechte, wurden die Lizenzrechte für Live-Übertragungen weitgehend durch den öffentlich-rechtlichen Bereich abgedeckt. Die erzielten Verkaufsgewinne hielten sich durch die überschaubare Anzahl an Nachfragern auf einem niedrigen Niveau.

51 Hierbei wird oftmals das Abschneiden des jeweiligen Vereins in der Vorsaison zugrunde gelegt. Andere Faktoren, wie z. B. Popularität

Mittlerweile ist die kollektive Rechtevermarktung die weitverbreitetste Form des Rechtverkaufs in den führenden europäischen Ligen,⁵² allerdings nicht gänzlich unumstritten.⁵³

3.3.2 Ergebnisse

Abbildung 10 zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen CL-Prämie (Ordinate) eines Top-Teams als auch einer Follower-Mannschaft seit der Spielzeit 2005/06 (Abszisse).

Beide Trendlinien zeigen eine positive Verlaufsentwicklung. Da die Trendverläufe der CL-Prämienentwicklung für Top- und Follower-Teams gleiches Verhalten zeigen, können sie nicht die unterschiedliche Umsatzcharakteristik aus Abbildung 4 und Abbildung 7 erklären und dienen damit auch nicht als Begründung der unterschiedlichen Skaleneffekte.⁵⁴ Lediglich die höheren Absolutwerte der Top-Clubs stimmen mit den Umsatzgrößenverhältnissen in den Abbildung 4 und Abbildung 7 überein.

Abbildung 11 zeigt die Entwicklung der Durchschnittseinnahmen aus Commercial (Ordinate) eines Top-Teams als auch einer Follower-Mannschaft seit der Spielzeit 2003/04 (Abszisse). Beide Trendverläufe zeigen ein positives Verhalten. Dabei liegt der Absolutwert für die Top-Teams in der Saison 2012/13 bei etwa 160 Mio €, während er für die Follower-Teams 70 Mio € beträgt.

des Vereins, Markteinzugsgebiet etc., sind eher selten Gegenstand der Verteilungssysteme.

52 Vgl. hierzu aktuell Franzke, 2016, S. 89.

53 Vgl. Cave/Crandall 2001, S. 6 f. Führende Spitzenmannschaften beklagen oft die Quersubventionierung von schwächeren Vereinen.

54 Die Absolutwerte zeigen zum Ende des Beobachtungszeitraums sogar ein annähernd gleiches Niveau. Während die Absolutwerte für die Top-Teams in der Saison 2012/13 bei etwa 45 Mio € liegen, beträgt er für die Follower-Teams 42,6 Mio €

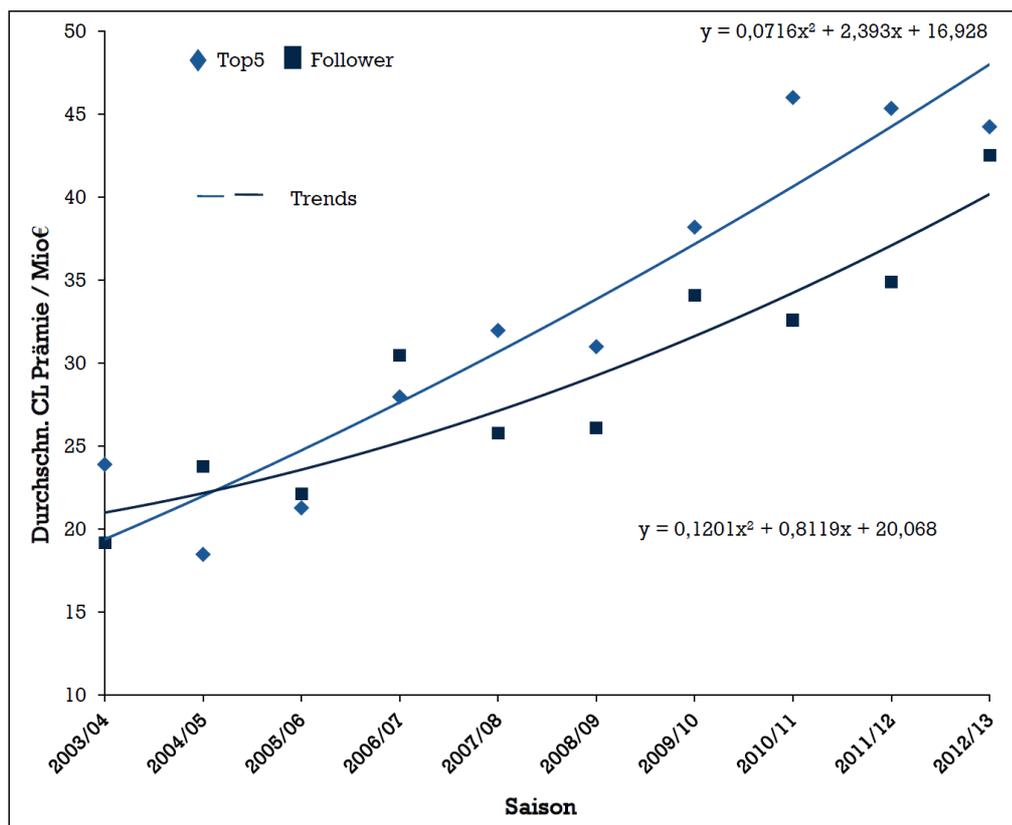


Abb. 10: Entwicklung der CL-Prämien (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den jeweiligen UEFA Jahresfinanzberichten von uefa.com)

Auch hier zeigen die Trendverläufe gleiches Verhalten (Parabelfunktion) und können daher nicht die unterschiedliche Umsatzzahlenentwicklung sowie die posi-

tiven und negativen Skaleneffekte erklären. Die Größenverhältnisse stimmen aber wiederum mit den Umsatzverhältnissen überein.

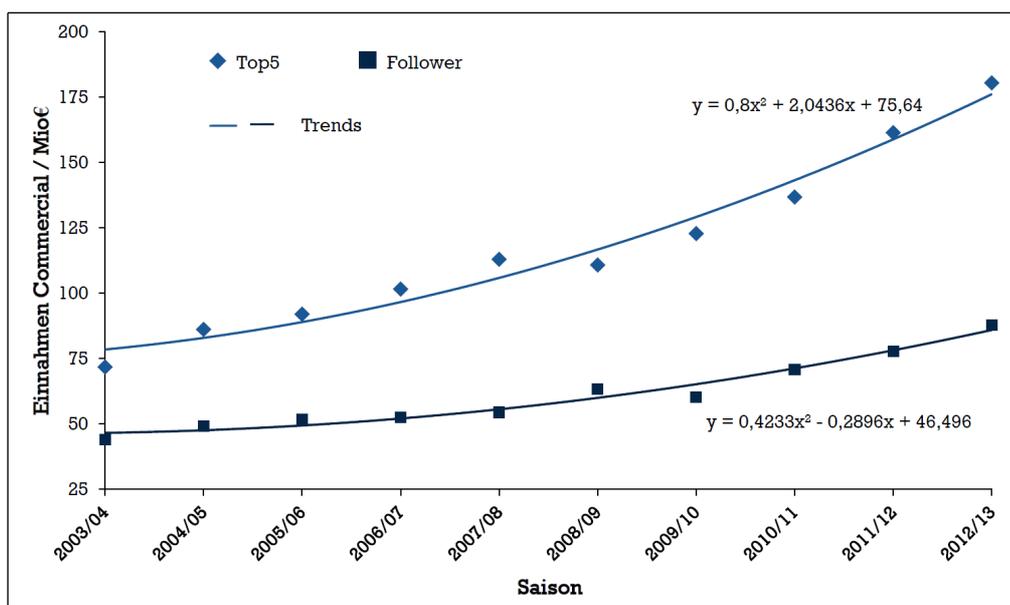


Abb. 11: Entwicklung der Einnahmen aus Commercial (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den jeweiligen Jahresberichten „Deloitte Football Money League“ von deloitte.com)

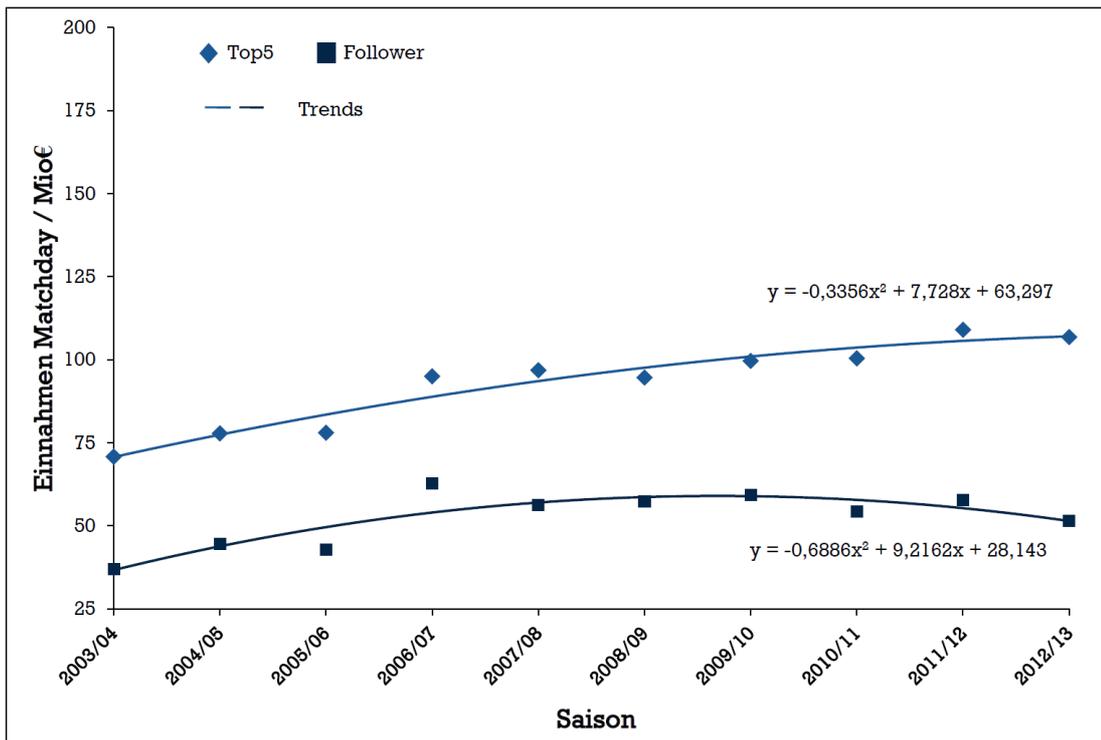


Abb. 12: Entwicklung der Einnahmen aus Matchday (Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den jeweiligen Jahresberichten „Deloitte Football Money League“ von deloitte.com)

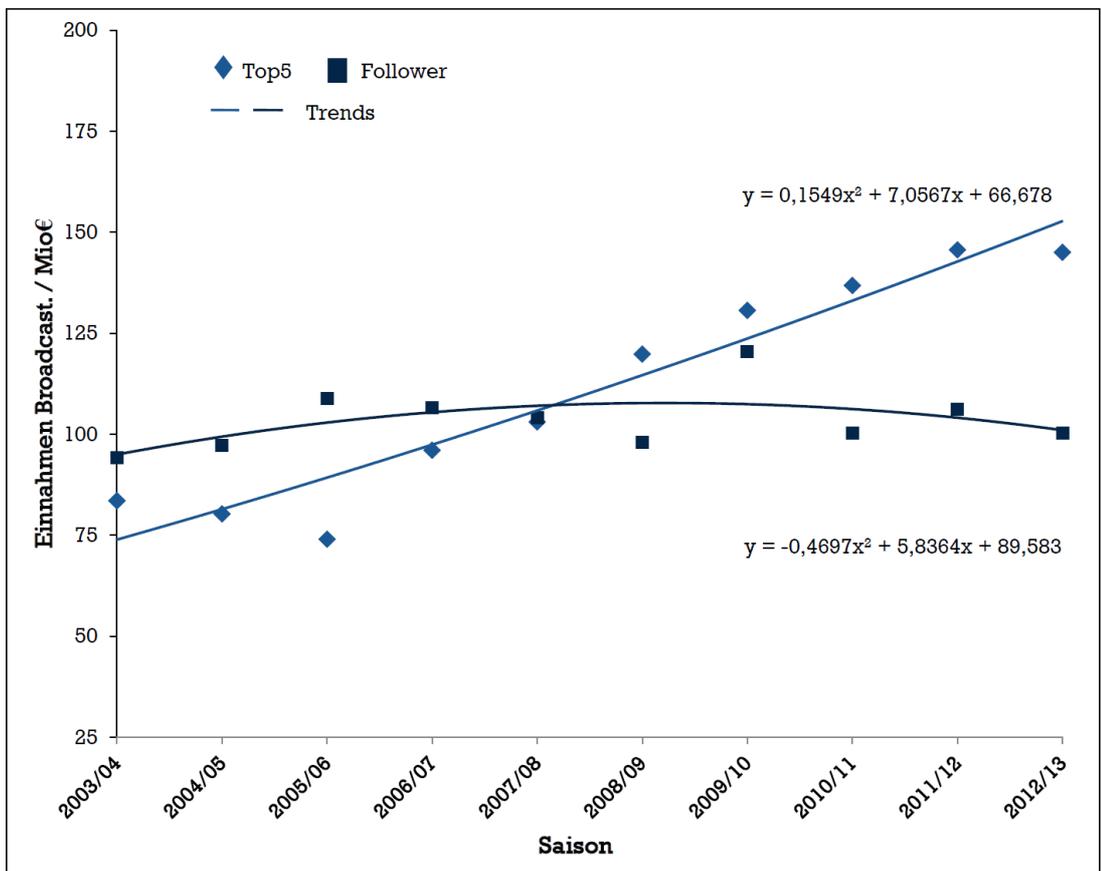


Abb. 13: Entwicklung der Broadcasting

Die durchschnittlichen Matchday-Einnahmen einer Top- und Follower-Mannschaft sind in Abbildung 12 aufgetragen. Auch hier ist ein prinzipiell gleichartiges Trendverhalten zu beobachten, wobei die Follower-Clubs seit der Saison 2008/09 stagnierende Einnahmen erzielen, die auf den Attraktivitätsverlust der italienischen Liga zurückgeführt werden können.⁵⁵

Auch die Entwicklung der Einnahmen aus Matchday kann somit die unterschiedlichen Skaleneffekte bei der Umsatzentwicklung zwischen Top5- und Follower-Teams nicht erklären, obwohl die Größenverhältnisse ebenfalls wieder korrelieren.

Als letzte Einnahmequelle werden die Einnahmen aus Broadcasting analysiert (vgl. Abbildung 13).

Im Gegensatz zu den drei vorher untersuchten Einnahmearten (CL-Prämien, Commercial, Matchday) unterscheiden sich die Trendverläufe der Broadcasting-Erlöse zwischen Top- und Follower-Clubs erheblich. Ist bei den Top5-Clubs ein positives Verhalten zu erkennen, so ist dies bei den Follower-Mannschaften genau gegenläufig.⁵⁶

Die Broadcasting-Einnahmen der Follower-Teams sind damit tendenziell rückläufig, während sie hingegen bei den Top5-Mannschaften ansteigen.

Da sich der Gesamtumsatz (Abbildung 4 und Abbildung 7) als lineare Addition der analysierten Einzeleinnahmearten zusammensetzt,⁵⁷ können einzig die unterschiedlichen Broadcasting-Einnahmeverläufe die positiven und negativen Umsatz-

skaleneffekte erklären.

3.3.3 Kritische Würdigung

Die untersuchten Einnahmequellen sollten nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, sondern hängen stark voneinander ab. So erhöht eine starke Medienpräsenz sowohl die Broadcasting-Einnahmen als auch die Erlöse aus Commercial. Des Weiteren gehen die CL-Prämien vollständig in den Matchday- und Broadcasting-Kategorien auf.

Auch in diesem Abschnitt wurde die französische Liga, trotz eines neuen Broadcasting-Vertrags in Höhe von 750 Mio € pro Saison mit dem Pay-TV-Sender Canal+ und der katarischen Sendergruppe beIN,⁵⁸ wegen fehlender CL-Erfolge nicht weiter analysiert und sollte in einem nächsten Schritt berücksichtigt werden.

Des Weiteren stellen die mathematischen Trendfunktionen nur eine statistische Näherung dar, die trotz Optimierungsverfahren, bei großer Streuung der Rohdaten, dennoch zu großen Fehlerquadraten führt. Abhilfe kann hier durch eine kleinere Gruppierung der Rohdaten geschaffen werden.

4 Schlussbetrachtung

Aus der Sicht des Controllings, das bestrebt ist, für das Management von Ligaorganisationen Informationen bereitzustellen sowie daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten,⁵⁹ wurde in diesem Beitrag die wirtschaftliche Perspektive mit Hilfe der *Umsatz-Kennzahl* kritisch analysiert. Die Analyse zeigt für Real Madrid, FC Barcelona, Manchester United, FC Chelsea London und FC Bayern München einen positiven Umsatzskaleneffekt, der durch die sehr guten CL-Ergebnisse begründet ist. Für die nächstplatzierten

58 Vgl. Sport-Informations-Dienst, www.sid.de, vom 04.04.2014.

59 Vgl. Fritz, 2006, S. 4.

55 Vgl. Wild, 2014, S. 12.

56 Vgl. Abb. 13: Dies wird auch durch das unterschiedliche Vorzeichen der Näherungsfunktionen belegt.

57 Basierend auf den Jahresberichten „Deloitte Football Money League“ ist der Umsatz die Summe aus Commercial-, Matchday- und Broadcasting-Anteilen. Die CL-Prämien sind dabei Bestandteil der Matchday- und Broadcasting-Einnahmen.

CL-Teams, FC Liverpool, FC Arsenal, AC Mailand und Inter Mailand, wurde hingegen ein negativer Umsatzskaleneffekt nachgewiesen. Diese beiden Erkenntnisse wurden mit Hilfe von vereinfachten Produktionsfunktionen der Technologie *Fußball* gewonnen, die die Kennzahl *Umsatz* in Abhängigkeit der Spielerinvestmentausgaben darstellt.

Die abschließenden Benchmarkingergebnisse erklären, dass einzig die Einnahmen aus Broadcasting für die unterschiedlichen Skaleneffekte verantwortlich sind, obwohl die Erlöse aus Commercial ähnlich hohe Absolutwerte aufweisen. Der auf den Fernsehgeldern beruhende positive Umsatzskaleneffekt bei den Top-Teams kann dabei mit der Ökonomie der Superstars begründet werden: Zum einen zeigen diese Mannschaften ein außergewöhnliches sportliches Talent und daher eine kontinuierliche Präsenz in den Finalrunden der CL, und zum anderen tragen die heutigen Massenmedien zur medialen Verbreitung bei, ohne dass dabei zusätzliche Kosten für die Erzeugung/Verbreitung des Produkts anfallen (sinkende Stückkosten).⁶⁰ Es entsteht eine rückgekoppelte Wirkungskette: Die CL-Prämien werden in den Spielerkader (re-)investiert und erhöhen dessen Wert, worauf der sportliche Erfolg (z. B. CL-Qualifikation) erneut eintritt.⁶¹ Infolgedessen steigen sowohl Medien- und Sponsoreninteresse als auch Umsatz (speziell Broadcasting und Commercial), wobei die Stückkosten für die Produktion des Produkts *Fußballspiel* bei den Vereinen sinken. Die so erzielten steigenden Umsätze (bzw. Gewinne) können wiederum in den Spielerkader investiert werden und erhöhen die Wahrscheinlichkeit eines wiederkeh-

renden sportlichen Erfolgs.⁶²

Die eingangs in der Einführung zitierte Befürchtung einer Zweiklassengesellschaft, in der die großen CL-Mannschaften ihre Größenvorteile nutzen, um noch dominanter zu werden, konnte daher aus wirtschaftlicher Perspektive für den Betrachtungszeitraum objektiv bestätigt werden. Blickt man vor diesem Hintergrund auf die Folgejahre des Untersuchungszeitraums, lässt sich für das sportliche Abschneiden der Top- sowie der Follower-Teams im nationalen und internationalen Wettbewerb folgendes feststellen: Während sich ein Großteil der Top-Clubs (*FC Barcelona, FC Bayern München, Real Madrid*) in der Spitzenposition des europäischen Clubfußballs etablieren konnte und nach wie vor in konstanter Regelmäßigkeit um den CL-Titel kämpft,⁶³ erwecken die Follower-Teams den Anschein, den Anschluss an diese Gruppe zu verlieren und somit die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung auch in der Praxis zu bestätigen.

Darüber hinaus lässt eine Betrachtung der Wettbewerbsunterschiede bereits innerhalb der Gruppe der CL-Teilnehmer erahnen, wie es um die Schere zu den Clubs bestellt ist, die nicht regelmäßig am internationalen Fußball teilnehmen und sich lediglich auf nationaler Ebene Medien, Zuschauern und Unternehmen präsentieren können. Mit Blick auf die sportliche Wettbewerbsintensität, sowohl international aber vor allem auch auf

60 Vgl. Rosen, 1981, S. 847 ff.; Kruse/Quitau, 2002, S. 73; Welling, 2004, S. 276 f.; Nüesch, 2007, S. 3 ff.; Heuermann/Tomenendal, 2011, S. 261 f.

61 Vgl. Lehmann/Weigand, 1997, S. 381 ff.; Szymanski/Kuyper, 1999, S. 157 ff.; Ziebs, 2004, S. 44; Quitau/ Vöpel, 2009, S. 1.

62 Zur sich wiederverstärkenden Spirale aus sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg vgl. auch Keller, 2008, S. 52 f.

63 Beim *FC Chelsea* und auch *Manchester United* bleibt abzuwarten, wie sich die in jüngster Vergangenheit national und international ausbleibenden Erfolge zukünftig auswirken werden. Gegebenenfalls wird sich die Top-Gruppe auch um *Paris Saint-Germain* und *Manchester City* erweitern. Aber auch *Juventus Turin* drängt, zurückgeworfen durch den Zwangsabstieg im Zuge des Skandals um Spielmanipulationen in der Meisterschaftssaison 2005/06, in diese Sphären vor.

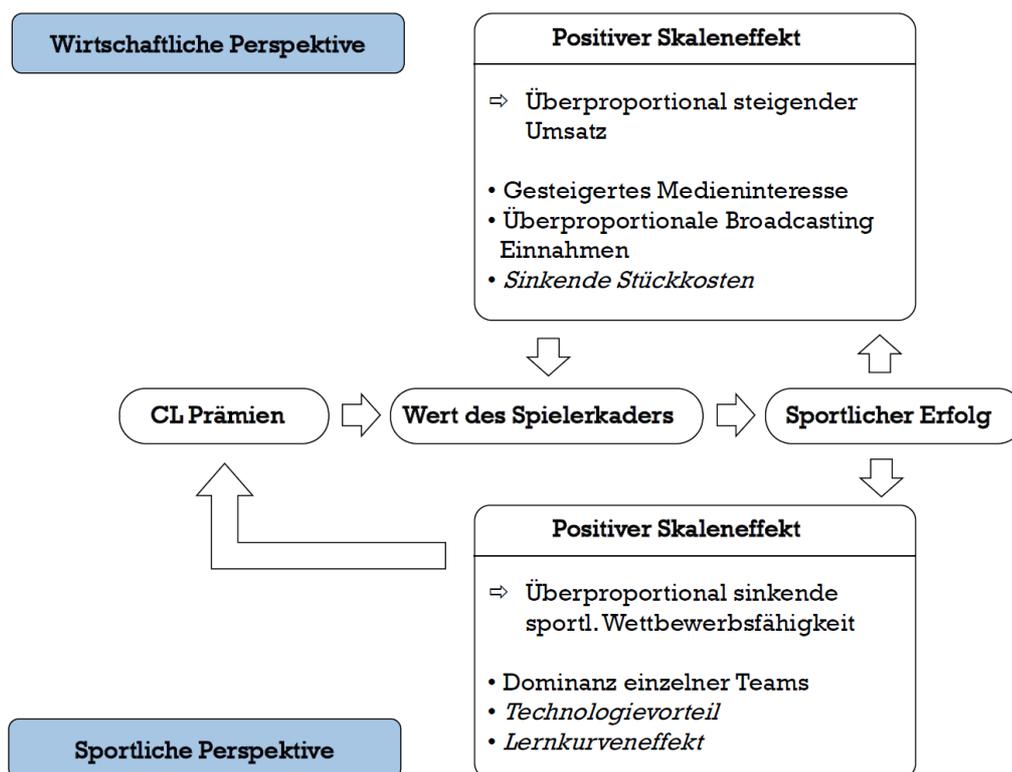


Abb. 14: Wirkungskette aus wirtschaftlicher und sportlicher Perspektive (Quelle: Eigene Darstellung)

nationaler Ebene, und der damit einhergehenden Attraktivität für die Konsumenten durch einen hohen Spannungsgrad, kann dieser Beitrag nur bestätigen, dass für die Ausgeglichenheit der Spielstärke (competitive balance) im europäischen Clubfußball durchaus Gefahrenpotential vorliegt, auch wenn die Zuschauernachfrage noch keine negativen Auswirkungen spürbar machen lässt.⁶⁴

Allerdings ist die betrachtete wirtschaftliche Perspektive nicht unabhängig von der sportlichen Perspektive, sondern weisen komplementäre Interdependenzrelationen auf,⁶⁵ wie auch die in Abbildung 14 dargestellte Wirkungskette aufzeigt.

Diese Abhängigkeit der beiden Perspektiven und die sich daraus möglicherweise ergebenden Wirkungen auf die Skaleneffekte gilt es, in weiteren Forschungs-

arbeiten auch im Hinblick auf die nachgewiesenen Zweiklassengesellschaft zu analysieren.

Literaturverzeichnis

- Battle, R., Bull, A., Hawkins, M., Hearne, S., Parkes, R., Thorpe, A. *Football Money League 2011*, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2011.pdf>. [01.09.2015].
- Battle, R., Bosshardt, A., Bridge, T., Hanson, C., Savage, J., Shaffer, A., Stenson, C., Thorpe, A. *Football Money League 2014*. Verfügbar unter <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2014.pdf>. [01.09.2015].
- Benesch, Thomas (2013). *Regression: Schlüsselkonzepte zur Statistik*. (1. Auflage). Berlin/Heidelberg: Springer.

⁶⁴ Vgl. zur *competitive balance* in Sportligen exemplarisch Kesenne (2000), Swieter, 2002, S. 49 ff. sowie Daumann (2011), S. 83 ff.

⁶⁵ Vgl. Mauer/Schmalhofer, 2001, S. 17; Swieter, 2002, S. 53 ff.; Fritz, 2006, S. 2.

Zu den Autoren:**Dipl.-Kfm. Florian Oldenburg-Tietjen**

Mail:
florian.oldenburg-tietjen@fernuni-hagen.de

Dipl.-Kfm. Florian Oldenburg-Tietjen ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensrechnung und Controlling an der FernUniversität in Hagen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Sportmanagement und -controlling, insbesondere der Wettbewerbs- und Ligasportforschung.

**Dipl.-Kfm. Thomas Hahn**

Mail:
thomas.hahn@fernuni-hagen.de

Dipl.-Kfm. Thomas Hahn ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensrechnung und Controlling an der FernUniversität in Hagen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Sportmanagement und -controlling, insbesondere der Unternehmensführung im Profifußball.

**Dr. Philipp Reinbacher**

Mail:
philipp.reinbacher@hs-fresenius.de

Dr. Philipp Reinbacher ist Dozent an der Hochschule Fresenius am Standort Hamburg. Seine Forschungsschwerpunkte liegen neben der Unternehmensrechnung und des Controllings in den Bereichen Sportmanagement und -controlling.

**Dipl.-Ing. Heinz Hönigschmid**

Mail:
heinz.hoenigschmid@gmx.de

Dipl.-Ing. Heinz Hönigschmid, B.Sc., ist als Entwicklungsleiter für Halbleiterprodukte bei Micron Technology in München beschäftigt. Als ehemaliger Student der FernUniversität in Hagen lagen seine Forschungsschwerpunkte im Bereich des Sportcontrollings.

Brandmaier, S., Schimany, P. (1998). *Die Kommerzialisierung des Sports. Vermarktungsprozesse im Fussball-Profisport*. Hamburg: LIT.

Brandt, S. (2013). *Datenanalyse für Naturwissenschaftler und Ingenieure*. (5. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer.

Brast, C., Kasper, C. (2012). Rechnungslegungs- und Prüfungspflichten in der Fußball-Bundesliga. In: Schewe, G., Littkemann, J. (Hrsg.). *Sportmanagement: Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. 3. Aufl. (S. 11-65). Schorndorf: Hofmann.

Büch, M., Schnellhaaß, H. (1978). Ökonomische Aspekte der Transferentschädigung im bezahlten Mannschaftssport. Wiederabgedruckt in Heinemann, K. (Hrsg.). *Texte zur Ökonomie des Sports*. (S. 215-236). Schorndorf: Hofmann.

Cave, M., Crandall, R. W. (2001). Sports rights and the broadcast industry. *Economic Journal*, 111 (469), S. 4-26.

Daumann, F. (2011). *Grundlagen der Sportökonomie*. Konstanz: UVK.

Dworak, A. (2010). *Finanzierung für Fußballunternehmen. Erfolgreiche Wege der Kapitalbeschaffung*. Berlin: Schmidt.

Ebel, M. (2006). *Performancemessung professioneller Fußballunternehmen: Entwicklung eines betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentariums*. Aachen: Shaker.

Ehrhardt, C., Hovemann, A. (2009). *Bälle, Tore und Finanzen VI*. Verfügbar unter http://www.sponsors.de/uploads/tx_sstudiengaenge/Fu_ballstudie_VI_2009.pdf. [01.09.2015].

Erlei, M. (2007). Mikroökonomik. In:

- Apolte, T., Bender, D., Berg, H., Cassel, D., Erlei, M., Grossekkettler, H., Hartwig, K., Hübl, L., Kerber, W., Nienhaus, V., Ott, N., Siebke, J., Smeets, H., Thieme, J., Vollmer, U. (Hrsg.), *Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik*. Band 2. 9. Aufl. (S. 1-140). München: Vahlen.
- Fandel, G. (2005). *Produktion I*. (6. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Frambach, H. (2013). *Basiswissen Mikroökonomie*. (3. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Franck, E. (2000). Sportlicher Wettbewerb: Ökonomisch analysiert am Beispiel des Teamsports. In: Büch, M.-P. (Hrsg.). *Beiträge der Sportökonomik zur Beratung der Sportpolitik*. (S. 47-58). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Franzke, R. (2016). Verteilungskampf spaltet die Liga. In: *Kicker Sportmagazin*. (16) S. 88-89.
- Fritz, T. (2006). *Fußball und Strategie*. München/Mering: Hampp.
- Gottschalck, A. (2012). *GM sponsort Manchester United*. Verfügbar unter <http://www.managermagazin.de/unternehmen/autoindustrie/a-848304.html>. [01.09.2015].
- Grochow, D. (2014). *Langeweile in der 'Königsklasse': Schafft die Setzliste ab!* <http://www.sport.de/medien/fussball/champions-league/4174e-1fe6dc-5314-13/langeweile-in-der-koenigsklasse-schafft-die-setzliste-ab.html>. [01.09.2015].
- Hellrung, H. (2014). *Von der Auslosung bis zum Finale*. http://www.focus.de/sport/fussball/championsleague/fussball-champions-league-spielplan-von-der-auslosung-bis-zum-finale_id_3822854.html. [01.09.2015].
- Heuermann, R., Tomenendal, M. (2011). *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre: Theorie - Praxis - Consulting*. München: Oldenbourg.
- Horeni, M. (2014). *FC Bayern ist erster März-Meister*, <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/bundesliga/bundesliga-fc-bayern-wird-schon-im-maerzmeister-12863871.html>. [01.09.2015].
- Keller, C. (2008). *Steuerung von Fußballunternehmen: Finanziellen und sportlichen Erfolg langfristig gestalten*. Berlin: Erich Schmidt.
- Kesenne, S. (2000). Revenue sharing and competitive balance in professional team sports. In: *Journal of Sports Economics*. 1 (1). S. 56-65.
- Klodt, H. (1998). Bundesliga ohne Wettbewerb? In: *Die Weltwirtschaft*. 49 (1). S. 108-114.
- Kruse, J., Quitzau, J. (2002). Zentralvermarktung der Fernsehrechte an der Fußball-Bundesliga. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft 4*, S. 63-82.
- Küting, K., Weber, C. (2004). *Die Bilanzanalyse*. (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kupfer, T. (2006). *Erfolgreiches Fußballclub-Management: Analysen, Beispiele, Lösungen*. (2. Aufl.). Göttingen: Die Werkstatt.
- Lehmann, E., Weigand, J. (1997). Money makes the ball go round: Fußball als ökonomisches Phänomen. In: *IFO-Studien - Zeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung*. 43. S. 381-409.
- Lehmann, E., Weigand, J. (2002): Mitsprache und Kontrolle im professionellen Fußball - Überlegungen zu einer Corporate Governance. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Ergänzungsheft 4.*, S. 43-61.
- Littkemann, J., Hahn, T., Schulte, K. (2012). Außerplanmäßige Abschreibungen auf Spielerwerte im Profifußball: Theorie und Praxis. In: Schewe, G., Littkemann, J. (Hrsg.). *Sportmanagement: Der Profifußball aus sportökonomischer Perspektive*. 3. Aufl. (S. 141-164). Schorn-dorf: Hofmann.
- Littkemann, J., Schulte, K. (2012). Rekrui-

- tierung von Fußballspielern – Einsatzmöglichkeiten und –grenzen qualitativer Planungsinstrumente. In: Schewe, G., Littkemann, J. (Hrsg.). *Sportmanagement: Der Profi-Fußball aus sportökonomischer Perspektive*. 3. Aufl. (S. 187-211). Schorndorf: Hofmann.
- Lücke, W. (1973). *Produktions- und Kostentheorie*. (3. Aufl.). Würzburg: Physica.
- Mauer, R., Schmalhofer, A. (2001). Analyse und Herstellung der Kapitalmarktreife von Profifußball-Vereinen und Alternativen der Kapitalmarktfinanzierung. In: Sigloch, J., Klimmer, C. (Hrsg.). *Unternehmen Profifußball: Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen*. (S. 15-57). Wiesbaden: DUV.
- Mersch, T., Merx, S. (2013). *Das gefährliche Spiel mit der Königsklasse*. Verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/champions-league-das-gefaehrliche-spiel-mit-der-koenigsklasse/8803628.html>. [01.09.2015].
- Merx, S. (2013). *Heribert Bruchhagen: „Die Champions League macht nationale Meisterschaften absurd“*. Verfügbar unter <http://www.wsj.de/nachrichten/SB10001424127887324522504579000353486207812>. [01.09.2015].
- Nüesch, S. (2007). *The Economics of Superstars and Celebrities*. Wiesbaden: DUV.
- o. V. (2000). *Champions League: Bayern München bei Auslosung gesetzt*. Verfügbar unter <http://www.spiegel.de/sport/fussball/champions-league-bayern-muenchen-bei-auslosung-gesetzt-a-90431.html>. [01.09.2015].
- o. V. (2013). *UEFA CHAMPIONS LEAGUE: Distribution to clubs 2012/13*. Verfügbar unter http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/Finance/01/97/52/97/1975297_DOWNLOAD.pdf. [01.09.2015].
- o. V. (2014a). *UEFA Champions League und UEFA Europa League: Ausschüttung an die Vereine 2013/14*. Verfügbar unter http://de.uefa.org/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Finance/02/11/95/46/2119546_DOWNLOAD.pdf. [01.09.2015].
- o. V. (2014b). Glückwunsch, FC Bayern! In: *Kicker Sportmagazin*. (27). S. 2-4.
- o. V. (2014c). *Alle Meister in Topf eins*. <http://www.sueddeutsche.de/sport/champions-league-losverfahren-alle-meister-in-topf-eins-1.2167536>. [01.09.2015].
- o. V. (2014d). *Die UEFA*, <http://de.uefa.org/about-uefa/news/newsid=2053945.html>. [01.09.2015].
- o. V. (2014e). *UEFA Champions League 2014/15: Teilnehmerliste*. Verfügbar unter <http://de.uefa.com/uefaeuropa-league/news/newsid=2117550.html>. [01.09.2015].
- o. V. (2014f). *UEFA-Ranglisten für Klubwettbewerbe: Klub-Koeffizienten 2014/15*. Verfügbar unter <http://de.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/index.html>. [01.09.2015].
- o. V. (2014g). *UEFA Champions League revenue distribution*. Verfügbar unter <http://www.uefa.com/uefachampions-league/news/newsid=2146867.html>. [01.09.2015].
- o. V. (2014h). *Positive Zahlen beim FC Augsburg*. Verfügbar unter <http://www.fcaugsburg.de/cms/webseite.php?id=/index/news/allenews/data12706.htm>. [01.09.2015].
- o. V. (2015). *Regressionsanalyse*. Verfügbar unter <http://www.stksachs.uni-leipzig.de/llm-informatik.html>. [01.12.2015].
- o. V. (2016). *Bundesliga Report 2016*. Verfügbar unter http://s.bundesliga.de/assets/doc/1070000/1066689_original.pdf

- [09.03.2016].
- Pawlowski, T., Bloching, B. (2013). *How exciting are the major European football leagues?* Verfügbar unter https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Competitive_Balance_of_Football_Leagues_20130220.pdf. [01.09.2015].
- Pierer, S. (2003). *Schätzen einer Produktionsfunktion für Profimannschaften am Beispiel der 1. Fußballbundesliga*. München: GRIN Verlag.
- Quitau, J., Vöpel, H. (2009). Der Faktor Zufall im Fußball: Eine empirische Untersuchung für die Saison 2007/08. In: *HWWI Research Paper*. S. 1-22.
- Radnedge, K., Böker T. (2014). Revival Rodgers Romantik. In: *Kicker Sportmagazin, Sonderheft 2014/15 Champions League*. S. 14-15.
- Rosen, S. (1981). The economics of superstars. In: *The American Economic Review*. 71 (5). S. 845-858.
- Rottenberg, S. (1956). The baseball players' labor market. In: *Journal of Political Economy*. 64 (3). S. 242-258.
- Rowe, D. (2004). Fulfilling the cultural mission: Popular genre and public remit. *European Journal of Cultural Studies*, 7, S. 381-400.
- Roy, P. (2009). Private-Equity-Investments im Fußball. In: Dietl, H., Franck E., Kempf, H. (Hrsg.). *Fußball - Ökonomie einer Leidenschaft*. (S. 141-152). Schorndorf: Hofmann.
- Schneider, E. (1972). *Einführung in die Wirtschaftstheorie: Band II*. (13. Aufl.). Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Schult, E., Brösel, G. (2008). *Bilanzanalyse: Unternehmensbeurteilung auf der Basis von HGB- und IFRS-Abschlüssen*. Berlin: Erich Schmidt.
- Scully, G. (1989). *The business of major league baseball*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Sloane, P. (1971). The economics of professional football: the football club as a utility maximizer. In: *Scottish Journal of Political Economy*. 18 (2). S. 121-146.
- Spiller, C. (2014). *Champions League: Das ist doch keine Königsklasse*. Verfügbar unter <http://www.zeit.de/sport/2014-10/champions-league-fc-bayern-koenigsklasse>. [01.09.2015].
- Swieter, D. (2002). *Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Szymanski, S., Smith, R. (1997). The english football industry: profit, performance and industrial structure. In: *International Review of Applied Economics*. 11 (1). S. 135-153.
- Szymanski, S., Kuypers, T. (1999). *Winners and losers: the business strategy of professional football*. London: Penguin Books.
- Teichmann, K. (2007). *Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen*. Wiesbaden: DUV.
- UEFA (2007). *Finanzbericht 2005/06*. Verfügbar unter <http://de.uefa.org/newsfiles/502236.pdf>. [01.09.2015].
- UEFA (2013). *Ausschüttung an die Vereine 2013/14*. Verfügbar unter: http://de.uefa.org/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Finance/02/11/95/46/2119546_DOWNLOAD.pdf. [08.03.2015].
- UEFA (2015). *UEFA gibt Einzelheiten zum Ausschüttungssystem bekannt*. Verfügbar unter: <http://de.uefa.org/stakeholders/clubs/news/newsid=2229963.html>
- UEFA (o. J.). *Die europäische Königsklasse*, <http://de.uefa.com/uefachampionsleague/history/background/>. [01.09.2015].
- Vöpel, H., Steinhardt, M. (2008). *Wirtschaftsfaktor Fußball: Globale Entwicklungen und die regionalwirtschaftlichen Potenziale des HSV*. Verfügbar unter <http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HS>

H/Fussballstudie_14_B.pdf.
[01.09.2015].

Welling, M. (2004). Grundlagen der Absatz- und Produktionsprozesse bei Produkten der Teamsportindustrie – dargestellt am Beispiel des Gutes Fußballspiel. In: Hammann, P., Schmidt, L., Welling, M. (Hrsg.). *Ökonomie des Fußballs*. (S. 269-306) Wiesbaden: DUV.

Wild, K. (2013). Turbo-Meister mit noch größeren Zielen. In: *Kicker Sportmagazin*, (30). S. 17-19.

Wild, K. (2014). Der englische Fußball hat keine Identität mehr. In: *Kicker Sportmagazin, Sonderheft 2014/15 Champions League*. S. 10-13.

Ziebs, A. (2004). Ist sportlicher Erfolg käuflich? Eine diskriminanzanalytische Untersuchung der zentralen Erfolgsfaktoren in der Fußball-Bundesliga. In: *Sport und Gesellschaft*. 1 (1). S. 30-49.

MBA Jena Sportmanagement

Jetzt bewerben,
im Oktober starten!

Bewerbungsschluss: 15.09.2016

Ihre Vorteile

- Know-how-Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis
- Individuelle und berufliche Netzwerkerweiterung
- Persönliche Prägung durch berufsbegleitende Weiterbildung
- Ausbau der Sozialkompetenz
- Qualifikation für Führungsaufgaben
- Erwerb eines anerkannten MBA-Abschlusses an einer renommierten Universität
- Geringer Einsatz von Urlaubstagen durch erprobte Studienkonzeption

www.mba-sportmanagement.com



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena



Hanns-Uwe Richter & Mathias Hick

Befristung von Arbeitsverträgen im Spitzenfußball – der Fall „Heinz Müller“

Abstract

Befristete Arbeitsverträge mit Spitzenfußballern sind unzulässig! Die Entscheidung des Arbeitsgerichts Mainz vom 19.03.2015 in der Sache Heinz Müller / 1. FSV Mainz 05 hätten gravierende Folgen für den Spitzenfußball gehabt. Arbeitsverhältnisse müssten gekündigt werden, die Kündigungen müssten sozial gerechtfertigt sein. Das System der Ablösezahlungen wäre zusammengebrochen. Das Berufungsgericht beurteilte die Rechtslage anders und stellte den alten Zustand wieder her. Die Begründung des Urteils des Landesarbeitsgerichts Rheinland-Pfalz vom 17.02.2016 überzeugt rechtsdogmatisch nicht. Allerdings ist der Entscheidung im Ergebnis zuzustimmen. Es besteht im professionellen Sport ein Bedürfnis, mehrere befristete Verträge hintereinander abschließen zu können, ohne Gefahr zu laufen, dass ein unbefristetes Arbeitsverhältnis aufgrund der Fiktion des § 16 TzBfG entsteht. Gerade wegen der rechtsdogmatischen Schwächen des Urteils liegt es im Interesse der Bundesligavereine, dass sich die Parteien des Rechtsstreits außergerichtlich einigen. Denn anderenfalls droht den Vereinen ein zweites „Bosman-Urteil“ mit gravierenden Auswirkungen auf das Transfersystem.

I. Einleitung

Das Urteil des Mainzer Arbeitsgerichts in der causa Heinz Müller war revolutionär! Es bestehe kein sachlicher Grund für die Befristung von Arbeitsverträgen in der Bundesliga. Die Folgen für den Spitzenfußball wären gravierend! Arbeitsverhältnisse müssten gekündigt werden, die Kündigungen müssten sozial gerechtfertigt sein. Das System der Ablösezahlun-

gen wäre zusammengebrochen.

Das Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz beurteilte die Rechtslage anders und stellte den alten Zustand wieder her.

II. Sachverhalt

Dem Rechtsstreit lag folgender Sachverhalt zugrunde:

Heinz Müller war vom 01.07.2009 befristet bis 30.06.2012 als Torwart des 1. FSV Mainz 05 e.V. in der Fußball-Bundesliga beschäftigt. Im Anschluss einigte man sich auf einen weiteren, auf zwei Jahre befristeten Vertrag. Beiden Vertragspartnern sollte eine einjährige Verlängerungsoption für den Fall eines Einsatzes Müllers bei mindestens 23 Saisonspielen in der Saison 2013/14 zustehen. Nachdem Müller mit zehn von möglichen elf Einsätzen in die Saison startete, fiel er verletzungsbedingt aus und wurde in der Hinrunde nicht mehr eingesetzt. Kurz vor der Winterpause kam es zu einer Auseinandersetzung mit dem damaligen Chef-Trainer, woraufhin Müller in der zweiten Mainzer Mannschaft eingesetzt wurde und kein Bundesligaspiel mehr absolvierte. Müller wünschte eine Verlängerung des Vertrages und machte, nachdem der Verein auf die Geltendmachung der Verlängerungsoption aufgrund der wenigen Einsätze nicht reagierte, gerichtlich unter anderem die Unwirksamkeit der Befristung geltend mit der Folge, dass er unbefristet beschäftigt sei.

III. Auffassungen der Gerichte

Das Arbeitsgericht Mainz entschied zu Müllers Gunsten.¹ Es sah insbesondere keinen Sachgrund, der für eine Befristung

¹ ArbG Mainz, Urt. v. 19.03.2015 – 3 Ca 1197/14

in aller Regel nach § 14 Abs. 1 S. 1 TzBfG erforderlich sei. Nach substantiierter Auseinandersetzung mit den einzelnen, in Betracht kommenden sachlichen Gründen stellte das Gericht die Unwirksamkeit der Befristungsabrede und das Bestehen eines unbefristeten Vertrages fest. Auch die Besonderheiten des Profisports vermochten nach Gerichtsansicht keine Veränderung des Maßstabs zu bewirken.

Das Landesarbeitsgericht Rheinland-Pfalz gab der Berufung des Vereins dagegen statt und wies die Klage ab.² Die Richter legten einen an die Eigenart des Profifußballsports angepassten Maßstab für die Befristungskontrolle an und bejahten im Ergebnis das Vorliegen eines Sachgrundes. Die Befristung war demnach wirksam und der Vertrag endete zum 30.06.2014.

Derzeit befindet sich das Verfahren in der Revision beim Bundesarbeitsgericht und ist somit noch nicht rechtskräftig. Die obersten Arbeitsrichter haben noch nicht darüber entschieden; auch eine Tendenz wurde bislang noch nicht nach außen getragen. Es ist jedoch nicht unwahrscheinlich und sicherlich auch im Interesse der Bundesliga, dass sich die beiden Parteien vor einem Ergebnis des Gerichts einigen und so eine höchstrichterliche Entscheidung vermeiden.

IV. Bestehen eines „sachlichen Grundes“ gemäß § 14 Abs. 1 TzBfG für die Befristung?

Es steht außer Frage, dass seitens der hochkommerziellen Sportwelt ein Bedürfnis nach der Möglichkeit, aneinandergereihte befristete Verträge abzuschließen, besteht. Kann dies jedoch unter Beachtung der Vorgaben des Teilzeit- und Befristungsgesetzes begründet werden?

² LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 17.02.2016 – 4 Sa 202/15

1. Sachgrund im Sinne des § 14 Abs. 1 S. 1 TzBfG

Bislang wird die Möglichkeit einer Befristung weit überwiegend auf das Vorliegen eines Sachgrundes im Sinne des § 14 Abs. 1 S. 1 TzBfG gestützt, wobei verschiedene sachliche Gründe diskutiert werden.

a) Wunsch des Arbeitnehmers, § 14 Abs. 1 S. 2 Nr. 6 TzBfG

Häufig trifft man auf den Vorschlag, eine Befristung bereits durch einen angeblichen Wunsch des Spielers zu rechtfertigen; dies wäre ein in der Person des Arbeitnehmers liegender Sachgrund im Sinne des § 14 Abs. 1 S. 2 Nr. 6 TzBfG. Ein solcher Fall dürfte wohl nur selten vorkommen. Denn in der Rechtsprechung wird gefordert, dass sich der Arbeitnehmer – unterstellt, man legt ihm einen befristeten und einen unbefristeten Vertrag gleichen Inhalts zum Abschluss vor – für den befristeten Vertrag entscheiden würde. Im Zweifel würde sich der Spieler für einen unbefristeten Vertrag entschließen, den er jederzeit unter Einhaltung einer Kündigungsfrist kündigen könnte. Dem würde das Interesse der Vereine diametral gegenüberstehen, befristete Arbeitsverträge abzuschließen, um an der Ablöse des Spielers zu partizipieren.

b) Eigenart der Arbeitsleistung, § 14 Abs. 1 S. 2 Nr. 4 TzBfG

Im Sportbereich wird weiter auf die Eigenart der Arbeitsleistung als Sachgrund abgestellt. Dies hat nicht nur das Landesarbeitsgericht in der oben angeführten Entscheidung getan, sondern findet auch in der Literatur großen Anklang.³

aa) Altersstruktur

Hierzu wird meist das Argument ange-

³ Beispielhaft Hesse in: MüKo BGB, § 14 TzBfG, Rn.46; Bayreuther in: BeckOK ArbR, § 14 TzBfG, Rn. 56

führt, dass die sportlichen Ziele nicht mehr erreicht werden können, wenn die Spieler zu alt wären. Diese Begründung begegnet zum einen Bedenken hinsichtlich der Vereinbarkeit mit Vorgaben des AGG, sodass sich bereits die Frage stellt, ob das Alter überhaupt eine Rolle spielen kann.⁴ Zum anderen verbieten sich pauschale Aussagen. Gerade Torhüter sind oftmals in der Lage, auch in einem für den Profifußball höheren Alters eine Leistung auf Bundesliganiveau zu erbringen. Es wäre unbillig, pauschalierende Altersgrenzen auch auf diese Spieler anzuwenden. Zudem bestehen Schwierigkeiten bei der Verortung der genauen Altersgrenze. Denn wenn das Landesarbeitsgericht im entschiedenen Fall die Grenze bei 30 Jahren zieht,⁵ wird es durch den Erfolg der Fußballnationalmannschaft Italiens widerlegt, die bei der Europameisterschaft 2016 mit einem Altersschnitt von über 30 Jahren immerhin das Viertelfinale erreichte.⁶

bb) Vergleich mit dem Bühnenbereich, Abwechslungsbedürfnis

Es wird auch auf die Zulässigkeit der Befristung im Bereich der Schauspielkunst und Fernsehunterhaltung zurückgegriffen⁷. Allerdings hat der Gesetzgeber bei der Begründung zu § 14 TzBfG lediglich den Rundfunk- und Bühnenbereich, nicht jedoch die Sportbranche genannt.⁸ Es darf zudem der verfassungsrechtliche Hintergrund nicht außer Acht gelassen werden: Sowohl Rundfunkanstalten als auch Künstler genießen einen Schutz nach Art. 5 GG, sodass eine Berücksichtigung der bran-

chenbezogenen Besonderheiten im Rahmen der Auslegung des § 14 TzBfG verfassungsrechtlich geboten ist. Das nicht näher begründete Argument, der professionelle Sport lasse sich mit der Unterhaltungsbranche vergleichen, muss jedoch bezweifelt werden. Zwar ist zu unterstellen, dass jeder Schauspieler auch für sich und seine eigenen Vorstellungen schauspielert. Allerdings dürfte die Darbietung einer Kunstform für den Zuschauer im Vordergrund stehen. Im Sportbereich steht dagegen der Wettkampf im Fokus der Vereine und Athleten. Zwar ist zuzugeben, dass ein durchaus ausgeklügeltes System zur Umsatzgenerierung seitens der Verbände und Vereine existiert, das seinen Höhepunkt in der Vergabe von Übertragungsrechten findet. Allerdings verfolgen die Athleten ihren Sport in erster Linie wettkampforientiert. Denn am Ende der Fußballsaison entscheidet die erreichte Punktzahl über den Gewinn der Meisterschaft und nicht die erzielten Zuschauerquoten oder Merchandise-Einnahmen.⁹

Doch selbst wenn man hinsichtlich der Kommerzialisierung eine Vergleichbarkeit bejaht, sprechen weitere gewichtige Gründe gegen eine Übertragung der Grundsätze: So sollen Rundfunkanstalten lediglich deshalb in den Genuss der Befristungsmöglichkeit kommen, weil sie als Tendenzunternehmen Raum für ein vielseitiges und pluralistisches Angebot schaffen und umgehend auf politische und gesellschaftliche Wechsel reagieren können müssen.¹⁰ Spätestens an dieser Stelle scheitert die Vergleichbarkeit mit der Sportbranche, bei der der Wettkampf und gegebenenfalls der Umsatz im Vordergrund stehen.

Soweit versucht wird, durch ein arbeitnehmerseitiges, von Zeit zu Zeit bestehendes Wechselbedürfnis auch im Profisport einen Grundrechtsbezug herzustellen

4 Verneinend: ArbG Mainz, Urt. v. 19.03.2015 –3 Ca 1197/14, Rn. 38; *Walker*, NZA 2016, 657 (659)

5 LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 17.02.2016 –4 Sa 202/15, Rn. 76

6 <http://de.uefa.com/uefaeuro/season=2016/teams/team=66/squad/index.html> (aufgerufen am 30.07.2016)

7 *Hesse* in: MüKo BGB, § 14 TzBfG, Rn. 46; *Meinel* in: *Meinel/Heyn/Herms*, TzBfG, Rn. 174

8 BT-Drs. 14/14374, S. 19

9 So auch *Fischinger/Reiter*, NZA 2016, 661 (662)

10 *Bayreuther* in: BeckOK ArbR, § 14 TzBfG, Rn. 52

(Art. 12 GG),¹¹ wird dabei verkannt, dass es dem Arbeitnehmer bei unbefristeten Verträgen ohnehin jederzeit möglich ist, ordentlich zu kündigen. Die Kündigungsfrist beträgt in aller Regel vier Wochen, sodass nicht von einer Art. 12 GG verletzenden Beschränkung der Wechselmöglichkeiten des Arbeitnehmers ausgegangen werden kann. Der Arbeitnehmer ist in einem unbefristeten Verhältnis sogar flexibler, da er zwar eine Kündigungsfrist einzuhalten hat, aber bei befristeten Verträgen regelmäßig das ordentliche Kündigungsrecht abbedungen wird. Zwar haben Vereine ebenfalls ein Interesse an Flexibilität. Allerdings hat der Gesetzgeber dem Arbeitgeber mit dem Kündigungsschutzgesetz bewusst hohe Hürden gesetzt, an die sich auch die Vereine zu halten haben. Eine Verschiebung der Maßstäbe für den Profisport verbietet sich jedoch.¹²

Auch europarechtliche Bedenken sprechen gegen eine Übertragung. So hat der Europäische Gerichtshof entschieden, dass die nationalen Gesetzgeber zwar Rücksicht auf branchenspezifische Eigenarten nehmen dürfen. Allerdings dürfe keine Branche insgesamt freigestellt werden.¹³ Da der Profisport aber gerade nicht vergleichbar sein soll mit dem Amateurbereich, muss ihm eine Eigenständigkeit in Form einer eigenen Branche zuerkannt werden. Eine generelle Bejahung der Befristungsmöglichkeit für den Profisport – also eine gesamte Branche – würde damit letztlich den Vorgaben des Europäischen Gerichtshofs widersprechen. Es kann allenfalls daran gedacht werden, den Berufsfußball auszunehmen. Dieser mag für sich betrachtet keine gesamte Branche darstellen,¹⁴ allerdings bleibt dann die Frage ungeklärt, wie mit weiteren Vereinssportarten – sei es Handball, Eishockey oder Basketball – und insbe-

sondere mit Einzelathleten – beispielsweise Schwimmer und Leichtathleten – verfahren werden soll.

Bereits aus dem soeben Dargelegten verbietet sich eine Anknüpfung an ein Abwechslungsbedürfnis des Publikums. Hinzu kommt, dass ohnehin kein Abwechslungsbedürfnis unterstellt werden kann, das auf eine regelmäßige Auswechslung der Spieler gerichtet ist. Ob sich das Publikum an einem Spieler „sattsehen“ wird, richtet sich in erster Linie nach dessen Erfolg, sodass ein „Sattsehen“ womöglich bis zum Karriereende nicht eintritt.¹⁵ Inzwischen betrachtet auch die Rechtsprechung im Bühnenbereich das Abwechslungsbedürfnis nicht mehr als gewichtigen Grund.¹⁶

cc) Verschleiß und Verletzungen

Speziell im Bereich des professionellen Sports soll ein Verschleiß seitens des Trainers oder der Sportler zur Rechtfertigung der Befristung führen.¹⁷ Dieser Ansatz ist abzulehnen; auch die Rechtsprechung hat sich hiervon weitgehend abgewandt.¹⁸ Das BAG sieht einen sachlichen Grund nur noch dann als gegeben, wenn die persönliche Beziehung des Trainers zu den einzelnen Spielern zu verschleifen droht. Ist das Mannschaftsgefüge dagegen von häufigen Wechseln geprägt – wie dies im Profisport seit Jahren der Fall ist –, so soll ein Verschleiß nicht mehr wahrscheinlich sein. Ein allgemeiner Verschleiß ist bereits deshalb schon ungeeignet, weil eine Vielzahl von Berufen einem Abnutzungsprozess unterliegen, der auf der Routine der Arbeitsausführung beruht.¹⁹ Es existieren jedoch

¹⁵ *Backhaus* in: *Ascheid/Preis/Schmitt*, Kündigungrecht, Rn. 295

¹⁶ *Backhaus* in: *Ascheid/Preis/Schmitt*, Kündigungrecht, Rn. 295

¹⁷ *Hesse* in: *MüKo BGB*, § 14 TzBfG, Rn. 46; *Bayreuther* in: *BeckOK ArbR*, § 14 TzBfG, Rn. 56

¹⁸ BAG, Urt. v. 29.10.1998 – 7 AZR 436/97

¹⁹ *Backhaus* in: *Ascheid/Preis/Schmitt*, Kündigungrecht, Rn. 297

¹¹ *Meinel* in: *Meinel/Heyn/Herms*, TzBfG, Rn. 174

¹² vgl. ausführlich unter IV.1.b)dd)

¹³ EuGH, Urt. v. 26.02.2015 – C-238/14, Rn. 51

¹⁴ *Walker*, NZA 2016, 657 (661)

keine Stimmen, die in anderen Bereichen darauf einen Sachgrund für eine Befristung stützen würden. Zudem dürfte die Güte nahezu jeder Leistungserfüllung von der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit abhängen, deren Entwicklung nicht vorhersehbar ist.²⁰

Auch das Argument, der Spieler sei durch die Befristung im Verletzungsfalle vor einer Trennung geschützt,²¹ greift nicht. Denn jedenfalls nach Ablauf der Wartezeit des KSchG kommt in einem solchen Fall lediglich eine personenbedingte Kündigung in Betracht, die nur in engen Grenzen zulässig ist. Bei Verletzungen, die nicht zur Sportinvalidität führen, dürfte eine personenbedingte Kündigung regelmäßig nicht gerechtfertigt sein.

dd) Verschiebung durch Höhe der Vergütung

Soweit versucht wird, diesem Argument mit der Höhe der Vergütung und einer dadurch notwendigen Verschiebung der Befristungskontrolle zu begegnen,²² ist zu konstatieren, dass eine derartige Verschiebung weder zulässig sein kann noch in der Praxis rechtssicher möglich ist.

Der Ansatz scheitert bereits daran, dass weder das Befristungs- noch das Kündigungsrecht abkaufbar oder nach Belieben einschränkbar ist.²³ Zudem ist keine rechtssichere Ausgestaltung möglich, da es sich aufgrund der Gehaltsstrukturen verbietet, alle Spieler als vergleichbar zu betrachten. Zwar mag das Durchschnittsgehalt in der Fußball-Bundesliga bei 1,5 Millionen Euro pro Saison liegen.²⁴ Allerdings lag das Salär von Heinz Müller im konkreten Fall unter einer halben Million

Euro. Betrachtet man zusätzlich die zweite und dritte Liga – die jedenfalls nach Statuten der DFL beide zum Profisport zählen –, so nimmt das Gehalt rapide ab. Weder das im Vergleich zum deutschen Durchschnittseinkommen wohl immer noch recht hohe Einkommen noch das Renommee rechtfertigen, einem Arbeitnehmer soziale Schutzrechte zu entziehen. Die berufliche Perspektive nach der Profilaufbahn ist – von Ausnahmen abgesehen, die als Trainer oder Manager Fuß fassen können – nicht stets rosig. Hinzu kommt, dass in der Regionalliga regelmäßig auf Profiniveau trainiert wird und die Wechselgebaren an das „echte“ Profitum angepasst sind,²⁵ sodass zwar die Umstände vergleichbar sein mögen. Die Vergütung bewegt sich jedoch allenfalls auf dem Niveau des Durchschnittseinkommens in Deutschland.

Wollte man die Befristungsmöglichkeit an einer starren Vergütungshöhe – beispielsweise ab einer halben Million Euro pro Saison – fest machen, so geschähe das willkürlich. Auch die Praktikabilität darf bezweifelt werden. Denn nicht selten kommen gerade im professionellen Fußball Wechsel von Zweitligisten zu Erstligisten und umgekehrt zustande. Würde man nun aber bei einigen Profis eine Befristung zulassen, während bei anderen unbefristete Verträge geschlossen wurden, wären Spielertransfers enorm erschwert.

ee) Unsicherheit bezüglich der erfolgsversprechenden Einsatzdauer

Zuzustimmen ist der Auffassung, dass bei Vertragsschluss ein außergewöhnliches Maß an Unsicherheit bezüglich der Dauer der Möglichkeit des erfolgsversprechenden Einsatzes eines Spielers bestehe.²⁶ In der Tat ist weder der Grad der Verlet-

20 *Beppler*, jM 2016, 105 (109)

21 *Krieger*, ArbAktuell 2015, 328

22 LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 17.02.2016 –4 Sa 202/15, Rn. 82

23 *Backhaus* in: *Ascheid/Preis/Schmitt*, Kündigungsrecht, Rn. 298

24 LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 17.02.2016 –4 Sa 202/15, Rn. 82

25 LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 17.02.2016 –4 Sa 202/15, Rn. 62

26 LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 17.02.2016 –4 Sa 202/15, Rn. 71

zungsgefahr noch die persönliche Leistungsentwicklung vorhersehbar. Auch dürften Schwierigkeiten bestehen, sich von einem Spieler, dessen Leistungskurve absteigend verläuft, personenbedingt wegen Leistungsminderung zu kündigen. Dies allein rechtfertigt jedoch nicht, eine Befristung auf die Eigenart der Arbeitsleistung zu stützen.

ff) Branchenüblichkeit

Abzulehnen ist ebenfalls der Ansatz, die Befristung auf Grundlage der Eigenart der Leistung alleine durch die Branchenüblichkeit zu rechtfertigen. Zwar darf die Branchenüblichkeit nicht völlig unbeachtet bleiben. Allerdings erschöpft sich deren Berücksichtigung in einer indizialen Wirkung.²⁷ Ließe man die Branchenüblichkeit allein für sich als maßgeblich zu, würde man der Praxis Tür und Tor öffnen, durch die dauerhafte Durchführung eine von der Rechtsordnung nicht vorgesehene Billigung einer Verhaltensweise zu begründen. Daher kann die Branchenüblichkeit allein nicht für eine Rechtfertigung ausreichen.

gg) Finanzierungsmöglichkeit

Neuerdings wird auch angeführt, für die Befristung spreche, dass der auf der Befristungsmöglichkeit basierende Spielerverkauf neben Fernseh- und Eintrittsgeldern häufig die einzige finanzielle Quelle für kleine Vereine sei.²⁸ Dem mag bedingt zuzustimmen sein. Allerdings kann dies nicht die Eigenart der Sportbranche so weitgehend beeinflussen, dass man auf einen sozialen Schutz der Arbeitnehmer durch das TzBfG verzichten könnte. Im Vordergrund steht auch in Zeiten der immer größeren Kommerzialisierung – man denke nur an die Vielzahl in

Kapitalgesellschaften organisierter Profiabteilungen – der Wettkampf, der in erster Linie unter den Mannschaften und unabhängig vom Publikum ausgeübt wird. Es ist daher nicht zulässig, die Kommerzialisierung im Rahmen der Eigenart der Arbeitsleistung derart in den Vordergrund zu rücken. Dann verlöre die Sportbranche teilweise ihre Eigenheit und wäre vielmehr herkömmlichen, gewinnorientierten Unternehmen zuzuordnen.

hh) Wettbewerbsimmanenz

Das Argument, dass Vereine durch kurz vor Saisonende kündigende Spieler geschwächt werden könnten,²⁹ ist nicht von der Hand zu weisen. Allerdings könnte ein derartiges Szenario auch durch eine Anpassung der Kündigungsfristen bei unbefristeten Verträgen verhindert werden. Die Kündigungsfrist des Arbeitgebers kann zugunsten des Arbeitnehmers verändert – also verlängert – werden. Auch kommt die Aufnahme von Vertragsstrafen in Betracht, die ein Ausscheiden zur Unzeit erschweren könnten. Ein weiterer Ansatz wäre die Vereinbarung der ordentlichen Unkündbarkeit für die ersten Jahre.³⁰ Einer Befristung bedarf es also nicht zwingend.

V. Fazit

Die Begründung des Urteils des Landesarbeitsgerichts Rheinland-Pfalz überzeugt rechtsdogmatisch nicht. Allerdings ist der Entscheidung im Ergebnis zuzustimmen. Es besteht im professionellen Sport ein Bedürfnis, mehrere befristete Verträge hintereinander abschließen zu können, ohne Gefahr zu laufen, dass ein unbefristetes Arbeitsverhältnis aufgrund der Fiktion des § 16 TzBfG entsteht. Gerade wegen der rechtsdogmatischen Schwächen des Urteils liegt es im Interesse der Bundesligavereine, dass sich die Parteien

27 BAG, Urt. v. 29.10.1998 – 7 AZR 436/97, Rn. 23; Meinel in: Meinel/Heyn/Herms, TzBfG, Rn. 174; Backhaus in: Ascheid/Preis/Schmitt, Kündigungsrecht, Rn. 295

28 Walker, NZA 2016, 657 (660)

29 Walker, NZA 2016, 657 (660)

30 Beppler, jM 2016, 105 (108)

des Rechtsstreits außergerichtlich einigen. Denn anderenfalls droht den Vereinen ein zweites „Bosman-Urteil“ mit gra-

vierenden Auswirkungen auf das Transfersystem.

Zu den Autoren:



RA Dr. Hanns-Uwe Richter

Schlatter Rechtsanwälte
Kurfürsten-Anlage 59
69115 Heidelberg
Tel. 06221 / 98 12 12

Mail:
h.richter@kanzlei-schlatter.de

Rechtsanwalt Dr. Hanns-Uwe Richter ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner der Sozietät Schlatter Rechtsanwälte in Heidelberg. Er berät und vertritt Vereine und Berufssportler im Sportrecht. Er hat einen Lehrauftrag der SRH Hochschule Heidelberg im Sportarbeitsrecht inne.



RRef. Mathias Hick

Rechtsreferendar Mathias Hick absolvierte sein Studium in Heidelberg und ist derzeit wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Kanzlei Schlatter Rechtsanwälte im Bereich Arbeits- und Sportrecht.

Marc Schwarzwald & Frank Daumann

Effizienzanalyse professioneller Fußballvereine

Eine Untersuchung deutscher Erstligisten der Saisons 2012/13 bis 2014/15

Abstract

In der folgenden Studie wurden die Vereine der Fußball Bundesliga mittels Data Envelopment Analysis auf ihre Effizienz untersucht. Die Vorgehensweise verdeutlicht, inwieweit ein solches Instrumentarium dem Management von Nutzen sein kann. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen darauf schließen, dass effizientes Handeln keineswegs sportlichen Erfolg mit einschließt und umgekehrt. Championsligisten wie Bayern München scheinen teilweise ineffizient, während Absteiger wie Greuther Fürth 2012/2013 als maximal effizient eingestuft werden.

Einleitung

Im aktuellen Bundesligareport stellt die DFL die positive Entwicklung und aktuelle Situation des Lizenzfußballs in Deutsch-

land heraus.¹ Tatsächlich schreiben – trotz zehntem Umsatzrekord in Folge in der Saison 2013/2014 – nur dreizehn der achtzehn Erstligisten schwarze Zahlen.² In der Saison 2012/2013 waren dies gar nur zwölf Vereine. Die Gründe für finanzielle Probleme können dabei sehr vielfältig sein.³ Oftmals verbirgt sich dahinter ein unzureichendes Management. Es ist daher essentiell für das Management moderner Fußballvereine, sich ein geeignetes Instrumentarium zur Performancemessung zu beschaffen. Die Messung der Performance liefert dem Management wichtige Informationen und dient sowohl als Entscheidungsgrundlage als auch Kontrollinstrument.⁴ Durch die relative Analyse sowohl der besten als auch der

1 vgl. DFL, 2015

2 DFL, 2015, S. 6-7

3 Hamann, 2013

4 Thanassoulis, 2001, S. 1f

schlechtesten Performer liefert die Effizienzmessung spezifische Informationen über den Markt und den Produktionsprozess. Diese können von jedem Performer genutzt werden, die eigene Performance gezielt zu steigern. Je nach verwendetem Informationsgehalt können beispielsweise Potentiale zur besseren Ressourcenverwendung oder effektiveren Betrieb aufgezeigt werden. Einfach gesagt, hilft die Performanceanalyse Managern dabei, bessere Entscheidungen zu treffen.⁵ In diesem Beitrag soll daher zum einen der Frage nach der Beurteilung der Effizienz des Managements von Fußballclubs in der Bundesliga und zum anderen nach darauf basierenden Handlungsempfehlungen nachgegangen werden.

Effizienzanalyse

Effizienzanalysen haben ihren Ursprung in der Produktionstheorie,⁶ die die Untersuchung des Transformationsprozesses von Produktionsfaktoren in Outputs zum Gegenstand hat. Ökonomisch lässt sich dieser Prozess anhand der Technologie sowie der Produktionsfunktion abbilden.⁷

Eine Produktion ist genau dann effizient, wenn sie von keiner anderen Produktion desselben Produktionsraums dominiert wird.⁸ In Abhängigkeit der Untersuchungsobjekte, der betrachteten Produktionsfaktoren sowie der Technologie ist Effizienz damit stets als relativ anzusehen. Absolute Effizienz ist ein rein theoretisches Konstrukt.⁹ In der Praxis wird deswegen auf die Bildungen einer optimalen Produktionsfunktion verzichtet. Stattdessen wird anhand einer empirischen Analyse eine best-practice-Produktionsfunktion ermittelt. Diese stellt eine relative und keine absolute Grenzfunktion dar. Bei der Gegenüberstellung untersuchter Pro-

duktionsprozesse mit der best-practice-Produktionsfunktion können verschiedene Abweichungen auftreten. Wenn der Fall eintritt, dass empirisch ermittelte Produktionspunkte nicht auf der aufgespannten Randfunktion liegen, werden sie aufgrund dieser Definition als technisch ineffizient angesehen. Aus ökonomischer Sicht liegt auch nicht bei allen Punkten auf der best-practice-Funktion gleichermaßen Effizienz vor. Demnach spricht man bei optimaler Faktorinputkombination von allokativer Effizienz und bei optimalem Output von Skaleneffizienz.

Data Envelopment Analysis

Das Grundmodell der Data Envelopment Analysis basiert auf den Arbeiten von Farrell (1957) und Shephard (1953) und hat seinen Ursprung in der Produktionstheorie. Diese Erkenntnisse wurden von Charnes, Cooper und Rhodes (1978) aufgegriffen sowie in dem nach ihnen benannten CCR-Modell der DEA weiterentwickelt. Untersuchungsobjekte dieser Effizienzmessung sind sogenannte Decision Making Units, Entscheidungseinheiten, die durch die Auswahl diverser Inputs und Outputs charakterisiert werden.¹⁰ Effizienz erreicht eine DMU, wenn kein untersuchter Inputfaktor oder Outputfaktor verbessert werden kann, ohne die Verschlechterung eines anderen Faktors zu verursachen.¹¹

DEA in der Bundesliga

In der Bundesliga in Deutschland wurden schon mehrere Studien im Rahmen der Effizienzmessung durchgeführt.¹² Frick und Simmons (2008) untersuchten mittels Stochastic Frontier Function (SFA) die Effi-

5 Soleimani-Damaneh, Hamidi & Sajadi, 2011, S. 65

6 Hammerschmidt, 2006, S. 17

7 Cantner, Krüger & Hanusch, 2007, S. 3

8 Dyckhoff, 2006, S. 139

9 Cantner et al., 2007, S. 4ff

10 Charnes et al., 1978, S. 429, Thanassoulis, E., 2001

11 Cooper, Seiford & Zhu, 2011, S. 3-7. Zur DEA siehe insbesondere Cooper, Seiford & Tone, 2007, und Coelli, Rao, O'Donnell & Battese, 2005

12 Kulikova & Goshunova, 2013, S. 247

zienz deutscher Cheftrainer. Kern und Süßmuth (2005) maßen die managementbezogene Effizienz ebenfalls mit einer ökonomischen Verfahrensweise, betrachteten jedoch zusätzlich zur sportlichen Dimension die finanzielle Effizienz. Haas, Kocher und Sutter (2004) analysierten ebenso beide Dimensionen der Effizienz deutscher Bundesligavereine. Methodisch verwendeten sie die Data Envelopment Analysis. Haas führte vergleichbare Studien in der Major Soccer League¹³ sowie der Premier League¹⁴ durch. Dadurch optimierte er die Vorgehensweise bei der DEA. Das Standardmodell der Data Envelopment Analysis misst bei Heranziehung multipler Inputs und Outputs nur die technische Effizienz.¹⁵ Die errechnete Effizienzkennzahl des CCR-Modells wird als globale technische Effizienz (TE) bezeichnet. Banker, Charnes und Cooper (1984) erweiterten dieses Modell unter der Annahme variabler Skalenerträge und ermöglichen damit die Berechnung der lokalen technischen Effizienz (PTE), der Effizienzkennzahl des BCC-Modells. Laut Definition können durch das Verhältnis der Kennzahlen beider Modelle Rückschlüsse auf die Skaleneffizienz (SE) gezogen werden.

$$SE = \frac{\theta_{CCR}^0}{\theta_{BCC}^0} = \frac{TE}{PTE} \quad (1)$$

Stellt man die Formel (1) nach der globalen technischen Effizienz um, enthüllt sie die Quelle von Ineffizienz. Diese wird demnach entweder durch ineffizienten Betrieb (PTE), ungünstige Bedingungen (SE) oder durch beide Faktoren bedingt. Als Datenset verwendeten D. Haas et al.¹⁶ Gehälter von Spielern und Trainern separat als Inputfaktoren. Demgegenüber standen die produzierten Outputs relative Stadionauslastung, erspielte Punkte der Saison sowie die kompletten Einnahmen

der jeweiligen Vereine. Die DEA extrahierte den damaligen Champion Bayern, zwei Vereine der Tabellenmitte sowie den Relegationsteilnehmer Ulm als effizient. Letzteres bestätigte, dass Ergebnisse immer relativ zu sehen sind. Die niedrigsten Gehälter bei einer der höchsten Stadionauslastungen führten für Ulm zu einem optimalen Effizienzwert. Andererseits fanden sich Teams, die sich für die Teilnahme internationaler Wettbewerbe qualifizierten, relativ weit unten im Ranking wieder. Deswegen überprüften die Autoren die Konsistenz der Ergebnisse, indem sie angefangen mit der Stadionauslastung die Outputvariablen eliminierten und die Reaktion der Effizienzwerte beobachteten. Die Scores sanken zwar generell, doch die Ergebnisse des Rankings korrelierten immer mit der ersten Untersuchung. Damit identifizierten die Autoren die Data Envelopment Analysis als geeignetes Instrument zur Messung der Performance von Entscheidungseinheiten in der Sportwelt.

Auswahl der Variablen

Auch wenn bei der Effizienzanalyse mittels DEA auf die Erstellung einer Produktionsfunktion verzichtet wird, müssen die für den Transformationsprozess essentiellen Inputs und Outputs als Variablen a priori extrahiert werden.¹⁷ Dabei ist es sinnvoll, die Anzahl dieser Variablen auch in Abhängigkeit von der Anzahl der Untersuchungseinheiten zu betrachten.¹⁸ Bei einer zu großen Menge an Inputs und Outputs bei relativ wenigen untersuchten DMUs können leicht sehr viele Einheiten als effizient eingestuft werden. Eine zu starke Differenzierung der Parameter geht also immer auf Kosten der Aussagekräftigkeit der Analyse. Als Faustregel fordern Dyson et al. (2001, S. 248) deswegen eine Mindestanzahl an Untersuchungseinheiten, die das Doppelte des

13 Haas, 2003b

14 Haas, 2003a

15 Haas et al., 2004, S. 253, 255

16 Haas et al., 2004, S. 255-264

17 Dittrich, 2012, S. 101

18 ammschmidt, 2006, S. 168

Produkts aus Inputs und Outputs übersteigt.

Aufbauend auf den gewonnen Erkenntnissen soll sich diese Untersuchung auf zwei Inputfaktoren beschränken.¹⁹ Zum einen werden die Gehälter der Trainer (GHT) erhoben, zum anderen der jeweilige Lizenzspieleretat (LSE) der Vereine. Der Etat wird an Stelle der aggregierten Spielergehälter verwendet, weil dieser auch Informationen auf Bonuszahlungen enthält. Die Daten wurden auf diversen Sport- und Wirtschaftsseiten im Internet erhoben. Deloitte, das Finance Magazin, sportschau.de sowie regionale Zeitungen der jeweiligen Vereine veröffentlichten die benötigten Daten online. Im Falle von Trainerwechseln wurde nur der Trainer mit der längsten Amtszeit betrachtet.

Die Outputvariablen basieren auf der Operationalisierung der Ziele eines Fußballvereins.²⁰ Dem Management der Clubs zufolge sind dies hauptsächlich sportlicher Erfolg, wirtschaftlicher Erfolg sowie soziale Ziele. Ersteres manifestiert sich vor allem durch die Gesamtpunkte im nationalen Wettbewerb.²¹ Der wirtschaftliche Erfolg lässt sich vor allem anhand der Zusammenfassung aller monetären Einnahmen ergo Sponsoring, Ticketing, Merchandising, TV-Rechte

sowie Werbung verdeutlichen.²² Diese aggregierte Variable ist insofern von großer Wichtigkeit, als dass sie international agierende Vereine effizienter erscheinen lässt. Um auf internationalem Niveau zu bestehen, wird mehr in Spielstärke investiert als beim Agieren auf nationaler Ebene. In der Bundesliga spielen sowohl Teams mit Ambitionen zum Spielen auf internationaler als auch nur auf nationaler Ebene. Lässt man bei der Effizienzanalyse den wirtschaftlichen Erfolg als Outputvariable aller Einnahmen außer Betracht, scheinen international agierende Vereine aufgrund relativ hohem Input und vergleichsweise niedrigem Output ineffizient. Kontemporäre Effizienzstudien professioneller Fußballvereine mittels DEA zogen diese Variable nur bei Betrachtung der finanziellen Effizienz mit ein, bei ausschließlicher Untersuchung sportlicher Effizienz schien dieser Faktor überflüssig.²³ Das letztgenannte soziale Ziel eines Vereins lässt sich vor allem durch Zuschauerzahlen messbar machen.²⁴ Hierbei unterscheiden sich genannte Studien vor allem in der Verwendung absoluter Zuschauerzahlen gegenüber der Analyse relativer Stadionauslastung. Manche Studien verwendeten durchschnittliche absolute Zahlen für ihre Analyse.²⁵ Jedoch werden auf diese Weise Clubs mit kleineren Stadien automatisch benachteiligt. Um Widersprüchen aus dem Weg zu gehen, ist es deshalb sinnvoll, die relative Stadionauslastung einzubeziehen.²⁶ Wenn man davon ausgeht, dass die maximale Stadionkapazität mit der Größe des Standortes zusammenhängt, stellt die prozentuale Auslastung eine aussagekräftige Outputvariable dar.²⁷ Jedoch ist diese letzte Variable eher ein zweitrangiges Ziel der Fußballver-

19 Siehe hierzu Haas (2003a), Haas et al. (2004), Jardin (2009) und Soleimani-Damaneh et al. (2011).

20 Haas et al., 2004, S. 257. In diesem Zusammenhang könnten die unterschiedliche Rechtsformen der Bundesliga-Klubs für unterschiedlichen Zielfunktionen sprechen. Tatsächlich dominiert durch die 50+1-Regelung selbst bei ausgegründeten Kapitalgesellschaften der Verein die Zielsetzung der Kapitalgesellschaft. Deswegen scheint es vertretbar, sowohl für Fußballklubs, die in der Rechtsform des Vereins auftreten, als auch für entsprechende Kapitalgesellschaften eine identische Zielfunktion anzunehmen.

21 Siehe hierzu Soleimani-Damaneh et al. (2011), Jardin (2009), Haas (2003a; 2003b), Haas et al. (2004), Guzmán & Morrow (2007), García-Sánchez (2007), Barros & Garcia-del-Barrio (2011)

22 Haas et al., 2004, S. 257

23 Kulikova & Goshunova, 2013, S. 255ff

24 Haas et al., 2004, S. 257

25 Soleimani-Damaneh et al. (2011), Haas (2003a), Barros & Garcia-del-Barrio (2011)

26 Haas et al., 2004, S. 257f

27 Teichmann, 2007, S. 215

eine.²⁸ Zudem korreliert sie nicht mit anderen Inputs oder Outputs. Soleimani-Damaneh et al. (2011, S. 68) gewichtete die Zuschauerzahl mittels des AHPs mit dem geringsten Gewichtungsfaktor. Zur Überprüfung der Konsistenz durch Ausschluss dieser umstrittenen Variable korrelierten bei Haas et al. (2004, S. 263) die Ergebnisse demungeachtet mit einem Korrelationskoeffizient von 0,95. Insgesamt werden bei dieser Untersuchung drei Outputvariablen betrachtet. Neben den Gesamtpunkten im Ligawettbewerb (TP) und der relativen Stadionauslastung (RSA) wird der Umsatz aus dem jeweiligen Geschäftsjahr (TU) bei der DEA berücksichtigt. Letzterer Faktor ist bei der Erhebung problematisch. Da in Deutschland keine Pflicht zur Offenlegung der Finanzen besteht, ist die Erhebung teilweise an den Wahrheitsgehalt regionaler Zeitungen beziehungsweise Expertenmeinungen gebunden. Auch wenn sich die Umsatzzahlen in verschiedenen Quellen größtenteils gleichen, haben letzten Endes nur die Vereine selbst Zugriff auf die genauen Finanzkennzahlen. Die zwei anderen Outputs wurden von der Internetseite transfermarkt.de sowie dem Kicker Sportmagazin übernommen.

Untersuchungsdesign

Die Auswahl einer adäquaten Methode zur Effizienzmessung basiert auf den Erkenntnissen vorangegangener Studien. Um möglichst viele Dimensionen der Effizienz zu beleuchten, werden sowohl das inputorientierte CCR-Modell als auch das inputorientierte BCC-Modell angewendet. Bei Inputorientierung wird der maximale Effizienzwert ^{**} auf eins normiert.²⁹ Ineffizienz resultiert aus dem Einsatz zu vieler Inputs im Verhältnis zu zu wenig produzierten Outputs, quantifiziert durch Werte kleiner als eins. Das Verhältnis der unterschiedlichen Effizienzwerte der zwei

Modelle liefert zudem einen quantifizierten Skaleneffizienzwert. Auf Basis der Messwerte unter variablen Skalenerträgen wird außerdem für jedes Team eine Referenzgruppe gebildet.³⁰ Diese liefert teamspezifische Benchmarks, mit deren Hilfe ineffiziente Vereine ihre Effizienz maximieren könnten. Das ermöglicht spezifische Handlungsempfehlungen. Eine dementsprechende Vorgehensweise basiert auf der Data Envelopment Analysis der Bundesliga von Haas et al. (2004). Zusätzlich wird das Modell um Slacks erweitert. Dadurch werden konkrete Verbesserungsmöglichkeiten aufgedeckt, durch die ineffiziente DMUs vollständige Effizienz erreichen.³¹ Unter Eliminierung der Outputvariablen soll anschließend die Konsistenz der Ergebnisse überprüft werden. Mit dieser Vorgehensweise und unter Verwendung der zuvor extrahierten Variablen sollen die Saisons 2012/2013, 2013/2014 sowie 2014/2015 der Bundesliga auf effiziente Vereine untersucht werden.

Empirische Analyse für 2012/2013

In Tab 1 sind die Ergebnisse der Effizienzanalyse für die Saison 2012/2013 dargestellt, zuzüglich der berechneten Skaleneffizienz. Wie sich in vergleichbaren Studien³² schon herausstellte, korrelieren Effizienzwerte keineswegs mit der Tabellenposition. Deutlich wird auch, dass die Teilnahme an internationalen Wettbewerben wie der Europa League (hellgrau) und der Champions League (dunkelgrau) kein eindeutiges Indiz für effizientes Wirtschaften liefert. Das impliziert, dass die Outputvariable der gesamten Umsätze, insbesondere der aus internationalen Wettbewerben, für die entsprechenden Teams keine maximalen Effizienzwerte garantiert. Insgesamt offenbarte die DEA

³⁰ Zur Bildung von Referenzgruppen und deren formale Bedingungen siehe Cooper et al., 2007, S. 47

³¹ Hammerschmidt, 2006, S. 162

³² vgl. Haas et al., 2004

²⁸ Haas et al., 2004, S. 263

²⁹ Hammerschmidt, 2006, S. 151

Rang	DMU	CRS-Score	VRS-Score	Skaleneffizienz
1	BAY (Bayern München)	0,72721	1	0,72721
2	BVB (Borussia Dortmund)	1	1	1
3	LEV (Bayer 04 Leverkusen)	0,76376	1	0,76376
4	S04 (Schalke 04)	1	1	1
5	SCF (SC Freiburg)	1	1	1
6	EFF (Eintracht Frankfurt)	0,78142	0,78712	0,99276
7	HSV (Hamburger SV)	0,79282	0,79287	0,999939
8	BMG (B. Mönchengladbach)	0,81376	0,81459	0,99898
9	H96 (Hannover 96)	0,63513	0,63666	0,997596
10	FCN (1.FC Nürnberg)	0,71805	0,74029	0,969951
11	VFL (VfL Wolfsburg)	0,47736	0,48011	0,994272
12	VFB (VfB Stuttgart)	0,61869	0,62469	0,990396
13	M05 (Mainz 05)	1	1	1
14	BRE (Werder Bremen)	0,58677	0,62286	0,942053
15	AUG (SC Augsburg)	0,96978	0,97562	0,994015
16	HOF (1899 Hoffenheim)	0,62153	0,62230	0,998767
17	FOD (Fortuna Düsseldorf)	1	1	1
18	GRF (Greuther Fürth)	1	1	1

Abb. 1: Effizienzwerte für die Bundesligasaison 2012/2013

mit konstanten Skalenerträgen sechs effiziente Bundesligavereine. Mit einem maximalen Wert von eins können Borussia Dortmund, Schalke 04, SC Freiburg, Mainz 05, Fortuna Düsseldorf sowie Greuther Fürth als CRS-effizient eingestuft werden. Dabei fällt auf, dass unter den effizienten DMUs auch die zwei Absteiger der Saison 2012/2013 zu finden sind. Der geringe Input beider Vereine mit den geringsten Lizenzspieleretats verbunden mit einer guten Stadionauslastung führt in der Folge zu maximalen Effizienzwerten. Der FC Bayern München hingegen, der in jener Saison das Triple erreichte, wird dagegen relativ weit unten im Effizienzranking geführt. Grund dafür scheint vor allem der außerordentlich hohe Etat für die Lizenzspieler zu sein, der durch die Outputs nicht aufgefangen werden kann. Unter der Annahme variabler Skalenerträge steigen die Effizienzwerte. Dadurch erhöht sich die Anzahl effizienter Einheiten

mit Bayern München und Bayer 04 Leverkusen auf insgesamt acht. Vereine, die unter konstanten Skalenerträgen effizient sind, sind zudem auch VRS-effizient. Diese acht Vereine sind durch lokale technische Effizienz gekennzeichnet. Für die Teams, die unter VRS effizient werden, aber CRS-ineffizient sind, kann die globale technische Ineffizienz auf einen ineffizienten Betrieb zurückgeführt werden. Das betrifft die Vereine Bayern München sowie Bayer 04 Leverkusen. Viele Vereine aus der Tabellenmitte sind sowohl als VRS-ineffizient als auch als CRS-ineffizient einzustufen, erreichen jedoch bei der Berechnung der Skaleneffizienz nahezu maximale Werte. Das ist ein Indiz dafür, dass die Vereine ihren Möglichkeiten entsprechend handeln. Für alle ineffizienten DMUs können Potentiale zur Verbesserung der eigenen Effizienz identifiziert werden. Ermöglicht wird dies durch die Vergleichbarkeit spezifischer

Input-Output-Kombinationen vergleichbarer effizienter Untersuchungseinheiten zu einer ineffizienten Einheit. Auffällig ist, dass weder Bayern München noch Bayer 04 Leverkusen Referenzpunkte für andere Vereine bilden. Stattdessen stellen Fortuna Düsseldorf und der SC Freiburg für die meisten ineffizienten Vereine optimale Benchmarks dar. Der SC stellt für die Bundesligisten aus Frankfurt, Bremen, Hannover, Augsburg und Nürnberg den besten Referenzpunkt dar. In gleicher Weise ist die Fortuna der optimale Benchmark für die Vereine aus Hoffenheim, Stuttgart und Hamburg. Die einzigen Topclubs, die als optimale Referenzpunkte identifiziert werden, sind Schalke 04 sowie Borussia Dortmund, die optimale Bezugspunkte für den VfL Wolfsburg und Borussia Mönchengladbach darstellen. Basierend auf den slack-erweiterten Lösungen können spezifische Aussagen über die Distanz spezifischer Variablen zum Optimum getroffen werden. Bei Addition der Slack-Werte zu den Ausgangswerten der jeweiligen DMU erscheint diese als maximal effizient. Das impliziert bei den ineffizienten Vereinen der unteren Tabellenregion ein Defizit in der Punkteausbeute, während Teams aus der Tabellenmitte eine zu geringe Stadionauslastung aufweisen. Im letzten Schritt werden der Reihe nach die Outputs eliminiert und so die Ergebnisse auf ihre Konsistenz überprüft. Angefangen wird dabei mit der relativen Stadionauslastung, weil sie am wenigsten mit den anderen Variablen korreliert.³³ Die Ergebnisse korrelieren mit den Ausgangswerten mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,88. Unter Annahme variabler Skalenerträge korrelieren die Ergebnisse sogar mit einem Koeffizienten von eins. Den größten Einfluss hat die relative Stadionauslastung auf den Tabellenletzten Greuther Fürth. Dessen Effizienzwert sinkt unter Eliminierung der genannten Outputs vom maximalen Wert eins auf 0,68. Das verdeutlicht die

gut zu bewertende Stadionauslastung Fürths, wobei man bedenken muss, dass der Verein das kleinste Stadion der Bundesligasaison 2012/2013 bereitstellt. Ein in geringerem Maße ähnlichen Einfluss hat die Vernachlässigung der Variable auf Augsburg. Dessen CRS-Effizienz sinkt um 0,17 Einheiten auf 0,80. Bei allen anderen Bundesligisten sind Änderungen, falls vorhanden, nicht beachtenswert. Im letzten Schritt wird die Gesamtpunktzahl aus dem Ligawettbewerb als zweite Variable eliminiert. Damit wird das sportbezogene Ziel außer Acht gelassen. Stattdessen wird sich auf das wirtschaftliche Ziel professioneller Vereine, gemessen am Umsatz, fokussiert. Trotz des Ausschlusses zweier Variablen korrelieren die Ergebnisse unter konstanten Skalenerträgen mit einem Koeffizienten von 0,70, unter VRS mit 0,93. Obgleich einige Outputvariablen ausgeschlossen wurden, blieben die Vereine Dortmund sowie Schalke 04 stets maximal CRS-effizient. VRS-Effizienz wurde zudem, unabhängig von der Menge der Outputs, durch Bayern München, SC Freiburg, Mainz 05 sowie durch die Absteiger der Saison Düsseldorf und Fürth erreicht. Die Prüfung indiziert eine hohe Stabilität der Effizienzmessung deutscher Fußballerstligisten der Saison 2012/2013 und unterstreicht die Qualität der erhobenen Daten.

Entwicklung der Effizienz (2012/2013 - 2014/2015)

Der Erhebung der Daten über mehrere aufeinander folgende Saisons ermöglicht eine Analyse der Entwicklung der Effizienz. Einige Bedingungen, insbesondere Einnahmen durch TV und Sponsoring betreffend, haben sich über diesen Zeitraum geändert.³⁴ Da diese Entwicklung den gesamten Fußballmarkt betrifft, gelingt dennoch eine adäquate Analyse. Einziger Faktor, der eventuell ein Problem dargestellt hätte, wäre ein Stadion-

³³ Haas et al., 2004, S. 263

³⁴ Vgl. DFL, 2015

DMU	CRS*	VRS *	Δ CRS **	Δ VRS**	Δ CRS ***	Δ VRS ***	MW CRS	MW VRS	\emptyset Rang
SCF	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	12,00
AUG	0,97	0,98	0,03	0,02	0,00	0,00	0,99	0,99	9,33
BVB	1,00	1,00	-0,12	0,00	0,12	0,00	0,96	1,00	3,67
M05	1,00	1,00	-0,14	0,00	0,11	-0,01	0,94	1,00	10,33
S04	1,00	1,00	0,00	0,00	-0,26	0,00	0,91	1,00	4,33
BMG	0,81	0,81	-0,15	0,19	0,29	0,00	0,81	0,94	5,67
BAY	0,73	1,00	0,07	0,00	0,06	0,00	0,80	1,00	1,00
LEV	0,76	1,00	-0,01	0,00	0,01	0,00	0,76	1,00	3,67
HSV	0,79	0,79	-0,12	0,01	0,11	0,12	0,75	0,84	13,00
EFF	0,78	0,79	-0,02	0,01	-0,09	-0,11	0,74	0,76	9,33
BRE	0,59	0,62	0,03	0,07	0,38	0,31	0,74	0,77	12,00
VFB	0,62	0,62	0,31	0,32	-0,38	-0,39	0,70	0,71	13,67
HOF	0,62	0,62	0,00	0,01	-0,02	-0,02	0,62	0,62	11,00
H96	0,64	0,64	-0,09	-0,06	0,04	0,02	0,59	0,60	10,67
VFL	0,48	0,48	0,11	0,38	0,12	0,14	0,59	0,78	6,00

Ausgangswerte der Saison 12/13; ** Änderung der Effizienzwerte von 12/13 zu 13/14; * Änderung der Effizienzwerte von 13/14 zu 14/15*

Abb. 2: Entwicklung der Effizienzwerte von Saison 2012/2013 bis 2014/2015

neubau während des Untersuchungszeitraums gewesen. Von Saison 2012/2013 bis 2014/2015 änderte sich jedoch bei keinem untersuchten Verein diese Ausgangsbedingung. Tab. 2 veranschaulicht die Entwicklung der relativen Effizienz. Dabei wird die Anzahl der Untersuchungseinheiten auf die Bundesligisten begrenzt, die alle drei untersuchten Spielzeiten in der höchsten Spielklasse absolvierten. Trotzdem verblieben insgesamt fünfzehn Vereine für den gesamten Untersuchungszeitraum in der ersten Bundesliga. Die Teams sind chronologisch nach ihrem durchschnittlichen CRS-Score geordnet. Angefangen mit dem durchschnittlich effizientesten Verein SC Freiburg ergibt sich so die dargestellte Reihenfolge. Die letzten Spalten der Tabelle 2 geben neben den Mittelwerten der Effizienz-Scores auch den durchschnittlichen Tabellenplatz an. So reicht es für Freiburg als Ersten im Effizienzranking durchschnittlich nur für Platz zwölf in der Meisterschaft. Bayern München hingegen, das alle drei Saisons als Sieger hervorging, schafft es im Effizienzranking nur auf Platz sieben. Insgesamt ist dennoch ersichtlich, dass Vereine der oberen Tabellenhälfte

(Tab. 2) auch in der Meisterschaft besser platziert sind. Die untere Hälfte ist durch stets schlechte Effizienzwerte gekennzeichnet. Ab dem HSV abwärts zeichnen sich nur zwei Vereine durch einen positiven Trend aus: VfL Wolfsburg und Werder Bremen. Trotz der schlechtesten Ausgangswerte gelang beiden Mannschaften eine sukzessive Verbesserung. Der einzige Bundesligist, der seine Effizienz ebenso zweimal steigern konnte, ist Bayern München. Im Gegensatz dazu gibt es mit Eintracht Frankfurt nur ein Team, dessen CRS-Effizienz sich zweimal verschlechtert hat. Neben diesen positiven und negativen Entwicklungen gibt es mehrere Teams, die ihr Effizienzniveau über den gesamten Untersuchungszeitraum relativ stabil halten konnten. Neben den zwei Spitzenreitern im Ranking Freiburg und Augsburg betrifft das Bayer Leverkusen sowie die TSG Hoffenheim. Leverkusen hält eine durchschnittliche CRS-Effizienz von 0,76 und weist einen stets maximalen VRS-Score auf. Bei Hoffenheim hingegen zeigt die Untersuchung mit allen Werten nahe 0,60 eine stetige Ineffizienz. Im Gegensatz dazu machen einige Vereine enorme Sprünge während

der drei Saisons. Das trifft vor allem auf Borussia Mönchengladbach und den VfB Stuttgart zu. Letzterer verbessert seine TE von 2012/2013 auf 2013/2014 um 0,31 auf 0,93. Dieser Wert verschlechtert sich zur Saison 2014/2015 wieder um 0,38. Eine im gleichen Maße schwankende Entwicklung verdeutlichen die VRS-Scores von Borussia Mönchengladbach. Bei Gladbach bezieht sich die sprunghafte Entwicklung nur auf den CRS-Score. Dieser verschlechtert sich nach der ersten untersuchten Saison um 0,15 und verbessert sich dann zur Saison 2014/2015 wieder um 0,29. Der einzige Verein, der einen ähnlichen Sprung macht, ist Schalke 04. Bis auf eine Ausnahme weist das Team über den gesamten Untersuchungszeitraum maximale Effizienzwerte auf. In der Spielzeit 2014/2015 verschlechtert sich dieses Optimum jedoch um 0,26 auf einen CRS-Score von 0,74. Im ersten Zeitraum von 2012/2013 bis 2013/2014 können sich insgesamt sechs Vereine bei einem oder beiden Scores verbessern. Vier Vereine verschlechtern zudem ihre Effizienzwerte. Im zweiten Zeitraum verschlechtern sich genauso viele Teams, acht Mannschaften können ihre Scores verbessern. Die Darstellung zeigt, dass Effizienz keineswegs als zeitlich statisches Konstrukt gesehen werden darf. Nur eine zeitlich-dynamische Betrachtung und stete Anpassung der Mechanismen kann für Vereine den richtigen Weg zur Performanceverbesserung darstellen.

Implikationen

Auf Basis der DEA ergeben sich saison-spezifische und vereinspezifische Implikationen für das jeweilige Management. Um den Rahmen an dieser Stelle nicht zu sprengen, soll exemplarisch auf zwei spezifische Resultate eingegangen werden. Zunächst werden Ansätze für ineffiziente Bundesligisten beispielhaft am Hamburger SV verdeutlicht. Am Beispiel des Bayern München werden dann Handlungs-

empfehlungen für technisch effiziente, aber skalenineffiziente Vereine gegeben. Für technisch ineffiziente Vereine wie den HSV bietet die in dieser Weise durchgeführte DEA die besten Ansatzpunkte. Für die Saison 2012/2013 konnten für den Verein die Konkurrenten BVB sowie Fortuna Düsseldorf als optimale Benchmarks identifiziert werden. Letzterer stellt mit einem -Wert von 0,393 sogar den besten Referenzpunkt dar. Das impliziert eine schlechte Wahl der Höhe an Inputfaktoren. Jarchow, damaliger HSV-Chef, bestätigte in der Presse die sportlichen Saisonziele 2012/2013 der Rückkehr in den internationalen Wettbewerb.³⁵ Zudem sollte sich durch radikale Sparmaßnahmen die finanzielle wieder stabilisieren. Die DEA, als Kontrollinstrument, identifiziert die Höhe der Inputfaktoren als unverhältnismäßig hoch. Trainergehalt und Spieleretat lassen sich eher in das Mittelfeld ordnen. Um gute Chancen auf internationale Plätze zu haben, hätte demnach noch mehr investiert werden müssen. Die Investition von 39 Millionen Euro Spieleretat und 1,4 Millionen Euro Trainergehalt ist in Anbetracht der finanziellen Lage 2012/2013 als sehr risikoreich anzusehen. Dieses Risiko hat sich mit Platz sieben in der Tabelle nicht ausgezahlt. Insofern muss man vor allem den Transfer von Rafael van der Vaart, der laut transfermarkt.de für dreizehn Millionen Euro von Tottenham kam, als Fehler des Managements betrachten. Das Management hätte sich mit Blick auf das eigene finanzielle Potential von Anfang mehr bescheiden müssen. Auch mit weniger Input wäre die sichere Tabellenmitte ein reelles Ziel gewesen. Dass dieses ineffiziente Wirtschaften auch nachhaltige Auswirkungen hat, zeigen die Folgesaisons. Das alles sind Probleme, von denen Branchenprimus Bayern München weit entfernt ist. Bayern München weist saisonübergreifend maximale VRS-Scores auf. Bei stets maximalen Umsätzen sowie unerreichba-

³⁵ Laux & Schiller, 2011

ren Meisterschaftspunkten scheint dies kein Wunder zu sein. Die dennoch vorhandenen Skalenineffizienzen lassen darauf schließen, dass der investierte Input in Anbetracht der Produktion von nationalen Konkurrenten noch optimaler hätte umgesetzt werden können. Als Defizit interpretiert die DEA folglich die Betriebsgröße. Für eine Verbesserung der Performance empfiehlt die Analyse demnach die Erhöhung der Betriebsgröße. Der Begriff meint ein quantifizierbares produktionselles Potential.³⁶ Insofern bieten sich für einen Fußballverein wie Bayern die Möglichkeiten, seine Kapazitäten zu erweitern oder mehr Personal einzustellen. Im Konkreten würde dies bedeuten, die Stadionkapazitäten zu erhöhen oder um Logen zu ergänzen. Der Umbau einiger Sitzplätze der Allianzarena in attraktive VIP-Logen würde dabei helfen, die Stadionauslastung zu erhöhen und die Umsätze zu steigern. Zudem könnte sich der Verein um eine Trainingsakademie erweitern. So könnten auf lange Sicht Personalkosten eingespart werden. Mehr Personal könnte in verschiedenen Bereichen der Umsatzsteigerung beitragen beziehungsweise die Attraktivität für Fans und Zuschauer erhöhen. Potentiale bieten sich hier einerseits im Merchandising, andererseits auch im Bereich des Stadions. Dass der Verein auf dem richtigen Weg ist, zeigt sich in der steigenden Performance der letzten Saisons. Eine offene Frage bleiben jedoch die relative Effizienz und mögliche Implikationen zur internationalen Konkurrenz. Die Implikationen am Beispiel der zwei Vereine verdeutlichen die verschiedenen Ansatzpunkte, die die DEA für das Management liefert. Die wichtigste generelle Information ist demnach, ob Ineffizienz vorliegt. Darüber hinaus geben Slacks und Referenzgruppen konkrete Handlungsempfehlungen. Auch für effiziente Vereine können anhand der verschiedenen Effizienz-Scores sowie anhand des Datenpools

grundsätzliche Einschätzungen getroffen werden.

Grenzen des Ansatzes und mögliche Verbesserungen

Das Modell in dieser Form ignoriert maximal effiziente Vereine, weil angenommen wird, dass keine Verbesserung über den Wert eins möglich ist. Um auch für diese Vereine konkretere Handlungsempfehlungen zu ziehen, bedarf es des Modells der Supereffizienz.³⁷ Durch potentielle Werte über eins können hier auch für maximal effiziente Vereine ein Ranking erstellt und Schlussfolgerungen gezogen werden. Ein weiterer Ansatzpunkt bietet die Untersuchung eines anderen Vereinspools. Um die unterschiedliche Zielstellung der Vereine zu beachten, sollten alle Championsligisten beziehungsweise Europaligisten einer Saison nach ihrer Effizienz untersucht werden. Ohnehin sollten in der Praxis des Fußballmanagements immer mehrere Dimensionen analysiert werden. Das betrifft neben der Auswahl der DMUs auch die separate Analyse der drei Hauptziele eines professionellen Fußballvereins. So können in der Aufspaltung der hier verwendeten Outputfaktoren unterschiedliche Facetten zum Vorschein kommen. Im Hinblick auf die wirtschaftlichen Ziele des Clubs könnten statt der gesamten Umsätze die einzelnen Komponenten ergo Transfereinnahmen, Sponsoring, Merchandising, Ticketing und Vermarktung auf Effizienz untersucht werden. Bei genauerer Analyse auf Basis der sozialen Ziele könnten die Anzahl an Followern der Internetpräsenzen sowie auswärts gereiste Fans als Outputfaktoren deklariert werden. Auch die sportlichen Ziele könnten anhand differenzierterer Outputfaktoren wie Torschussquote, Ballbesitz, Zweikampfstatistik oder Passgenauigkeit genauer analysiert werden. Insgesamt bestätigt dies, dass die in dieser Untersuchung ange-

36 Fettel, 1959, S. 66

37 Siehe Hammerschmidt, 2006, 172ff

wandte Methodik eine doch ganz gute Grundlage für weiterführende Forschungen bietet. Diese Modifikationen sind vor allem für die Praxis relevant, um aus spezifischen Vereinsperspektiven aussagekräftige Informationen zu generieren.

Fazit

Alles in allen konnte die Effizienzanalyse deutscher Fußballerstligisten erfolgreich mittels Data Envelopment Analysis durchgeführt werden. Auf Basis der Verfügbarkeit an Informationen über den Markt wurden insgesamt fünf Variablen identifiziert, die den Produktionsprozess eines Bundesligisten möglichst genau quantifizieren. So wurden anhand Spieleretats und Trainergehältern als Inputs sowie Meisterschaftspunkten, Umsätzen und relativer Stadionauslastung als Outputs verschiedene Effizienz-Scores berechnet. Die Anwendung verschiedener Modelle erlaubte die Berechnung der technischen Effizienz sowie der Skaleneffizienz der Bundesligavereine der Saisons 2012/2013 bis 2014/2015. Basierend auf den resultierenden CRS-Scores, VRS-Scores sowie Skaleneffizienzwerten konnten so Ineffizienzen und deren Ursachen aufgedeckt werden. Der SC Freiburg stellt den einzigen Verein dar, der über alle Spielzeiten und unter allen Modellen maximale Effizienz erreicht hat. Unabhängig der Saison erzielen zudem die Vereine aus Leverkusen, Gelsenkirchen, München, Mainz sowie Mönchengladbach stets maximale Effizienzwerte unter Annahme variabler Skalenerträge. Das sind alle Vereine, die bis auf drei Ausnahmen, stets internationale Plätze in der Meisterschaftstabelle belegen. Trotzdem zeigt die Analyse, dass Effizienzwerte keineswegs mit der Tabellenposition korrelieren. Vielmehr haben auch mehrere Vereine aus der Tabellenmitte und sogar Absteiger maximale Effizienz-Scores. Basierend auf den VRS-Scores sind die Vereine aus Hannover und Hoffenheim als ineffizienteste

Vereine der drei Saisons einzuschätzen. Für diese ineffizienten Teams offenbart die Analyse jedoch spezifische praxisrelevante Möglichkeiten zur Performance-Steigerung. Dafür geben identifizierte vereinspezifische Benchmarks implizit Handlungsempfehlungen. Zudem zeigt die slack-basierte Lösung konkrete Defizite auf Basis der Ausgangsvariablen. Damit hat die Analyse nicht nur gezeigt, inwieweit ein geeignetes Instrumentarium die Effizienz von Bundesligisten messen kann, sondern zudem noch, wie darauf aufbauend Managemententscheidungen getroffen werden können. Damit ist die so durchgeführte DEA als ideales Kontrollinstrument für das Fußballmanagement einzuschätzen. Da die Untersuchung auf den aktuell verfügbaren Informationen des Marktes aufbaut, in dem sich in der Hinsicht einiges verändert hat, bietet sie einen besseren Bezugspunkt für weitere Analysen als vorangegangene Studien. Insgesamt hat die Untersuchung bewiesen, dass eine gute sportliche Performance keineswegs effizientes Handeln mit einschließt. So stechen einige kleinere Vereine wie der SC Freiburg teilweise Bundesligariesen wie den HSV in der Effizienz aus. Trotzdem scheint es nicht fern, dass neben diesen Vereinen auch Absteiger maximale Performance aufweisen. Trainergehälter und Spielereinsatz haben einen entscheidenden Einfluss auf die Performance eines Fußballvereins. Vereine, die weniger Input in eine Saison investieren, erscheinen so relativ effizienter. Auch wenn sportlicher Erfolg und Effizienz zwei verschiedene Dinge sind, sollten beide zusammen das Ziel der Vereine sein. Nur so kann eine nachhaltige Existenz sowohl aus sportlicher als auch finanzieller Perspektive garantiert werden. Fakt ist, dass moderne Fußballvereine modernen Wirtschaftsunternehmen in nichts nachstehen. Aus diesem Grund müssen sie auch in dieser Weise gemagt werden. Ein Großteil der Bundesligisten bewegt sich nahe der optimalen

Produktionsfunktion, während mehrere Vereine weit davon entfernt sind. Die Data Envelopment Analysis als Kontrollinstrument und Benchmarkingtool stellt eine sehr gute Methode dar, die Gesamtperformance jedes Vereins nachhaltig zu steigern.

Zu den Autoren:



Marc Schwarzwald

Mail: dubistmarc@gmail.com

Marc Schwarzwald ist als Tennis- und Fitnesstrainer im Tennisclub Rot-Weiß Erfurt sowie für eine professionelle Tennisspielerin tätig. Mit dem Schwerpunkt Sportökonomie absolvierte er sein Bachelorstudium der Sportwissenschaften an der Friedrich-Schiller Universität Jena. Daran knüpfte er den MBA in Sportmanagement an der gleichen Hochschule, bevor er 2016 zu einer Weltreise mit dem Fahrrad aufbrach.



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.

Literaturverzeichnis

Banker, R. D., Charnes, A. & Cooper, W. W. (1984). Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis. *Management Science*, 30(9), 1078-1092.

- Barros, C. & Garcia-del-Barrio, P. (2011). Productivity Drivers and Market Dynamics in the Spanish First Division Football League. *Journal of Productivity Analysis*, 35(1), 5-13.
- Cantner, U., Krüger, J. & Hanusch, H. (2007). *Produktivitäts- und Effizienzanalyse: Der nichtparametrische Ansatz*. Springer.
- Charnes, A., Cooper, W. W. & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(0), 429-444.
- Coelli, T. J., Rao, D. S. P., O'Donnell, C. J. & Battese, G. E. (2005). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis* (2 ed.): Springer.
- Cooper, W. W., Seiford, L. M. & Tone, K. (2007). *Data Envelopment Analysis - A Comprehensive Text with Models, Applications, References and DEA-Solver Software* (2 ed.): Springer.
- Cooper, W. W., Seiford, L. M. & Zhu, J. (2011). Data Envelopment Analysis: History, Models, and Interpretations. In W. W. Cooper, L. M. Seiford & J. Zhu (Eds.), *Handbook on Data Envelopment Analysis* (2 ed., S. 1-40): Springer.
- Deloitte. (2015). *Deloitte Football Money League 2015*.
- DFL. (2015). *Bundesliga Report 2015*.
- Dittrich, G. (2012). *Effizienzanalyse im stationären Sektor. Eine Untersuchung anhand der Bundesländer Bayern, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen*: Dr. Kovac.
- Dyckhoff, H. (2006). *Produktionstheorie* (5 ed.): Springer.
- Dyson, R. G., Allen, R., Camanho, A. S., Podinovski, V. V., Sarrico, C. S. & Shale, E. A. (2001). Pitfalls and protocols in DEA. *European Journal of Operational Research*, 132(2), 245-259.
- Farrell, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the*

- Royal Statistical Society. Series A (General)*, 120(3), 253-290.
- Fettel, J. (1959). Die Betriebsgröße. In H. Linhardt (Ed.), *Betriebsgröße und Unternehmungskonzentration* (S. 61-71): Duncker & Humblot.
- Frick, B. & Simmons, R. (2008). The impact of managerial quality on organizational performance: evidence from German soccer. *Managerial and Decision Economics*, 29(7), 593-600.
- García-Sánchez, I. M. (2007). Efficiency and Effectiveness of Spanish Football Teams: A Three-Stage-DEA Approach. *Central European Journal of Operations Research*, 15(1), 21-45.
- Guzmán, I. & Morrow, S. (2007). Measuring efficiency and productivity in professional football teams: evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, 15(4), 309-328.
- Haas, D., Kocher, M. G. & Sutter, M. (2004). Measuring Efficiency of German Football Teams by Data Envelopment Analysis. *Central European Journal of Operations Research*, 12(3), 251-268.
- Haas, D. J. (2003a). Productive Efficiency of English Football Teams - A Data Envelopment Analysis Approach. *Managerial and Decision Economics*, 24(5), 403-410.
- Haas, D. J. (2003b). Technical Efficiency in the Major League Soccer. *Journal of Sports Economics*, 4(3), 203-215.
- Hamann, B. (2013). *Insolvente Sportclubs: Tradition am Abgrund*, SPIEGEL ONLINE. URL: <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fussball-traditionsclubs-sind-pleite-oder-haben-finanziell-angeschlagen-a-887742.html>
- Hammerschmidt, M. (2006). *Effizienzanalyse im Marketing: Ein produktions-theoretisch fundierter Ansatz auf Basis von Frontier Functions*: DUV.
- Jardin, M. (2009). *Efficiency of French football clubs and its dynamics*. URL: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/19828/1/MPRA_paper_19828.pdf (Zugriff: 10.08.2015)
- Kern, M. & Süßmuth, B. (2005). Managerial Efficiency in German Top League Soccer: An Econometric Analysis of Club Performances On and Off the Pitch. *German Economic Review*, 6(4), 485-506.
- Kulikova, L. I. & Goshunova, A. V. (2013). Measuring Efficiency of Professional Football Club in Contemporary Researches. *World Applied Sciences Journal*, 25(2), 247-257.
- Laux, A. & Schiller, K. (2011). Mein Ziel für die nächste Saison: Platz 1 bis 6, *Hamburger Abendblatt*. URL: <http://www.abendblatt.de/sport/fussball/hsv/article108215427/Mein-Ziel-fuer-die-naechste-Saison-Platz-1-bis-6.html>
- Shephard, R. W. (1953). *Cost and production functions*: Princeton University Press.
- Soleimani-Damaneh, J., Hamidi, M. & Sajadi, N. (2011). Evaluating the Performance of Iranian Football Teams Utilizing Linear Programming. *American Journal of Operations Research*, 1(2), 65-72.
- Thanassoulis, E. (2001). *Introduction to the Theory and Application of Data Envelopment Analysis*: Springer.
- Teichmann, K. (2007). *Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen*: DUV.



Jens Blüggel & Rainer Cherkeh

Sport = Arbeit?

Neue Rechtsprechung zum Unfallversicherungsschutz im Vereinssport

Abstract

In der gesetzlichen Unfallversicherung sind Beschäftigte kraft Gesetzes versichert. Wie ist es um den gesetzlichen Unfallversicherungsschutz im ehrenamtlichen Vereinssport bestellt? Bislang galt dort, dass ehrenamtlicher Vereinssport und Arbeit zwei Paar Schuhe sind. Ehrenamtlicher Vereinssport stellt also regelmäßig keine versicherte Beschäftigung dar, schon weil dort kein Entgelt gezahlt wird. Ein aktuelles Urteil des Bundessozialgerichtes zum Unfallversicherungsschutz beim ehrenamtlichen Vereinssport¹ könnte aber in eine andere Richtung weisen. Das Bundessozialgericht hatte dort den Unfallversicherungsschutz einer ehrenamtlichen Handballvereinsspielerin bejaht. Ist dies eine Kurswende in der Rechtsprechung? Und welche Folgen ergeben sich daraus für den ehrenamtlichen Vereinssport?

Unfallversicherung und Vereinssport im Überblick

Sportlerinnen und Sportler, die ihren Sport ehrenamtlich in einem Verein ausüben, sind grundsätzlich nicht gesetzlich unfallversichert. Denn sie üben ihren Sport ausschließlich aus Freude und für ihre Fitness aus, also ohne jede Erwerbsabsicht. Auch Übungsleiter, Trainer, Platz- und Zeugwarte etc. sind nur dann versichert, wenn sie ihre Tätigkeit in einem Beschäftigungsverhältnis zum Verein ausüben, also nicht allein aufgrund ihrer mitgliedschaftlichen Verpflichtungen zum Verein. Unversichert sind ebenfalls Schieds- und Kampfrichter, sofern diese

nicht im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses tätig sind.

Unabhängig von der gesetzlichen Unfallversicherung können die Vereinssportler selbst oder der Landessportbund bzw. -verband (durch eine Gruppenversicherung für seine Vereine und ihre Mitglieder) eine private Unfallversicherung abschließen; dies ist in der Praxis auch häufig der Fall.²

Berufssportler (z.B. Lizenzspieler eines Klubs) stehen zum Sportverein bzw. zu dessen ausgegliederter Spielbetriebsgesellschaft³ dagegen regelmäßig in einem Beschäftigungsverhältnis. Dann besteht der gesetzliche Unfallversicherungsschutz. Zuständig für den gesetzlichen Unfallversicherungsschutz bei Sportvereinen ist die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Die Beiträge zur gesetzlichen Unfallversicherung trägt allein der Verein als Arbeitgeber.

Der Sachverhalt des Bundessozialgerichts

Das Bundessozialgericht hatte über folgenden Sachverhalt zu entscheiden:

² Die ARAG soll mit rund 21 Millionen privatversicherten Breiten- und Spitzensportlern Europas größter Sportversicherer sein (Quelle: https://www.blsv.de/fileadmin/user_upload/pdf/bayernsport_archiv/versicherung/bayspo_versich_2013_21-22_versicherungsschutz_beim_verein.pdf - Abruf vom 22.06.2016).

³ Zu den Hintergründen und Erscheinungsformen der Ausgliederung des Spielbetriebs von eingetragenen Vereinen in Sportkapitalgesellschaften siehe *Summerer* in: Fritzsche/Pfister/Summerer, *Praxishandbuch Sportrecht*, 3. Aufl. 2014, S. 148 ff. m.w.N.

¹ Bundessozialgericht (BSG), Urteil vom 23.04.2015, B 12 U 5/14 R, Juris.

Streitig war, ob der bei einem Handballtraining erlittene Unfall der Klägerin ein Arbeitsunfall war. Die Klägerin übte eine Vollzeitbeschäftigung aus, neben der sie als Handballspielerin der ersten Damenmannschaft eines Sportvereins in der 2. Bundesliga spielte. Sie war Vereinsmitglied des Sportvereins, zahlte den Mitgliedsbeitrag und nahm am Trainings- und Spielbetrieb teil. Die Klägerin schloss mit dem Sportverein jeweils jährlich neu einen Vertrag für eine Spielsaison. Sie verpflichtete sich darin u.a., in der 2. Handball-Bundesliga unentgeltlich für den Sportverein Handball zu spielen, wobei ihr ein jährlicher Urlaub gemäß den gesetzlichen Bestimmungen eingeräumt wurde, den sie im Einvernehmen mit dem für den Spielbetrieb Verantwortlichen nehmen konnte.

Ein eigenständiger eingetragener Handball-Sportmanagement-Verein betrieb das Management der ersten Damenhandballmannschaft des Sportvereins. Die Klägerin war nicht Mitglied des Handball-Sportmanagement-Vereins. Sie schloss mit ihm einen Vertrag, der sich jeweils um ein Jahr verlängerte. In diesem Vertrag verpflichtete sich die Klägerin u.a., ihre sportliche Leistungsfähigkeit für den Handball-Sportmanagement-Verein einzusetzen, alles zu tun, um die Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu steigern, und am Training und allen Vereinsspielen und Lehrgängen des Sportvereins teilzunehmen. Weiterhin verpflichtete sie sich, sich im Falle einer durch den Handballsport eingetretenen Erkrankung oder Verletzung bei einem vom Handball-Sportmanagement-Verein zu benennenden Arzt unverzüglich vorzustellen sowie sich den angeordneten sportmedizinischen und sporttherapeutischen Maßnahmen zu unterziehen und an Reisen im In- und Ausland teilzunehmen, für die der Handball-Sportmanagement-Verein auch das zu benutzende Verkehrsmittel bestimmte. Schließlich hatte sie an Veranstaltungen des Handball-Sportmanagement-Vereins

zum Zwecke der Öffentlichkeitsarbeit mitzuwirken, bei denen sie die von dem Handball-Sportmanagement-Verein gestellte Kleidung tragen musste. Anderweitige Werbung war der Klägerin untersagt. Sie übertrug dem Handball-Sportmanagement-Verein vielmehr die Verwertung ihrer im Zusammenhang mit der Ausübung des Handballsports stehenden Persönlichkeitsrechte und hatte jederzeit ihr Autogramm für Zwecke der Öffentlichkeitsarbeit zu leisten bzw. verarbeiten zu lassen. Die aus Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung erzielten Erlöse standen ausschließlich dem Handball-Sportmanagement-Verein zu. Dieser verpflichtete sich, der Klägerin eine Aufwandsentschädigung, insbesondere Fahrtkostenersatz, in Höhe von jährlich maximal 7.950 Euro zu zahlen. Die Klägerin erhielt Fahrtkosten von 0,30 Euro je km.

Das Handballtraining fand dreimal wöchentlich statt. Im Mannschaftstraining wurde die Klägerin vom Ellenbogen einer Mitspielerin im Gesicht getroffen, wodurch sie eine Verletzung am linken Schneidezahn mit Nervschädigung und Abriss der Wurzel erlitt. Die beklagte Berufsgenossenschaft als gesetzlicher Unfallversicherungsträger lehnte die Anerkennung dieses Ereignisses als Arbeitsunfall und die Erbringung von Leistungen ab und wies den Widerspruch der Klägerin zurück. Das Sozialgericht hat in erster Instanz die dagegen gerichtete Klage abgewiesen, weil die Klägerin nicht als Beschäftigte oder wie eine Beschäftigte tätig geworden und damit nicht in der Unfallversicherung versichert gewesen sei. Die persönliche Abhängigkeit der Klägerin habe allein auf den mitgliederschaftlichen Verpflichtungen beruht, wie sie jedes Mitglied einer Handballmannschaft typischerweise träfen. Eine wirtschaftliche Abhängigkeit der Klägerin habe nicht vorgelegen.

Das Landessozialgericht hat in der zwei-

ten Instanz auf die Berufung der Klägerin demgegenüber die Berufsgenossenschaft verpflichtet, den Unfall der Klägerin als Arbeitsunfall festzustellen. Hiergegen hat die Berufsgenossenschaft Revision erhoben. Die Klägerin sei während des Handballtrainings weder als Beschäftigte noch wie eine Beschäftigte versichert gewesen. Sie habe als Vereinsmitglied des Sportvereins im Rahmen ihres mitgliedschaftlichen Engagements trainiert. Die rechtlichen Beziehungen zu dem Handball-Sportmanagement-Verein stellten keinen Arbeitsvertrag, sondern eine besondere vertraglich-persönliche Bindung einer Hochleistungssportlerin dar, die bis in das Privatleben hineinreiche und sich auf eine lediglich sportliche, dem Arbeitsleben nicht zurechenbare Tätigkeit beziehe. Darüber hinaus bedürfe es im Bereich des Sports für die Annahme einer Beschäftigung generell einer Entgeltzahlung, die hier weder vereinbart noch erfolgt sei.

Die Begründung des Bundessozialgerichts

Das Bundessozialgericht hat die Berufung der Berufsgenossenschaft zurückgewiesen und sich im Ergebnis dem Landessozialgericht angeschlossen. Das Bundessozialgericht hat zur Begründung ausgeführt:

Die Klägerin habe einen Arbeitsunfall erlitten. Arbeitsunfälle sind Unfälle von Versicherten infolge einer versicherten Tätigkeit. Unfälle sind nach § 8 Abs. 1 Satz 2 Siebtes Buch Sozialgesetzbuch (SGB VII) zeitlich begrenzte, von außen auf den Körper einwirkende Ereignisse, die zu einem Gesundheitsschaden oder zum Tod führen. Ein Arbeitsunfall setzt daher voraus, dass der Verletzte durch eine Verrichtung vor dem fraglichen Unfallereignis den gesetzlichen Tatbestand einer versicherten Tätigkeit erfüllt hat und deshalb "Versicherter" ist.

Die Verrichtung unmittelbar vor dem Unfallereignis - die Teilnahme am Train-

ning der Handballmannschaft - habe den Stoß mit dem Ellenbogen einer Mitspielerin in das Gesicht der Klägerin und damit einen Unfall verursacht. Dieser wiederum habe eine Verletzung des linken Schneidezahns mit Zahnnervschädigung und Wurzelabriss und damit einen Gesundheitserstschaden rechtlich wesentlich verursacht.

In der gesetzlichen Unfallversicherung sind Beschäftigte kraft Gesetzes versichert, so § 2 Abs. 1 Nr. 1 Siebtes Buch Sozialgesetzbuch (SGB VII). War die Klägerin beim Handballtraining Beschäftigte des Handball-Sportmanagement-Vereins? War sie also „auf der Arbeit“ und nicht bloß im ehrenamtlichen Freizeitsport?

Das Bundessozialgericht hat die Klägerin als Beschäftigte angesehen. Bei dem Handballtraining sei die Klägerin jedenfalls als Beschäftigte des Handball-Sportmanagement-Vereins versichert gewesen. Ob darüber hinaus auch ein Beschäftigungsverhältnis mit dem Sportverein bestanden habe, könne daher offenbleiben. Zur Begründung hat das Bundessozialgericht ausgeführt:

Eine versicherte Tätigkeit als Beschäftigte liege vor, wenn die Verletzte zur Erfüllung eines von ihr begründeten Rechtsverhältnisses, insbesondere eines Arbeitsverhältnisses, eine eigene Tätigkeit in Eingliederung in das Unternehmen eines anderen zu dem Zweck verrichte, dass die Ergebnisse ihrer Verrichtung diesem und nicht ihr selbst unmittelbar zum Vorteil oder Nachteil gereichen. Es komme objektiv auf die Eingliederung des Handelns der Verletzten in das Unternehmen eines anderen und subjektiv auf die zumindest auch darauf gerichtete Willensausrichtung an, dass die eigene Tätigkeit unmittelbare Vorteile für das Unternehmen des anderen bringen solle.

Die Teilnahme der Klägerin am Handballtraining ihrer Mannschaft sei eine Verrichtung, die auf die Erfüllung einer der Klägerin als Beschäftigte obliegenden

Pflicht gerichtet gewesen sei. Diese Pflicht habe gegenüber dem Handball-Sportmanagement-Verein bestanden.

Die gesetzliche Pflichtversicherung des § 2 Abs. 1 Nr. 1 SGB VII erfasse die Beschäftigten im Sinne des § 7 Abs. 1 Viertes Buch Sozialgesetzbuch (SGB IV). Danach ist Beschäftigung die nichtselbstständige Arbeit, insbesondere in einem Arbeitsverhältnis. Anhaltspunkte für eine Beschäftigung sind eine Tätigkeit nach Weisungen und eine Eingliederung in die Arbeitsorganisation des Weisungsgebers.

Eine Beschäftigung liege – so das Bundessozialgericht – daher immer dann vor, wenn ein Arbeitsverhältnis bestehe. Sie könne aber auch ohne Arbeitsverhältnis gegeben sein, wenn die Verletzte sich in ein fremdes Unternehmen eingliedere und ihre konkrete Handlung sich dem Weisungsrecht eines Unternehmers insbesondere in Bezug auf Zeit, Dauer, Ort und Art der Verrichtung unterordne. Dabei komme es auf die das Gesamtbild bestimmenden tatsächlichen Verhältnisse an. Ob eine Beschäftigung vorliege, ergibt sich aus dem Vertragsverhältnis der Beteiligten, so wie es im Rahmen des rechtlich Zulässigen tatsächlich vollzogen worden sei. Eine im Widerspruch zu ursprünglich getroffenen Vereinbarungen stehende tatsächliche Beziehung und die hieraus gezogene Schlussfolgerung auf die tatsächlich gewollte Natur der Rechtsbeziehung gehe der nur formellen Vereinbarung vor, soweit eine formlose Abbedingung rechtlich möglich sei. Entscheidend sei die Rechtsbeziehung so, wie sie praktiziert werde, und die praktizierte Beziehung so, wie sie rechtlich zulässig sei.

Die Einordnung der Rechtsbeziehung der Klägerin gegenüber dem Handball-Sportmanagement-Verein als Beschäftigung ergebe sich zunächst aus dem Vertrag, den die Klägerin mit dem Handball-Sportmanagement-Verein geschlossen habe. Die Klägerin sei danach weder Vereins-

mitglied des Handball-Sportmanagement-Vereins gewesen noch existierten sonstige Rechtsbeziehungen, die das Handeln der Klägerin als bloße Erfüllung rein mitgliedschaftlicher Pflichten erscheinen ließe.

Die Klägerin sei nach den Bestimmungen des Vertrags in den Betrieb des Handball-Sportmanagement-Vereins eingegliedert und an dessen Weisungen gebunden gewesen. So habe sie sich gegenüber dem Handball-Sportmanagement-Verein verpflichtet, ihre sportliche Leistungsfähigkeit einzusetzen, zu erhalten und zu steigern sowie am Training und an den Spielen ihrer Handballmannschaft teilzunehmen, sowie auch anwesend zu sein, wenn ihr Einsatz nicht in Betracht kam. Darüber hinaus habe sie an Lehrgängen und an Reisen im In- und Ausland teilnehmen müssen. Diese Unterordnung unter die Erfordernisse des Spielbetriebs sei ergänzt worden durch eine Eingliederung in die Öffentlichkeitsarbeit des Handball-Sportmanagement-Vereins. Die Klägerin sei zur Mitwirkung bei Veranstaltungen zur Öffentlichkeitsarbeit verpflichtet gewesen, bei denen sie von dem Beigela denen gestellte Kleidung habe tragen müssen. Anderweitige Werbung sei ihr untersagt gewesen. Sie habe dem Handball-Sportmanagement-Verein die Verwertung ihrer im Zusammenhang mit der Ausübung des Handballsports stehenden Persönlichkeitsrechte übertragen und jederzeit ihr Autogramm für Zwecke der Öffentlichkeitsarbeit leisten bzw. verarbeiten lassen müssen. Dass es sich hierbei um eine Eingliederung gerade in das Unternehmen des Handball-Sportmanagement-Vereins handele, folge auch daraus, dass Einnahmen aus der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung allein dem Handball-Sportmanagement-Verein zugestanden hätten. Ferner habe die Klägerin ihren Urlaub grundsätzlich vor der Vorbereitungsphase auf die neue Saison nehmen müssen.

Bei den einzelnen Tätigkeiten, die eine Eingliederung in den Betrieb des Handball-Sportmanagement-Vereins beinhalten, sei die Klägerin auch an die Weisungen des Beigeladenen gebunden gewesen. Beim Spielbetrieb habe sie sich den Weisungen aller vom Handball-Sportmanagement-Verein dazu eingesetzten Personen, insbesondere des Trainers, unterordnen müssen. Selbst wenn dies nur ein Trainer des Sportvereins sein konnte, stehe dies der Bindung der Klägerin an Weisungen als Beschäftigte des Handball-Sportmanagement-Vereins nicht entgegen, weil das Weisungsrecht auch auf Dritte delegiert werden könne. Bei Reisen habe der Handball-Sportmanagement-Verein das zu benutzende Verkehrsmittel bestimmt. Weisungen des Handball-Sportmanagement-Vereins habe die Klägerin auch im Falle einer durch die Ausübung des Handballsports eingetretenen Erkrankung oder Verletzung unterlegen, weil sie verpflichtet gewesen sei, sich bei einem vom Handball-Sportmanagement-Verein zu benennenden Arzt unverzüglich vorzustellen sowie sich angeordneten sportmedizinischen und sporttherapeutischen Maßnahmen zu unterziehen. Die Weisungsgebundenheit der Klägerin werde dadurch unterstrichen, dass sie bei Verletzung von Vertragspflichten Vertragsstrafen ausgesetzt gewesen sei.

Die konkrete Ausgestaltung der Pflichten der Klägerin gegenüber dem Handball-Sportmanagement-Verein sei damit deutlich über eine allein durch eine Vereinsmitgliedschaft oder durch die Ausübung eines Mannschaftssports begründete Rechtsbeziehung hinausgegangen. Selbst wenn die Klägerin den Handballsport auch aus dem eigenen Bedürfnis zur sportlichen Betätigung und ggf. in Erfüllung einer gegenüber dem Sportverein bestehenden mitgliedschaftlichen Pflicht betrieben und damit auch einen eigenwirtschaftlichen Zweck verfolgt habe, habe das Handballspiel und Handballtraining jedenfalls wesentlich dem wirtschaft-

lichen Interesse des Handball-Sportmanagement-Vereins gedient. Dessen Aufgabe sei das Management der ersten Damenhandballmannschaft des Sportvereins und damit die Verpflichtung befähigter Spielerinnen und deren Förderung zur Einnahmezielung durch attraktive Spiele gewesen. An der die Beschäftigung charakterisierenden fremdwirtschaftlichen Zweckbestimmung eines Verhaltens fehle es erst dann, wenn mit ihm im Wesentlichen - anders als hier - allein eigene Angelegenheiten verfolgt würden.

Es könne offenbleiben, inwieweit die der Klägerin gezahlten Fahrtkosten in Höhe von maximal 7.950 Euro jährlich ein Entgelt für das Handballspielen darstellten. Ob Arbeitnehmern ein Entgelt für ihre Tätigkeit gezahlt werde, sei für das Vorliegen einer Beschäftigung (im Sinne des § 2 Abs. 1 Nr. 1 SGB VII wie auch des § 7 Abs. 1 Satz 1 SGB IV) nicht ausschlaggebend. Arbeitsentgelt setze das Vorliegen eines Beschäftigungsverhältnisses voraus, begründe ein solches aber nicht. Auch ohne eine aus der Zahlung eines Entgelts folgende wirtschaftliche Abhängigkeit könne eine Beschäftigung vorliegen.

Auch im Bereich der sportlichen Betätigung und bei Tätigkeiten in Vereinen sei die Beschäftigung von rein mitgliedschaftlicher bzw. sportlicher Betätigung nicht danach abzugrenzen, ob ein Entgelt vereinbart sei und gezahlt werde. Sofern der Senat im Zusammenhang mit sportlichen Betätigungen innerhalb einer Vereinsmitgliedschaft früher ausgeführt habe, dass eine von davon abzugrenzende Beschäftigung typischerweise bei Zahlung eines Arbeitsentgelts anzunehmen sei, habe er dabei auf die Entgeltzahlung lediglich als ein Indiz für das Vorliegen einer Beschäftigung abgestellt. Es existiere hingegen keine rechtliche Vermutung, dass im sportlichen Bereich das Vorliegen eines Beschäftigungsverhältnisses zwingend die Zahlung eines "nennenswerten" Entgelts voraussetze. Die allgemeinen Kriterien für

das Vorliegen einer Beschäftigung, nämlich die über die reine Ausübung eines Mannschaftssports hinausgehende Eingliederung in den Betrieb des Handball-Sportmanagement-Vereins, verbunden mit einer zahlreiche Aspekte der Tätigkeit umfassenden Weisungsgebundenheit, ermöglichten hier bereits hinreichend die Einordnung als Beschäftigung, ohne dass zusätzlich auf eine Entgeltzahlung und eine rechtliche Qualifizierung des Fahrtkostenersatzes abgestellt werden müsse.

Auf die Einordnung der zum eigentlichen Handballverein Sportverein bestehenden Rechtsbeziehungen der Klägerin sei es nicht mehr entscheidend angekommen. Die bisherige Rechtsprechung des Senats habe zur Frage, welche Verrichtungen aufgrund einer mitgliedschaftlichen Verpflichtung als Vereinsmitglied vorgenommen werden und mithin gerade keine Beschäftigung darstellen, eher dazu tendiert, von weitgehenden mitgliedschaftlichen Handlungspflichten der Vereinsmitglieder auszugehen. Letztlich könne offenbleiben, wie die Rechtsbeziehung zwischen der Klägerin und dem Sportverein einzuordnen wäre, denn ausschlaggebend sei, dass die Klägerin in einem Beschäftigungsverhältnis zum Handball-Sportmanagement-Verein gestanden habe, bei dem sie gerade nicht Mitglied gewesen sei.

Die Konsequenzen für den Vereinssport

Welche Konsequenzen hat das Urteil des Bundessozialgerichtes auf den ehrenamtlichen Vereinssport?

Die Reaktionen in der juristischen Literatur auf dieses Urteil sind gespalten. Zum einen wird die Auffassung vertreten, das Bundessozialgericht habe mit dieser Entscheidung seine bisherige Rechtsprechung zum Versicherungsschutz bei Sportlern geändert. Nach der bisherigen Rechtsprechung des Bundessozialgerichts

sei es im Sport, anders als bei der Beurteilung anderer möglicher Beschäftigungsverhältnisse, auf die Zahlung von Arbeitsentgelt angekommen.⁴ In der jetzigen Entscheidung stelle das Bundessozialgericht hingegen maßgeblich auf die Vertragsbeziehungen zu einem Sportmanagement-Unternehmen ab, welches nicht mit dem Sportverein identisch sei, für den die Klägerin Handball spiele. Damit habe das Bundessozialgericht den einheitlichen Lebenssachverhalt der Sportausübung in eine Beziehung zum Verein einerseits und zum Sportmanagement-Unternehmen andererseits aufgespalten. Die Entscheidung habe die Abgrenzung zwischen Sport als „Arbeit“ und Sport im Sinne eines Hobbys nicht erleichtert. Sportliche Betätigung sei jedoch weiterhin nicht in erster Linie als Arbeit zu werten. Nur wenn sportliche Betätigung – wie bei Berufssportlern – zu Erwerbszwecken ausgeübt werde, wohne ihr ein wirtschaftlicher Moment inne und die Betätigung könne als Arbeit angesehen werden. Diese wichtige Unterscheidung werde durch das Urteil des Bundessozialgerichts verwässert.⁵

In der Praxis sei zu befürchten, dass es aufgrund dieser Entscheidung zu vermehrten Widersprüchen und Klagen von Sportlern gegen ablehnende Bescheide des zuständigen Unfallversicherungsträgers kommen werde.⁶ Ferner bestehe die Gefahr, dass zahlreiche Vereine ihre Vertragsgestaltung mit dem Ziel anpassen, für Freizeitsportler Versicherungsschutz herbeizuführen; mittelfristig könne dies zu einer Anhebung der (bereits jetzt hohen) Gefahrklasse für Sportunternehmen füh-

⁴ *Osing*, Juris-Praxisreport Sozialrecht (jurisPR-SozR), 2/2016 Anm. 4 unter Verweis auf BSG, Urteil vom 20.12.1961, 3 RK 65/57, Juris.

⁵ Zum Vorstehenden *Osing*, jurisPR-SozR 2/2016 Anm. 4. Ebenso *Ramsauer/Gnauck-Stuwe*, Die Sozialgerichtsbarkeit (SGb) 2016, S. 228, 229: Das BSG habe „verkannt, dass sportliche Betätigung in erster Linie nicht als Arbeit zu werten, sondern dem Spiel zuzurechnen“ sei.

⁶ *Osing*, jurisPR-SozR, 2/2016 Anm. 4

ren.⁷

Dem wird entgegengehalten, ein beitragspflichtiges Beschäftigungsverhältnis sei in der Unfallversicherung gar keine Voraussetzung.⁸ In der Krankenversicherung, Rentenversicherung und Arbeitslosenversicherung führe nur ein entgeltliches Beschäftigungsverhältnis zur Versicherungspflicht, während es in der Unfallversicherung auf die Entgeltlichkeit nicht ankomme. Ob der Verletzte ein Entgelt erhalten habe, sei für die Beschäftigung im Sinne des § 2 Abs. 1 Nr. 1 SGB VII – und grundsätzlich auch des § 7 Abs. 1 Satz 1 SGB IV – unerheblich.⁹ Dass es auf die Zahlung eines Entgelts nicht ankomme, habe das Bundessozialgericht nun in dieser aktuellen Entscheidung bestätigt.¹⁰

Das Bundessozialgericht hat in seiner aktuellen Entscheidung ausdrücklich betont, es sei für das Vorliegen einer Beschäftigung im Sinne des § 2 Abs. 1 Nr. 1 SGB VII wie auch des § 7 Abs. 1 Satz 1 SGB IV nicht ausschlaggebend, ob Arbeitnehmern ein Entgelt für ihre Tätigkeit gezahlt werde, und zum Beleg dieser Aussage auf seine bereits vorhandene, ältere Rechtsprechung verwiesen.¹¹ Entscheidend sei objektiv die Eingliederung des Handelns des Verletzten in das Unternehmen und subjektiv die darauf gerichtete Willensrichtung, dass das eigene Handeln unmittelbare Vorteile für das Unternehmen des anderen bringen soll.¹² Sofern

der Senat im Zusammenhang mit sportlichen Betätigungen innerhalb einer Vereinsmitgliedschaft ausgeführt habe, dass eine von dieser abzugrenzende Beschäftigung im Sinne des § 2 Abs. 1 Nr. 1 SGB VII typischerweise bei Zahlung eines Arbeitsentgelts anzunehmen sei, habe er dabei auf die Entgeltzahlung lediglich als ein Indiz für das Vorliegen einer Beschäftigung abgestellt.¹³ Auch das Bundessozialgericht selbst war also der Auffassung, keine Kurswende in seiner Rechtsprechung einzuleiten, sondern vielmehr seine bisherige Linie fortzusetzen.

Stellungnahme

Es stellt sich die Frage, welche Konsequenzen die aktuelle Entscheidung des Bundessozialgerichts auf den gesetzlichen Unfallversicherungsschutz im Vereinssport hat. Dazu sollte zunächst in den Blick genommen werden, dass das Bundessozialgericht hier über einen besonders gelagerten Sachverhalt zu entscheiden hatte. Denn die Klägerin war nicht nur Mitglied ihres Sportvereins, sondern hatte darüber hinaus auch einen Vertrag mit einem Handball-Sportmanagement-Verein geschlossen, der rechtlich eigenständig neben dem Sportverein bestand. Bereits dieser Umstand, namentlich die aufgezeigte Dreieckskonstellation, dürfte sich von dem „Normalfall“ einer ehrenamtlichen Vereinssportlerin unterscheiden. Der Vertrag mit dem Handball-Sportmanagement-Verein war zudem ausgesprochen ausführlich und mit weitgehenden Verpflichtungen der Klägerin verfasst worden. Eine Einordnung als Arbeitsverhältnis ergibt sich etwa aus den konkreten Verpflichtungen der Sportlerin, im Falle einer Verletzung durch den Handballsport einen vom Handball-Sportmanagement-Verein zu bestimmenden Arzt aufzu-

7 Ramsauer/Gnauck-Stuwe, SGB 2016, S. 228, 228 und 230.

8 Bieresborn in: Schlegel/Voelzke, Juris-Praxis-Kommentar Sozialrecht zum Siebten Buch Sozialgesetzbuch (jurisPK-SGB VII), 2. Aufl. 2014, § 2 SGB VII, Rn. 29.

9 Bieresborn in: Schlegel/Voelzke, jurisPK-SGB VII, 2. Aufl. 2014, § 2 SGB VII, Rn. 29 und 29.3 unter Hinweis auf BSG, Urteil vom 14.11.2013, B 2 U 15/12 R, Juris Rn. 14.

10 Bieresborn in: Schlegel/Voelzke, jurisPK-SGB VII, 2. Aufl. 2014, § 2 SGB VII, Rn. 29.4.

11 BSG, Urteil vom 23.04.2015, B 2 U 5/14 R, unter Verweis auf BSG, Urteile vom 26.06.1980, 8a UR 48/79, vom 30.06.2009, B 2 U 3/08 R, und vom 14.11.2013, B 2 U 15/12 R; alle Juris.

12 BSG, Urteil vom 23.04.2015, B 2 U 5/14 R; darauf

abstellend auch Landessozialgericht für das Land Nordrhein-Westfalen, Urteil vom 16.09.2015, L 17 U 152/12.

13 Verweis auf BSG, Urteile vom 18.03.2003, B 2 U 25/02 R, und vom 27.10.2009, B 2 U 26/08 R.

suchen, an der Öffentlichkeitsarbeit des Management-Vereins mitzuwirken und dabei von diesem gestellte Kleidung zu tragen, sowie aus der Bestimmung des Verkehrsmittels durch den Management-Verein bei Reisen mit der Mannschaft. Diese Verpflichtungen gehen über die gewöhnlichen Abreden im Rahmen einer ehrenamtlichen Mitgliedschaft in einem Sportverein hinaus, was die Einordnung als Arbeitsverhältnis erlaubt.¹⁴ Zudem beziehen sich die Vereinbarungen zum Teil auf Verhalten außerhalb des unmittelbaren Trainings- und Wettkampfbetriebs, was ebenfalls für das Vorliegen eines Arbeitsverhältnisses spricht.¹⁵

Das Bundessozialgericht hat seine Begründung auf diese dezidierten Rechtsbeziehungen der Klägerin zum eigenständigen Handball-Sportmanagement-Verein gestützt. Es hat dabei ausdrücklich hervorgehoben, dass es auf die Einordnung der zum eigentlichen Handballverein-Sportverein bestehenden Rechtsbeziehungen der Klägerin „mithin nicht mehr entscheidend an(komme)“.¹⁶ Gleichwohl hat das Bundessozialgericht darauf hingewiesen, dass die bisherige Rechtsprechung des Bundessozialgerichtes zu der Frage, welche Verrichtungen aufgrund einer mitgliedschaftlichen Verpflichtung als Vereinsmitglied vorgenommen werden und mithin gerade keine Beschäftigung darstellen, „eher dazu tendier(e), von weitgehenden mitgliedschaftlichen Handlungspflichten der Vereinsmitglieder auszugehen“¹⁷. Diese allein werden

also auch in Zukunft keine Klassifizierung als Arbeitsverhältnis erlauben, selbst wenn sie weit gefasst sind.

Die Behauptung, nach der bisherigen Rechtsprechung des Bundessozialgerichts sei es im Sport, anders als bei der Beurteilung anderer möglicher Beschäftigungsverhältnisse, auf die Zahlung von Arbeitsentgelt angekommen¹⁸, trifft - so - nicht zu. Das Bundessozialgericht hat bisher vielmehr darauf abgestellt, ob wirtschaftliche Interessen verfolgt werden. „Wesentliches Kriterium für die Annahme eines abhängigen Beschäftigungsverhältnisses ist dabei, dass der Sportverein ebenso wie die Vertragsspieler wirtschaftliche Interessen verfolgen, dass der wirtschaftliche Erfolg der sportlichen Leistungen unmittelbar dem Verein und damit durch deren - teilweise - Weitergabe auch wieder den Vertragsspielern zu Gute kommt.“¹⁹ Die Zahlung von Entgelt ist somit nur ein Indiz für die Annahme eines wirtschaftlichen Interesses. Welches Gewicht diesem Indiz zukommen soll, ergab - und ergibt - sich aus der Rechtsprechung des Bundessozialgerichtes allerdings nicht eindeutig. Insoweit kann man allenfalls versuchen, die bisherige Rechtsprechung „zwischen den Zeilen zu lesen“.²⁰

30.6.2009, B 2 U 22/08 R, und vom 27.10.2009, B 2 U 26/08.

18 *Osing*, Juris-Praxisreport Sozialrecht (jurisPR-SozR), 2/2016 Anm. 4 unter Verweis auf BSG, Urteil vom 20.12.1961, 3 RK 65/57, Juris.

19 BSG, Urteil vom 18.03.2003, B 2 U 25/02 R.

20 Das BSG führt z.B. in seinem Urteil vom 18.03.2003 (B 2 U 25/02 R) aus: „Im vorliegenden Fall mangelt es (...) bereits an der vertraglichen Vereinbarung eines (...) zu zahlenden Entgelts als wirtschaftliche Gegenleistung für die vom Kläger zu erbringende fußballsportliche Tätigkeit und *damit* an einem entgeltlichen Beschäftigungsverhältnis (...)“ (Hervorhebung nur hier). Dieser Satz spricht für die These, die Zahlung eines Entgeltes sei nach Auffassung des Gerichtes das wesentliche Indiz für die Annahme eines wirtschaftlichen Interesses. Die weiteren vorhergehenden und nachfolgenden Ausführungen des Bundessozialgerichtes im selben Urteil sprechen allerdings wieder dage-

14 Vgl. Wüterich/Breucker, in:

Adolphsen/Nolte/Lehner/Gerlinger, Sportrecht in der Praxis, 2012, Rn. 551.

15 Siehe Wüterich/Breucker, in:

Adolphsen/Nolte/Lehner/Gerlinger, Sportrecht in der Praxis, 2012, Rn. 543.

16 BSG, Urteil vom 23.04.2015, B 2 U 5/14 R.

17 BSG, Urteil vom 23.04.2015, B 2 U 5/14 R, mit zahlreichen Verweisen auf seine bisherige Rechtsprechung: Urteile vom 31.01.1961, 2 RU 173/58, vom 20.12.1961, 3 RK 65/57, vom 17.10.1990, 2 RU 3/90, vom 27.01.1994, 2 RU 17/93, vom 24.02.2000, B 2 U 4/99 R, B 2 U 29/01 R, vom 18.03.2003, B 2 U 25/02 R, vom

Eine Kurswende in der höchstrichterlichen Rechtsprechung ist daher nicht zu erkennen. Wer im Vereinssport Vereinsverträge entwirft und für ihre Ausgestaltung verantwortlich ist, sollte jedoch die aktuelle Entscheidung des Bundessozialgerichtes im Hinterkopf und die weitere

höchstrichterliche Rechtsprechung vorsorglich im Blick behalten, zumal die der Entscheidung des Bundessozialgerichts zugrunde liegende Dreieckskonstellation in der Praxis nicht selten anzutreffen ist.

Zu den Autoren:



Dr. Jens Blüggel

Jens Blüggel ist Vorsitzender Richter am Landessozialgericht Nordrhein-Westfalen. Nach einer Beschäftigung als Rechtsanwalt wurde er zum Richter am Sozialgericht ernannt. Es folgten Abordnungen als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an das Bundessozialgericht sowie an das Bundesverfassungsgericht. Er ist seit dem Jahr 2007 am Landessozialgericht Nordrhein-Westfalen tätig und dort seit September 2015 Vorsitzender Richter des 21. Senates, der für Renten- und Schwerbehindertenrecht zuständig ist. Zum Sozialrecht hat er zahlreiche Publikationen verfasst.



Prof. Dr. Rainer Cherkeh

KERN I CHERKEH Rechtsanwälte
Partnerschaft mbB
Königstraße 7
D - 30175 Hannover
Tel.: +49 511 - 89 76 57 - 0

Mail: cherkeh@kern-cherkeh.de

Rainer Cherkeh ist Partner einer auf Sport- und Vereinsrecht spezialisierten Rechtsanwaltssozietät in Hannover sowie Honorarprofessor für Sportrecht und Vermarktung u. Recht an der Ostfalia HaW. Er ist Lehrbeauftragter für das Modul „Nationales und Internationales Sportrecht“ an der Universität Oldenburg sowie Lehrbeauftragter für das Modul „Profisport und Recht“ an der Universität Jena. Rainer Cherkeh ist Mitglied der International Sport Lawyers Association (ISLA) und der AG Sportrecht des DAV. Er berät und vertritt eine Vielzahl von Mandanten aus dem Profi- und Amateursport.

gen.