

# LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

INSTITUT FÜR SOZIOLOGIE

## Diplomarbeit

Externe Einflüsse auf das Austauschverhältnis zwischen  
Profifußballern und ihren Vereinen: Probleme und institutionelle  
Lösungen im deutschen Profifußball

Vorgelegt bei:  
Prof. Dr. Uwe Wilkesmann

Michael Hintennach, München  
([Michael.Hintennach@t-online.de](mailto:Michael.Hintennach@t-online.de))

Abgabetermin: 30.03.2006

# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	5
1.1.	Fragestellung	6
1.2.	Aufbau der Arbeit	6
1.2.1.	Der deskriptive Teil	6
1.2.2.	Der theoretische Teil	7
1.2.2.	Der empirische Teil	7
2.	Profifußball in Deutschland: Institutioneller Rahmen und beteiligte Akteure	8
2.1.	Der Deutsche Fußball-Bund (DFB)	8
2.1.1.	Der DFB als Dachverband des deutschen Fußballsports	8
2.1.2.	Zweck und Aufgaben	9
2.1.3.	Die Liga - Fußballverband e.V. (Ligaverband)	10
2.1.4.	Die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL)	11
2.2.	Die Profifußballvereine	13
2.2.1.	Zur Einordnung von Profifußballvereinen	13
2.2.1.1.	Sportvereine als innenorientierte Interessenorganisationen	13
2.2.1.2.	Idealtypische Merkmale von Sportvereinen	14
2.2.1.3.	Profifußballvereine als außenorientierte Sportvereine	15
2.2.2.	Die Organisation von Profifußballvereinen	16
2.2.2.1.	Die Rechtsform der Vereine	16
2.2.2.2.	Managementstrukturen der Lizenzspielerabteilungen	18
2.2.2.3.	Diversifikation in fußballnahe Geschäftsfelder	20
2.2.3.	Die wirtschaftliche Tätigkeit von Profifußballvereinen	21
2.2.3.1.	Zielfunktionen von Profifußballvereinen	22
2.2.3.2.	Der Zusammenhang zwischen sportlichem und finanziellem Erfolg	22
2.2.3.3.	Einnahmemärkte	24
2.2.3.4.	Zentraler Kostenfaktor: Personalkosten	27
2.3.	Die Profifußballspieler	29
2.3.1.	Besonderheiten des Berufs „Profifußballer“	29
2.3.1.1.	Die Bedeutung der körperlichen Leistungsfähigkeit	29
2.3.1.2.	Die Idealtypische Karriereplanung	30
2.3.2.	Besonderheiten des Arbeitsmarkts	30
2.3.3.	Institutionelle Einbindung in den Spielbetrieb der Bundesligen	31
2.3.4.	Arbeitnehmer oder Unternehmer?	32
2.4.	Zusammenfassung	33

3.	Die Principal-Agent-Theorie	34
3.1.	Das Grundproblem	34
3.2.	Grundlegende Annahmen	35
3.2.1.	Vertragstheoretisches Organisationskonzept	35
3.2.2.	Individuelle Nutzenmaximierung	36
3.2.3.	Begrenzte Rationalität	36
3.2.4.	Opportunismus	36
3.2.5.	Asymmetrische Informationsverteilung	37
3.2.6.	Unterschiedliche Risikoneigung	37
3.2.7.	Unsicherheit	37
3.3.	Agenturprobleme	38
3.3.1.	Hidden characteristics	38
3.3.2.	Hidden intentions	38
3.3.3.	Hidden information	39
3.3.4.	Hidden action	39
3.4.	Agenturkosten	39
3.5.	Mechanismen zur Disziplinierung des Agenten	40
3.5.1.	Anreizsysteme	40
3.5.2.	Kontroll- und Informationssysteme	41
3.5.3.	Verhaltenssteuerung durch Autoritätssysteme	41
3.5.4.	Offenbarung	42
3.6.	Kritik	42
3.7.	Der Sonderfall der Teamproduktion	43
3.8.	Zusammenfassung	44
4.	Die Agenturbeziehung zwischen Profifußballer und seinem Verein	45
4.1.	Der „Normalfall“	45
4.1.1.	Versteckte Merkmale von Profifußballern	45
4.1.2.	Versteckte Informationen von Profifußballspielern	46
4.1.3.	Versteckte Handlungen von Profifußballspielern	47
4.1.4.	Hidden intentions von Profifußballspielern	48
4.2.	Der Fall externer Einflüsse	49
4.2.1.	Spielerberater und Spielervermittler	49
4.2.1.1.	Spielervermittler und versteckte Merkmale	50
4.2.1.2.	Spielerberater und versteckte Information	51
4.2.1.3.	Spielberater und versteckte Handlungen	51
4.2.1.4.	Spielerberater und versteckte Absichten	51
4.2.1.5.	Spielerberater und die Rollenveränderung der Agenturbeziehung	52
4.2.2.	Die Medien	52

4.2.2.1.	Medien und versteckte Merkmale	53
4.2.2.2.	Medien und versteckte Handlungen	53
4.2.2.3.	Medien und versteckte Absichten	54
4.3.	Zusammenfassung	54
5.	Empirische Ergebnisse	55
5.1.	Qualitative Methoden der Befragung	55
5.2.	Experteninterviews	55
5.3.	Die Befragten	56
5.4.	Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen	57
5.4.1.	Externe Einflüsse auf das Verhältnis zwischen Spieler und Verein	57
5.4.1.1.	Einfluss von Spielerberatern	57
5.4.1.2.	Einfluss der Medien	60
5.4.2.	Aus den externen Einflüssen resultierende Probleme	62
5.4.2.1.	Probleme durch Einflüsse von Spielerberatern	62
5.4.2.2.	Probleme durch Einflüsse der Medien	63
5.4.2.3.	Probleme durch sonstige Einflüsse	64
5.4.3	Institutionelle Lösungen für die Probleme aus externen Einflüssen	64
6.	Fazit	68
	Literaturverzeichnis	70
	Anhang	75

# 1. Einleitung

Fußball war und ist die beliebteste Sportart der Deutschen, wie die neueste Studie der Deutschen Fußball-Liga (DFL) stolz verkündet. 33,9 Millionen Bundesbürger gaben an, fußballinteressiert zu sein, was einem Anteil von 50% der über 14-Jährigen entspricht (DFL 2006: S. 23).

Und es ist zu vermuten dass das Fußballinteresse in Deutschland mit der in wenigen Wochen beginnenden Fußballweltmeisterschaft einen weiteren Höhepunkt erreichen wird. Begleitet wird die Veranstaltung schon im Vorfeld von einem riesigen Medieninteresse und zahlreichen Marketing-Kampagnen. Hier zeigt sich die Spitze einer Entwicklung, die gemeinhin als Kommerzialisierung des Fußballsports bezeichnet wird und in ihrer Wirkung nicht nur auf internationale Großereignisse beschränkt ist.

Auch die Vereine im deutschen Profifußball spüren seit einigen Jahren die Auswirkungen der Kommerzialisierung, die neben einem enormen Umsatzwachstum der Branche auch zu einem zunehmenden Interdependenzverhältnis zwischen Sport, Wirtschaft Medien und Gesellschaft geführt hat. Profifußballvereine sehen sich mehr denn je mit externen Anspruchsgruppen konfrontiert, deren Einfluss längst bis in die internen Strukturen der Klubs wirkt.

Insbesondere die Spieler wecken als wichtigste Imageträger des deutschen Fußballs die Begehrlichkeiten von Sponsoren oder den Medien, was nicht nur deren Vermarktungsmöglichkeiten, sondern auch das Selbstbewusstsein des Berufsstands insgesamt gesteigert hat. Spitzenspieler in der Bundesliga treten mittlerweile wie Unternehmer auf den Märkten im Fußball auf, unterstützt von mitunter mehrköpfigen professionellen Beraterstäben. Diese Entwicklung hat zu gewaltigen Gehaltssteigerungen der Spieler und gravierenden Machtverschiebungen im Gefüge des bezahlten Fußballs geführt.

Die Vereine als die direkten Arbeitgeber der Spieler, erfahren vermehrt, wie externe Einflüsse an den lukrativen Austauschverhältnissen „andocken“, um daran zu partizipieren. Es zeigt sich dabei ein sehr anschauliches Wechselspiel zwischen sozialen Strukturen, institutionellen Rahmenbedingungen und individuellen Verhaltensmustern. Organisationssoziologisch stellt sich die Frage nach der Integration der Akteursgruppe „Spieler“ in die sozialen Systeme der Profifußballvereine unter extrem dynamischen Umweltbedingungen sowie der Organisation und Steuerung dieses Prozesses.

## **1.1. Fragestellung**

Die vorangehenden Überlegungen führen damit zu folgender Fragestellung:

1. Wie verändern externe Einflüsse das Austauschverhältnis zwischen Profifußballspielern und ihren Vereinen?
2. Wie werden die daraus resultierenden Probleme institutionell gelöst?

Die Fragestellung soll dabei auf den Bereich des deutschen Profifußballs, genauer gesagt auf die erste und zweite Bundesliga, begrenzt werden. Inhaltlich soll der Fokus auf die externen Einflüsse „Medien“ und „Spielerberater“ gerichtet werden, da es sich bei diesen zum einen um die wohl wirkmächtigsten Einflussgrößen in Bezug auf das Arbeitsverhältnis im Profifußball handelt und zum anderen theoretisch am besten modellieren lassen.

## **1.2. Aufbau der Arbeit**

Die Arbeit ist dabei in drei Abschnitte aufgeteilt, einen deskriptiven, einen theoretischen und einen empirischen Teil.

### **1.2.1. Der deskriptive Teil**

In Kapitel 2 soll der Betrieb im deutschen Profifußball beschrieben und seine Strukturen skizziert werden. Zunächst wird ein grober Überblick über den Deutschen Fußball-Bund (DFB) und seine angeschlossenen Einrichtungen gegeben, die den institutionellen und organisatorischen Rahmen für den Profifußball in Deutschland vorgeben. Anschließend werden typische Merkmale der Profivereine vorgestellt und Veränderungen in den Umweltbezügen der Vereine nachgezeichnet, die sich in den letzten 15 Jahren intensiviert haben und neben bedeutenden Strukturreformen auf Vereinsebene auch neue Implikationen im Verhältnis der Vereine zu den bei ihnen beschäftigten Spielern nach sich ziehen. Abschließend werden die Besonderheiten des Berufsbildes und der Arbeitsverhältnisse der Profifußballspieler in Deutschland thematisiert.

### **1.2.2. Der theoretische Teil**

Grundlage für die theoretische Analyse des Austauschverhältnisses zwischen Profifußballern und ihren Vereinen ist die Principal-Agent- oder Agenturtheorie, die in Kapitel 3 zunächst in ihrer allgemeinen Form dargelegt wird. In Kapitel 4 wird die Agenturtheorie auf die Beziehung zwischen Fußballspieler und -vereinen angewendet. In einem ersten Schritt werden typische Agenturprobleme im Fußball identifiziert und die Versuche, diese Probleme institutionell zu lösen, vorgestellt. Anschließend daran wird analysiert, wie sich die Agenturbeziehung unter externen Einflüssen verändert und welche Probleme sich hieraus ergeben können.

### **1.2.3. Der empirische Teil**

Die Auswertung der im Hinblick auf die Fragestellung geführten Expertengespräche erfolgt in Kapitel 5, wobei vorangehend einige Bemerkungen zur Methode des qualitativen Interviews im Allgemeinen und des Experteninterviews im Besonderen gemacht werden. Die Fragestellung wird den Expertenaussagen gegenübergestellt und abschließend bewertet.

## **2. Profifußball in Deutschland:**

### **Institutioneller Rahmen und beteiligte Akteure**

#### **2.1. Der Deutsche Fußball-Bund (DFB)**

##### **2.1.1. Der DFB als Dachverband des deutschen Fußballsports**

Der DFB wurde am 28. Januar 1900 in Leipzig durch Vertreter von 86 Fußballvereinen gegründet, seit 1950 hat er seinen Sitz in Frankfurt am Main. Gut hundert Jahre nach der Verbandsgründung zählt der DFB über 6,3 Millionen Mitglieder<sup>1</sup> in knapp 26.000 Vereinen, die insgesamt über 170.000 Mannschaften stellen (vgl. DFB 2005c). Damit ist der DFB der größte Fachverband im Deutschen Sportbund und einer der mitgliederstärksten Fußballverbände der Welt (DFB 2005b: Abs. 1).

Unter dem Dach des DFB vereinigen sich neben dem Ligaverband als Zusammenschluss der lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der beiden Profispielklassen (siehe dazu Abschnitt 2.1.3) fünf Regionalverbände, denen 21 Landesverbände nach geographischen Gesichtspunkten unterstellt sind. Diese Landesverbände gliedern sich wiederum in Bezirks- und Kreisverbände, denen schließlich die einzelnen Vereine angeschlossen sind. Damit umfasst der DFB alle offiziell organisierten Fußballvereine in Deutschland und sorgt mit einem einheitlichen Regelwerk (inklusive eines Relegationssystems, das Auf- bzw. Abstiege zwischen den unterschiedlichen Spielklassen regelt) für eine Verzahnung von Amateur- und Profibereich.

Den eigenen Zuständigkeitsbereich betreffende Meinungsverschiedenheiten zwischen Mitgliedsverbänden regelt der DFB unter Berufung auf den „Geiste sportlicher Partnerschaft und Fairness und unter Berücksichtigung der Gesamtverantwortung für den Fußball“ über den verbandsinternen Instanzenzug. Sollte dieser ausgeschöpft werden, entscheidet ein Schiedsgericht; der ordentliche Rechtsweg ist ausgeschlossen (ebd. §§ 16 lit. d – 17).

Auf internationaler Ebene ist der DFB Mitglied des Europäischen Fußballverbands UEFA mit Sitz im schweizerischen Nyon sowie des Weltverbandes FIFA in Zürich. Dadurch ist er den Bestimmungen dieser Verbände unterworfen und zur Umsetzung der Entscheidungen der

---

<sup>1</sup> Mit der Mitgliedschaft in einem offiziellen Fußballverein ist man automatisch Mitglied im DFB.



jeweiligen Organe verpflichtet.<sup>2</sup> Im Falle internationaler Streitigkeiten verweist der DFB auf den Court of Arbitration for Sport (CAS) mit Sitz in Lausanne (DFB 2005a: § 17 lit. a).

### **2.1.2. Zweck und Aufgaben**

Als eingetragener Verein verfolgt der DFB gemäß § 5 seiner Satzung „ausschließlich, unmittelbar und selbstlos gemeinnützig“ und damit „nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke“. Unter § 4 der Satzung findet sich eine Reihe von Aufgaben, denen sich der DFB verpflichtet fühlt. Dazu zählen unter anderem die Förderung des Fußballsports und seiner Entwicklung (insbesondere im Jugendbereich) sowie die Förderung des Freizeit- und Breitensports, Aus- und Weiterbildung von Trainern und Schiedsrichtern, die Umsetzung und verbindliche Auslegung der internationalen Fußballregeln, Teilnahme an internationalen Spielen und Wettbewerben mit Auswahlmannschaften und nicht zuletzt die Organisation und Durchführung des Spielbetriebs in den dem DFB unterstellten Spielklassen. Hinzu kommt ein breites Spektrum gemeinnütziger Aufgaben. Letztlich geht es dem DFB darum, „dem Fußball-Sport von der untersten Altersklasse bis hin zur Altherrenliga eine perfekte Organisation zu geben“ (DFB 2005b: Abs. 4). Hierbei wird ehrenamtliche Tätigkeit in allen Mitgliedsverbänden bis hinauf zum DFB-Präsidium propagiert (vgl. DFB 2005a: § 33).

Der umfassende Anspruch des DFB, alle Belange sowohl des bezahlten als auch des Amateurfußballs regeln zu wollen, ist in den letzten Jahren allerdings im Zuge der Kommerzialisierung des Profifußballs untergraben worden, da die ökonomisch orientierten Interessen der Profivereine zunehmend von den Erfordernissen des Breitensports divergieren. Der DFB, seinen eigenen Ansprüchen offenbar nicht mehr gewachsen, konzentriert sich daher wieder auf den Amateurbereich, die Nationalmannschaften sowie das Schiedsrichterwesen und gab der Forderung der Profiklubs nach mehr Autonomie und größerem Einfluss auf die Durchführung der Lizenzligen mit der Gründung des Ligaverbands Ende 2000 nach.

---

<sup>2</sup> Darunter fallen neben Statuten, Spielregeln und den Reglements für internationale Wettbewerbe insbesondere auch die Regelungen der FIFA, die den Status und Transfers von Fußballspielern betreffen (DFB 2005a: § 3 Nr. 1)

### 2.1.3. Die Liga - Fußballverband e.V. (Ligaverband)

Mit Wirkung zur Saison 2001/2002 beendeten die lizenzierten Vereine und Kapitalgesellschaften der 1. und 2. Bundesliga ihre außerordentliche Mitgliedschaft im DFB<sup>3</sup> und schlossen sich zum sog. Ligaverband zusammen, wobei die Mitgliedschaft im Ligaverband ausschließlich Klubs der ersten und zweiten Bundesliga vorbehalten ist; sie wird mit Erteilung der jeweils beantragten Lizenz erworben.

Seitdem obliegt dem Ligaverband nach § 4 Nr. 1 der eigenen Satzung insbesondere das vom DFB exklusiv überlassene Recht zum Betrieb der Vereinseinrichtungen Bundesliga und 2. Bundesliga<sup>4</sup> und deren Vermarktung. Damit hat der Dachverband in einem seiner lukrativsten Aufgabenbereiche deutlich an unmittelbarem Einfluss verloren. Um die Interessen des DFB dennoch zu wahren, ist der Ligaverband ordentliches Mitglied des Dachverbands und erkennt dessen Regelungen und Statuten an. Darüber hinaus wurde ein Grundlagenvertrag aufgesetzt, der die Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen DFB und Ligaverband spezifiziert. Inhalte des Grundlagenvertrages betreffen unter anderem die Nutzungsentgelte, die der Ligaverband dem DFB zu entrichten hat, Abstellungsregelungen für Nationalspieler, oder die gemeinsame Nutzung von Einrichtungen und Personal (DFB/LIGAVERBAND 2001: Präambel).

Neben dem oben erwähnten Betrieb der Lizenzligen ist der Ligaverband auch für die Vergabe der erforderlichen Lizenzen für Spieler und Vereine verantwortlich (LIGAVERBAND 2005: § 4 Nr. 1 lit. c und d). Die entsprechenden Regelungen finden sich im sog. Ligastatut<sup>5</sup>. Während die Lizenzanforderungen für Spieler relativ überschaubar sind (siehe dazu Abschnitt 2.3.3.), müssen die Vereine eine Reihe von Kriterien erfüllen, die in §§ 3-8 der Lizenzierungsordnung aufgeführt werden.

---

<sup>3</sup> Diese außerordentliche Mitgliedschaft hatte keineswegs höherwertige Mitspracherechte oder Kontrolle über den DFB eingeräumt, sondern konnte, im Gegenteil „hierarchischen Durchgriff“ seitens des DFB bedeuten (FRANCK 1995: S. 140).

<sup>4</sup> Beim Betrieb von Sportligen ist vor allem darauf zu achten, dass eine prinzipiell jedem Verein zugängliche Monopolliga vorliegt, die eine hohe Aussagekraft der relativen Platzierungen in der Tabelle sowie des Meistertitels garantiert. Durch einheitliche Regeln und ein gleichmäßig verteiltes Spielpensum der einzelnen Mannschaften kann eine stabile Vergleichsbasis der sportlichen Leistungen etabliert werden. Entscheidend für die Reputation der Liga ist, dass die Integrität des sportlichen Wettbewerbs gewahrt bleibt, dass also keine Spiele „verschoben“ werden oder Ergebnisse nicht anderweitig in Frage gestellt werden können. Schließlich muss das Meisterschaftsrennen einen ungewissen Ausgang haben, damit Spannung und damit das Interesse der Zuschauer erhalten bleiben. Vgl. dazu v. a. FRANCK (1999) oder auch SWIETER (2002: S. 141ff).

<sup>5</sup> Dieses besteht aus der Lizenzierungsordnung (LO), der Lizenzordnung Spieler (LOS), der Spielordnung des Ligaverbandes (SpOL), der Ordnung für die Verwertung kommerzieller Rechte (OVR) sowie weiteren Richtlinien und Durchführungsbestimmungen.

Sportliche Kriterien umfassen unter anderem den Nachweis, dass die erforderlichen sportlichen Leistungen erbracht wurden oder das Vorhandensein eines Jugendleistungszentrums als „sportlicher Unterbau“ (LIGAVERBAND 2004a: § 3). Im Rahmen der rechtlichen und personell-administrativen Kriterien gilt es, die Vereins- bzw. Unternehmensstruktur transparent zu machen. Infrastrukturelle Anforderungen beziehen sich in erster Linie auf die Stadien, die die Vereine nutzen, deren Kapazität und Ausstattung.

Von besonderer Bedeutung im Lizenzierungsverfahren ist der Nachweis der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Hier wird den Vereinen die Erstellung einer Bilanz zum 31.12. des vorigen Jahres, einer Gewinn- und Verlustrechnung für die abgelaufene Spielzeit und die erste Hälfte des laufenden Spieljahres sowie eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung für die zweite Hälfte der aktuellen und die kommende Saison vorgeschrieben, welche durch einen Wirtschaftsprüfer bestätigt werden müssen. Die finanziellen Kriterien sollen sicherstellen, dass bei den Mitgliedern des Ligaverbands eine ausreichende Liquidität gesichert ist.

Trotz der Zuständigkeitsübertragung vom DFB auf den Ligaverband in Bezug auf die Lizenzierung hat sich am Prinzip der Lizenzvergabe nur wenig geändert<sup>6</sup>. Die Erteilung der Lizenzen für Vereine und Spieler stellt den wichtigsten Tätigkeitsbereich des Ligaverbands dar. Für fast alle übrigen Aufgaben, die mit der Durchführung der 1. und 2. Bundesliga zusammenhängen, wurde mit der Deutschen Fußball Liga GmbH (DFL) eine eigene Dienstleistungsgesellschaft gegründet.

#### **2.1.4. Die Deutsche Fußball Liga GmbH (DFL)**

Die DFL erhält gemäß § 19 der Satzung des Ligaverbands die Aufgabe, dessen operative Geschäfte zu führen. Im Gegensatz zum Ligaverband ist die DFL kein eingetragener Verein, sondern eine Kapitalgesellschaft. Einziger Gesellschafter ist gemäß der Präambel der DFL-Satzung der Ligaverband, der die Stammeinlage von 1 Mio. € übernimmt (DFL 2000 § 3 Nr. 1). Des Weiteren stellen die Vorstandsmitglieder des Ligaverbands in Personalunion den

---

<sup>6</sup> Jedoch hatte der Ligaverband mit „Kinderkrankheiten“ zu kämpfen: So sorgte er im ersten in Eigenverantwortung durchgeführten Lizenzierungsverfahren für erhebliche Verwirrung, so dass im Laufe des Verfahrens auch ordentliche Gerichte zur Klärung eingeschaltet werden mussten (SCHUBERT 2003: S. 36f).

Aufsichtsrat der DFL, der gemäß § 7 Nr. 4 der Satzung die Aufgabe hat, die Geschäftsführung<sup>7</sup> zu überwachen.

Der Aufgaben der DFL bestehen in der Leitung des Spielbetriebs in den Lizenzligen, der Durchführung der Wettkämpfe des Ligaverbands und insbesondere in der exklusiven Vermarktung der 1. und 2. Bundesliga (ebd. 2000: § 2 Nr. 1). Hierzu zählen die Vergabe von Übertragungsrechten in Fernsehen, Hörfunk und Internet, aber auch die Vermarktung des Bundesliga-Logos. Die DFL ist damit direkter Vertragspartner für alle Rechtsgeschäfte, die diese Bereiche betreffen.

Als aktuelles Beispiel der Vermarktungstätigkeit bietet sich der im vergangenen Dezember geschlossene Vertrag über die TV-Übertragungsrechte an, der für die drei Spielzeiten zwischen dem 1. Juli 2006 und dem 30. Juni 2009 gilt und dem das umfangreichste und komplexeste Bietverfahren in der deutschen Fernsehgeschichte vorausgegangen war (SPIEGEL 2005a).

Das Gesamtvolumen des Vertrages beläuft sich auf 1,2 Mrd. € damit nimmt die DFL pro Saison 420 Mio. € ein. Den mit rund 250 Mio. € größten Anteil der jährlichen Summe bringt die Kabelnetzbetreibergesellschaft ARENA für die Übertragungsrechte im Pay-TV auf. Die ARD muss für die Nutzung der Erstverwertungsrechte im frei empfangbaren Fernsehen 80 Mio. € zahlen, die restliche Summe verteilt sich auf unbedeutendere Posten wie die Übertragungsrechte im Internet, für die die Deutsche Telekom den Zuschlag bekam, sowie die Auslandsrechte, die sich der Wettanbieter „Bet and Win“ sichern konnte.

Hatte die DFL aufgrund ihres zögerlichen Verhaltens zu Anfang der „Kirch-Krise“<sup>8</sup> noch viel Kritik in Bezug auf ihre Vermarktungstätigkeit einstecken müssen, so zeigten sich fast alle Beteiligten mit den jüngst ausgehandelten TV-Verträgen sehr zufrieden. Die jährlichen Einnahmen von bis dahin 300 Mio. € werden deutlich gesteigert, wobei gleichzeitig sichergestellt wurde, dass das Produkt „Bundesligafußball“ nach wie vor zeitnah am frühen Samstagabend im frei empfangbaren Fernsehen gezeigt werden kann, was bei dem finanziell besten Gebot des bisherigen Inhabers der Pay-TV-Rechte „Premiere“ ausgeschlossen gewesen wäre.

---

<sup>7</sup> Aktuell besteht diese aus dem Vorsitzenden der Geschäftsführung (gleichzeitig Geschäftsführer für Rechte, Lizenzen und Marketing), einem Geschäftsführer für den Spielbetrieb, einem Geschäftsführer für die Bereiche Verwaltung, Finanzen und Rechnungswesen sowie einem Berater der Geschäftsführung.

<sup>8</sup> Die sog. Kirch-Krise entstand im Mai 2002 mit der Insolvenz der Kirch Media AG, die bis dahin gegen eine jährliche Zahlung von 375 Mio. € die Übertragungsrechte an der Bundesliga besaß. Die DFL ging dabei fälschlicherweise davon aus, dass die mit Kirch geschlossenen Verträge erfüllt würden. Zwar blieben die Zahlungen bis zum 30.6.2004 abgesichert, nach diesem Zeitpunkt wurden die Rechte allerdings durch die TV-Vermarktungsagentur „Infront“ übernommen, die mit 300 Mio. € pro Saison deutlich weniger bezahlte, was enorme finanzielle Einbußen für die Klubs zur Folge hatte.

Hintergrund für diese Entscheidung dürfte allerdings nicht (ausschließlich) die Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der großen Mehrheit der Fußballanhänger gewesen sein. Im Hinblick auf Werbe- und Sponsoreneinnahmen profitieren von der enormen Reichweite der ARD-Sportschau auch die Vereine in erheblichem Maße.

## **2.2. Die Profifußballvereine**

Die nun folgende Charakterisierung der Profifußballvereine erfordert vorab eine begriffliche Präzisierung. Der Begriff „Profifußballvereine“ sollte nicht dahingehend missverstanden werden, dass es sich um Vereine handeln würde, die lediglich im (bezahlten) Fußballsport agieren. Tatsächlich handelt es sich bei den meisten Vereinen um Universalsportvereine, die teilweise eine beträchtliche Anzahl an verschiedenen Abteilungen umfassen, wie zum Beispiel Handball, Leichtathletik, Turnen oder Tischtennis. Wenn im Anschluss von Profifußballvereinen die Rede sein wird, bezieht sich dies auf die Fußballabteilungen, genauer gesagt auf die Lizenzspielerabteilungen dieser großen Universalsportvereine.

### **2.2.1. Zur Einordnung von Profifußballvereinen**

#### **2.2.1.1. Sportvereine als innenorientierte Interessenorganisationen**

Folgt man der Unterscheidung zwischen Arbeits- und Interessenorganisationen, sind Sportvereine den Interessenorganisationen<sup>9</sup> zuzuordnen (vgl. SCHIMANK 2002: S. 4ff). In Abgrenzung zu Arbeitsorganisationen, die den Typus einer „von oben“ durch einen Träger<sup>10</sup> konstituierten Organisation verkörpern, bauen sich Interessenorganisationen „von unten“ auf, indem individuelle Ressourcen wie Geld oder Wissen durch Zusammenschluss in einer Organisation gebündelt werden, um auf diese Weise die individuellen Interessen der Mitglieder, die mit anderen gleichsam geteilt werden, besser realisieren zu können.

---

<sup>9</sup> Alternativ zum Begriff der Interessenorganisation ist in der Literatur auch von *Interessenverbänden* die Rede (vgl. z.B. Wilkesmann et al. 2002: S. 753).

<sup>10</sup> Solche Träger können einzelne Personen wie z.B. Unternehmer sein, aber auch Gruppen von Individuen (z.B. mehrere Gesellschafter) sowie andere Organisationen oder Behörden. Zweck der Arbeitsorganisation ist, die Interessen des Trägers zu realisieren, also beispielsweise die Erzielung von Gewinn aus einer Leistungserstellung, welche sich möglicherweise von den jeweiligen Motiven der einzelnen Mitarbeiter unterscheiden können, die in erster Linie darauf bedacht sein dürften ihren Lebensunterhalt zu sichern.

Weitere Differenzierungen von Interessenorganisationen können anhand verschiedener Kriterien erfolgen. In der Literatur zur Verbändeforschung sind die Unterscheidungen nach der Art der kollektiv verfolgten Interessen, der Organisationsformen und den gesellschaftlichen Handlungsfeldern am gebräuchlichsten (BLAU/SCOTT 1962: S. 43; VON ALEMANN 1989: S. 69).

Betrachtet man die Typologie nach gesellschaftlichen Handlungsfeldern, stellen Sportvereine ein Beispiel für Interessenorganisationen im Freizeit- und Erholungsbereich dar (VON ALEMANN 1989: S. 71). Vereine in diesem Bereich zeichnet eine Besonderheit aus, die sie von anderen Interessenorganisationen unterscheidet. Während Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften oder Wohlfahrtsverbände in erster Linie außenorientiert handeln, also Einfluss auf außen stehende Akteure ausüben zu können bezwecken, weisen Vereine im Freizeitbereich eine ausgeprägte Innenorientierung auf.

Das zentrale Interesse von Mitgliedern von Sportvereinen liegt nicht darin, kollektiv gegen andere aufzutreten (es sei denn, es handelt sich dabei um die Gegner in sportlichen Wettkämpfen), sondern in erster Linie im gemeinsamen Treiben von Sport und der damit einhergehenden sozialen Integration, Kommunikation und Geselligkeit. Sobald die Mitglieder in den jeweiligen Sportarten aktiv werden, wird dieses Interesse bedient, somit ist das Mitglied eines Sportvereins zugleich Produzent und Konsument der Vereinsleistung (HEINEMANN/HORCH 1991: S. 385). Man kann in diesem Zusammenhang von einem besonderen „innenorientierten konsummatorischen Ethos“ der Sportvereine sprechen, das Sportvereine als speziellen Subtypus von Interessenorganisationen auszeichnet (SCHIMANK 2002: S. 9 bzw. 7).

#### **2.2.1.2. Idealtypische Merkmale von Sportvereinen**

Wie andere Vereine auch, weisen Sportvereine idealtypische Merkmale auf, die die Bindung der Organisationsziele an die Interessen der Mitglieder sicherstellen sollen. Die Freiwilligkeit der Mitgliedschaft eröffnet den Vereinsmitgliedern die Möglichkeit des Austritts, falls sie ihre Interessen durch den Verein nicht mehr vertreten sehen. Ferner sind Vereine unabhängig von Dritten, sie finanzieren sich primär aus den Beiträgen der Mitglieder, folglich verringern sich die Ressourcen des Vereins, wenn Mitglieder aus oben erwähntem Grund austreten. Demokratische Entscheidungsstrukturen gewährleisten, dass die Definition der Vereinsziele sowie die Verwendung der Ressourcen im Sinne aller Mitglieder erfolgen. Ehrenamtliche,

unentgeltliche Mitarbeit im Verein soll Solidarität unter den Mitgliedern erzeugen und Trittbrettfahrer-Verhalten<sup>11</sup> disqualifizieren (HEINEMANN & HORCH 1991: S. 384).

### **2.2.1.3. Profifußballvereine als außenorientierte Sportvereine**

Auf Sportvereine, die mit einzelnen Abteilungen unter professionellen Bedingungen agieren, trifft der oben geschilderte Aspekt der Innenorientierung, wenn überhaupt, nur noch in geringen Maßen zu (WILKESMANN ET AL. 2002: S. 756). Insbesondere die Vereine im bezahlten Fußball sehen sich selbst eher als Dienstleistungsunternehmen in der Unterhaltungsbranche, die ganz bewusst ein großes Publikum in ihrer Umwelt ansprechen wollen und dabei nicht nur untereinander oder mit anderen Sportarten, sondern auch mit anderen Unterhaltungsdienstleistern außerhalb des Sports um die Zahlungsbereitschaft von Kunden konkurrieren (GAEDE/MAHLSTEDT 2003: S. 92).

Angesichts dieser explizit ökonomischen Ausrichtung erodieren auch einige der oben angeführten idealtypischen Merkmale von Sportvereinen im Profifußballbereich. Das finanzielle Überleben bei Profifußballvereinen ist längst nicht mehr alleine durch Mitgliederbeiträge gesichert, an diesem Punkt sind die Vereine sogar in hohem Maße abhängig von Dritten wie Sponsoren, zahlenden Stadionbesuchern oder TV-Anstalten. Bei ökonomisch zentralen Entscheidungen wie Spielertransfers oder Abschlüssen von Sponsorenverträgen kann man auch nicht mehr von demokratischen Entscheidungsstrukturen sprechen, vielmehr zeigt sich das Phänomen der Oligarchisierung<sup>12</sup>. Gleichzeitig erhöhen zunehmende Umweltbezüge den Koordinationsbedarf innerhalb der Organisationsführung und machen zunehmend spezifische fachliche Qualifikationen erforderlich, Beides lässt sich kaum noch durch ehrenamtliche Tätigkeit bewältigen, die in der Führung von Profifußballvereinen daher auch weitestgehend durch entlohnte Arbeit von hauptamtlichen Mitarbeitern<sup>13</sup> ersetzt wurde. Es wurde also einem Professionalisierungsdruck Rechnung

---

<sup>11</sup> Zum Trittbrettfahrer-Problem bei der Erstellung von Kollektivgütern vgl. OLSON (1992: S. 8ff).

<sup>12</sup> Hiermit ist ein Trend gemeint, der mit zunehmender Größe bei den meisten Interessenorganisationen auftritt. Ursprünglich „von unten“ konstituierte Vereine ersetzen basisdemokratische Entscheidungsstrukturen durch repräsentativ-demokratische Verfahren, zum Beispiel bei der Wahl eines Vorstands, dem ein unter Umständen weit reichende Handlungs- und Entscheidungskompetenzen eingeräumt werden. So ergeben sich Möglichkeiten für die Vereinsführung, sich in ihren Zielen und mit ihren Entscheidungen von den Interessen der Mitglieder zu emanzipieren und entfernen. Wenn sich ein Verein allerdings mit einem hohen Koordinationsbedarf aufgrund spezialisierter Arbeitsteilung oder vermehrter Kommunikation mit der Umwelt konfrontiert sieht, kann Oligarchisierung aber auch funktional sein (SCHIMANK 2002: S. 14ff)

<sup>13</sup> Im Gegensatz zu den Mitgliedern des Vereins sind hauptamtliche Mitarbeiter nicht durch Loyalität, sondern durch „Professionalitätskriterien“ an den Verein gebunden. Hauptamtliche Mitarbeit in Profifußballvereinen umfasst die Angestellten in Management und Verwaltung, im Trainerstab sowie die Lizenzspieler (WILKESMANN ET AL. 2002: S. 756).

getragen. Der Profifußballverein heutiger Prägung entspricht damit eher einer Arbeitsorganisation, was ihn zu einem wiederum speziellen, außenorientierten Subtypus des an sich schon speziellen Sportvereins macht und sich in charakteristischen Organisationsmerkmalen äußert.

## **2.2.2. Die Organisation von Profifußballvereinen**

### **2.2.2.1. Die Rechtsform der Vereine**

Bis vor wenigen Jahren waren die Vereine im deutschen Profifußball ausschließlich als nichtwirtschaftliche Idealvereine organisiert. Durch den Eintrag in das Vereinsregister erlangen Vereine die Rechtsfähigkeit und den Status der Gemeinnützigkeit mit den damit verbundenen Steuervorteilen. Voraussetzung dafür ist, dass der Vereinszweck „...*nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist...*“ (BGB § 21). Aus diesem Grund werden in den Vereinssatzungen auch ideelle Werte wie die Förderung des Sports oder der Jugendarbeit als Vereinsziele aufgeführt.

Als die Vereine gegründet wurden<sup>14</sup> und in den Jahren danach war diese nichtwirtschaftliche Ausrichtung unbestreitbar, doch seit der Einführung des Profifußballs im Jahre 1963 agieren die Vereine mit ihren Lizenzspielerabteilungen sehr wohl wirtschaftlich. Dies wird mit dem sog. Nebenzweckprivileg gerechtfertigt, das es den Vereinen zur Finanzierung ihrer ideellen Ziele erlaubt, wirtschaftliche Geschäftstätigkeiten (z.B. den Betrieb einer Vereinsgaststätte) als Nebenzweck zu unterhalten, was rechtlich zwar durchaus fragwürdig erscheint, aber vom Gesetzgeber offenbar stillschweigend toleriert wird.

Trotz dieser privilegierten Stellung wurden in den 90er Jahren die Stimmen aus dem Lager der Profivereine lauter, die vom DFB die Möglichkeit eines Ausstiegs aus den starren Vereinsstrukturen forderten. Die zunehmende Kommerzialisierung des Fußballs mit den damit einhergehenden Änderungen der finanziellen Bedingungen und Professionalisierungsanforderungen führten dazu, dass die Vereine sich in verstärktem Maße wie wirtschaftliche Unternehmen verhalten mussten, was nichtwirtschaftlichen Idealvereinen jedoch gesetzlich untersagt ist (ZIEBS 2002: S. 33). Hinzu kommt die Tatsache, dass die

---

<sup>14</sup> Dies geschah überwiegend um 1900. Momentan ältester Verein in der ersten Bundesliga ist der Hamburger SV (Gründung 1887), jüngster Verein ist der 1.FC Köln (1948).



Verfassung als Idealverein in ökonomischer Hinsicht ein eher ineffizientes Arrangement darstellt<sup>15</sup>.

Das Anliegen eines Ausstiegs aus der reinen Vereinsstruktur wurde daraufhin im DFB diskutiert, und mit dem Beschluss des DFB-Bundestages vom 24.10.1998 umgesetzt, in dem den Vereinen der ersten und zweiten Bundesliga gestattet wurde, ihre Lizenzspielerabteilungen in Kapitalgesellschaften auszugliedern. Hiermit sollte den Vereinen eine stärkere Marktorientierung ermöglicht werden, um besser auf die wirtschaftlichen Herausforderungen des Profifußballs reagieren zu können (WILKESMANN ET AL. 2002: S. 760f). Dies schließt die Option mit ein, neue Finanzierungsquellen - beispielsweise durch einen Börsengang wie bei Borussia Dortmund im Jahr 2000 - zu generieren oder Sponsoren stärker in den Verein einzubinden (LITTKEMANN ET AL.: S. 416)<sup>16</sup>.

In Betracht kommende Rechtsformen sind hierbei die Aktiengesellschaft (AG), die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) sowie die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA), jedoch wurden seitens des DFB bei der Wahl der Rechtsform auch bestimmte Grenzen gesetzt. So müssen die Vereine mehrheitlich an den Kapitalgesellschaften beteiligt sein, sofern diese an den Lizenzligen teilnehmen wollen. Bei der Rechtsform der KGaA muss der Mutterverein oder eine von diesem hundertprozentig kontrollierte Tochtergesellschaft als Komplementär, also persönlich haftender Gesellschafter, auftreten (LIGAVERBAND 2005: § 8 Nr. 2). Auf diese Weise sollen die Einflussmöglichkeiten von externen Interessengruppen wie Sponsoren oder Vermarktungsgesellschaften eingeschränkt werden.

Allerdings existiert eine Ausnahmeregelung *„in Fällen, in denen ein Wirtschaftsunternehmen seit mehr als 20 Jahren vor dem 1.1.1999 den Fußballsport des Muttervereins ununterbrochen und erheblich gefördert hat“* (DFB 2005a: § 16c). Diese Regelung findet im Falle von Bayer Leverkusen und dem VfL Wolfsburg Anwendung, deren GmbHs jeweils im Mehrheitsbesitz der langjährigen Förderer Bayer AG (100% Prozent der Anteile) bzw. Volkswagen AG (90%) sind.

Darüber hinaus besteht im Rahmen der DFB-Statuten die Möglichkeit, die Rechtsformen der GmbH und KGaA zu kombinieren. In diesem Fall fungiert eine GmbH als Komplementär einer GmbH & Co. KGaA, was es dem Verein ermöglicht, einerseits mehr als die Hälfte der Anteile veräußern zu können ohne gleichzeitig an wirtschaftlichem Einfluss zu verlieren und

---

<sup>15</sup> Dies liegt daran, dass für die Vereinsmitglieder kaum Anreize bestehen, das wirtschaftliche Agieren der Vereinsvorstände zu kontrollieren, da sie keine Möglichkeit haben, an den erwirtschafteten Erträgen (die dem Verein zufließen) direkt zu partizipieren (SWIETER 2002: S. 63). Gleichzeitig fehlen auf der Vorstandsebene die Anreizstrukturen, da die Funktionäre keine Ertragsrechte halten. Dies führt zu einer „Immunsierung“ gegen Missmanagement (FRANCK 2000: S. 14).

<sup>16</sup> So erwarb die adidas-Salomon AG als langjähriger Ausrüster von Bayern München 2001 für 150 Mio. DM zehn Prozent der Anteile der FC Bayern AG.

andererseits das Risiko einer unbeschränkten Haftung ausschließt (vgl. WILKESMANN ET AL. 2002: S.767f). Von dieser Rechtsform machen in der Bundesliga inzwischen einige Vereine Gebrauch. Einen Überblick über die in der 1. Bundesliga<sup>17</sup> gewählten bzw. beibehaltenen Rechtsformen liefert *Abbildung 1*:

*Abb. 1: Rechtsformen der Profifußballvereine der 1. Bundesliga (Stand: Saison 2005/06; eigene Darstellung)*

e.V.	AG	GmbH	GmbH & Co. KGaA
1. FC Kaiserslautern 1. FC Nürnberg FC Schalke 04 FSV Mainz 05 Hamburger SV VfB Stuttgart	FC Bayern München Eintracht Frankfurt	Borussia Mönchengladbach Bayer 04 Leverkusen VfL Wolfsburg Hertha BSC Berlin	1. FC Köln Arminia Bielefeld Borussia Dortmund Hannover 96 MSV Duisburg Werder Bremen

Auch wenn noch ein Drittel der Bundesligisten als eingetragene Vereine organisiert sind, wird sich der Trend zur Ausgliederung der Lizenzspielerabteilungen fortsetzen. Einige Vereine arbeiten bereits an der Umsetzung diesbezüglicher Vorhaben (z.B. der VfB Stuttgart, vgl. STAUDT/HORVATH 2004: S. 365).

#### **2.2.2.2. Managementstrukturen der Lizenzspielerabteilungen**

Abgesehen von der jeweiligen formalen Rechtsform und einzelnen vereinspezifischen Besonderheiten, weisen die Managementstrukturen bei allen Profifußballvereinen gewisse Parallelen auf. Das typische Bild des Bundesliga-Managers der 70er und 80er Jahre, der allein oder nur mit wenigen Mitarbeitern alle Belange eines Bundesliga-Klubs regelte, gehört definitiv der Vergangenheit an.

Die enorm gestiegene Anzahl der Management-Aufgaben in Profifußballvereinen spiegelt sich in einer zunehmenden Arbeitsteilung und Spezialisierung des angestellten Personals wieder. Größere Vereine wie Borussia Dortmund oder Bayern München beschäftigen mittlerweile 150 bis 300 hauptamtliche Mitarbeiter, selbst kleinere Klubs wie der VfL Wolfsburg kommen auf rund 40 Angestellte im Management (KICKER 2005: S. 97). Die Spezialisierungsgrade der Führungsebene variieren dabei freilich von Verein zu Verein,

<sup>17</sup> In der zweiten Liga haben mit der TSV1860 München GmbH & Co. KGaA und der SpVgg Greuther Fürth GmbH & Co. KG bislang nur zwei Vereine davon Gebrauch gemacht, ihre Lizenzspielerabteilungen in Kapitalgesellschaften auszugliedern.

dennoch lassen sich bei allen Vereinen prinzipiell drei funktionale Hauptbereiche des Managements unterscheiden (vgl. GAEDE/MAHLSTEDT 2003: S. 94ff):

Der *sportliche* Bereich umfasst die Belange des Profikaders. Die wichtigsten Aufgaben der sportlichen Leitung bestehen in der Lagebeurteilung des aktuellen Kaders, der Personalplanung und Durchführung von personellen Änderungen der Mannschaft. Dies schließt die Beobachtung des Spielermarktes mit ein, für die bei fast allen Vereinen Scouting-Abteilungen eingerichtet wurden. Diese sind zumeist von ehemaligen Fußballprofis mit guten nationalen oder internationalen Kontakten besetzt, die über das notwendige fußballerische Fachwissen verfügen. Bahnt sich ein Spielerwechsel an oder sollen bereits in der Mannschaft spielende Profis länger an den Verein gebunden werden, führt die sportliche Leitung die Vertragsverhandlungen, wobei sie häufig die Unterstützung von Experten wie z.B. Rechtsanwälten in Anspruch nimmt.

Im *kaufmännischen* Bereich finden das gestiegene finanzielle Transaktionsvolumen im Fußballgeschäft sowie die erhöhten lizenzierungsrelevanten Anforderungen der DFL ihren Niederschlag. Die kaufmännische Leitung ist für die Finanzplanung verantwortlich, was unter anderem die Erstellung einer jährlichen Bilanz und Geschäftsplänen für den Verein sowie eine Einnahmen- und Ausgabenplanung umfasst. Vereine mit prekärer wirtschaftlicher Situation können von der DFL auch zur Vorlage eines monatlichen Soll-/Ist-Vergleichs verpflichtet werden<sup>18</sup>. Daher werden verstärkt betriebswirtschaftlich bewährte Instrumente wie z.B. Controlling-Abteilungen oder Balanced-Scorecard-Systeme angewandt (STAUDT/HORVATH 2004: S. 355).

An Bedeutung gewonnen hat der Bereich des *Marketings*<sup>19</sup>. Hier zeigt sich das gewandelte Selbstverständnis der Vereine als Unterhaltungsdienstleister, die sich verstärkt an Kunden wenden. Einnahmen aus Merchandising und Sponsoring hängen entscheidend von der „Marke“ des Vereins, deren Positionierung und Pflege ab (GAEDE/MAHLSTEDT 2003: S. 95), die Akquisition von Sponsoren erfordert Mitarbeiter mit passender Ausbildung (HERMANN/GLOGGER 1998: S.367). Von zentraler Bedeutung für das Marketing ist das Fernsehen, da mit den Kunden am Bildschirm mittlerweile das meiste Geld eingenommen werden kann (WILKESMAN ET AL. 2002: S. 761f). Daher wurden umfangreiche Abteilungen für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eingerichtet, die mit der Organisation der Pressearbeit, der Kontaktpflege mit den Medien und der Verbreitung von Vereinsnachrichten (z.B. über das Internet) betraut sind.

---

<sup>18</sup> Siehe [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) unter „Etat 04/05“

<sup>19</sup> Einige Vereine (z.B. der VfB Stuttgart oder Hannover 96) haben die entsprechenden Abteilungen in Kapitalgesellschaften ausgegliedert.

Insgesamt lässt sich im Management von Profifußballvereinen eine klare Tendenz zur Spezialisierung und Professionalisierung konstatieren, die sich in einer verstärkten Kundenorientierung und Rentabilitätszielen äußert (GAEDE/MAHLSTEDT 2003: S. 96). Angesichts der Schnelllebigkeit des Fußballgeschäfts, das durch „kurzfristige Amplituden“ wie die Positionierung in der Tabelle gekennzeichnet ist, (STAUDT/HORVATH 2004: S. 356), sind eine hohe Flexibilität im Management sowie die Kopplung von betriebswirtschaftlichen und sportlichen Kompetenzen entscheidend.

### **2.2.2.3. Diversifikation in fußballnahe Geschäftsfelder**

Um die wirtschaftliche Abhängigkeit vom kurzfristigen sportlichen Erfolg zu mindern, investieren die Vereine auch verstärkt in fußballnahe Geschäftsfelder. So versucht Werder Bremen zum Beispiel seine sportmedizinischen Kompetenzen in den Betrieb eines eigenen Reha-Zentrums einzubringen und hat nicht zuletzt aufgrund der gestiegenen Bedeutung der Medien eine eigene TV-Produktionsgesellschaft gegründet.

Vereine wie der FC Schalke oder Bayern München versuchen durch den Neubau von Stadien und den Betrieb eigener Stadiongesellschaften, die sich ergebenden Vermarktungsmöglichkeiten wie die Vermietung von Business Seats und Logen mit exklusivem gastronomischen Angebot oder Veranstaltungen wie Open-Air-Konzerte zu nutzen. Borussia Dortmund verfügt ebenfalls über ein Reha-Zentrum, ein Reisebüro, ein Internetportal und hält (noch) die eigene Textilmarke „gool“, die sich allerdings als wenig profitabel erwiesen hat und von Beobachtern als ein „Abenteuer“ eingeschätzt wird, das schnellstmöglich beendet werden sollte (STADTMANN ET AL. 2004: S. 8). Beispiele wie „gool“ oder der FC Schalke, der zwar insgesamt 17 Betriebe umfasst, aber dennoch einen Verlust von 19 Mio. € im Geschäftsjahr 2004/2005 verzeichnete (MRAZEK 2005: S. 68), zeigen, dass die Diversifikationsversuche der Vereine bislang nicht immer zur erhofften Reduzierung der Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg beitragen konnten, der für die Vereine finanziell nach wie vor von großer Bedeutung ist.

### 2.2.3. Die wirtschaftliche Tätigkeit von Profifußballvereinen

Dass die deutschen Profifußballvereine in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit mittlerweile mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar sind (ZIEBS 2002: S. 21; STAUDT/HORVATH 2004: S. 355), zeigen nicht nur die oben beschriebenen Veränderungen der Vereinsstrukturen, sondern auch die Entwicklung der Umsatzzahlen der Fußballbranche. Bayern München als umsatzstärkster Verein kam in der Saison 2004/05 auf einen Umsatz von knapp 190 Mio. € (DELOITTE 2006: S. 11) und selbst kleinere Vereine wie Arminia Bielefeld liegen über der Marke von 20 Mio. €<sup>20</sup>.

Insbesondere in den 90er Jahren war ein enormer Anstieg des Finanzvolumens im deutschen Profifußball zu verzeichnen. Die Umsätze haben sich im Zeitraum zwischen den Spielzeiten 1989/90 und 1999/2000 mehr als vervierfacht, wie Abbildung 2 zeigt:

Abbildung 2: Umsatzentwicklung in der 1. Bundesliga in Mio. DM :

Saison 1989/90:	363
1990/91:	413
1991/92:	480
1992/93:	500
1993/94:	600
1994/95:	739
1995/96:	907
1996/97:	961
1997/98:	1.115
1998/99:	1.290
1999/00:	1.480

(Quelle: HÜBL/SWIETER 2002: S. 106)

Diesen rasanten Steigerungsraten standen in dem besagten Zeitraum allerdings beträchtliche Schulden der Vereine gegenüber. Die durchschnittlichen Verbindlichkeiten eines Bundesligaklubs zum 1.7.2000 betragen 42 Mio. DM. Allein in der Saison 99/00

<sup>20</sup> Siehe die [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) unter „Etat 04/05“, die Angaben sind teilweise geschätzt. Es erweist sich generell als schwierig, verlässliche Informationen über die finanzielle Lage von deutschen Profifußballvereinen einzuholen, da im Vereins- und Verbandswesen keine Publikationspflicht besteht (FRANCK 1995: S. 14). Eine Ausnahme hierbei stellt Borussia Dortmund als börsennotierter Klub dar, der den kapitalmarktüblichen Rechnungslegungs- und Informationspflichten nachkommen muss. Hier offenbart sich allerdings ein riskantes Finanzgebaren deutscher Profifußballvereine (vgl. STADTMANN ET AL. 2004).

erwirtschafteten die Bundesligisten einen Gesamtverlust von 80,5 Mio. DM (ZIEBS 2002: S. 52).

Neueste Zahlen der DFL belegen, dass das Umsatzwachstum der beiden Bundesligen ungebrochen bleibt. Insgesamt erreichten die 36 Profivereine in der Saison 2004/05 einen neuen Rekordumsatz von 1.519 Mio. €, was einer Verdopplung in den 5 Jahren seit 1999/00 entspricht. Das durchschnittliche Ergebnis pro Verein nach Steuern liegt bei 1,42 Mio. € der deutsche Profifußball als ganzes schreibt laut DFL also schwarze Zahlen (DFL 2006: S. 41). Doch auch wenn die Verbindlichkeiten insgesamt reduziert werden konnten, sind einige Vereine noch weit von einem profitablen Wirtschaften entfernt. Borussia Dortmund und der FC Schalke 04 drücken weiterhin Schulden in dreistelliger Millionenhöhe, und mehr als die Hälfte der Klubs hatte die Lizenz für die Saison 2004/05 nur unter Auflagen oder Bedingungen erhalten<sup>21</sup>.

Die einigermaßen paradoxe Situation, dass es in einer Wachstumsbranche wie dem Bundesliga-Fußball mit stetig steigenden Umsätzen dennoch zu solch gravierenden finanziellen Schieflagen kommen kann, soll im folgenden erläutert werden. Dabei wird auf die Einnahmesituation der Vereine im Verhältnis zu den zentralen Kostenfaktoren eingegangen. Der Ursprung dieser Entwicklung ist jedoch in der besonderen Konkurrenzsituation von Profifußballvereinen und den daraus resultierenden Zielfunktionen zu sehen.

### **2.2.3.1. Zielfunktionen von Profifußballvereinen**

Profifußballvereine sehen sich im Gegensatz zu gewinnmaximierenden Unternehmen aus anderen Wirtschaftszweigen, die auf Wettbewerbsmärkten – unter Umständen auch in ruinöser Weise – miteinander konkurrieren, einer etwas anders gelagerten Konkurrenzsituation gegenüber. Für die Produktion eines Meisterschaftswettbewerbs sind mehrere Teilnehmer notwendig, die neben der Konkurrenzbereitschaft um Punkte und relative Platzierungen in der Tabelle auch ein gewisses Maß an Kooperation bei der Organisation und Durchführung der Meisterschaft einbringen müssen. Der Umstand, dass die Vereine miteinander konkurrieren und gleichzeitig als Kooperationspartner auftreten (müssen), wird als „assoziative Konkurrenz“ bezeichnet (SWIETER 2002: S. 60).

Das Unterhaltungsprodukt „Bundesliga“ muss sich im Zuge dessen als glaubwürdiger Wettkampf präsentieren und möglichst spannend sein, also einen ungewissen Ausgang des

---

<sup>21</sup> Siehe [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) unter „Etat 04/05“.

Meisterschaftsrennens suggerieren, um das Interesse der Zuschauer zu fesseln, was sich in einem gesteigerten Interesse der Medien und Sponsoren fortsetzt und letzten Endes die Vermarktungsmöglichkeiten des Profifußballs verbessert. Da hiervon alle beteiligten Vereine profitieren, ist es notwendig, dass jeder Teilnehmer ausreichend mit Finanzmitteln ausgestattet ist<sup>22</sup> und wirtschaftlich handlungsfähig bleibt (GAEDE/GRUNDMANN 2003: S. 76), macht ein ruinöser Wettbewerb mit der Zielsetzung, Konkurrenten aus dem Markt zu drängen, (gerade auch ökonomisch) wenig Sinn (ZIEBS 2002: S. 33).

So wird Profifußballvereinen im Allgemeinen auch weniger die Zielsetzung der Gewinnmaximierung unterstellt. Da der Nutzen in Sportligen hauptsächlich aus sportlichem Erfolg erwächst, stellt das sportlich erfolgreiche Abschneiden der Mannschaft das zentrale Kriterium für die Handlungsorientierung der Vereinsführung dar (LEHMANN/WEIGAND 1997: S. 399).

Eine Nutzenmaximierung in diesem Sinne führt zur Zielfunktion der „Siegmaximierung“ (FRICK/WAGNER 1998: S. 329): Es gilt also, den sportlichen Erfolg unter Einhaltung des Budgets zu maximieren. Dies hat im Hinblick auf die bescheidene Profitabilität und den Schuldenstand vieler Vereine jedoch die Konsequenz eines ineffizienten Marktverhaltens (SWIETER 2002: S. 62f), woraus sich der zentrale Zielkonflikt zwischen kurz- und mittelfristigem Erfolg und dem langfristigen ökonomischen Überleben ergibt (ZIEBS: 2002: S. 34).

#### **2.2.3.2. Der Zusammenhang zwischen sportlichem und finanziellem Erfolg**

Dass Profifußballvereine um die Maximierung des sportlichen Erfolgs bemüht sind, hat nicht nur sportlich-ideelle („Der Beste möge gewinnen“) oder repräsentative Gründe wie eine möglichst prall gefüllte Trophäenvitrine. Sportlich erfolgreiche Vereine erfreuen sich eines höheren Zuschauerinteresses, dies gilt nicht nur hinsichtlich der Besucher im Stadion, sondern auch der Präsenz in den Medien, und damit gesteigerten Vermarktungsmöglichkeiten, die eine Verbesserung der Einnahmensituation ermöglichen. Sportlicher Erfolg kann also in finanziellen Erfolg umgemünzt werden.

Für ein sportlich erfolgreiches Abschneiden ist natürlich die Qualität der Mannschaft entscheidend, welche wiederum vom vorhandenen Spielermaterial abhängt

---

<sup>22</sup> Dies wird auch als Begründung für die Zentralvermarktung der TV-Rechte durch die DFL angeführt (HÜBL/SWIETER 2002: S. 107). Dieses solidarische Finanzausgleichssystem gerät jedoch insbesondere von Seiten der sportlich erfolgreichsten Klubs zunehmend unter Beschuss, da sich diese verstärkt in Konkurrenz zu anderen europäischen Spitzenvereinen mit größeren finanziellen Möglichkeiten sehen.

(LEHMANN/WEIGAND 1997: S. 398), was die Zusammenstellung des Spielerkaders zu der wichtigsten strategischen Entscheidung im Hinblick auf eine Saison macht (ZEHLE 2005: S. 28).

Daher zeigt sich das in den meisten professionellen Teamsportarten verbreitete Phänomen der Hyperaktivität, das häufig anhand der Metapher des sog. Rattenrennens<sup>23</sup> veranschaulicht wird: In dem Bemühen, die Spielstärke des Kaders im Kampf um die Tabellenplätze zu erhöhen, neigen die Klubs zu ineffizient hohen Investitionen in Spielergehälter oder Ablösezahlungen, die durch die erhofften Erlöszuwächse nicht zu rechtfertigen sind. Hyperaktivität tritt insbesondere dann auf, wenn die oberen Platzierungen in der Tabelle deutliche Erlöszuwächse bedeuten (FRANCK 2000: S. 22f), wie etwa in der Bundesliga, in denen die ersten fünf Tabellenplätze zur direkten Teilnahme an den Europapokalwettbewerben der UEFA berechtigen, in denen hohe zusätzliche Erlöse erzielt werden können. Nicht selten richten die sportlich ambitionierten Klubs ihre größtenteils durch die Personalpolitik bestimmten Etats daher an der regelmäßigen Teilnahme an europäischen Wettbewerben aus (MRAZEK 2005: S. 72), eine riskante Strategie, da der Kauf spielstarker und teurer Spieler den sportlichen Erfolg in gewissem Maße zwar begünstigen mag, ihn aber nicht garantieren kann (vgl. SWIETER 2002: S. 67).

Das Missverhältnis zwischen Einsatz und Ertrag wird deutlich, wenn man die Einnahmen von Profifußballvereinen den zentralen Kostenfaktoren gegenüberstellt.

### **2.2.3.3. Einnahmemärkte**

Die Einnahmemärkte von Profifußballvereinen kann man in drei Bereiche unterscheiden, die zu den Erlösen ungefähr jeweils ein Drittel beitragen, den Einnahmen aus Eintrittsgeldern, Zuwendungen von Sponsoren sowie Geldern aus den Rechten für Fernsehübertragungen (vgl. STAUDT/HORVATH 2004: S. 356).

#### *1. Zuschauereinnahmen:*

Die Einnahmen aus dem Verkauf von Eintrittskarten haben sich in der Bundesliga seit Anfang der 90er Jahre mehr als verdreifacht. Betragen die Gesamteinnahmen in der Saison 1990/91 noch rund 53 Mio. € wurden in der Spielzeit 2004/05 knapp 181 Mio. € eingenommen<sup>24</sup>. Dies

---

<sup>23</sup> Die Situation ist dabei folgende: Ratten werden mehrfach in ein Wettrennen um ein Stückchen Käse geschickt. Dabei erhöhen sie ihre Anstrengung immer mehr, die Belohnung, also die Größe des Käses bleibt allerdings gleich. Der erhöhte Einsatz der Ratten schlägt sich also nicht in einem höheren Ertrag nieder (AKERLOF 1976: S. 603).

<sup>24</sup> Siehe [www.bundesliga.de](http://www.bundesliga.de) unter „Fragen zur Bundesliga“.



liegt einerseits an einem starken Zuwachs der Zuschauerzahlen von durchschnittlich 20.500 (1990/91) auf mehr als 35.000 Besucher pro Spiel in der vergangenen Saison. Allerdings hat sich auch der durchschnittliche Eintrittspreis in diesem Zeitraum verdoppelt, was in erster Linie auf die Modernisierung der Stadien (z.B. durch die Umwandlung von Steh- in Sitzplätze, Überdachungen oder Einführung von Business-Logen) zurückzuführen ist. Relativ zu den Gesamteinnahmen der Vereine gehen die Zuschauereinnahmen allerdings zurück (ZIEBS 2002: S. 39).

## *2. Sponsoring-Einnahmen:*

Sponsoren stellen den Vereinen finanzielle oder Sachmittel zur Verfügung, was eine ökonomisch relevante, meist kommunikative Gegenleistung verknüpft ist. Mit seinem besonderen Attributen wie Dynamik, Spannung, Emotionen oder Teamgeist und aufgrund des hohen Zuschauerinteresses ist der Fußball in Deutschland für Sponsoren überaus attraktiv, um den Bekanntheitsgrad von Unternehmen oder einzelner Marken zu steigern. Es wird dabei ein Imagetransfer des Sports auf das Unternehmen erhofft (BIERWIRTH 2003: S. 4).

Im Fußball nimmt das Sponsoring drei Hauptausprägungen an. Die Trikot-Werbung macht den Großteil der Sponsoring-Einnahmen aus und kann in der Bundesliga jährlich zwischen 2 (Arminia Bielefeld) und 17 Mio. € (Bayern München)<sup>25</sup> einbringen, der erzielbare Preis richtet sich dabei nach dem Bekanntheitsgrad, dem Image, dem sportlichen Erfolg und der Medienpräsenz des betreffenden Vereins (ZIEBS 2002: S. 45). Weitere Möglichkeiten zur Generierung von Sponsoring-Einnahmen bestehen für die Vereine in der Vermarktung von Werbebanden im Stadion und im Abschluss von sog. Ausrüsterverträgen, in denen Sportartikelhersteller die Vereine exklusiv und preisgünstig mit der benötigten Sportausrüstung ausstatten.

Seit der offiziellen Genehmigung der Trikotwerbung seitens DFB 1973 haben sich die Sponsoreneinnahmen kontinuierlich gesteigert und im Laufe der 90er annähernd verdoppelt (SWIETER 2002: S. 39). Seit 1998 haben sich die Werbeinnahmen im deutschen Profifußball von 173 Mio. € auf rund 415 Mio. € in der Saison 2004/05 erhöht, was einer Steigerung um 140 Prozent entspricht (DFL 2006: S. 31). Von essentieller Bedeutung sind Sponsorengelder aufgrund geringerer Zuschauerzahlen und Fernsehgeldern vor allem für kleinere Vereine in der zweiten Liga (INTERVIEW 2).

---

<sup>25</sup> Siehe [www.transfermarkt.de](http://www.transfermarkt.de) unter „Etat04/05“.

### 3. Einnahmen aus Übertragungsrechten

Von mittlerweile zentraler Bedeutung für die Einnahmesituation der Vereine sind die Erlöse aus dem Verkauf der TV-Rechte. Hier besitzt der DFB bzw. seit der Saison 2001/02 die DFL (siehe 2.4.1.) ein Angebotsmonopol<sup>26</sup>. Die Gelder werden nach einem speziellen Verteilungsschlüssel, der seit 1999/00 auch leistungsbezogene Komponenten aufweist, an die Vereine weitergegeben. Einen Überblick über die Einnahmen seit der Erstvergabe zur Saison 1965/66 gibt *Abbildung 3*:

*Abbildung 3: Die Entwicklung der Fernsehgelder in Mio. DM, ab 2001/02 in Mio. €*

Saison 1965/66:	0,65
1970/71:	3,00
1975/76:	4,80
1980/81:	6,30
1985/86:	12,00
1988/89:	40,00
1991/92:	80,00
1992/93:	145,00
1996/97:	195,00
1997/98:	255,00
1999/00:	330,00
2000/01:	695,00
2001/02:	328,00
2002/03:	290,00

*Quelle: MRAZEK 2005: S. 63*

Erstmals 1965/66 an ARD und ZDF für 640.000 DM p. a. vergeben, stiegen die jährlichen Einnahmen durch die TV-Rechte bis 1987/88 stetig, aber moderat auf 18 Mio. DM. Mit den Strukturveränderungen auf dem Fernsehmarkt durch das Aufkommen des Privatfernsehens erfolgte in der Saison 1988/89 ein Preissprung auf 40 Mio. DM, die die UFA GmbH für die Übertragungsrechte auf RTL bezahlte. Fortan sah sich der Angebotsmonopolist einem Oligopol an Nachfragern gegenüber, was die erzielbaren Preise deutlich erhöhte.

1992/93 wurden die Rechte für 145 Mio. DM an die Internationale Sportrechtgesellschaft ISPR veräußert, hier zeigte sich der preiserhöhende Effekt, der mit der Einführung des Pay-TV verbunden war. In der Saison 1991/92 übertrug der Bezahlsender „Premiere“ nur ein Spiel

<sup>26</sup> Dieses als Finanzausgleichssystem gedachte Vorgehen ist kartellrechtlich jedoch bedenklich. So wurde die ähnlich gelagerte und bis 1997 vom DFB praktizierte Zentralvermarktung von Europapokalspielen vom Bundeskartellamt untersagt, was der Bundesgerichtshof am 11.12.1997 höchstrichterlich bestätigte (vgl. SCHELLHAASS/ENDERLE 1998: S. 297). Für die einzelnen Teilnehmer an Europapokalwettbewerben machte dies die finanziell weitaus lukrativere Einzelvermarktung ihrer Heimspiele möglich.

pro Spieltag, mittlerweile werden alle Spiele in der ersten und zweiten Bundesliga live gesendet.

Abgesehen von dem Rückgang der Zahlungen ab der Saison 2002/03, der auf die oben angesprochene Kirch-Krise zurückzuführen ist, bleibt festzuhalten, dass sich die Erlöse aus dem Verkauf der TV-Rechte seit Anfang der 90er Jahre explosionsartig gesteigert und mit dem Vertrag für die kommende Saison annähernd verzehnfacht haben. Dies zeigt sich in einer höheren Abhängigkeit der Vereine von den TV-Geldern, die im Schnitt ca. 35%, bei manchen Vereinen allerdings fast die Hälfte der Gesamteinnahmen ausmachen. Aufgrund dieses wirtschaftlichen Abhängigkeitsverhältnisses wird der Bundesliga-Fußball im Hinblick auf eine mediengerechte Präsentation zunehmend beeinflussbar, was sich unter anderem bei der Gestaltung des Regelwerks (z.B. Rückpassregel) oder Festlegung von Anstoßzeiten zeigt, wo zugunsten des TV-Publikums Konflikte mit den Fans in Kauf genommen werden (ZIEBS: S. 67).

#### **2.2.3.4. Zentraler Kostenfaktor: Personalkosten**

Dass die Profifußballvereine trotz der massiven Steigerung ihrer Erlöse und Erlösmöglichkeiten in den letzten 15 Jahren größtenteils keine sagenhaften Profite erwirtschaften konnten, lässt darauf schließen, dass im selben Zeitraum die Kosten in ähnlichen Maßen gestiegen sind.

Grundsätzlich werden in einem Profifußballverein Sachkapital, z.B. Infrastruktur wie etwa Stadien und Trainingsgelände, und Humankapital wie die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Spielern, Trainer und des betreuenden Personal zusammengeführt. Die für eine spielfähige Mannschaft wichtigsten Lieferanten des Humankapitals sind dabei die Spieler, wobei das individuelle Können der einzelnen Spieler entscheidend für das Ausmaß des Humankapitals ist (FRANCK 1995: S. 167). Man könnte die Spieler somit als zentralen Produktions- oder Inputfaktor eines Profifußballvereins bezeichnen (VAN DER BURG 2001: S. 43; ZIEBS 2002: S. 47).

Korrespondierend hierzu stellt das Spielerportfolio in Form von Gehaltszahlungen und Ablösesummen auch den weitaus größten Kostenfaktor der Vereine dar. Im Zeitraum zwischen den Spielzeiten 1992/93 und 2000/01 lagen die Steigerungsraten der Personalkosten jährlich fast durchweg zwischen 10 und 25%. Der Anteil der Personalkosten am Gesamtumsatz der Vereine stieg im besagten Zeitraum dabei von knapp 38 auf rund 50% (SWIETER 2002: S. 100ff).

Letztgenannte Zahlen geben einen Hinweis darauf, dass die Entwicklung der Spielergehälter nicht allein durch die Weitergabe der gestiegenen Vereinerlöse erklärt werden kann. Eine entscheidende Rolle spielte auch das sog. Bosman-Urteil des Europäischen Gerichtshofs vom 15.12.1995, das die im europäischen Fußball geltenden Regelungen zur Transferentschädigung bei Vereinswechseln von Fußballprofis für hinfällig erklärte. Das Ziel, das das Urteil verfolgte, bestand darin, den rechtlichen Status von Profifußballern „normalen“ Arbeitnehmern anzugleichen (BÜCH 1998: S. 286).

Bis dahin waren die aufnehmenden Vereine selbst dann zur Entrichtung einer Ablösesumme verpflichtet, wenn der Vertrag des Spielers beim abgebenden Verein auslief. Die Möglichkeit, nach einem erfüllten Vertrag ablösefrei wechseln zu können, versetzt die Spieler hingegen in den Status eines „free agent“ mit gesteigerter Verhandlungsmacht und damit verbesserten Ertragsaussichten (ZEHLE 2005: S. 23; GAEDE/GRUNDMANN 2003: S. 77).

Da sich die Vereine seit dem Bosman-Urteil zunehmend über längerfristige Verträge mit hohen festgeschriebenen Ablösesummen gegen den Ausfall ihrer durch die Ausbildung der Spieler vorgenommenen Humankapital-Investitionen versichern, verlangen die Spieler als Gegenleistung für die langfristige Bindung höhere Gehälter, die darüber hinaus häufig weitgehend leistungsunabhängig bezahlt werden. Oftmals enthalten diese Verträge auch an sportliche Ziele gekoppelte Ausstiegsklauseln, die die Exit-Optionen der Spieler vermehren und ihre Mobilität erhöhen (SCHWENDOWIUS 2002: S. 64). Zudem sind bei ablösefreien Wechseln trotz offiziellen Verbots durch den DFB sog. Handgeld-Zahlungen des aufnehmenden Vereins an die Spieler üblich, die durch den Wegfall der Ablösesummen begründet werden und bis zu 50% des Marktwertes des Spielers ausmachen können<sup>27</sup>.

Insbesondere Spitzenspieler, die sich durch überdurchschnittliche spielerische Fähigkeiten wie Kreativität oder Spielintelligenz (vgl. VÄTH 1994: S. 89) auszeichnen und einen großen Beitrag zur Erhöhung der Mannschaftsstärke leisten, können Jahresgehälter in Millionenhöhe fordern, da sie nur schwer durch durchschnittliche Spieler substituiert werden können und das Angebot an Spitzenspielern knapp ist (SCHWENDOWIUS 2001: S. 72). Doch auch durchschnittlichere Spieler konnten im Zuge des Bosman-Urteils ihre Bezüge deutlich erhöhen (LEHMANN/WEIGAND 1999: S. 125).

Diese Faktoren haben dazu beigetragen, dass sich die Personalkosten seit dem Bosman-Urteil bis 2002 um 150% erhöht haben und die Verpflichtung qualitativ hochwertiger Spieler

---

<sup>27</sup> Handgeld-Zahlungen können aber auch bei nicht ablösefreien Wechseln erfolgen. Beim Transfer von Sebastian Deisler von Hertha BSC Berlin zu Bayern München zur Saison 2001/2002 betrug das bezahlte Handgeld 20 Mio. DM (MRAZEK 2005: S. 58).

somit zu einer Gratwanderung zwischen sportlichem Erfolg und finanziellen Engpässen der Vereine werden kann (ZIEBS 2002: S. 61).

Seit dem Höchststand in der Saison 2000/01 ist es den Vereinen allerdings gelungen, den Anteil der Personalkosten am Gesamtumsatz wieder deutlich abzusenken. In der vergangenen Saison betrug er mit 38,6 % nur unwesentlich mehr als vor zwölf Jahren, was aber weniger an den um 1,8% im Vergleich zum Vorjahr gesunkenen Durchschnittsgehälter als an den erhöhten Erträgen liegt (vgl. DFL 2006: S. 43).

Kostenfaktor Nummer eins im deutschen Profifußball bleiben bei einem Personalkostenanteil von durchschnittlich knapp 40% am Gesamtumsatz nach wie vor die Spieler. Sie sind Gegenstand der Betrachtungen im folgenden Abschnitt.

## **2.3. Die Profifußballspieler**

### **2.3.1. Besonderheiten des Berufs „Profifußballer“**

#### **2.3.1.1. Die Bedeutung der körperlichen Leistungsfähigkeit**

Als Sportler besteht auch für Profifußballer im Streben nach körperlichen Höchstleistung ein „dominanter biographischer Primat“ (CACHAY/THIEL 2000: S. 144). Der Fähigkeit, diese Höchstleistungen erbringen zu können, sind freilich biologische Grenzen gesetzt, die „betriebliche Nutzungsdauer“ von Fußballer ist meist auf die im Vergleich zu anderen Professionen relativ kurze Zeit von etwa zehn bis fünfzehn Jahren begrenzt (SCHWENDOWIUS 2002: S. 70). Durch die hohen körperlichen Belastungen wird darüber hinaus die Gesundheit von Profifußballern permanent gefährdet (FRANCK 1995: S. 173), was unter Umständen selbst nach dem Ende der aktiven Laufbahn gesundheitliche Beeinträchtigungen nach sich ziehen kann.

#### **2.3.1.2. Die Idealtypische Karriereplanung**

Profifußballer müssen sich bereits früh entscheiden, ob sie eine normale Berufslaufbahn oder eine Karriere als Profisportler anstreben. Da häufig keine Zeit für eine Berufsausbildung bleibt, muss in der aktiven Zeit ein Einkommen erzielt werden, das im Idealfall eine

lebenslange Rente sichert oder zumindest die Übergangszeit in das normale Berufsleben überbrücken kann (LEHMANN/WEIGAND 1999: S. 127).

Da der Beruf als Fußballprofi zumeist nur eine relative kurze Zeit ausgeübt werden kann, ist es gerade im Hinblick auf ein möglichst hohes Einkommen von entscheidender Bedeutung für die Karriere, zum richtigen Zeitpunkt beim richtigen Verein zu spielen (INTERVIEW 4).

Ein junger Nachwuchsspieler, der in den Profikader aufsteigt, wird zunächst einmal versuchen, sich einen Stammplatz in der Mannschaft zu erkämpfen, der es ihm ermöglicht, an der Gestaltung seiner Spielerrolle und damit der Präsentation seiner Leistung zu arbeiten. Gelingt ihm dies, ist ein Aufstieg in der Mannschaftshierarchie möglich, womit er sich möglicherweise für statushöhere Klubs interessant machen kann. Nach einem Wechsel zu einem statushöheren Verein, wird das Ziel wiederum sein, in der „Hackordnung“ des Teams aufzusteigen. Sofern er sich bei einem prestigeträchtigen Klub etabliert konnte, eröffnet sich ihm unter Umständen die Möglichkeit Nationalspieler zu werden, was sich wiederum positiv auf seinen Status am Spielermarkt (und damit verbundene Chance auf höher dotierte Verträge oder private Werbeeinnahmen), sowie seinen Persönlichkeitswert auswirkt, dessen symbolisches Kapital nach Beendigung der Karriere den Einstieg in eine berufliche Tätigkeit erleichtern kann (VÄTH 1994: S. 81ff).

Dieses idealtypische Karrieremodell zeigt, dass es sich bei der Wahl der optimalen Karrierestationen um ein komplexes strategisches Entscheidungsproblem handelt, zumal sich seit dem Wegfall der Ablösesummen nach Vertragsende die diesbezüglichen Handlungsoptionen vervielfacht haben. Daher nehmen so gut wie alle Profifußballer mittlerweile die professionellen Dienste von Spielerberatern oder –vermittlern an, die die Spieler bei der Planung ihrer Karriere, der Gestaltung von Arbeits- oder Sponsorenverträgen sowie bei Vereinswechseln unterstützen (ZEHLE 2005: S. 43).

### **2.3.2. Besonderheiten des Arbeitsmarkts**

Im Vergleich zu anderen Arbeitsmärkten, weist der Arbeitsmarkt für Profifußballspieler viele Besonderheiten auf (SWIETER 2003: S. 81). So sind die Arbeitsverträge, die zwischen Vereinen und Spielern geschlossen werden, ausschließlich zeitbefristet, dieser Umstand ist juristisch gesehen einwandfrei, da im Fußball der notwendige sachliche Befristungsgrund gegeben ist (RYBAK 1999: S. 196ff). Nach ordentlichem Recht können die Verträge nicht gekündigt werden. Wie oben schon angedeutet, besteht allerdings bei Einverständnis der

Vertragsparteien die Möglichkeit zu einem Vereinswechsel vor dem Ablauf des Vertrags. In diesem Fall wird eine Ablösesumme fällig.

Trotzdem sind häufige Arbeitsplatzwechsel von Spielern und eine hohe Fluktuationsrate in den Mannschaftskadern der Vereine im Profifußball nichts Außergewöhnliches. Eine Ursache dafür liegt in der Tatsache, dass Neuverpflichtungen von Spielern nicht immer von Erfolg gekrönt sind, die Spieler etwa nicht die von ihnen erwarteten Leistungen erbringen, nicht ins Mannschaftsgefüge passen oder nach Trainerwechseln nicht mehr aufgestellt werden. In solchen Fällen sorgt eine große Anzahl von Spielervermittlern mit guten Kontakten im Fußballgeschäft dafür, dass sich die Vereine von vermeintlichen „Fehleinkäufen“ schnell trennen können. Für die Spieler bedeutet das unter Umständen, dass sie bei ihren neuen Vereinen Gehaltsabstriche in Kauf nehmen müssen. Daher sehen LEHMANN/WEIGAND (1999: S. 127) im Arbeitsmarkt für Fußballspieler gewisse Parallelen zu neoklassischen Arbeitsmärkten, auf denen sich Arbeitskräfte unterschiedlicher Qualifikation jederzeit rekrutieren lassen, deren Entlohnung sich ausschließlich aus Angebot und Nachfrage ergibt.

### **2.3.3. Institutionelle Einbindung in den Spielbetrieb der Bundesligen**

Um in den beiden deutschen Profispielklassen spielberechtigt zu sein, müssen die Spieler einen Lizenzvertrag mit dem Ligaverband unterzeichnen. Die Kriterien für die Lizenzerteilung werden ebenso wie die Bestimmungen hinsichtlich Spielerlaubnis und Vereinswechsel in der sog. Lizenzordnung Spieler (LOS) geregelt (LIGAVERBAND 2004b: Präambel). Um eine Spielerlaubnis beim Ligaverband beantragen zu können, bedarf es zunächst des Lizenzvertrages, in dem sich der Spieler den Satzungen und Ordnungen des Ligaverbandes und des DFB unterwirft (LIGAVERBAND 2004b: § 1).

Die Bedingungen für die Erteilung der Lizenz umfassen die Vorlage des vom Spieler unterschriebenen Lizenzvertrages, die Vollendung des 18. Lebensjahres, ein ärztlicher Nachweis über die Sporttauglichkeit, eine Aufenthaltserlaubnis für Ausländer, die nicht aus dem EU- bzw. EWR-Raum stammen, die Vorlage eines Spielerpasses (FIFA Player Passport), in dem alle bisherigen Vereine aufgeführt sind, sowie einen gültigen Arbeitsvertrag mit einem lizenzierten Verein oder einer Kapitalgesellschaft (LIGAVERBAND 2004: § 2).

In der Regel kommt dabei bei allen Klubs der „Musterarbeitsvertrag für Lizenzspieler“ (MuAV) zum Einsatz, ein standardisiertes Vertragsmuster, das die DFL in Kooperation mit der Interessenvertretung der Spieler, der Vereinigung der Vertragsfußballspieler (VdV) erarbeitet hat und wiederholt an neue Bedingungen anpasst. In den wesentlichen Fragen der

Vergütungshöhe, Vertragslaufzeiten und Vertragsstrafen gesteht der MuAV allerdings den Vertragsparteien Spielraum für individuelle Vereinbarungen zu (RYBAK 1999: S. 39).

In dem Vertrag erkennt der Spieler die Satzungen und Ordnungen des DFB ausdrücklich an und unterwirft sich der Satzung seines Vereins und dessen Strafgewalt. Er verpflichtet sich, seine sportliche Leistungsfähigkeit uneingeschränkt für den Verein einzusetzen, an Training, Lehrgängen, Spielen und sonstigen Veranstaltungen des Vereins teilzunehmen und unterwirft sich der Weisungsbefugnis des Trainers, die sich im Übrigen auch auf die Lebensführung des Spielers erstreckt (HAUSCH 2002: S. 9). Im Gegenzug verpflichtet sich der Verein zur Bezahlung der festzulegenden Vergütungen sowie zur Bereitstellung von qualifiziertem Trainingspersonal (RYBAK 1999: S. 42). Des Weiteren enthält der MuAV unter anderem Regelungen über die Übertragung der Persönlichkeitsrechte des Spielers auf den Verein, Regelungen über genehmigungspflichtige Nebentätigkeiten, Urlaub oder das Verhalten in Krankheitsfällen, in denen ein vom Verein bestimmter Arzt zu konsultieren ist (HAUSCH 2002: S. 9).

#### **2.3.4. Arbeitnehmer oder Unternehmer?**

Ein Zeitungsinterview mit dem damaligen Präsidenten von Borussia Dortmund, Gerd Niebaum, aus dem Jahre 1996, in dem er die Arbeitnehmereigenschaft von Profifußballern provokativ in Frage gestellt hatte, hat insbesondere in juristischen Kreisen eine Debatte über eine eventuelle Unternehmereigenschaft der Spieler ausgelöst. Angesichts der für gewöhnliche Arbeitnehmer unerreichbaren Gehaltsdimensionen, und der aufgrund geringer Trainingszeiten kaum vorhandenen Einbindung in die Organisationsstruktur der Vereine, entspreche die Einordnung der Spieler als Arbeitnehmer nicht mehr den tatsächlichen Verhältnissen, zumal die weitgehende Weisungsbefugnis des Trainers gegenüber den Spielern nicht der Arbeitnehmereigenschaft entspringe, sondern untrennbar mit den Anforderungen einer Mannschaftssportart verbunden. Des Weiteren spreche die Möglichkeit, sich in gewissem Umfang selbst zu vermarkten, für die Eigenschaft als Unternehmer (vgl. RYBAK 1999: S. 55).

Dem kann man entgegen halten, dass ein Profifußballer keinerlei Möglichkeit besitzt, sich seine Arbeitszeit frei einzuteilen, da die Termine von Training, Freundschafts- und Pflichtspielen und sogar nicht unmittelbar den Fußball betreffende Veranstaltungen wie Autogrammstunden oder Fototerminen vom Verein vorgegeben werde und der Spieler damit einem zeitlichen Weisungsrecht unterliegt (HAUSCH 2002: S. 9). Addiert man all diese



Termine, kommen die Spieler trotz geringem Trainingsumfangs auf eine für vollzeitbeschäftigte Arbeitnehmer gängige Arbeitszeit von ca. 40 Wochenstunden (RYBAK 1999: S. 63f). Auch in Bezug auf private Vermarktungsmöglichkeiten und Nebentätigkeiten sind die Spieler von der Genehmigung abhängig. Daher kann man Profifußballer als Arbeitnehmer ansehen (HAUSCH 2002: S. 9ff).

## **2.4. Zusammenfassung**

In den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren hat Bedeutung ökonomischer Faktoren im deutschen Profifußball stetig zugenommen. Im Zuge dessen wurden auf der Verbandebene des DFB weitreichende Strukturreformen beschlossen, die den Profifußballvereinen eine verstärkte Autonomie bei der Durchführung der beiden Lizenzligen einräumten und einen Machtverlust für den DFB-Dachverband darstellten.

Auch auf der Ebene der Vereine ist ein deutlicher Trend zur Professionalisierung zu erkennen. Viele Vereine haben im Hinblick auf eine bessere Vermarktung, die Möglichkeit wahrgenommen, die Lizenzspielerabteilungen in Kapitalgesellschaften auszugliedern und ihre Managementstrukturen dem kommerzialisierten Umfeld aus Sponsoren und Medien angepasst. Dennoch bleiben die Vereine teilweise hoch verschuldet, da dem rasanten Erlöswachstum noch höhere Kostensteigerungen gegenüberstanden.

Den größten Kostenfaktor für die Vereine stellen die Spieler dar, die sich aufgrund der ökonomischen Entwicklung der Branche und seit der Verbesserung ihrer arbeitsrechtlichen Stellung durch das Bosman-Urteil des EuGH in einer stärkeren Verhandlungsposition befinden. Trotz einiger Besonderheiten des Berufs kann man Profifußballer als Arbeitnehmer betrachten, was eine Analyse des Austauschverhältnisses zwischen Spielern und Vereinen anhand der Principal-Agent-Theorie ermöglicht.

## 3. Die Principal-Agent-Theorie

### 3.1. Das Grundproblem

Das grundlegende Problem, mit dem sich die Principal-Agent- oder Agenturtheorie<sup>28</sup> befasst, kann man bis zu den Ursprüngen der Arbeitsteilung zurückverfolgen. Es dreht sich um die Frage, wie Beziehung zwischen einem Auftraggeber (dem Prinzipal) und einem Auftragnehmer (dem Agenten) gestaltet werden sollte, um sicher zu stellen, dass der Agent auf effiziente Art und Weise für den Prinzipal arbeitet.

Zur Realisierung seiner Interessen überträgt der Prinzipal dem Agenten auf der Grundlage einer Vereinbarung bestimmte Aufgaben und Entscheidungskompetenzen, für seine Tätigkeit erhält der Agent eine Vergütung. Diese Aufgabendelegation ist für den Prinzipal insofern vorteilhaft, dass er das spezialisierte Fachwissen, abstrakter ausgedrückt die *Informationen*, des Agenten nutzen kann. Doch genau an diesem Punkt entsteht für den Prinzipal auch ein Problem: Der Informationsvorsprung des Agenten hat für den Prinzipal die Konsequenz, dass er keine genaue Kenntnis über Motivation, Handlungsoptionen und die tatsächliche Leistung des Agenten besitzt. Je geringer der diesbezügliche Kenntnisstand des Prinzipals ausfällt, umso mehr ist er mit dem Risiko konfrontiert, dass der Agent eigene Interessen zum Nachteil des Prinzipals verfolgt und entgegen der getroffenen Vereinbarung handelt.

Die Principal-Agent-Theorie untersucht nun die Frage, wie unter den Bedingungen einer ungleichen Informationsverteilung und Unsicherheit sowie unter Berücksichtigung unterschiedlicher Risikoneigungen sichergestellt werden kann, dass der Agent die Interessen des Prinzipals in einer Austauschbeziehung möglichst gut vertritt, also gewissermaßen diszipliniert wird, wobei der Institution des Vertrages<sup>29</sup> die zentrale Rolle zukommt. Aus Sicht des Prinzipals werden typische Probleme, die bei der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent entstehen, analysiert, und es werden die vertraglichen Mechanismen diskutiert, anhand derer die auftretenden Agenturprobleme abgemildert werden können (EBERS/GOTSCH 2002: S. 209). Klassische Agenturbeziehungen im ökonomischen Kontext sind beispielsweise

---

<sup>28</sup> Im Folgenden werden die beiden Bezeichnungen synonym verwendet.

<sup>29</sup> Der Begriff des Vertrags ist dabei in einem weiten Sinne zu verstehen und muss sich nicht unbedingt auf ein schriftliches Dokument oder eine ausdrückliche Vereinbarung beziehen (REES 1984: S. 3). Das zugrunde liegende Vertragskonzept lässt sich auch als heuristisches Prinzip auf Situationen anwenden, in denen keine expliziten Verträge vorliegen (SAAM 2002: S. 7), wie zum Beispiel bei der Beziehung zwischen Arzt und Patient. In diesem Fall ist der Arzt der mit Wissensvorsprung ausgestattete Agent, der im Auftrag des Patienten bestimmte Handlungen ausführt, die das Wohlergehen des Prinzipals beeinflussen (sollen).

die Beziehung zwischen Arbeitgeber (P<sup>30</sup>) und Arbeitnehmer (A), Eigentümer (P) und Geschäftsführer (A), oder zwischen Versicherungsanbieter (P) und Versicherungsnehmer (A).

Dabei lässt sich die Principal-Agent-Theorie in zwei Ausrichtungen unterscheiden, die zwar im Wesentlichen von den gleichen Grundkonzepten ausgehen, sich aber in den jeweils getroffenen Annahmen oft unterscheiden. Die *normative* Agenturtheorie sucht unter weitgehender Abstraktion der empirischen Rahmenbedingungen anhand formal-mathematischer Modelle nach optimalen Vertragsgestaltungen, während die *positive* Agenturtheorie eine stärkere empirische Ausrichtung aufweist. Sie analysiert Agenturbeziehungen, Agenturprobleme und deren Lösung auf weitgehend deskriptive Weise und hat einen größeren Bezug zur Organisationsforschung (SAAM 2002: S. 9f). Aus diesem Grund beziehen sich die folgenden Ausführungen auch stärker auf letzteren Theoriezweig.

## **3.2. Grundlegende Annahmen**

Der Argumentationsgang der Principal-Agent-Theorie basiert auf einer Reihe von Annahmen, die sich grob in ein vertragstheoretisches Organisationskonzept (3.2.1), individuelle Verhaltensannahmen (3.2.2. bis 3.2.4.) und für die Agenturtheorie typische Annahmen (3.2.5. bis 3.2.7.) unterscheiden lassen.

### **3.2.1. Vertragstheoretisches Organisationskonzept**

Im Rahmen der Agenturtheorie werden Organisationen als „legal fictions which serve as a nexus for a set of contracting relationships among individuals“ betrachtet (JENSEN/MECKLING 1976: S. 310). Im Mittelpunkt des Interesses steht also nicht die Organisation als eigenständiges soziales Konstrukt, sondern die Rolle, die sie als Netzwerke von expliziten und impliziten Verträgen einnimmt, die zwischen Akteuren geschlossen werden, um deren ökonomischen Austausch zu regeln. Somit lassen sich Organisationen und ihre Umweltbeziehungen in bilaterale Verträge auflösen (EBERS/GOTSCH 2002: S. 210).

---

<sup>30</sup> P kennzeichnet in diesen Fällen den Prinzipal, A den Agenten.

### **3.2.2. Individuelle Nutzenmaximierung**

In der Agenturbeziehung wird angenommen, dass alle Akteure durch ökonomischen Austausch ihren Nutzen maximieren, wobei die individuellen Nutzenfunktionen auf stabilen, konsistenten Präferenzen beruhen und nicht ausschließlich monetäre Aspekte, sondern auch „social rewards“ (PETERSEN 1993: S. 289) wie Status, Karriere oder Selbstbestätigung umfassen können.

### **3.2.3. Begrenzte Rationalität**

Während die mathematisch orientierte normative Ausrichtung der Agenturtheorie davon ausgeht, dass die Akteure in Austauschbeziehungen gemäß der neoklassischen Vorstellung vollkommen rational handeln, also über unbegrenzte Kapazitäten zur Informationsverarbeitung verfügen, dadurch jedes beliebige Ereignis antizipieren und somit optimal, unverzüglich und kostenlos zwischen Handlungsalternativen wählen können, arbeitet die positive Agenturtheorie mit dem Konzept der begrenzten Rationalität („bounded rationality“), das wesentlich realitätsnäher ist. Individuen sind nun einmal nicht allwissend und in ihrem Potential zur Verarbeitung von Informationen beschränkt (RICHTER/FURUBOTN 2003: S. 4f).

Unter der Annahme von begrenzter Rationalität lässt sich erklären, warum es in der Realität Verträge gibt, die in dem Sinne unvollständig sind, dass sie durch unvorhersehbare Ereignisse in bestimmten Punkten, die die Rechte und Pflichten der Austauschpartner tangieren, besser offen bleiben, die Austauschbeziehung also ex ante nicht vollständig vertraglich geregelt wird (HART 1988: S. 123).

### **3.2.4. Opportunismus**

Die Annahme von Opportunismus in Agenturbeziehungen knüpft an die Annahme der individuellen Nutzenmaximierung an, geht aber insofern auch darüber hinaus, dass die Akteure, insbesondere der Agent, auch vor Hinterlist und Tücke bei der strategischen Verfolgung eigener Interessen nicht zurückschreckt. Opportunistisches Verhalten kann auch Täuschung, Betrug, Leistungszurückhaltung oder die irreführende Darstellung der eigenen Leistung zum eigenen Vorteil beinhalten (EBERS/GOTSCH 2002: S.211).

### **3.2.5. Asymmetrische Informationsverteilung**

Die Annahme einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent stellt die Kernannahme der Agenturtheorie in zweierlei Hinsicht dar. Zum einen kann man in ihr den Grund sehen, warum eine Principal-Agent-Beziehung überhaupt entsteht: Der Prinzipal kann den dem Agenten grundsätzlich unterstellten Informationsvorsprung gerade in den Bereichen ausnutzen, in denen er über zu wenig Fachwissen oder daran anknüpfende Fähigkeiten verfügt und die diesbezüglichen Aufgaben delegieren (PETERSEN 1993: S. 278).

Die Kehrseite dieser Konstellation besteht zum anderen darin, dass der Prinzipal zwar das Handlungsergebnis des Agenten, nicht aber die tatsächlichen Kompetenzen, Handlungsintentionen und das Handeln des Agenten oder nur zu sehr hohen Kosten beobachten kann. Diese Informationsasymmetrie ist der Auslöser für die sich ergebenden Agenturprobleme, die in Abschnitt 3.3. ausgeführt werden.

### **3.2.6. Unterschiedliche Risikoneigung**

Neben der Ungleichverteilung von Information nimmt die Agenturtheorie an, dass sich die Risikobereitschaft von Prinzipal und Agenten unterscheidet. Dem Agenten wird Risikoaversion unterstellt, was bedeutet, dass er sichere Zahlungen bevorzugt, da Einkommensausfälle seinen Lebensunterhalt gefährden können. Der Prinzipal gilt hingegen als risikoneutral, da er das Risiko eines Leistungsausfalls in der Regel streuen kann (vgl. SAAM 2002: S. 20)

### **3.2.7. Unsicherheit**

Unsicherheit entsteht, wenn das Handlungsergebnis des Agenten, das der Prinzipal beobachtet, nicht nur von der Leistung des Agenten abhängt, sondern gleichzeitig auch von Umwelteinflüssen, die sich sowohl der Kontrolle des Prinzipals als auch des Agenten entziehen (PETERSEN 1993: S. 278)<sup>31</sup>. Bei solch exogenen „Schocks“ kann der Agent ein schlechtes Ergebnis auf widrige Umwelteinflüsse schieben (RICHTER/FURUBOTN 2003: S.

---

<sup>31</sup> Man denke in diesem Zusammenhang an die Aktionäre und Manager einer Fluggesellschaft nach dem 11. September 2001 und den Schock, den dieses Ereignis der Branchenkonjunktur versetzt hatte.

176), während der Prinzipal den Einfluss dieser Komponente auf das Handlungsergebnis nicht einschätzen kann (ARROW 1985: S. 44).

### **3.3. Agenturprobleme**

Auf der Grundlage der oben genannten Annahmen analysiert die Principal-Agent-Theorie nun die typischen Probleme, die sich in Auftragsbeziehungen aus Sicht des Prinzipals ergeben können. Sie entstehen, weil der Agent über einen Informationsvorsprung verfügt und der Prinzipal im Unklaren über die Merkmale (3.3.1.), die Absichten (3.3.2.), den Informationsstand (3.3.2.) sowie das Handeln (3.3.4.) des Agenten ist.

#### **3.3.1. Hidden characteristics**

Agenten können sich hinsichtlich ihrer Merkmale (z.B. in ihrer Arbeitsmotivation oder Qualifikation) unterscheiden (PETERSEN 1993: S. 278), wobei sie selbst ihre Merkmale kennen, also gewissermaßen über private Informationen verfügen. Vor Vertragsschluss kann der Agent dem Prinzipal, um einen für ihn günstigeren Vertrag zu erhalten, Qualifikationen vortäuschen, über die er in Wirklichkeit nicht verfügt. Inwiefern der Agenten tatsächlich qualifiziert ist, kann der Prinzipal also erst nach Vertragsschluss herausfinden. Es stellt sich für das Problem der Qualitätsunsicherheit hinsichtlich des Agenten.

#### **3.3.2. Hidden intentions**

Wenn ein Vertragsabschluss zwischen Prinzipal und Agent erfolgt ist, bei dem der Prinzipal in irreversible Vorleistungen wie Investitionen in Humankapital getreten ist, kann der Agent ex-ante verborgene Absichten umsetzen und bewusstermaßen gegen die Interessen des Prinzipals handeln. Die verborgenen Absichten des Agenten können sich jedoch auch erst nach Vertragsabschluss durch eine besonders günstige Gelegenheit entwickeln. Entscheidend ist, dass der Prinzipal aufgrund der bereits getätigten Investitionen das Vertragsverhältnis nicht ohne weiteres beenden kann. Abweichendes Verhalten des Agenten ist deshalb nicht sanktionierbar, vielmehr kann er die Vorleistungen des Prinzipals als Geiseln benutzen, um auf erpresserische Art und Weise eine Neuauslegung der Austauschbeziehung zu erreichen, was auch als „Hold-up“ Problem bezeichnet wird (FRANCK: 1995: S. 34f).

### **3.3.3. Hidden information**

Im Falle versteckter Information verfügt der Agent nach Vertragsschluss über Informationen, die dem Prinzipal nicht zugänglich sind. Diese kann er in sein Handlungskalkül einbauen und strategisch für seine eigenen Interessen nutzen. Der Prinzipal kann zwar das Handlungsergebnis des Agenten beobachten, kann aber nicht überprüfen, ob der Agent seine privaten Informationen im Sinne des Prinzipals verwendet. In der Literatur wird das Problem der versteckten Information häufig an einer sozialistischen Planwirtschaft veranschaulicht. Hier verfügen die einzelnen Produktionseinheiten über private Informationen über ihre Produktivität, über die die zentrale Planungsinstanz nicht verfügt. Daraus ergibt sich für die Produktionseinheiten der Anreiz, ihr wahres Produktivitätspotential zu verschleiern, weil es sich mit niedrigeren Vorgaben angenehmer arbeiten lässt (ARROW 1985: S. 39).

### **3.3.4. Hidden action**

Das wohl meisterwähnte Agenturproblem ist das der versteckten Handlung. Es entsteht nach Abschluss des Vertrages, wenn der Prinzipal die Handlungsmöglichkeiten und das tatsächliche Leistungsverhalten des Agenten nicht exakt einschätzen kann. So kann der Agent verschiedene Vorgehensweisen zur Auftrags Erfüllung wählen, die der Prinzipal nicht beobachten oder beurteilen kann. Wenn auch das Ergebnis für den Prinzipal ex post feststellbar ist, lässt dies keine sicheren Rückschlüsse auf das Anstrengungsniveau des Agenten zu (SAAM 2002: S. 29). Der Prinzipal favorisiert natürlich ein hohes Anstrengungsniveau des Agenten, da dies zu einem besseren Ergebnis führen würde, allerdings stellt Anstrengung für den Agenten einen negativen Nutzen dar (ARROW 1985: S. 38). Durch die begrenzte Beobachtbarkeit seines Verhaltens bietet sich dem Agenten der Anreiz zur Leistungsreduktion („shirking“) oder zur eigennützigen Zweckentfremdung von Ressourcen. Diese Anreize sind für den Agenten so lange wirksam, wie der Auftrag nicht unmittelbar seinen eigenen Interessen entspricht (EBERS/GOTSCH: S. 214).

## **3.4. Agenturkosten**

Für die Beurteilung der optimalen Vertragsgestaltung angesichts der verschiedenen Agenturprobleme spielen die Agenturkosten die zentrale Rolle. Optimale Verträge zeichnen sich durch minimale Agenturkosten aus. Es sind die Kosten, die in der Austauschbeziehung

zwischen Prinzipal und Agent aufgrund asymmetrischer Information anfallen, und sich aus der Abweichung vom fiktiven Idealzustand einer Tauschbeziehung zwischen vollständig informierten Partnern ergeben. Agenturkosten sind die Summe dreier Arten von Kostengrößen (vgl. JENSEN/MECKLING 1976: S. 308):

*Steuerungs- und Kontrollkosten* fallen auf Seiten des Prinzipals an. Sie umfassen die Kosten der Maßnahmen, die der Prinzipal anwendet, um das Verhalten des Agenten in Richtung einer auftragsgemäßen Arbeitsleistung zu steuern. Dazu zählen die Kosten von Vertragsabschlüssen, der Gestaltung von Anreizen, sowie die Kosten der Überwachung und Bewertung der Agenten-Leistung.

*Garantiekosten* stellen die Kosten des Agenten dar, die ihm entstehen, wenn er dem Prinzipal garantieren will, nicht entgegen dessen Interessen zu handeln, also die Kosten der Selbstkontrolle, Rechenschaftstätigkeiten, die Kosten der Informationsbeschaffung über die Erwartungen des Prinzipals sowie Schadenersatzverpflichtungen.

Mit *Residualkosten* wird der Wohlfahrtsverlust bezeichnet, der dadurch entsteht, dass die Leistungserstellung des Agenten das theoretische Nutzenmaximum des P verfehlt.

### **3.5. Mechanismen zur Disziplinierung des Agenten**

Die oben beschriebenen Agenturprobleme führen aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung unter den Tauschpartnern zu ineffizienten Ergebnissen der Auftragsbearbeitung durch den Agenten. Daher hat ein Prinzipal ein Interesse, den Agenten über die vertragliche Einbeziehung von bestimmten Mechanismen im Sinne einer vertragsgemäßen Aufgabenerfüllung zu disziplinieren. Dabei lassen sich unter Berücksichtigung der Agenturkosten für die genannten vier Agenturprobleme typische Lösungsansätze zuordnen (SAAM 2002: S. 31).

#### **3.5.1. Anreizsysteme**

Anreizsysteme sind die Reaktion auf die Agenturprobleme *hidden information* und *hidden action*. Eine Möglichkeit, den Agenten zu effizienter Auftragsbearbeitung zu motivieren, besteht für den Prinzipal darin, den Agenten am Ergebnis zu beteiligen. Je stärker die vertraglich vereinbarte Vergütung des Agenten auf die Ergebnisse seiner Leistung bezogen ist, desto stärker ist sein Anreiz, ein Anstrengungsniveau zu wählen, das einen möglichst hohen Ertrag verspricht und somit die Interessen des Prinzipals berücksichtigt



(EISENHARDT 1989: S. 60). Es wird eine wechselseitige Bindung der Präferenzen von Prinzipal und Agent erreicht, die zudem zweierlei Vorteile aufweist. Erstens reduziert sich der Informationsbedarf des Prinzipals über die Handlungen und Anstrengungen des Agenten, und zweitens wird ein positiver Leistungsanreiz geschaffen. Denkbare Formen der Ergebnisbeteiligung sind Prämienzahlungen oder Kapitalbeteiligungen.

Jedoch muss über die Ausgestaltung und Höhe der Ergebnisbeteiligung verhandelt werden, was Agenturkosten verursacht. Unter der Bedingung, dass das Ergebnis nicht nur durch den Beitrag des Agenten, sondern auch durch Umwelteinflüsse zustande kommt, wird die Vergütung des Agenten risikobehaftet. Gemäß der Annahme der Risikoaversion, wird der Agent dann eine höhere Grundvergütung als im Falle ohne Ergebnisbeteiligung verlangen, um sein Risiko zu kompensieren. Somit liegt bei der optimalen Gestaltung von Ergebnisbeteiligungen in einem trade-off zwischen Anreizsteuerung und Allokation des Risikos zwischen den Vertragsparteien (EBERS/GOTSCH 2002: S. 214f).

### **3.5.2. Kontroll- und Informationssysteme**

Mit Kontroll- und Informationssystemen kann der Prinzipal sein Wissen über den Handlungsbereich erhöhen. Dadurch werden die Möglichkeiten zur Täuschung und der Spielraum für opportunistisches Handeln für den Agenten verringert, das Problem *hidden action* also abgemildert. Je mehr Informationen der Prinzipal über den Agenten erhält, desto eher wird dieser im Interesse seines Auftraggebers handeln (EISENHARDT 1989: S. 60). Denkbare Einrichtungen sind in diesem Zusammenhang erweiterte Rechenschaftspflichten oder Kostenrechnungssysteme. Der Nachteil dieser Systeme besteht in hohen Agenturkosten und dem Umstand, dass der Agent nur wenig Interesse daran haben wird, dem Prinzipal Informationen zu liefern. Daher müssen diese Maßnahmen durch zusätzliche Anreize und Kontrollen flankiert werden (SAAM 2002: S. 32).

### **3.5.3. Verhaltenssteuerung durch Autoritätssysteme**

Autoritätssysteme stellen Rahmenvereinbarungen dar, die bestimmte Verhaltensnormen einschließen, deren Einhaltung kontrolliert wird. Bei festgestelltem Zuwiderhandeln bestehen für den Prinzipal Sanktionsmöglichkeiten. So kann der Prinzipal etwa Leistungszusagen, die an langjährige Loyalität gebunden sind wie z.B. Karriereversprechen oder Pensionszusagen, verweigern. Mit diesem Mechanismus kann man dem Problem *hidden intention* begegnen,

allerdings wird hier kein positiver Leistungsanreiz gesetzt, sondern eine mögliche Partnerschaft der Tauschpartner durch ein hierarchisches Verhältnis ersetzt (SPREMANN: 1990: S. 580). Außerdem dürfte die für die Kontrolle von Verhaltensnormen notwendige Beobachtung des Agenten, wenn überhaupt, nur unter hohen Kosten möglich sein.

### **3.5.4. Offenbarung**

Der Begriff der Offenbarung beinhaltet zwei Mechanismen, die den Agenten dazu animieren, seine *hidden characteristics* offen zu legen (vgl. SPREMANN 1990: S. 578ff). Indem der Prinzipal dem Agenten im Hinblick auf das Ausmaß der Ergebnis- und Risikobeteiligung unterschiedliche Vertragsmenüs zur Auswahl stellt, erreicht er, dass der Agenten durch die Wahl des von ihm bevorzugten Vertrages seine Leistungsbereitschaft bzw. seine Risikoneigung offenbart („self selection“).

Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass der Agent von sich aus seine Leistungsmotivation und Risikoneigung signalisiert („signalling“), um eine höhere Vergütung für seine Leistungen zu erhalten. Solche Signale können in Fortbildungsmaßnahmen oder dem Einreichen von Zeugnissen bestehen. Im Gegensatz zum Selbstwahlschema, dessen Kosten der Prinzipal trägt, übernimmt der Agent die Kosten der Erzeugung des Signals (SAAM 2002: S. 34).

### **3.6. Kritik**

Aufgrund ihrer einfachen Annahmen bietet die Agenturtheorie eine große Angriffsfläche für Kritik (vgl. SAAM 2002: S. 50). Im Folgenden wird nur eine Auswahl von Kritikpunkten erwähnt, die m. E. für die Fragestellung der Arbeit relevant sind.

1. *Vertragliche ex-ante Perspektive*. Die volle Kenntnis bezüglich der Risiken der Vertragserfüllung, die dem Prinzipal bei Vertragsabschluss unterstellt werden und auf die er mit den geeigneten Mechanismen zur Disziplinierung des Agenten reagiert, blendet die Schwierigkeiten aus, die sich typischerweise erst bei der Vertragserfüllung ergeben und dazu führen, dass Verträge oft nachträglich angepasst oder ausgelegt werden müssen und mit wachsender Komplexität der Vertragssituation zunehmen (EBERS/GOTSCH 2002: S. 222).

2. *„Single period method“*. Die Beschränkung des agenturtheoretischen Grundmodells auf nur eine Vertragsperiode macht es unmöglich, längerfristige Agenturbeziehungen zu analysieren (FAMA 1980: S. 304). Längerfristige Austauschinteressen der Akteure werden ebenso

ausgeblendet, wie die Tatsache, dass rationale Vertragspartner über mehrere Vertragsperioden ihre kurzfristigen Interessen mit langfristigen Austauschinteressen in Beziehung setzen können.

3. *Einseitige Perspektive des Prinzipals*. Indem sich die Agenturtheorie auf die Probleme des Prinzipals konzentriert, Verträge zu seinen Gunsten zu optimieren versucht, und lediglich dem Agenten Opportunismus unterstellt, wird vergessen, dass auch der Prinzipal über versteckte Informationen (z.B. über die Ertragslage des Unternehmens) verfügen und damit einen Anreiz zu opportunistischen Verhalten haben kann (EBERS/GOTSCH 2002: S. 222).

4. *Operationalisierung der Agenturkosten*. Ein eher empirisches Problem stellt die Operationalisierung der Agenturkosten, insbesondere Residualkosten dar. Da es sich bei dem die Residualkosten bestimmenden Nutzenmaximums um eine fiktive Größe handelt, leidet die Genauigkeit der Empfehlungen zur Vertragsoptimierung (SAAM 2002: S. 55).

5. *Dyadische Grundstruktur*. Wenn, wie in der Annahme des vertragstheoretischen Organisationskonzepts proklamiert wird, Organisationen als Netzwerk von expliziten und impliziten Verträgen angesehen werden, reicht der Fokus auf dyadische Strukturen in Agenturbeziehungen nicht aus. Auch als Reaktion auf diese Kritik wurden Multi-Agenten-Modelle zur Untersuchung von Teams entworfen.

### **3.7. Der Sonderfall der Teamproduktion**

Eine Erweiterung der Agenturtheorie besteht in der für Arbeitsorganisationen durchaus plausiblen Vorstellung, dass mehrere Agenten in einem Team zusammen für einen Prinzipal arbeiten, wobei die individuellen Leistungsbeiträge im Hinblick auf den Gesamtoutput zusammenhängen. Der Teamoutput ist damit mehr als die Summe der individuellen Inputs der Teammitglieder (ALCHIAN/DEMSETZ 1972: S. 779), wobei es schwierig ist, vom Gesamtoutput auf die Beiträge der einzelnen Agenten zu schließen. Da der Gesamtoutput die einzig beobachtbare Größe darstellt, wird einzelnen Agenten die Möglichkeit zum Trittbrettfahren eröffnet. Das Problem der Leistungszurückhaltung tritt also nicht nur in der Beziehung zum Prinzipal auf, sondern auch im Verhältnis der Teammitglieder untereinander, was die Ineffizienz der Ergebnisse verstärkt.

Die Lösung der sich daraus ergebenden Probleme kann in Gruppenanreizen bestehen, die Strafen für verminderten und Belohnungen für zusätzlichen Output beinhalten (HOLMSTRÖM 1982: S. 325). Zur Durchsetzung der Strafen und der Finanzierung der Belohnungen sowie der Überprüfung der individuellen Inputleistungen, ist ein spezialisierter „Team-Monitor“

nötig. Zur wirksamen Disziplinierung der Teammitglieder muss dieser die Macht haben, in die Vertragsinhalte einzelner Mitglieder revidierend eingreifen zu können. Hier eröffnen sich wiederum Opportunismusspielräume für den Monitor, allerdings ist über Ergebnisbeteiligungen sicher zu stellen, dass dieser sie nicht ausnutzt (ALCHIAN/DEMSETZ 1972: S. 780f).

### **3.8. Zusammenfassung**

Die Principal-Agent-Theorie befasst sich mit der zentralen Frage, wie Auftragsbeziehungen möglichst effizient gestaltet werden können. Sie untersucht unter den Bedingungen asymmetrischer Information, Unsicherheit und unterschiedlicher Risikoneigung, wie ein Auftraggeber vertraglich sicherstellen kann, dass ein Auftragnehmer seine Interessen in einer Austauschbeziehung möglichst gut vertritt.

Man kann zwischen zwei Theoriesträngen unterscheiden. Die mathematisch ausgerichtete *normative* Agenturtheorie sucht anhand formaler Modelle optimale Formen der Vertragsgestaltung, während die eher deskriptive *positive* Agenturtheorie eine stärkere empirische Ausrichtung hat und einen größeren Bezug zur Organisationsforschung hat.

Auf einer Reihe einfacher Grundannahmen aufbauend, untersucht die positive Agenturtheorie typische Probleme in Auftragsbeziehungen (Agenturprobleme) und versucht anhand des Effizienzkriteriums der Agenturkosten Empfehlungen zur Vertragsoptimierung zu geben.

Eine Erweiterung der ursprünglich rein dyadisch angelegten Theorie besteht in einem Multi-Agenten-Modell zur Untersuchung des Spezialfalls der Teamproduktion. Sowohl diese Erweiterung als auch die allgemeine Form der Theorie wird im nächsten Kapitel auf das Austauschverhältnis zwischen Profifußballspielern und ihren Vereinen angewandt.

## **4. Die Agenturbeziehung zwischen Profifußballer und seinem Verein**

### **4.1. Der „Normalfall“**

Mit dem „Normalfall“ einer Agenturbeziehung zwischen Profifußballer und seinem Verein, soll im Folgenden der Fall gemeint sein, wie er sich aus dem reinen Arbeitsverhältnis ergibt. Der Spieler ist Angestellter des Vereins, der seine körperliche Leistungsfähigkeit gegen Entlohnung tauscht. Die Spieler stellen die Agenten dar, der Verein, bzw. die Vereinsführung den Prinzipal.

Dabei scheint es auf den ersten Blick etwas merkwürdig, die agenturtheorietytischen Informationsasymmetrien, wie private Information oder verstecktes Handeln, in einer Unterhaltungsbranche zu suchen, in der die Leistung der Spieler wöchentlich von einem Millionenpublikum beobachtbar ist. Dennoch kann man bei genauerer Betrachtung auch im öffentlichen Unterhaltungsmarkt Fußball die für die Agenturtheorie charakteristischen Informationsasymmetrien entdecken.

Im Folgenden werden einige typische Agenturprobleme auf das Austauschverhältnis zwischen Profifußballern und Vereinen angewandt sowie die institutionellen Lösungsversuche erläutert.

#### **4.1.1. Versteckte Merkmale von Profifußballern**

Versteckte Merkmale stellen wie oben gezeigt ein vertragliches ex-ante Agenturproblem dar. Der Verein ( $P^{32}$ ) steht also im Vorfeld eines Spielertransfers vor dem Problem der Qualitätsunsicherheit hinsichtlich des zu verpflichtenden Spielers (A). Während auf gewöhnlichen Arbeitsmärkten vor Vertragsschluss die Qualifikation und die Leistungsbereitschaft die zentralen versteckten Merkmale des Agenten sind, stellt im Falle der Verpflichtung eines Profifußballers die Gesundheit des Spielers ein für das Kalkül des Prinzipals bedeutsames zusätzliches Qualitätskriterium dar.

Vorvertraglicher Opportunismus des Spielers, z.B. durch die strategische Zurückhaltung von Informationen über seinen Gesundheitszustand oder die körperliche Leistungsfähigkeit könnte

---

<sup>32</sup> Im Folgenden werden die Akteure die, die Rolle des Prinzipals einnehmen mit (P), die Agentenrolle mit (A) gekennzeichnet.

in diesem Falle prinzipiell durch eine Selbstselektionsprozesse induzierende Vertragsgestaltung vermieden werden (FRICK 2000: S. 53).

Üblicherweise kommen bei deutschen Profifußballvereinen im Vorfeld einer Spielerverpflichtung jedoch sog. Scouts zum Einsatz. Häufig handelt es sich dabei um ehemalige Fußballprofis, die im Laufe ihrer Karriere ein gut ausgebautes Kontaktnetz im In- und Ausland aufgebaut oder unter Umständen auch ausgebildete Fußballlehrer sind. Mittlerweile verfügt jeder Profiklub über eigene Scouting-Abteilungen, die personell sehr umfangreich ausfallen können, so sind für Bayer Leverkusen weltweit insgesamt 27 nebenberufliche Scouts auf Honorarbasis beschäftigt (ZEHLE 2005: S. 55). Die von den Scouts durchgeführten Spielerbeobachtungen tragen schon vor eventuellen Vertragsverhandlungen dazu bei, dass versteckte Merkmale potentieller Neuverpflichtungen enthüllt werden.

Auch wenn das institutionelle Arrangement der Scouting-Abteilung mit hohen Agenturkosten verbunden ist, und sich darüber hinaus auch für die Scouts als Agenten der Vereine opportunistische Verhaltensspielräume auftun, verlässt sich die Fußballbranche auf die Fachkompetenz ihres Beobachtungspersonals. Denn durch das Scouten von Spielern können gleichzeitig auch über die Qualifikation der Spieler hinausgehende Daten gesammelt werden, wie beispielsweise Informationen über deren persönliche Situation oder die Verhandlungstaktik ihrer Spielerberater. Diese Daten können in eventuellen Vertragsverhandlungen dann die Position der Vereine stärken (ZEHLE 2005: S. 55).

#### **4.1.2. Versteckte Informationen von Profifußballspielern**

Über versteckte Informationen verfügen Fußballspieler insofern, dass von Vereinsseite zwar ihr Leistungsergebnis in Spielen und im Training beobachtbar ist, es allerdings nicht überprüfbar ist, ob die Spieler die privaten Informationen über ihre individuelle Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft im besten Sinne ihres Arbeitgebers einsetzen. Um den Einsatz der Spieler im Training (man könnte in diesem Zusammenhang von „effort“ sprechen), die Einstellung, mit der sie in Zweikämpfe gehen oder die Sorgfalt bei gymnastischen Übungen, einschätzen zu können, bedarf es eines fußballspezifischen Sachverstands, der den Trainer neben seiner Funktion als sportlicher Ausbilder auch als Teammonitor qualifiziert (SCHWENDOWIUS 2002: S. 77).

Hinzukommt, dass in Mannschaftssportarten wie dem Fußball die Probleme der Teamproduktion besonders deutlich auftreten. Da die Profiklubs in der Regel große

Spielerkader unterhalten, um sich gegen verletzungsbedingte Ausfälle und Formschwankungen einzelner Spieler zu versichern, ist die Ermittlung der individuellen Leistungsbeiträge der Spieler relativ schwierig. Hinzu kommt, dass ein großer Kader Handlungsspielräume eröffnet, die zur Reduzierung des Arbeitseinsatzes der Spieler führen können.

Regelmäßiger Austausch von Spielern durch den Teammonitor kann den teaminternen Wettkampf um die Stammplätze allerdings beleben (FRICK 2000: S.47), was die Entstehung stabiler Gruppenstrukturen unterbindet und verhindert, dass die Teammitglieder im Lauf der Zeit ein Eigeninteresse entwickeln. Diese disziplinierende Wirkung des Konkurrenzkampfs kann durch vertragliche Fixierung von Antritts- oder Auflaufprämien, die beim Einsatz eines Spielers in einem Pflichtspiel fällig werden, um eine weitere Anreizkomponente angereichert werden.

#### **4.1.3. Versteckte Handlungen von Profifußballspielern**

Das Agenturproblem hidden action impliziert, dass der Prinzipal zwar das Handlungsergebnis des Agenten feststellen kann, nicht aber dessen Handlungen und Anstrengungsniveau. Bezogen auf den Profifußball bedeutet dies, dass versteckte Handlungen des Spielers (A) weder in den Spielen, die wöchentlich von einem Millionenpublikum beobachtet werden (FRANCK 1995: S. 173), noch im Training, in dem der Trainer die Handlungen der Spieler beobachten kann, stattfinden.

In der Freizeit des Fußballers sind die Handlungen des Spielers in aller Regel nicht vom Verein (P) beobachtbar, womit sich dem Spieler Verhaltensspielräume eröffnen, in denen er gegen die Prinzipien des von ihm erwarteten professionellen Lebenswandels (Siehe 2.3.1.1.) verstoßen kann. Durch ein exzessives Nachtleben, ungesunde Ernährung oder gefährliche Freizeitsportarten kann er seine körperliche Leistungsfähigkeit bzw. seine Gesundheit gefährden.

Aus diesem Grund enthalten die Spielerverträge im deutschen Profifußball in der Regel Vorsorgeklauseln, die es den Spielern untersagen, gesundheitsgefährdende oder verletzungsträchtige Freizeitaktivitäten wie beispielsweise Ski- oder Motorradfahren auszuüben. Wird ein diesbezügliches Fehlverhalten eines Spielers aufgedeckt, können Sanktionen gegen ihn verhängt werden, die von einer Geldstrafe bis zur Entlassung reichen können (SCHWENDOWIUS 2002: S.104; VÄTH 1994: 131). Es handelt sich hierbei um ein

Autoritätssystem, das mit dem klassischen Problem konfrontiert ist, dass die Kontrolle der Verhaltensnormen wenn überhaupt nur zu hohen Kosten möglich ist.

Die regelmäßig zur Saisonvorbereitung durchgeführten Laktat-Tests, bei denen der Milchsäureanteil im Blut der Spieler gemessen wird, wobei ein hoher Milchsäureanteil auf einen schlechteren Trainingszustand hinweist, erfüllen die Funktion eines Kontroll- und Informationssystems, mit dem sich der Verein ein relativ kostengünstiges Bild über den körperlichen Zustand seiner Spieler nach dem Urlaub machen kann.

#### **4.1.4. Hidden intentions von Profifußballspielern**

Im Falle versteckter Absichten liegt ein Vertragsabschluss vor, in dem der Prinzipal eine irreversible Investition in Humankapital vorgenommen hat, und das Vertragsverhältnis damit nicht mehr ohne weiteres beenden kann, was dem Agenten ermöglicht, verborgene Absichten gegenüber dem Prinzipal durchzusetzen, ohne dafür belangt werden zu können.

Investitionen in Humankapital, die seitens der Vereine im Profifußball getätigt werden, zeichnet das besondere Merkmal der Kospezifität<sup>33</sup> aus. Der Wert einer Spielerinvestition hängt dabei von den Mannschaftskameraden und bestimmten Trainern ab. Teure Transfers von Spielern, die sich nicht gut in der neuen Mannschaft zurechtfinden, können daher scheitern, während scheinbar unterlegene Mannschaften, deren Spieler dafür aber gut harmonieren, immer wieder Überraschungserfolge feiern können.

Diese kospezifischen Investitionen liegen zusätzlich in der Form impliziten Wissens vor, was bedeutet, dass im Langzeitgedächtnis und in den Körpern von Fußballspielern kognitive Informationen gespeichert sind (SCHWENDOWIUS 2002: S. 79). Verlässt ein Spieler seinen Verein, entzieht er seinem bisherigen Arbeitgeber damit nicht nur sein individuelles Können und implizite Fähigkeiten, die nicht ohne weiteres auf einen ihn ersetzenden Spieler übertragen werden können, sondern entwertet auch den Rest der Mannschaft (FRANCK 1995: S. 170f). Besonders wertvolle Spieler können daher, sofern sie glaubhaft mit einem Vereinswechsel drohen, ihren Verbleib im Verein von verbesserten Vertragskonditionen wie einem höheren Gehalt oder vermehrten Exit-Optionen durch Ausstiegsklauseln abhängig machen (SCHWENDOWIUS 2002: S. 81).

Einen wirksamen Schutz gegen solche Nachverhandlungsrisiken bieten langfristige Verträge mit hohen festgeschriebenen Ablösesummen, da sie die Mobilität der Spieler

---

<sup>33</sup> Kospezifität ist das besondere Spezifitätsmerkmal im Team sport und bedeutet, dass Ressourcen oder Informationen wechselseitig voneinander abhängen (vgl. FRANCK 1995: S. 169f)



einschränken und das Erpressungspotential der Spieler dadurch eingrenzen, dass diese nicht mehr mit einem Vereinswechsel vor Ablauf des Vertrages drohen können (SCHWENDOWIUS 2002: S. 93). Damit sinken auch die Gefahren von opportunistischem Verhalten des Spielers.

## **4.2. Der Fall externer Einflüsse**

Die oben aufgeführten Beispiele für Agenturbeziehungen im Profifußball kamen durch die im Sinne der Theorie „normale“ Austauschstruktur zwischen einem Verein (P) und einem Spieler (A) bzw. Team zustande. Im Folgenden sollen die Agenturbeziehungen um externe Einflussfaktoren angereichert werden. Zunächst werden die beiden Faktoren „Medien“ und „Spielerberater“ jeweils kurz in ihrer allgemeinen Bedeutung für den Profifußball beschrieben. Im Anschluss daran werden die externen Einflüsse anhand einschlägiger Agenturprobleme diskutiert.

### **4.2.1. Spielerberater und Spielervermittler**

Spätestens seit dem Bosman-Urteil sind Spielerberater und -vermittler aus dem deutschen Profifußball nicht mehr wegzudenken. Der mit dem Wegfall der Ablösesummen verbundene Anstieg der Mobilität der Spieler bereitete einen fruchtbaren Boden für die Tätigkeit von Spielervermittlern, die durch ihre guten Kontakte innerhalb der Fußballbranche wichtige Allokationsfaktoren auf dem Spielmarkt darstellen (SCHWENDOWIUS 2002: S. 84; LEHMANN/WEIGAND 1999: S. 127) und mit Headhuntern in der Wirtschaft verglichen werden können (VÄTH 1994: S.103; INTERVIEW 1: S. 5)

Die formale Anforderung für die Ausübung der Spielerberatertätigkeit ist dabei die „Player-Agent-Lizenz“ der FIFA oder eine Rechtsanwaltslizenz. Neben der Vermittlungstätigkeit bei Vereinswechseln umfasst das Dienstleistungsangebot der Spielerberaterbranche auch Vertragsgestaltungen, Gehaltsverhandlungen, Akquirierung von Sponsoren oder eine umfassende Laufbahn- und Finanzbetreuung, die zum Ziel hat, dass sich die Spieler voll und ganz auf ihre sportlichen Verpflichtungen konzentrieren können (ZEHLE 2005: S. 43).

Allerdings ist die Branche auch für die Explosion der Spielerpreise mitverantwortlich, da die Spielerberater mit ihrer Tätigkeit in erster Linie eigene wirtschaftliche Zwecke durch

Provisionen auf Ablösesummen und Spielergehälter verfolgen (vgl. SCHWENDOWIUS S. 84).

Wenn in der folgenden Analyse der Agenturprobleme unter Einfluss der Spielerberater klar zwischen Spielervermittlern und Spielerberatern unterschieden wird, verfolgt das ein konzeptionelles Ziel. Spielervermittler sind (wie der Name schon sagt) tendenziell mit der recht umfangreichen Arbeitsvermittlung von Spielern in den Transferperioden beschäftigt. Spielerberater kümmern sich dagegen eher um die exklusive Rundum-Betreuung einiger weniger Spieler während der kompletten Saison.

Da es sich beim Agenturproblem der versteckten Merkmale um ein vorvertragliches Phänomen handelt, ist ein Spielervermittler an den Verhandlungen beteiligt, dem unterstellt wird, dass er in erster Linie an einer raschen Abwicklung der Transaktion interessiert ist.

Alle anderen Agenturprobleme ergeben sich erst in der vertraglichen ex-post Perspektive, in der die Saison aller Wahrscheinlichkeit nach schon begonnen hat. Daher wird in diesen Fällen angenommen, dass ein Spielerberater die Austauschbeziehung zwischen Spieler und Verein beeinflusst. Ihm wird ein gewisses Maß an Seriosität in dem Sinne unterstellt, dass er seinen Klienten sowohl in finanzieller als auch karrierestrategischer Hinsicht berät.

#### **4.2.1.1. Spielervermittler und versteckte Merkmale**

Wie oben ausgeführt, lösen die Vereine das Agenturproblem der versteckten Merkmale nicht anhand der von der Agenturtheorie vorgeschlagenen Mechanismen *signaling* und *self-selection*, sondern durch das institutionelle Arrangement eigener Scouting-Abteilungen. Insbesondere die erfolgreichsten Klubs verlassen sich ausschließlich auf ihre Fachkräfte in diesem Bereich.

Dennoch ist es in Einzelfällen prinzipiell vorstellbar, dass ein Verein, etwa durch eine Vielzahl an Verletzten bei gleichzeitig voll ausgelasteten Scouts, einen Spieler „blind“ verpflichten möchte, der von einem Spielerberater vermittelt wird. Je nach Annahmen über die Entlohnung des Spielervermittlers (fixer Vermittlungsbetrag bei einem Wechsel vs. prozentualer Anteil am Gehalt) und der Qualität des Spielers (durchschnittlich vs. talentiert), können sich durchaus unterschiedliche Verhandlungskonstellationen ergeben, wenn man davon ausgeht, dass der Verein auf die versteckten Merkmale mit einem Selbstwahlschema reagiert, das dem Spieler spezifische Kombinationen aus z.B. sicherem Gehalt und Vertragslaufzeit anbietet.

#### **4.2.1.2. Spielerberater und versteckte Information**

Versteckte Information kann die Spieler durch die fehlende Überprüfbarkeit ihrer Anstrengungen zur Leistungszurückhaltung verleiten. Wenn der Spieler gegen die Anreize aus dem teaminternen Konkurrenzkampf oder der Aussicht auf Einsatzprämien sein sollte, kann seinem Berater dadurch nicht geholfen sein. Im schlechtesten Fall wird der Spieler vom Teammonitor zur nächsten Transferperiode aussortiert, woraufhin sein Marktwert wahrscheinlich sinken würde. Auch der Fall, dass er bei dem Verein bleibt, aber auf wenig Pflichtspieleinsätze kommt, kann nicht im Sinne des Beraters sein. Dieser wird eher ein Interesse daran haben, dass sich sein Schützling in der teaminternen Konkurrenz durchsetzt, durch Einsatzprämien sein Gehalt aufstockt und ein positives Image aufbaut, das sich in Zukunft besser vermarkten lässt. Man kann somit vermuten, dass Berater unter der Bedingung versteckter Information eher motivierend auf ihre Spieler einwirken werden, ein erstaunlicher Befund. Auf diese Weise können die Vereine sogar einen Teil ihrer Steuerungs- und Kontrollkosten auf die Berater abwälzen.

#### **4.2.1.3. Spielberater und versteckte Handlungen**

Schwer vorstellbar ist auch, dass Spielerberater die Spieler dazu ermutigen werden, ihren Handlungsspielraum in der Freizeit opportunistisch gegen die Interessen des Vereins ausnutzen. Das Image eines „Enfant terrible“ kann zwar für einen hohen Bekanntheitsgrad des Spielers und gewisse Sympathiewerte sorgen, was Spieler wie die Mario Basler oder Stefan Effenberg in der Vergangenheit bewiesen haben. Es kann allerdings auch in das Bild eines Unruhestifters umkippen, der es fortan eher schwer haben wird, bei spiel- und finanzstarken Vereinen mit guten Verdienstmöglichkeiten unterzukommen.

#### **4.2.1.4. Spielerberater und versteckte Absichten**

Im Gegensatz zu den vorangegangenen Agenturproblemen, die allesamt nicht in nennenswerter Weise zu einer verstärkten Agenturkostenbelastung der Vereine unter dem Einfluss von Spielerberatern führen, kann im Fall versteckter Absichten ein Spielerberater sehr wohl ein Interesse am opportunistischen Verhalten des Spielers haben. Im Gegensatz zum Verein dürfte ein Berater die verborgenen Absichten des Spielers kennen, und kann ihn in seinem erpresserischen Vorhaben unterstützen, in dem er mit Hilfe seiner Kontakte Angebote anderer

Vereine einholt. Diese müssen nicht unbedingt ernst gemeint sein, auch Pro-forma-Angebote stärken die Position des Spielers bei seiner Drohung mit Vereinswechsel, mit der er eine nachträgliche Anpassung seines Vertrages zu besseren Konditionen erreichen will. Dann erhöhen sich naturgemäß die Kosten des Vertragsabschlusses. Wie im Fall ohne Beratereinfluss werden sich die Vereine bei dem nachverhandelten Vertrag um eine möglichst lange Laufzeit mit hoher festgeschriebener Ablösesumme bemühen, die ein zukünftiges Drohpotential des Spielers einzuengen vermag.

#### **4.2.1.5. Spielerberater und die Rollenveränderung der Agenturbeziehung**

Ein zentrales Merkmal der Tätigkeit von Spielerberatern lässt sich mit den klassischen Agenturproblemen nur unzureichend veranschaulichen. Da sie als Agenten der Spieler auftreten, wird die ursprüngliche Struktur der Agenturbeziehung aufgelöst: Der Prinzipal „Verein“ verhandelt nun über den Agenten „Spielerberater“ mit einem anderen Prinzipal, dem Spieler. In dieser neuen Position spiegelt sich die seit dem Bosman-Urteil gewachsene Verhandlungsmacht der Spieler wieder, die infolgedessen in Vertragsverhandlungen weitaus selbstbewusster agieren, was die Gehaltsentwicklung der Spieler der letzten Jahre zeigt.

Die Vertragsverhandlungen sind durch das Aufkommen der Spielerberater komplizierter geworden, da die Berater hierbei auch eigene finanzielle Interessen berücksichtigen und durch das Lancieren von Gerüchten und vorgetäuschten Offerten die Preise für die Spieler nach oben treiben. Des Weiteren forcieren Berater auch häufige Arbeitsplatzwechsel der Spieler, da diese oft Provisionszahlungen für sie selbst bedeuten (SCHWENDOWIUS 2002: S. 84)

#### **4.2.2. Die Medien**

Mit dem Markteintritt des Privatfernsehens 1988/89 begann nicht nur der ökonomische Aufstieg des deutschen Profifußballs, auch die Kommerzialisierung und Inszenierung des Produkts „Profifußball“ nahm ihren Anfang (ZIEBS 2002: S. 62). Auch die Änderung des Stils der Berichterstattung der Printmedien von kritischen Analysen und Fachberichten hin zu Klatsch und Tratsch kann ebenfalls an diesem Datum festgemacht werden (MRAZEK 2005: S. 180).

Seitdem ist eine kontinuierliche Programmausdehnung, die dem Fußball gewidmet ist zu verzeichnen, der Trend geht dabei hin zu einer zunehmenden Emotionalisierung, Personalisierung und Boulevardisierung (ZIEBS: 2002: S. 64). Medienvertreter sind

mittlerweile permanente Begleiter von Fußballvereinen und Spielern und können dementsprechend in einigen Punkten großen Einfluss auf die internen Strukturen ausüben, was im Folgenden (analog zum Vorgehen bei der Analyse der Einflüsse der Spielerberater) genauer überprüft werden soll. Der Medienbegriff wird dabei in einem weiteren Sinn verstanden und umfasst sowohl TV- und Printmedien:

#### **4.2.2.1. Medien und versteckte Merkmale**

Hinsichtlich des Einflusses der Medien auf das Agenturproblem der versteckten Merkmale gilt im Wesentlichen das gleiche wie für den Einfluss von Spielervermittlern, er ist relativ gering und spielt höchstens unterbewusst eine Rolle. Entscheidend ist auch hier die Fachkompetenz der Spielerbeobachter (INTERVIEW 1: S.7, Z. 20ff). Die Zeiten, in denen potentielle Neuzugänge noch aufgrund von Videobändern verpflichtet wurden, sind definitiv vorbei, das Medium erweist sich jedoch als recht hartnäckig (INTERVIEW 2: S. 3, Z.12).

#### **4.2.2.2. Medien und versteckte Handlungen**

Für das Aufdecken von Fehlverhalten von Spielern in ihrer Freizeit sind die Medien, und dabei insbesondere der Boulevardjournalismus mit seiner ausgeprägten Tendenz zur Skandalisierung geradezu prädestiniert. Die Prominenz der Fußballprofis lockt das Interesse der großen Massen und macht sie im „zivilen“ Leben leicht erkennbar. Sie fühlen sich damit ständig unter Beobachtung (INTERVIEW 2: S. 1). So dauert es auch meist nicht allzu lange, bis Disko-Besuche von Fußballern trotz prekärer Tabellensituation oder Alkohol am Steuer ans Licht der Öffentlichkeit kommen. Agenturtheoretisch könnte man das als eine Verschiebung der Agenturkosten hin zu den Spielern interpretieren, aber in der Realität ist man bei den Vereinen alles andere als begeistert. Die Enthüllung privater Eskapaden der Spieler ist fast immer mit Skandalen verbunden, deren schädigende Wirkung den aufklärenden Effekt übersteigt (INTERVIEW 2: S. 9, Z. 2f). Zumal auch Übertreibungen und die Verfälschung von Sachverhalten vorkommen, was an ein hohes Maß an kommunikativer Arbeit für eventuelle Richtigstellungen für die Vereine nach sich zieht (INTERVIEW 1, S. 6). Bei groben Verleumdungen, wie zuletzt das Beispiel der Wettmanipulationsvorwürfs gegenüber Sebastian Schweinsteiger zeigte, können drastische institutionelle Regelungen wie ein Hausverbot für Vertreter eines bestimmten Blatts zur Anwendung kommen.

#### **4.2.2.3. Medien und versteckte Absichten**

Für die Drohkulisse eines beabsichtigten Vereinswechsels bei der erpresserischen Forderung eines Spielers nach einer vertraglichen Nachverhandlung können die Medien in verschiedener Hinsicht eine Rolle spielen. Sie können das Vehikel von strategisch lancierten Pro-forma-Angeboten darstellen und so vorhandene Informationsasymmetrien zugunsten eines Spielers verschärfen, oder durch Recherchen und Konsultation von Kontakten Anbahnungen von Verhandlungen oder Interessensbekundungen anderer Vereine öffentlich machen und damit aus Sicht der Vereine Informationsasymmetrien abbauen.

Als eine bewährte Strategie der ökologischen Kontrolle seitens Spieler, die darin besteht, Personen indirekt über Manipulation ihrer Umwelt zu beeinflussen (vgl. SAAM 2002: S. 157) gilt die öffentliche Ankündigung, über einen Vereinswechsel nachzudenken. Vor allem sehr populäre Spieler können damit die Fans mobilisieren, die sich für den Verbleib des Spielers aussprechen und somit die Vereinsführung unter Druck setzen, bei den Vertragsverhandlungen bis an die finanzielle „Schmerzgrenze“ gehen zu müssen.

### **4.3. Zusammenfassung**

Mit der Anwendung der Agenturtheorie auf den Profifußball im „Normalfall“ lassen sich Institutionen wie Scouting-Abteilungen, der Konkurrenzkampf in Fußballkadern, Laktat-Tests oder langfristige Spielerverträge mit hohen festgeschriebenen Ablösesummen erklären.

Spielerberater nehmen eine immer wichtigere Rolle auf dem Spielermarkt ein und können und können das Austauschverhältnis aus Vereinsperspektive sowohl in negativer wie auch in positiver Hinsicht beeinflussen.

Die Medien, die seit Anfang der 90er Jahre im Fußball zunehmende Präsenz zeigen haben abgesehen von der eigentlichen Berichterstattung insbesondere die Funktion übernommen, den privaten Lebenswandel der Spieler zu überwachen und dienen als Forum bei wichtigen Vertragsverhandlungen. Diese spezielle Situation im Verhältnis zwischen Spieler und Verein scheint besonders empfänglich für externe Einflüsse zu sein.

## **5. Empirische Ergebnisse**

### **5.1. Qualitative Methoden der Befragung**

Im Mittelpunkt des Interesses der qualitativen Sozialforschung stehen die Subjektperspektive und die Sinndeutungen der Befragten. Dies erfordert von der Datenerhebung neben der Bezogenheit auf das Subjekt, der Offenheit von Fragen, Antworten und Methoden auch die Untersuchung in alltäglichen Situationen (DIEKMANN 2002: S. 444).

In ihrer Anwendbarkeit werden qualitative Methoden in erster Linie auf explorative Untersuchungen beschränkt, die der Entwicklung von Typologien und Kategoriensystemen sowie der Hypothesengenerierung dienen. Hierbei arbeitet man typischerweise mit Fallstudien oder mit vergleichsweise kleinen Stichproben, versucht dafür im Gegenzug aber die Befragten ausführlicher zu Wort kommen zu lassen, stärker in die Tiefe zu gehen und das gewonnene Datenmaterial intensiver auszuwerten anstatt es auf statistische Maßzahlen zu verdichten.

Dabei wird versucht, mit wenig strukturierten Interviews am Alltagsgespräch anzuknüpfen und eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen, mit der sich Hemmschwellen leichter abbauen lassen. Hiervon erhofft man sich tiefer gehende Kenntnisse über soziale Phänomene und validere Informationen als bei standardisierten Interviews (DIEKMANN 2002: S. 444f).

### **5.2. Experteninterviews**

Das leitfadengestützte Experteninterview stellt eines der in der empirischen Sozialforschung am häufigsten genutzten Verfahren dar. (LIEBOLD/TRINCZEK 2002: S. 34). Experteninterviews gelten dabei als „Instrument der Exploration“ (MEUSER/NAGEL 1994. S: 191), mit dem komplexe Wissensbestände zu rekonstruieren versucht werden (LIEBOLD/TRINCZEK 2002: S.38).

Der Expertenbegriff muss dabei nicht an formale Qualifikation oder offizielle Positionen gebunden sein, sondern kann sich auch auf die Funktion beziehen, die eine Person in einem Sozialsystem erfüllt (MEUSER/NAGEL 1994. S: 180). Der Status als Experte ist somit ein situativ-relationaler Status. So können je nach Forschungsfrage und Forschungsinteresse diejenigen, die zum Forschungsthema Relevantes beizutragen versprechen, also etwa

bestimmte Sachverständige Experten darstellen. Letzten Endes handelt es sich um Personen, die über besondere Wissensstände verfügen, (LIEBOLD/TRINCZEK 2002: S. 35ff)

Expertenwissen, das aus der praktischen Wahrnehmung einer Funktion resultiert, ist spezialisiertes Sonder- oder Insiderwissen (MEUSER/NAGEL 1994. S: 191). Experten verfügen dabei, im Gegensatz etwa zum Spezialisten, nicht über konkret abfragbares Wissen, sondern „komplexe Relevanzsysteme“ (HITZLER 1994: S. 26). Solches Expertenwissen ist weder ein auf Basisregeln beruhendes vorreflexives Wissen, noch einfach „abspulbar“, Entscheidungsprozesse und Verfahrensprinzipien müssen daher interpretativ rekonstruiert werden. Deshalb wird für ein offenes Leitfadenterview plädiert, in dessen Rahmen die Experten Einblicke in „ihre impliziten, funktionsbezogenen Relevanzen und Maximen“ geben können, wobei das Interesse den funktionsbezogenen Strategien des Entscheidens und Handelns gilt. Dafür ist eine flexible Handhabung des Leitfadens erforderlich (MEUSER/NAGEL 1994: S. 183f).

Das Herantasten an solch exklusive Wissensbestände der Befragten liegt im Fokus des Experteninterviews, das zum Ziel hat, die Eigenpräsentation der Akteure durch erzählgenerierende Fragen zu motivieren. Die Datengewinnung vollzieht sich im Anschluss daran als kommunikativer Akt (LIEBOLD/TRINCZEK 2002: S. 40)

### **5.3. Die Befragten**

Die für die vorliegende Arbeit befragten Experten, verdanken diesen Status ihrer gegenwärtigen oder auch vergangenen Funktion im Sozialsystem „Profifußball“. Es handelt sich dabei um einen Mitarbeiter aus dem Management eines großen Bundesligavereins (INTERVIEW 1), einen Mitarbeiter aus der Geschäftsführung eines kleineren Zweitligavereins, der dort im vergangenen Sommer seine aktive Karriere als Profifußballer beendet hatte (INTERVIEW 2), sowie um einen Profi-Spieler aus der Zweiten Fußball-Bundesliga (INTERVIEW 3).

In dieser Auswahl ist jeweils ein Vertreter der drei Profiklubs des Großraums München repräsentiert, die mit Mitgliederzahlen von über 100.000 im Falle des größten Bundesligavereins, rund 20.000 bei dem momentan in der zweiten Liga spielenden Traditionsverein und knapp 1.200 Mitgliedern im kleinen Vorstadtverein auch die Spannweite der Vereinsgrößen im deutschen Profifußball gut widerspiegeln.



## 5.4. Ausgewählte Ergebnisse aus den Befragungen

Im Folgenden sollen die Befunde aus den Experteninterviews schlaglichtartig angeführt werden. Dies erfolgt in drei thematischen Blöcken. Zunächst werden die Erfahrungen der Befragten hinsichtlich der externen Einflüsse auf das Verhältnis zwischen Spieler und Verein vorgestellt, bevor in einem zweiten Schritt daraus resultierende Probleme im deutschen Fußball angesprochen werden und abschließend sowohl die konkreten als auch eher allgemeine institutionelle Lösungsmöglichkeiten benannt werden.

### 5.4.1. Externe Einflüsse auf das Verhältnis zwischen Spieler und Verein

#### 5.4.1.1. Einfluss von Spielerberatern

Der Einfluss von Spielerberatern im Verhältnis zwischen Spielern und den Vereinen wird von allen Befragten bestätigt und wird mittlerweile als Normalzustand akzeptiert:

*„Das ist ja ganz normal, im höheren Management arbeiten fast alle Manager, wenn sie sich verändern wollen mit Headhuntern, nichts anderes ist ja ein Spielerberater auf diesem Niveau. Er hat die Kontakte zu dem Spieler, er weiß, will er sich verändern, will er verlängern, und beschreibt dann dessen Fähigkeiten, es ist einfach eine Person, die bei dem ganzen Ablauf dazugehört im Augenblick. Da gibt es natürlich gute und schlechte, negative oder positive, da ist kein Unterschied zur normalen Welt. Nur ist es im Augenblick so, wenn man sagt, man ist Spielerberater, dann ist es so wie wenn man vor drei, vier Jahren gesagt hat, man ist Zahnarzt, da hat man einfach ein schlechtes Image, da muss dann auch einfach damit umgehen können“.*

(INTERVIEW 1: S. 5)

Die im Lauf der Zeit gestiegene Mobilität der Spieler und die sich permanent verbessernden Vermarktungsmöglichkeiten, die die Spieler mit vielen Handlungsoptionen auch abseits des Sports konfrontieren, lassen die Nachfrage nach kompetenter Beratung verständlich erscheinen, wenn man sich auf die Ausübung seines Sports konzentrieren will.

*„... ich hatte auch einen Spielerberater. Man muss auch sehen, dass ein gewisses Verhandlungsgeschick als Spieler notwendig ist. Und seine Interessen da selbst gegenüber dem Verein zu vertreten ist wie ich finde schwierig, weil es bleibt oft etwas hängen, wenn man hart verhandelt, und da ist es besser, wenn da jemand dabei ist und das für einen macht.“*

(INTERVIEW 2: S. 3)

*„Deswegen habe ich es ja auch gemacht, weil der Berater schon viel abnimmt und man kann sich wirklich auf das Fußballspielen konzentrieren. Man muss bei Verhandlungen eigentlich nicht groß drüber nachdenken, sondern vertraut seinem Spielerberater. Gewisse Sachen muss man schon hinterfragen, aber mir ging es so als Spieler, dass der Berater einem schon viel abnimmt“.*

(INTERVIEW 2: S. 4)

*„Zum Beispiel regelt er alle Geschichten, wenn mit dem Verein was ansteht, Vertragsgespräche. Gibt's irgendwelche Unstimmigkeiten, mit dem Trainer oder sonst was. Wenn man sagt, ich komm nicht weiter, dann versucht man immer in erster Linie, das selbst zu klären. Kommt man nicht weiter, gibt man das an den Berater weiter. Bei mir war das jetzt noch nie der Fall, dass der Berater kommen musste, und irgendwelche Konflikte da klären musste. Also, so weit ist es noch nicht gekommen“*

(INTERVIEW 3: S. 10)

Insbesondere die Spitzenspieler können ihr Beraterportfolio diversifizieren. Dabei zeigt sich eine große Verhandlungsmacht der Spieler auch gegenüber ihren Beratern, indem sie viel Wert auf Professionalität legen:

*„...dass jeder einzelne Spieler bei unserem Verein ein Top-Athlet ist, der neben der Versorgung vom Verein noch sein eigenes Management um sich herum aufbaut, um all diese Fragen, um Top-Leistung zu bringen, zu beantworten.“*

(INTERVIEW 1: S. 2, Z. 2-5)

*„Es gibt dann auch ein paar wenige Spieler, die haben dann einen Spielerberater, der für die Verträge zuständig ist, also für die Wechsel von Verein zu Verein, und noch einen Berater, der quasi sein Image aufbaut und die Sponsoren betreut“*

(INTERVIEW 1: S. 9, Z. 25-28)

*„Im Grunde genommen kann sich ein Spielerberater von einem Spieler unserer Kategorie gar nicht erlauben, dass er viele Fehler macht, weil er muss ihn top beraten, weil dieser Spieler ja eine Menge Erfahrungen hat und viel rumkommt, oder viel Input von außen hat, wie machen das andere und was ist gut und was ist nicht gut, an ihn werden ja sehr viele Möglichkeiten, ob das jetzt finanziell ist, wie er sein Geld anlegen kann, herangetragen. Und da muss der Berater sich einfach auf die Hinterfüße stellen, ansonsten verliert er den Spieler, wenn der Spieler einigermaßen intelligent ist“*

(INTERVIEW 1: S. 3, Z. 3-9)

Hinsichtlich ihrer Qualität variieren die Spielerberater allerdings mitunter deutlich:

*„Und wenn ich jetzt über einen Spielerberater von einem Spieler aus solch einer Mannschaft spreche, ist das ja kein Spielerberater, der zehn, fünfzehn oder zwanzig Spieler hat, sondern dieser Spielerberater betreut oft nur drei, zwei oder womöglich nur einen Spieler, das heißt also, er kümmert sich nur um das Management von diesem einen Spieler. Das ist ein ganz anderer Spielerberater als einer, der zehn Zweitliga-*

*und noch fünfzehn Regionalligaspieler hat, der quasi nur vermittelt, damit ein Spieler wieder einen Arbeitsplatz hat. Das ist ganz was anderes“*  
(INTERVIEW 1: S. 2)

*„Es gibt wenig gute und viele, die einfach mitmischen und Geld mit den Spielern verdienen wollen. Oft ist es einfach so, dass die Spieler an Vereine vermittelt werden, der Berater bekommt seine Provision und das war's. Die guten Berater kümmern sich wirklich um die Spieler und machen sich nicht nur Gedanken darum, an welchen Verein der Spieler vermittelt wird, sondern welche Perspektiven der Spieler dort hat und wie sein Werdegang aussehen soll. Das unterscheidet gute von schlechten Beratern auf dem Markt. Das ist wie bei Autoverkäufern, da geht es nur darum, den Spieler schnell an den Mann zu bringen und abzukassieren. Da liegt noch einiges im Argen“.*  
(INTERVIEW 2: S. 6)

Man stößt auch auf zweifelhafte Anwerbepraktiken der Spielerberater, die mitverantwortlich für das schlechte Image der Branche in der Öffentlichkeit sein dürften:

*Es gibt ja auch viele Spielerberater, die kommen auf einen zu: ja, du bist ein netter, sympathischer Typ, und dabei kennen sie dich gerade 2 Minuten. Und dann haben die auch immer so die Standardsprüche: ja, ich bin auf das Geld nicht angewiesen. Und dass man nach 5 Minuten schon sagt: du bist nett, du bist sympathisch... das sind dann so die Maschen. Ich finde, man muss die Karten offen auf den Tisch legen. Und wenn ein Spielerberater zum Beispiel sagt: okay, wir können uns gerne erstmal kennen lernen und ich will natürlich auch was verdienen, das ist ja auch ganz klar. Aber wenn er die Karten auf den Tisch legt, dann finde ich das auch ganz ehrlich. Aber viele lassen sich da auch hinter's Licht führen mit sog. Werbeverträgen. Also, ich finde, da muss man sehr vorsichtig sein.*  
(INTERVIEW 3: S. 9)

Vor allem in Spitzenklubs werden Spielerberater mittlerweile als Teil einer Interessengemeinschaft angesehen:

*Man muss ganz klar sagen, dass das hier eine Interessensgemeinschaft ist, und dass ein Profifußballer ein Teil dieser Interessensgemeinschaft ist, und er muss einfach jemanden haben, ob das sein Berater ist oder eine private Person, die ihm, das was mit ihm passiert, diese Fragen, die er zu beantworten hat, professionell und was seine Karriere betrifft, die ihm das reflektiert, quasi wie eine Ballwand, die die Fragen die er hat zurückwirft, mit ein paar Lösungsvorschlägen, wo er dann entscheiden kann „Was ist gut für mich, was ist richtig?“. Das ist glaube ich einfach notwendig, wenn man bei einem Top-Klub wie bei uns Top-Leistung bringen will. (INTERVIEW 1: S. 2, Z.10-17)*

### 5.4.1.2. Einfluss der Medien

Mit den Einflüssen der Medien umzugehen, ist für Profifußballer eine zentrale Berufsanforderung, aber nicht für jeden gleichermaßen attraktiv:

*„Das mit den Medien, das ist schon so ne richtig harte Seite, weil 50% von dem, was man sagt, stimmt, und 50% sind frei erfunden, das hat man so nicht gesagt. Und als Spieler hast du da relativ wenig Macht. Schade finde ich halt nur, dass viele wirklich zu 100% glauben, was da drin steht“.*

(INTERVIEW 3, S. 6, Z. 19-23)

Wöchentlich werden sie mit Leistungsbeurteilungen seitens der Presse konfrontiert. Die Presse-Kompetenz wird von den Fußballern allerdings nicht allzu hoch bewertet:

*„Also, ich denke, die Medien, die schreiben dich auch nie so gut wie du bist und die schreiben auch immer schlechter als du warst. Die machen einfach... die in München sind ganz schlimm: es gibt kein Mittelmaß: gerade bei uns hier: entweder wir sind die absoluten Vollidioten oder wir sind die Könige.“*

(INTERVIEW 3, S. 6)

*„Und gerade – wie soll ein Journalist, der selber nie Fußball gespielt hat – also, ich kenne ja unsere Journalisten – gut, also bis auf einen, aber der hat ja nur unterklassig gespielt – alle anderen haben nie Fußball gespielt. Also, wie sollen die objektiv 22 oder 26 Spieler bewerten?“*

(INTERVIEW 3, S. 7)

*„Man kann schon viel Stimmung machen mit Berichten. Die Medien sehen das dann oft wenn es schlecht läuft zu schlecht, und wenn es gut läuft zu gut. Es wird zu oft übertrieben, es gibt keinen Mittelweg, und da haben die Medien einen riesengroßen Einfluss. Die wenigstens haben das Spiel dann live gesehen, und die Leute holen sich dann ihre Informationen aus der Zeitung, dem Fernsehen oder dem Internet, und da wird dann schon viel beeinflusst, aber das ist ja nicht nur im Sport sondern überall so“*

(INTERVIEW 2: S.7)

Durch gezielte Beurteilung einzelner Spieler in den Medien kann je nach Charakter des Spielers die Leistung beeinflusst werden:

*„Manche Spieler werden in der Zeitung kritisiert, und mit solcher Kritik kann nicht jeder gleich gut umgehen. Das ist dann auch der Trainer gefragt, um so einen Spieler wieder aufzubauen oder man lässt es einfach laufen. Es gibt Spieler, die sind eher labil und anderen ist es völlig egal, die spielen immer auf gleichem Niveau. Auf der anderen Seite, wenn man nur gelobt wird, gibt es Spieler, die dann irgendwann einmal den Boden unter Füßen verlieren, und es gibt Spieler, die damit umgehen können. Das merkt man schon ab und zu, dass das die Leistung beeinflusst. Viele Spieler werden dann auch euphorischer, wenn sie in der Zeitung gelobt werden, und spielen noch*

*besser, das kann auch passieren. Das hängt dann von der Psyche des einzelnen Spielers ab“.*  
(INTERVIEW 2: S.7)

### **5.4.1.3. Sonstige Einflüsse**

Ansprüche von privaten Sponsoren an Spieler geraten regelmäßig in Konflikt mit dessen Verpflichtungen gegenüber seinem Verein.

*„Also inwieweit hat der Sponsor das Recht, diesen Spieler mit zu vermarkten als Teil der Mannschaft und wie weit ist es dem Spieler erlaubt, sich individuell zu vermarkten? Und da sind immer wieder die gleichen Fragen, die zu diskutieren sind, wie löst man diese Schwierigkeit und was ist rechtens und was ist nicht rechtens. Das gilt es dann halt in diesen Gesprächen abzuklären.“*  
(INTERVIEW 1: S. 5, Z. 1-9)

Erwartungen der Zuschauer können verpflichtend oder motivierend auf die Leistungserstellung von Fußballspielern wirken:

*„Man fühlt sich da schon verpflichtet, denen gegenüber Leistung zu bringen. Ich denke, es gibt viele, die finanziell nicht so betucht sind wie wir, und die sehen natürlich auch, was wir für ein Leben haben. (...) Manche sagen: die pfeifen dich aus, da geh ich nicht mehr hin. Andere sagen: das gehört sich, sich nach dem Spiel bei den Fans zu bedanken. Und die gehen hin und stehen Rede und Antwort nach dem Spiel. Egal ob die jetzt gewonnen haben – dann ist es natürlich angenehm, in die Fankurve zu gehen. Aber gerade wenn man nicht gewonnen hat, dann müsste man denen Rede und Antwort stehen. Das sind dann die schwierigen Situationen. Und man hat dann auch den großen Konkurrenten den 1. FC Bayern... da muss man dann auch unsere Situation denen erklären, dass die dann nicht irgendwie überlaufen. Das muss man schon pflegen, gerade in so einem Traditionsverein wie 60 München. Ich meine, Zweite Liga, und dann ausverkaufte Stadien zum Teil, das ist sehr, sehr ungewöhnlich“.*  
(INTERVIEW 3: S. 13)

*„Dass die Fans einen dann so wirklich beeinflussen, das kommt dann auch von den Beziehungen, von dem Verhältnis zu den Fans. Da spielt man dann 6, 7 Jahre bei dem Verein, dann kennt man die Fans, dann weiß man, wie die denken... das sind dann auch so Faktoren, von denen ist so was abhängig. Und wenn man dann tatsächlich sagt: ich bleib jetzt hier: das rechnen einem die Fans sehr hoch an. Und das nicht nur für drei Monate, sondern über Jahre hinweg. Der ist dem Verein treu geblieben und ist jetzt vielleicht dem Finanziellen nicht nachgegangen...“*  
(INTERVIEW 3: S.14)

Schließlich können andere Vereine als Rivalen um die Positionen im Meisterschaftsrennen auch zu Konkurrenten um Personal werden und so das Verhältnis zwischen Spieler und Verein beeinflussen.

*„Andere Vereine kann man noch dazu nehmen. Spieler, die dann abgeworben werden sind ein großes Problem. Wenn ein anderer Verein einen Spieler will, ist es eigentlich gut, weil wir dann wissen, dass wir einen guten Spieler haben. Aber das gestaltet sich dann wieder bei den Vertragsverhandlungen schwierig, weil wenn er von vielen Vereinen gejagt wird, dann geht das Gehalt nach oben, dann haben wir wieder ein Problem.“*

(INTERVIEW 2: S.11)

## **5.4.2. Aus den externen Einflüssen resultierende Probleme**

### **5.4.2.1. Probleme durch Einflüsse von Spielerberatern**

Interessensunterschiede bei Vertragsverhandlungen sind niemals auszuschließen, und führen daher regelmäßig zu Konflikten und Schwierigkeiten:

*„Wenn es zu einem Vereinswechsel kommt, dann gibt es unterschiedliche Interessen und die sind nie ohne Konflikte, da gibt es immer Schwierigkeiten oder da kann es Schwierigkeiten geben“.*

(INTERVIEW 1: S. 3)

*„Da geht es dann sicherlich schon mal vielleicht nicht unbedingt hart zu, aber freundschaftlich kann man das nicht nennen. Schwieriger wird es natürlich auch, wenn ein Spieler Angebote von anderen Vereinen hat. Da ist man als Verein schon ab und zu einmal in der Zwickmühle: Geht man bis an die Schmerzgrenze oder sagt man, wir lassen ihn einfach ziehen, wenn er nicht unbedingt zu uns will. Das sieht man ja jetzt gerade auch bei Ballack und Bayern München. Wobei wir da natürlich über die Top-Spieler reden. Aber das ist schon immer ein zähes Ringen, und in solchen Verhandlungen geht es sicherlich auch nicht freundschaftlich zu. Da kommt dann ein Spielerberater wieder zum Zug, weil wenn ein Spieler nur mit dem Verein verhandelt, kann er seine Interessen nicht so vertreten, wie es ein anderer kann“*

(INTERVIEW 2: S. 5).

Unzutreffende, und eher finanzstrategisch motivierte Suggestionen des Könnens seitens der Spielerberater können zu verminderter Selbsteinschätzungsfähigkeit der Spieler führen.

*„Die Spielerberater nehmen natürlich in dem Sinne Einfluss auf die Spieler, dass sie den Spieler stark machen wollen. Übertrieben gesagt auf die Art: „Du bist der Beste, Du musst am meisten verdienen“. Da hat man dann manchmal das Gefühl, dass der*

*Spieler sich selbst nicht mehr einschätzen kann, dass da einfach zu viele äußere Einflüsse auf den Spieler wirken. Dann wird der Spieler einmal vom Trainer kritisiert und rennt zu seinem Spielerberater und sagt: „Gibt’s doch nicht, der Trainer hat mich kritisiert!“. Der Spielerberater sagt dann: „Du bist aber der Beste“, und schon gibt es da einen Konflikt, weil der Spieler sich nicht mehr einschätzen kann, weil man es einmal von der einen Seite hört und einmal von der anderen. Man nimmt sich dann Kritik vom Trainer dann nicht mehr so zu Herzen, weil man eher auf den fixiert ist, der einem etwas Positives sagt anstatt zu sagen, die Kritik war richtig. Das ist glaube ich die größte Einflussnahme der Spielerberater. Wenn man Vertragsverhandlungen sieht, dann wird einem natürlich auch immer suggeriert, dass der Spieler am meisten verdienen sollte, da gibt es dann einfach auch Konflikt“.*  
(INTERVIEW 2: S. 3f)

#### **5.4.2.2. Probleme durch Einflüsse der Medien**

Medien überwachen die Fußballer in einem zunehmendem Maße, das mitunter in einer erhöhten Fürsorgepflicht der Vereine mündet.

*„es gibt sicher keine Überwachung vom Verein, das findet nicht statt. Aber die Medien machen das halt, man hat heutzutage sicher den gläsernen Spieler, wenn er bei unserem Verein spielt, weil er so im Fokus der Öffentlichkeit steht, weil viele Dinge so interessant sind, dass einfach alles rauskommt“*  
(INTERVIEW 1, S: 8)

*„...man muss auch quasi die Rechte von dem Spieler unterstützen, man muss natürlich auch den Spieler beraten und sagen, wie gehst Du mit dieser Meldung um, mit diesem Fakt, wie stellst Du Dich der Öffentlichkeit, welche Kommentare gibst Du ab, und da kann man einfach nur beratend zur Seite stehen“,*  
(INTERVIEW 1: S. 7,)

Dies ermöglicht jedoch auch die Aufdeckung von unprofessionellem Verhalten in der Freizeit, so dass die Informationsfunktion der Medien schnell in durch Skandale verdeckt werden kann.

*„Aber jetzt hat man es ja wieder bei Wolfsburg erlebt, als Spieler in der Disco waren und die Presse das dann ausgeplaudert hat. Das ist schon nützlich, weil man dadurch weiß, was eigentlich los ist, aber auf der anderen Seite wäre es manchmal auch besser, man wüsste es nicht, weil man dann ja reagieren muss. Aber wenn die Leistung nicht stimmt, muss man sich schon einmal hinerfragen, was los ist, aber das ist immer mit Skandalen verbunden, und das schadet eigentlich eher als dass es hilft.“*  
(INTERVIEW 2: S. 9)

Medien sind eine Plattform, auf der Spieler oder die sportlich Verantwortlichen öffentliche Aussagen über Mannschaftskameraden, Untergebene oder Vorgesetzte machen können, was

zu Konflikten innerhalb der Mannschaft oder zwischen einzelnen Spielern führen kann und die Leistung des Teams beeinträchtigen kann:

*Wenn natürlich irgendein Spieler einen Satz loslässt, vielleicht über einen anderen Mannschaftskollegen, und das kommt dann irgendwie in die Zeitung. Und zwei, drei lesen die Zeitung und kommen dann rein und fragen dann: was hast du gesagt? Dann kann das natürlich schon zu Konflikten führen. (INTERVIEW 3, S. 7, Z. 1-4)*

#### **5.4.2.3. Probleme durch sonstige Einflüsse**

private Sponsoren

*„Und wenn jetzt zum Beispiel ein Spieler einen konkurrierenden Sponsor hat zum Verein, dann ist das natürlich wieder ein Konfliktpotential. Also inwieweit hat der Sponsor das Recht, diesen Spieler mit zu vermarkten als Teil der Mannschaft und wie weit ist es dem Spieler erlaubt, sich individuell zu vermarkten? Und da sind immer wieder die gleichen Fragen, die zu diskutieren sind, wie löst man diese Schwierigkeit und was ist rechtens und was ist nicht rechtens. Das gilt es dann halt in diesen Gesprächen abzuklären“. (INTERVIEW 1: S. 9, Z. 4-11)*

#### **5.4.3 Institutionelle Lösungen für die Probleme aus externen Einflüssen**

Eine gewissermaßen vorgelagerte Institution bei der Lösung der aus externen Einflüssen entstehenden Probleme, könnte in der Etablierung und permanenten Weiterentwicklung einer professionellen Vereinsstruktur bestehen, die einerseits Komplexitätsreduktion der Umwelt des Profifußballvereins ermöglicht, andererseits Spielern auch ein hohes Maß an Betreuung durch den Arbeitgeber bereitstellt, die Opportunismusneigungen der Spieler mindern könnte:

*„...dadurch hat man immer kontinuierlich weiter arbeiten können, was man power betrifft, das heißt, man hat halt auf alle Probleme, die ein Spieler haben kann, im Laufe der Jahre versucht eine Antwort zu bekommen. Sei es jetzt im Umgang, dass man eine Wohnung braucht, dass man ausländische Spieler integrieren muss, es gibt für alle diese Problemchen Leute, die sie bearbeiten. Dies ist halt einfach aufgrund des Erfolges der letzten dreißig Jahre gewachsen und diese Rundum-Versorgung ist sicher einmalig in der Bundesliga, weil halt einfach immer der Erfolg da war und man sich das leisten hat können und man nie Abstriche machen musste, im Gegenteil, man konnte immer mehr, immer mehr und das ist sicher einmalig, wie ein Spieler, ja, unterstützt wird, dass er seine Leistung bringen kann.“  
(INTERVIEW 1: S. 1, Z. 22-31)*



Man orientiert sich an geltenden rechtlichen Bestimmungen und versucht durch Gespräche einvernehmliche Lösungen zu erzielen:

*„Aber wir reden ja jetzt nicht über solche Dinge, dafür gibt es ja Gesetze, die ganz genau sagen, was erlaubt und was nicht erlaubt ist, wie im normalen Leben auch. Von dem her gesehen wird das alles immer ein bisschen zu hoch gehängt. Wenn ein Verein krumme Dinge macht, dann kann der Spielerberater ja oder nein sagen, und wenn der Spielerberater krumme Dinge macht, kann der Verein sagen ja oder nein, das ist ja immer ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis, und vom dem her gesehen ist es wie im normalen Leben auch, entweder die Sache seriös betreiben oder nicht seriös (INTERVIEW 1: S. 3, Z. 16-23)“*

*„Es hängt immer vom Profil des Spielers ab, und es gibt Standardklauseln, es gibt den DFB-Mustervertrag, und da stehen ja viele Dinge drin, dass die Persönlichkeitsrechte beim Verein sind, dass er die Sponsoren in Absprache mit dem Verein generieren muss und all diese Dinge. Aber es ist ja immer wieder so, ein Spieler hat ein gewisses Profil, und da muss man sich das halt erarbeiten, im Gespräch mit dem Verein. Und darum braucht er ja Leute, die ihn da beraten, die sagen, das ist erlaubt, das ist möglich oder eben nicht möglich.“ (INTERVIEW 1: S. 9, Z. 16-21)*

Schon oben wurde im Zusammenhang mit dem Agenturproblem „hidden information“ die Bedeutung des Leistungsdrucks im Mannschaftskader eines Profifußballvereins diskutiert, sie kann als empirisch bestätigt gelten. Ein teaminterner Strafenkatalog kann vereinschädigendes Verhalten oder Äußerungen in der Öffentlichkeit sanktionieren.

*„Nur ist es auch mittlerweile so, dass bei diesen neuen Top-Vereinen, und unser Verein ist einer von diesen Top-Vereinen, dass da der Leistungsdruck, also sich zu behaupten in dieser Gruppe und zu spielen einfach so groß ist, dass ein Spieler sehr diszipliniert sein muss in seiner Lebensführung. Und da kann er sicher immer wieder Ausreißer haben oder einmal weggehen oder auch mal was trinken, aber im Grunde genommen muss er sehr diszipliniert sein, sonst kann er sich auf dem Niveau nicht behaupten und durchsetzen.“ (INTERVIEW 1: S. 8, Z. 8-13)*

*„Es ist schon passiert, und dann gibt es einen Strafenkatalog, der vom Trainer aufgestellt wird. Das heißt Kritik an Mitspielern in der Zeitung ist untersagt, Kritik am Verein natürlich sowieso. Wenn es um Mannschaftsinterna geht, kümmert sich der Trainer darum, bei Vereinsinterna der Manager und das Präsidium. Von der Trainerseite gibt es vor der Saison einen Strafenkatalog, Manager und Präsidium entscheiden von Fall zu Fall, was dann zu tun ist. Solche Fälle gab es schon, aber das kommt eher selten vor.“ (INTERVIEW 2: S.8)*

Ein Medientraining kann Spielern helfen, die im Umgang mit den Medien ihre Schwierigkeiten haben. Als Veranstalter kommen Beratungsagenturen oder die Klubs selbst in Frage.

*„Also, es gibt Spieler, die machen so was. Zum Beispiel von den Beratern aus. Es gibt so Beratergesellschaften zum Teil, die machen das, die bieten das an. Und dann Vereine teilweise, die bieten das auch an, aber nur den Spielern – meiner Meinung nach – wo sie der Meinung sind, der Spieler braucht das, da müssen wir dem helfen, der verhält sich vielleicht nicht ganz so geschickt. Es gibt halt auch Spieler, die gehen sehr viel auf die Medien zu, die plaudern sehr viel aus. Und da muss man dann als Verein vielleicht auch einschreiten. Es gab ja in der Bundesliga auch schon Einzelfälle, wo dann ein Medienverbot ausgesprochen wurde. Ich kann da jetzt auch keinen einzelnen nennen, aber ich weiß, dass es das schon gab. Bei uns jetzt nicht...“*  
(INTERVIEW 3: S. 8, Z. 24-32)

Abschließend ist noch auf einen von den ursprünglichen Annahmen der Fragestellung dieser Arbeit abweichenden empirischen Befund einzugehen. Denn es hat – zumindest im bescheidenen Ausmaß der vorliegenden Daten – den starken Anschein, als seien die Spielerberater, sofern sie seriös arbeiten, nicht mehr nur eine wohl oder übel geduldete Institution in kühler Business-Attitüde, die zur Spielerallokation beiträgt. Ganz offensichtlich werden nämlich mittlerweile die Berater sowohl von Spieler- als auch von Vereinsseite geschätzt:

*Es geht eigentlich darum, in erster Linie sich auszutauschen, wie sieht der Spieler seine Zukunft, wie sieht der Verein die Zukunft des Spielers. Und in diesen Gesprächen ergibt sich dann ja auch durch die vergangenen Jahre, wie der Spieler gespielt hat, wie oft er verletzt war, das heißt, man arbeitet ein ganz klares Bild von dem Spieler heraus, ein Profil, was ist er imstande zu leisten, was hat er für ein Entwicklungspotential, wie alt ist er, wo geht die Richtung hin, und dann am Ende von diesen ganzen Gesprächen steht dann eine Zahl, welchen Wert dieser Spieler hat, für den Verein und im internationalen Vergleich, was für Möglichkeiten da sind und was für Zahlen. Und je genauer und besser das beide Seiten machen, und je klarer sie eine Vorstellung von dem Spieler haben, der Verein und der Berater, umso einfacher ist es dann festzulegen, wie lange soll er bleiben, wie viel verdient er, und das macht die Qualität dieses Gespräches aus. Wenn der Verein nicht genau weiß, brauch ich den Spieler oder nicht, welche Position spielt er, wen hab ich noch auf dieser Position, oder kaufen wir ihn halt einfach mal, dann ist es natürlich schwierig das festzulegen.*  
(INTERVIEW 1: S. 4, Z. 11-23)

*„Eine andere Hilfe ist es auch, wenn bei Spielern, die einfach keinen Verein finden, ein Spielerberater mit seinen Kontakten etwas vermitteln kann. Da sind Spielerberater sicherlich wichtig. Denn selbst bei den Vereinen anzurufen und zu sagen, dass man dort spielen will, ist eigentlich unmöglich. Das ist nicht wie auf dem normalen Arbeitsmarkt, dass man eine Bewerbung schreibt oder auf irgendeine offene Stelle reagiert, da ist man schon angewiesen auf Spielerberater, die als Vermittler dann tätig werden.“* (INTERVIEW 2: S. 7)

*„sondern ich habe einen Finanzmanager, den ich schon seit Ewigkeiten kenne und der einfach auf das Geld überhaupt nicht mehr angewiesen ist. Also, der ist Millionär und der macht das jetzt aus Spaß, weil er da einfach Riesenfreude daran hat und das merke ich auch. Und dementsprechend kommt das dann auch zum Beispiel beim Verein gut an, bei mir kommt's natürlich sehr gut an, weil der macht alles“.*  
(INTERVIEW 3: S. 9, Z. 12-16)

*„Wiederum ist der Verein ab und an einmal auf den Spielerberater angewiesen. Wenn man zum Beispiel einen Stürmer braucht, hält man Kontakt zu einigen Spielerberatern, die dann einem auch Spieler präsentieren. Es ist schon auch ein Geben und Nehmen. Man will ja auch den Handlungskreis von diesen Leuten nicht einengen, wenn man sie irgendwann mal braucht. Und wenn das seriöse Leute sind, steht dem nichts im Weg“.*  
(INTERVIEW 2: S. 6)

## 6. Fazit

Im deutschen Profifußball hat die Bedeutung ökonomischer Faktoren in den letzten zehn bis 15 Jahren deutlich zugenommen. Dieser Umstand hat sowohl auf Verbands- wie auch auf der Vereinsebene weitreichende Strukturreformen nach sich gezogen. Auch die arbeitsrechtliche Stellung der Profifußballspieler hat sich in Richtung einer größeren Mobilität verbessert, was die Spieler zum bedeutendsten Kostenfaktor im bezahlten Fußball werden ließ.

Anhand der Principal-Agent-Theorie, die sich mit der zentralen Frage der effizienten institutionellen Ausgestaltung von Auftragsbeziehungen befasst, lassen sich die Arbeitsverhältnisse im Profifußball und typische damit verbundene Austauschprobleme sowie deren institutionelle Lösungen erklären. Eine Erweiterung der Theorie um die beiden Größen „Spielerberater“ und „Medien“, zeigt, dass externe Einflüsse das Austauschverhältnis zwischen Profifußballspielern und Medien verändern können.

Spielerberater können das Austauschverhältnis aus der Perspektive der Vereine in Kostenhinsicht sowohl positiv als auch negativ verändern. Die Medien haben neben der eigentlichen Berichterstattung auch die Funktion übernommen, den privaten Lebenswandel der Spieler zu überwachen. Eine spezielle Situation im Austauschverhältnis zwischen Spielern und ihren Vereinen, die besonders empfänglich für externe Einflüsse ist, stellen Vertragsverhandlungen dar.

Aus den, wenn auch bescheiden ausgefallenen, empirischen Daten wird ersichtlich, dass externe Einflüsse in der sozioökonomischen Realität des Profifußballs durchaus ihre Wirkung haben, auch wenn diese häufig weniger formalisierbar sind. Ein überraschender Befund ergab sich aus der überwiegend positiven Beurteilung seriöser Spielerberater; überraschend nicht zuletzt, weil diese in der Öffentlichkeit und insbesondere in den Medien eine schlechte Reputation besitzen.

Der Einfluss von Spielerberatern im Verhältnis zwischen Spielern und den Vereinen wird von allen Befragten bestätigt und wird mittlerweile als Normalzustand akzeptiert, der für die Allokation auf dem Spielermarkt sehr bedeutsam ist. Die Einflüsse der Medien beziehen sich auf die Beurteilung individueller Leistung sowie auf die Überwachung des Freizeitverhaltens der Spieler. Eine gewissermaßen vorgelagerte Institution könnte in der Etablierung und permanenten Weiterentwicklung einer professionellen Vereinsstruktur bestehen, die

einerseits eine Komplexitätsreduktion der Umwelt des Profifußballvereins ermöglicht, und andererseits Spielern auch ein hohes Maß an Betreuung durch den Arbeitgeber bereitstellt, was Opportunismusneigungen der Spieler mindern könnte.

Da diese Befunde aufgrund der geographischen Begrenzung des Untersuchungsgebiets eher einer Studie zum Münchner Großraumfußball als zum deutschen Profifußball gleicht, böte es sich zunächst an, ähnliche Daten aus der kompletten ersten und zweiten Bundesliga zu erheben. Eine weitere interessante Fragestellung könnte darin bestehen, ob die Position des Spielerberaters im Profifußball die Rolle einer Institution einnimmt oder nicht.

# Literaturverzeichnis

- AKERLOF, George A. (1976): „The Economics of Caste and of the Rat Race and Other Woeful Tales“, in: Quarterly Journal of Economics, 90, S. 599-617
- ALCHIAN, Armen A. & Harold DEMSETZ (1972): “Production, Information Costs and Economic Organization“, in: The American Economic Review 62, S. 777-795
- ALEMANN, Ulrich von (1989): Organisierte Interessen in der Bundesrepublik Deutschland. Opladen: Leske + Budrich
- ARROW, Kenneth J. (1985): „The Economics of Agency“, in: PRATT, John W. & Richard J. ZECKHAUSER (Hrsg.): Principal and agents: The structure of business. Boston: Harvard Business School Press, S. 37-51
- BERENS, Wolfgang & Gerhard SCHEWE (2003): Profifußball und Ökonomie. Hamburg: Dr. Kovac
- BIERWIRTH, Cathrin (2003): „Entwicklung des Sportsponsoring im deutschen Profifußball“, in: Berens, Wolfgang & Gerhard Schewe (Hrsg.): Profifußball und Ökonomie. Hamburg: Dr. Kovac, S. 3-14
- BLAU, PETER M. & MARTIN SCOTT (1962): Formal Organizations. A comparative approach. San Francisco: Chandler Publishing.
- BÜCH, Martin-Peter (1998): „Das Bosman-Urteil – Transferentschädigungen, Ablösesummen, Eigentumsrechte, Freizügigkeit. Sportökonomische Anmerkungen zu einem sportpolitischen Thema“, in: Sportwissenschaft 28, S. 283-296
- BÜCH, Martin-Peter (Hrsg.) (2000): Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze. Schorndorf: Hofmann.
- CACHAY, Klaus & Ansgar THIEL(2000): Soziologie des Sports. Zur Ausdifferenzierung und Entwicklungsdynamik des Sports der modernen Gesellschaft. Weinheim/München: Juventa.
- DFB/LIGAVERBAND (2001): Grundlagenvertrag.  
Im Internet unter: <http://www.dfb.de/dfbinfo/interna/index.html> (Zugriff 21.11.05)
- DFB (2005a): Satzung, Stand 01.07.2005. <http://www.dfb.de/dfb-info/interna/index.html>  
(Zugriff am 21.11.05)
- DFB (2005b): Geschichte. <http://www.dfb.de/dfb-info/eigenprofil/index.html>.  
(Zugriff am 21.11.2005)
- DFB (2005c): Mitglieder-Statistik 2005..  
<http://www.dfb.de/dfbinfo/eigenprofil/index.html> (Zugriff am 21.11.2005)

- DFL (2000): Satzung.  
<http://www.bundesliga.de/imperia/md/content/transferlistepdfs/satzung/23.pdf> (Zugriff 21.11.05)
- DFL (2006): Bundesliga-Report 2006. Im Internet unter:  
[http://www.bundesliga.de/imperia/md/content/medien/bundesliga\\_report\\_2006.pdf](http://www.bundesliga.de/imperia/md/content/medien/bundesliga_report_2006.pdf)  
 (Zugriff 28.03.06)
- DIECKMANN, Andreas (2002): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Hamburg: Rowohlt.
- EBERS, Mark & Wilfried GOTSCH (2002): „Institutionenökonomische Theorien Der Organisation“ in: Kieser, Alfred (Hrsg.)(2002): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 199-251
- EISENHARDT, KATHLEEN (1989): „Agency Theory. An Assessment and Review“, in: Academy of Management Review 14: S. 57-74
- FAMA, EUGENE (1980): „Agency problems and the theory of the firm“, in: Journal of Political Economy 88: S. 288-307
- FRANCK, Egon (1995): Die ökonomischen Institutionen der Teamsportindustrie. Eine Organisationsbetrachtung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- FRANCK, Egon (1999): „Zur Organisation von Sportligen. Übersehene Argumente jenseits von Marktmacht und Kollusion“, in: DBW 59: S. 531-547
- FRANCK, Egon (2000): „Die Verfassungswahl bei Fußballclubs unter besonderer Beachtung der spezifischen Produktionsstruktur des Teamsports“, in: BÜCH, Martin-Peter (Hrsg.): Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze. Schorndorf: Hofmann, S. 11-26
- FRICK, Bernd (2000): „Betriebliche Arbeitsmärkte im professionellen Sport: Institutionenökonomische Überlegungen und empirische Befunde“, in: Büch, Martin-Peter (Hrsg.) (2000): Märkte und Organisationen im Sport: Institutionenökonomische Ansätze. Schorndorf: Hofmann, S. 43-76
- FRICK, Bernd & Gert WAGNER (1998): „Sport als Forschungsgegenstand der Institutionenökonomik“, in: Sportwissenschaft 28, S. 328-343
- GAEDE, Nicolas & Frank GRUNDMANN (2003): „Das Machtgefüge im deutschen Profifußball“, in: Berens, Wolfgang & Gerhard Schewe: Profifußball und Ökonomie. Hamburg: Dr. Kovac, S. 67-83.
- GAEDE, Nicolas & Dirk MAHLSTEDT (2003): „Wandel der Anforderungen an das Management eines Bundesliga-Vereins“, in: Berens, Wolfgang & Gerhard Schewe: Profifußball und Ökonomie. Hamburg: Dr. Kovac, S. 87-98
- HART, Oliver D. (1988): „Incomplete contracts and the theory of the firm“, in: Journal of Law, Economics & Organization 4: S.119-132

- HAUSCH, Tobias (2002): Langfristige Arbeitsverträge bei Lizenzspielern. Bonn, Univ., Diss.
- HEINEMANN, Klaus & Heinz-Dieter HORCH (1991): "Ist der Sportverein etwas Besonderes?", in: Sportwissenschaft 21, S. 384-398
- HERRMANN, Arnold & Anton GLOGGER (1998): „Sportsponsoring: eine Partnerschaft zwischen Wirtschaft und Sport“, in: Sportwissenschaft 28, S. 358-369
- HOLMSTROM, Bengt (1982): "Moral Hazard in Teams", in: The Bell Journal of Economics 13, S. 324-340
- HÜBL, Lothar & Detlef SWIETER (2000): "Neue Institutionenökonomik und Fußball-Bundesliga", in: WISU, Nr.3/2000, S. 305-308
- HÜBL, Lothar & Detlef SWIETER (2002): "Der Spielermarkt in der Fußball-Bundesliga", in: ZfB Ergänzungsheft 4/2002, S. 105-125
- JENSEN, MICHAEL & WILLIAM MECKLING (1976): „Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure“, in: Journal of Financial Economics 3, S. 305-360
- KIESER, Alfred (Hrsg.)(2002): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer
- KÜHL, Stefan (Hrsg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Reinbeck: Rowohlt
- LEHMANN, Erik & Jürgen WEIGAND (1997): "Fußball als ökonomisches Phänomen: Money makes the ball go round", in: IfO-Studienzeitschrift für empirische Wirtschaftsforschung 43, S. 381-409
- LEHMANN, Erik & Jürgen WEIGAND (1999): "Determinanten der Entlohnung von Profifußballspielern – Eine empirische Analyse für die deutsche Bundesliga", in:BFuP 51, S. 124-135
- LIEBOLD, Renate & Rainer TRINCZEK (2002): „Experteninterview“, in: KÜHL, Stefan (Hrsg.): Methoden der Organisationsforschung. Reinbeck: Rowohlt. S. 33-71
- LIGAVERBAND (2004a): Lizenzierungsordnung (LO). Stand: 31.07.2004.  
<http://www.bundesliga.de/imperia/md/content/transferlistepdfs/satzung/ligastatut/aktuell11.pdf> (Zugriff am 21.08.2005)
- LIGAVERBAND (2004b): Lizenzordnung Spieler (LOS). Stand: 22.10.2004.  
<http://www.bundesliga.de/imperia/md/content/transferlistepdfs/satzung/ligastatut/aktuell/12.pdf> (Zugriff am 21.08.2005)
- LIGAVERBAND (2005): Satzung.  
<http://www.bundesliga.de/imperia/md/content/transferlistepdfs/satzung/21.pdf>  
 (Zugriff am 21.08.2005)
- LITTKEMANN, Jörn, Christoph BRAST & Tim STÜBINGER (2003): "Neuordnung des verbandsrechtlichen Rahmens für die Fussball-Bundesliga", in: WiSt 32, S. 415-418



- MEUSER, Michael & Ulrike NAGEL (1994): „Expertenwissen und Experteninterview“, in: HITZLER, Ronald, Anne HONER & Christoph MAEDER (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 180-192
- MRAZEK, Karlheinz (2005): Cash-League. Wie das Geld den Lauf des Balles bestimmt. München: Copress
- OLSON, Mancur (1992): Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, 3. durchges. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck
- PETERSEN, Trond (1993): “The Economics of Organization: The Principal-Agent Relationship”, in: Acta Sociologica 36, S. 277-293
- PRATT, John W. & Richard J. ZECKHAUSER (Hrsg.) (1985): Principal and agents: The structure of business. Boston: Harvard Business School Press
- REES, Ray (1985): „The theory of principal and agent.” Bulletin of Economic Research 37: S. 3-26 & 75-95
- RICHTER, Rudolf & Eirik G. FURUBOTN (2003): Neue Institutionenökonomik. 3. Auflage. Tübingen: Mohr Siebeck
- RYBAK, Frank (1999): Das Rechtsverhältnis zwischen dem Lizenzfußballspieler und seinem Verein. Frankfurt a.M.: Peter Lang.
- SAAM, Nicole J. (2002): Prinzipale, Agenten und Macht: eine machttheoretische Erweiterung der Agenturtheorie und ihre Anwendung auf Interaktionsstrukturen in der Organisationsberatung. Tübingen: Mohr Siebeck.
- SCHELLHAASS, Horst M. & Gregor ENDERLE (1998): „Sportlicher vs. ökonomischer Wettbewerb. Zum Verbot der zentralen Vermarktung von Europapokal-Spielen im Fußball“, in: Sportwissenschaft 28, S. 297-310
- SCHIMANK, Uwe (2002): „Der Vereinssport in der Organisationsgesellschaft: Organisationssoziologische Perspektiven auf ein spannungsreiches Verhältnis“, Vortrag auf der Jahrestagung der Sportsoziologie, 27.-29.6.2002, Oldenburg. Im Internet unter: [www.fussball-forschung.de](http://www.fussball-forschung.de).
- SCHUBERT, André (2003): Profifußball in Deutschland. Eine Analyse von Strukturen und Vermarktungsprozessen aus sportökonomischer Perspektive. Diplomarbeit, Uni Bochum. Im Internet unter: [www.fussball-forschung.de](http://www.fussball-forschung.de)
- SCHWENDOWIUS, Daniel (2002): Finanzierungs- und Organisationskonzepte für den deutschen Profifußball. Eine Analyse der finanzierungsrelevanten Vertragsbeziehungen von Fußballklubs unter besonderer Berücksichtigung der Spielerfinanzierung. Dissertation, Universität Berlin. Im Internet unter: [www.fussball-forschung.de](http://www.fussball-forschung.de)

- SPIEGEL (2005): „Premiere und Bundesliga trennen sich“. Im Internet unter:  
<http://www.spiegel.de/sport/fussball/0,1518,391639,00.html> (Zugriff:  
21.12.05)
- SPREMANN, KLAUS (1990): „Asymmetrische Information“, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre 60: S. 571-586
- STADTMANN, Georg, Jürgen WEIGAND & Markus WISSMANN (2004): Schuss, Tor, Hurra? Extreme Aktienkursreaktionen und neue Informationen – Das Reversed-News-Modell am Beispiel der Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA.  
Im Internet unter: [http://www.ak-spoook.de/nr1104\\_DORTMUND\\_Arbeitskreis11.pdf](http://www.ak-spoook.de/nr1104_DORTMUND_Arbeitskreis11.pdf)  
(Zugriff: 05.12.05)
- STAUDT, Erwin & Peter HORVATH (2004): „Führung und Steuerung von Sportorganisationen – Das Erfolgsbeispiel VfB Stuttgart“, in: Controlling 16, S. 355-356
- SWIETER, Detlef (2002): Eine ökonomische Analyse der Fußball-Bundesliga. Berlin: Duncker & Humblot
- VAN DER BURG, Tsjalle (2001): “Market and government failures, institutional mismatch and the football sector”, in: PRINZ, Aloys, Albert STENGE & Alexander VOGEL (Hrsg.) (2001): Neue Institutionenökonomik: Anwendung auf Religion, Banken und Fußball. Münster: LIT, S.41-90
- VÄTH, Heinrich (1994): Profifußball: Zur Soziologie der Bundesliga. Frankfurt a.M.: Campus
- WILKESMANN, Uwe, Doris BLUTNER & Claudia MEISTER (2002): „Der Fußballverein zwischen e.V. und Kapitalgesellschaft. Wie Profifußballvereine das Dilemma zwischen Mitgliederrepräsentation und effizienter Zielverfolgung institutionell lösen“, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 54, S. 753-774
- ZEHLE, Axel (2005): Personalbeschaffung im Profifußball. München/Mering: Rainer Hampp
- ZIEBS, Alexander (2002): Ist Erfolg käuflich? Analysen und Überlegungen zur sozioökonomischen Realität des Berufsfußballs. München: Herbert Utz.

# Anhang

## Interview-Leitfaden

Danke für's Zeit nehmen

Vorstellung: Name, Studienfächer an der LMU

Ziel und Zweck:

Erschließung eines neuen Untersuchungsfeldes für die Organisationsforschung:  
externe Einflüsse auf interne Beziehungen bei Profiklubs, wie sie in der Praxis wirken,  
wo Probleme zwischen Spieler und Verein entstehen können und wie man dieses  
Probleme lösen kann

Gewährleistung von Anonymität, Aufnahme bleibt unter Verschluss

Ablauf:

- Einstiegsfragen
- Einfluss der Spielerberater
- Einflüsse der Medien
- Sonstige Einflüsse, Anregungen

### EINSTIEGSFRAGEN

Wie würden Sie allgemein das Verhältnis zu Ihren Profispielern beschreiben?

professionell - emotional

harmonisch - problembehaftet

problematischer als bei anderen Angestellten?

Gibt es in Ihrem Verein eine besondere Philosophie in Bezug auf den Umgang mit den Spielern?

Hat sich das Verhältnis zu den Spielern in den letzten Jahren verändert?

### SPIELERBERATER

Was fällt Ihnen spontan zum Thema Spielerberater ein?

Welche Erfahrungen hat der FC Bayern mit Spielerberatern allgemein?

seriöse Berater vs. schwarze Schafe

schwarze Schafe bekannt? woher?

Reputation der Berater

Wie sehen Sie den Einfluss von Beratern auf die Spieler? Entstehen dabei Probleme für den Verein, wenn ja welche?

Erpressbarkeit

Bindung an den Verein / Identifikation

Fremdsteuerung

Hilfestellung für die Spieler? (Konzentration auf das Sportliche)

Wie stellt sich der Einfluss der Spielerberater bei Vertragsverhandlungen dar? Wie muss man sich den Ablauf solcher Verhandlungen vorstellen?

Personenkonstellation

Gesprächsatmosphäre

Spielerberater mit am Verhandlungstisch?

Holt sich der Verein auch Informationen *über die einzelnen Berater* und deren Verhandlungsstrategien?

Gibt es unterschiedliche Strategien bei den verschiedenen Beratern?

Können Verhandlungsvorteile daraus erzielt werden?

Gibt es diesbezüglich Kooperation zwischen den Vereinen oder Informationsaustausch?

Sehen Sie weitere Möglichkeiten, wie man dem Einfluss der Spielerberater begegnen könnte?

## MEDIEN

Welche Bedeutung haben die Medien ganz allgemein für Ihren Verein?

Inwiefern beeinflussen die Medien das Verhältnis zwischen Ihrem Verein und Ihren Spielern?

Dramatisierung - Skandalisierung

Ausplaudern von Interna

Druck auf die Vereinsführung

Druck auf einzelne Spieler

Ergeben sich Probleme aus diesen Medieneinflüssen?

Welche?

Welche Regelungen seitens Ihres Vereins müssen die Spieler bei ihrem Umgang mit Medien(-vertretern) beachten?

Koordination durch Pressestelle?

Feste Termine vom Verein vorgegeben?

Pressekonferenzen

Vertragliche Vereinbarungen?

Wo besteht Ihrer Ansicht nach diesbezüglich noch Verbesserungsbedarf?

Können Informationen aus den Medien unter Umständen auch hilfreich sein?

Leistungsbeurteilung von potentiellen Neuzugängen

konkurrierende Angebote

Lebensführung der Spieler

### ABSCHLIESSENDE FRAGEN

Gibt es noch weitere nennenswerte externe Einflussfaktoren, die das Verhältnis zwischen Ihrem Verein Ihren und Spielern belasten?

Gibt es noch Dinge, die wichtig für Sie wären und die Sie noch erwähnen möchten?

Bei weiteren Fragen, Einfällen und ähnlichem können Sie mich gerne telefonisch oder per Email kontaktieren.

## Interview 1 – 1. FC Bayern 1.12.2005

---

*Frage: Würden Sie bitte zunächst einmal Ihren Tätigkeitsbereich bei Ihrem Verein beschreiben?*

Befragter: Also, ich habe zehn Jahre hier Fußball gespielt, immer in der zweiten Mannschaft, war ein paar Mal in der ersten Mannschaft dabei, zum Ende meiner Laufbahn in der Amateurmansschaft bin ich in die Presseabteilung gewechselt und habe zugleich eine Mannschaft hier trainiert. Ich habe dann drei, vier Jahre in der Presseabteilung gearbeitet und eine Mannschaft hier trainiert, ich bin ausgebildeter Fußballlehrer, und habe dadurch in diesen zwei, drei Jahren als Trainer mehrere Spieler kennen gelernt, die ich dann auch berate, das heißt, ich arbeite hier in der Presseabteilung und bin Berater von Spieler X, von Spieler Y und Spieler Z. Das hat so entwickelt. Das heißt also, ich kann zu allen Bereichen kurz Stellung nehmen, Presse, Berater und Verein.

*Frage: Als erstes würde mich interessieren, ob Ihr Verein eine besondere Philosophie im Umgang mit den Spielern hat? Würden Sie sagen Ihr Verein macht das anders als andere Vereine?*

Befragter: Also die Strukturen des Vereins sind in den letzten dreißig Jahren kontinuierlich gewachsen und so gewachsen, dass immer Erfolg da war. Also es war in diesen dreißig Jahren nie ein Abbruch da, dadurch hat man immer kontinuierlich weiter arbeiten können, was Man Power betrifft, das heißt man hat halt auf alle Probleme, die ein Spieler haben kann, im Laufe der Jahre versucht eine Antwort zu bekommen. Sei es jetzt im Umgang, dass man eine Wohnung braucht, dass man ausländische Spieler integrieren muss, es gibt für alle diese Problemchen Leute, die sie bearbeiten. Dies ist halt einfach aufgrund des Erfolges der letzten dreißig Jahre gewachsen und diese Rundum-Versorgung ist sicher einmalig in der Bundesliga, weil halt einfach immer der Erfolg da war und man sich das leisten hat können und man nie Abstriche machen musste, im Gegenteil, man konnte immer mehr, immer mehr und das ist sicher einmalig, wie ein Spieler, ja, unterstützt wird, dass er seine Leistung bringen kann.

*Frage: Wenn Sie sich jetzt das Verhältnis zu den Spielern anschauen. Ist das in den letzten zehn Jahren schwieriger geworden?*

Befragter: Nicht schwieriger geworden, verändert hat es sich dahingehend, dass jeder einzelne Spieler beim unserem Verein ein Top-Athlet ist, der neben der Versorgung vom Verein noch sein eigenes Management um sich herum aufbaut, um all diese Fragen, um Top-Leistung zu bringen, zu beantworten.

*Frage: Sie haben das Management der Spieler erwähnt, darunter fallen ja auch die Spielerberater. Was fällt Ihnen ganz spontan zum Thema Spielerberater ein?*

Befragter: Man muss ganz klar sagen, dass das hier eine Interessensgemeinschaft ist, und dass ein Profifußballer ein Teil dieser Interessensgemeinschaft ist, und er muss einfach jemanden haben, ob das sein Berater ist oder eine private Person, die ihm, das was mit ihm passiert, diese Fragen, die er zu beantworten hat, professionell und was seine Karriere betrifft, die ihm das reflektiert, quasi wie eine Ballwand, die die Fragen die er hat zurückwirft, mit ein paar Lösungsvorschlägen, wo er dann entscheiden kann „Was ist gut für mich, was ist richtig?“. Das ist glaube ich einfach notwendig, wenn man bei einem Top-Klub wie unserem Top-Leistung bringen will.

*Frage: Sie würden also sagen Berater sind hilfreich, nicht nur für den Spieler, sondern auch für Verein, wenn der Spieler seine Leistung abrufen und sich auf den Sport konzentrieren kann?*

Befragter: Wir reden ja vom FC XY, der ja in der Konkurrenz nur sieben, acht andere Vereine hat, Inter, Milan, Juve, Barcelona, Real, Chelsea, Arsenal, Manchester. Diese Vereine sind in der Konkurrenz zu sehen. Und wenn ich jetzt über einen Spielerberater von einem Spieler aus solch einer Mannschaft spreche, ist das ja kein Spielerberater, der zehn, fünfzehn oder zwanzig Spieler hat, sondern dieser Spielerberater betreut oft nur drei, zwei oder womöglich nur einen Spieler, das heißt also, er kümmert sich nur um das Management von diesem einen Spieler. Das ist ein ganz anderer Spielerberater als einer, der zehn Zweitliga- und noch fünfzehn Regionalligaspieler hat, der quasi nur vermittelt, damit ein Spieler wieder einen Arbeitsplatz hat. Das ist ganz was anderes.

*Frage: Dann haben Sie ja eher mit seriösen Beratern zu tun. Haben Sie auch schon Erfahrungen mit den „schwarzen Schafen“ gemacht?*

Befragter: Was heißt „schwarze Schafe“ oder nicht? Das muss immer der Spieler beurteilen, aber im Grunde genommen kann sich ein Spielerberater von einem Spieler unserer Kategorie gar nicht erlauben, dass er viele Fehler macht, weil er muss ihn top beraten, weil dieser Spieler ja eine Menge Erfahrungen hat und viel rumkommt, oder viel Input von außen hat, wie machen das andere und was ist gut und was ist nicht gut, an ihn werden ja sehr viele Möglichkeiten, ob das jetzt finanziell ist, wie er sein Geld anlegen kann, herangetragen. Und da muss der Berater sich einfach auf die Hinterfüße stellen, ansonsten verliert er den Spieler, wenn der Spieler einigermaßen intelligent ist.

*Frage: Haben Sie schon einmal erlebt, dass der Verein durch diesen Beratereinfluss schon einmal in irgendeiner Form Probleme bekommen hat?*

Befragter: Ja, das ist ja immer so. Wenn es zu einem Vereinswechsel kommt, dann gibt es unterschiedliche Interessen und die sind nie ohne Konflikte, da gibt es immer Schwierigkeiten oder da kann es Schwierigkeiten geben. Aber wir reden ja jetzt nicht über solche Dinge, dafür gibt es ja Gesetze, die ganz genau sagen, was erlaubt und was nicht erlaubt ist, wie im normalen Leben auch. Von dem her gesehen wird das alles immer ein bisschen zu hoch gehängt. Wenn ein Verein krumme Dinge macht, dann kann der Spielerberater ja oder nein sagen, und wenn der Spielerberater krumme Dinge macht, kann der Verein sagen ja oder nein, das ist ja immer ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis, und vom dem her gesehen ist es wie im normalen Leben auch, entweder die Sache seriös betreiben oder nicht seriös.

*Frage: Sie haben eben Vereinswechsel angesprochen. Bei Vertragsverhandlungen sind Spielerberater ja ganz entscheidend beteiligt. Wie muss man sich solche Verhandlungen vorstellen, redet der Verein erst mit dem Spieler oder wendet er sich zunächst an den Berater? Wie ist hier die Personenkonstellation?*

Befragter: Im Grunde genommen gibt es heute bei den Top-Klubs keinen Spieler mehr, der das selber macht, es sei denn er ist am Ende seiner Karriere und sagt sich, okay, das ist jetzt einfach nur noch pro forma, dass ich meinen Vertrag verlängere, und auch die Zahlen sind nicht mehr so wichtig, weil man einfach sagt, man spielt nur noch ein Jahr, und der Spieler hat schon soviel Erfahrung dass er sagt, da brauche ich den Berater jetzt nicht mehr. Aber ansonsten ist es immer so, dass der Verein erst einmal dem Spieler das Signal gibt, wie



schaut's aus, und dann kommt der Spieler halt zurück und sagt, sprechen Sie erst einmal mit meinem Berater, macht das erste Gespräch, so ist der Ablauf.

*Frage: Also eine direkte face-to-face Verhandlung mit dem Berater?*

Befragter: Genau.

*Frage: Wenn es jetzt zu einer Verhandlung mit dem Berater kommt: Informiert man sich als Verein im Vorfeld über den Berater oder seine Verhandlungsstrategie?*

Befragter: Nein. Es geht eigentlich darum, in erster Linie sich auszutauschen, wie sieht der Spieler seine Zukunft, wie sieht der Verein die Zukunft des Spielers. Und in diesen Gesprächen ergibt sich dann ja auch durch die vergangenen Jahre, wie der Spieler gespielt hat, wie oft er verletzt war, das heißt, man arbeitet ein ganz klares Bild von dem Spieler heraus, ein Profil, was ist er imstande zu leisten, was hat er für ein Entwicklungspotential, wie alt ist er, wo geht die Richtung hin, und dann am Ende von diesen ganzen Gesprächen steht dann eine Zahl, welchen Wert dieser Spieler hat, für den Verein und im internationalen Vergleich, was für Möglichkeiten da sind und was für Zahlen. Und je genauer und besser das beide Seiten machen, und je klarer sie eine Vorstellung von dem Spieler haben, der Verein und der Berater, umso einfacher ist es dann festzulegen, wie lange soll er bleiben, wie viel verdient er, und das macht die Qualität dieses Gespräches aus. Wenn der Verein nicht genau weiß, brauch ich den Spieler oder nicht, welche Position spielt er, wen hab ich noch auf dieser Position, oder kaufen wir ihn halt einfach mal, dann ist es natürlich schwierig das festzulegen. Aber wie gesagt, bei der Qualität unseres Vereins, bei diesen Spielern, da haben ja diese Spieler alle eine Vergangenheit, die haben entweder schon eine sehr gute Karriere hinter sich gehabt und gehen dann auf dem Höhepunkt zu uns, da ist dann dieses Verhandeln relativ einfach, weil man ja auch weiß, welche Spieler hat man in seinem Portfolio, was haben die für Fähigkeiten und wie passt der Spieler dazu, und dann ist es eigentlich relativ einfach, Laufzeiten, Gehalt und diese Dinge festzuschreiben.

*Frage: Also sehen Sie zusammenfassend in den Spielerberatern insgesamt kein größeres Problem?*

Befragter: Wieso auch? Das ist ja ganz normal, im höheren Management arbeiten fast alle Manager, wenn sie sich verändern wollen mit Headhuntern, nichts anderes ist ja ein Spielerberater auf diesem Niveau. Er hat die Kontakte zu dem Spieler, er weiß, will er sich verändern, will er verlängern, und beschreibt dann dessen Fähigkeiten, es ist einfach eine Person, die bei dem ganzen Ablauf dazugehört im Augenblick. Da gibt es natürlich gute und schlechte, negative oder positive, da ist kein Unterschied zur normalen Welt. Nur ist es im Augenblick so, wenn man sagt, man ist Spielerberater, dann ist es so wie wenn man vor drei, vier Jahren gesagt hat, man ist Zahnarzt, da hat man einfach ein schlechtes Image, da muss dann auch einfach damit umgehen können.

*Frage: Kommen wir zum Bereich der Medien. Ihr Verein ist ja bekannt für eine hohe Medienpräsenz. Können Sie einmal ganz allgemein beschreiben, welche Bedeutung die Medien für Ihren Verein haben?*

Befragter: Da muss man ja einfach nur betrachten, wie der Verein funktioniert im internationalen Vergleich. Er hat sicher nicht die finanziellen Möglichkeiten wie ein FC Chelsea, wie Milan oder Real, aufgrund des Konstrukts. Bei Chelsea ist jetzt jemand dabei, der unheimlich viel Geld hineinpumpt, bei Milan ist es das gleiche, und Real ist einfach Real. Da steht halt die ganze Kultur, die ganzen Geschäftsleute pumpen einfach immer wieder Geld hinein, der Verein kann selbst wenn er Schulden hat nicht nach unten gehen, das ist einfach so. Und unser Verein funktioniert zum einen Teil auch, weil der Manager das immer sehr offen gehalten hat, also für jeden zugänglich, man hat sehr viel darüber berichtet, man macht sehr viel. Da gibt es ein Beispiel, hier können die Zuschauer immer herkommen und zuschauen, das ist bei Milan unmöglich, das ist bei Chelsea unmöglich. Der Fan soll Teil von dem ganzen sein, und das hat auch etwas mit der Berichterstattung zu tun. Niemand macht so viele Pressetermine wie die Bayern-Spieler, niemand lässt so viele Kameras, so viel Öffentlichkeit zu, und damit hat man natürlich eine Wirkung nach außen. Darum redet man darüber, darum berichtet man darüber, darum ist die Marke auch so groß.

*Frage: Sie haben gerade die Pressetermine der Spieler angesprochen. Gibt es da eine Regelung, die der Verein den Spielern mitgibt, so nach dem Motto, einmal pro Woche müsst Ihr mit der Presse sprechen oder ist das eher offen und frei verhandelbar?*

Befragter: Das ist frei verhandelbar. Der Spieler hat immer das Recht, Nein zu sagen, das geht gar nicht, ein Spieler kann sagen ja oder nein, er hat immer das letzte Wort. Der Ablauf ist ganz normal, die Fragen der Journalisten oder Interviewwünsche kommen an die Pressestelle und wir leiten es dann weiter an die Spieler, und natürlich gibt es Berührungspunkte, die öffentlich ja sind, also nach einem Spiel, vor dem Training, da können die Spieler dann auch privat, wenn ein Journalist sie anspricht, ja oder nein sagen, aber meistens ist es dann so dass der Spieler sagt, melden Sie sich bei der Pressestelle, die machen die Termine. Und so läuft das dann.

*Frage: Haben Sie denn schon einmal festgestellt, dass durch Einflüsse der Medien das Verhältnis zwischen Spieler und Verein in irgendeiner Form gestört wurde?*

Befragter: Ja natürlich, das ist ja immer so, immer wenn unterschiedliche Interessen da sind, unterschiedliche Interessen kann man hier eigentlich nicht sagen, es gibt hier Konflikte oder Situationen, wo sich die Zeitung nicht wieder findet und der Klub sich nicht wieder findet. Da gibt es ein aktuelles Beispiel von Spieler XY. Die Zeitung XY schreibt gestern, er ist mit 1,1 Promille von der Polizei getestet worden. Der Verein fragt bei der Polizei nach, es sind nicht 1,1 Promille, sondern weniger, der Verein schreibt eine Pressemeldung oder veröffentlicht auch im Internet, dass das was die Zeitung geschrieben hat falsch ist, es war weniger, aber wir sagen nicht wie viel. Und die Strafe, die die Zeitung in den Raum stellt ist auch viel zu hoch, das ist weniger gewesen. Und dann sagt natürlich die Zeitung, meine Quelle ist korrekt und sagt dann Halt, Halt, Halt, stimmt gar nicht was der Verein auf der Homepage schreibt, und so entsteht dann sofort ein Konflikt. Das heißt man hat mit der Zeitung einen Konflikt über eine Sache, über einen Punkt, wo man sagt, die haben die Unwahrheit berichtet, und die anderen sagen: Nein, das war die Wahrheit, gelten für den Verein XY oder den Spieler andere Gesetze? Und diese Dinge kommen täglich, wöchentlich immer vor, dass man da unterschiedlicher Ansicht ist. Das macht ja das ganze aus, Pressefreiheit, Meinungsfreiheit, unterschiedliche Ansichten zu haben, da gehören Konflikt und Auseinandersetzungen immer dazu.

*Frage: An diesem aktuellen Beispiel kann man ja erkennen, dass solche Falschmeldungen zum Beispiel jede Menge Arbeit nach sich ziehen.*

Befragter: Ja, nicht Falschmeldungen, sondern einfach das richtig zu stellen oder seine Meinung kundzutun, das gehört einfach dazu, das ist ein normaler Prozess, ein normaler Ablauf, mit dem man sich tagtäglich beschäftigt, man muss auch quasi die Rechte von dem Spieler unterstützen, man muss natürlich auch den Spieler beraten und sagen, wie gehst Du mit dieser Meldung um, mit diesem Fakt, wie stellst Du Dich der Öffentlichkeit, welche Kommentare gibst Du ab, und da kann man einfach nur beratend zur Seite stehen, und das entscheidet dann der Spieler.

*Frage: Aber der Verein gibt dann den Spieler in solchen heiklen Situationen Tipps?*

Befragter: Keine Tipps, sondern ganz klar einfach seine Meinung zu sagen, wie sieht das der Verein. Aber wie gesagt, jedem Spieler steht das frei zu sagen, ich nehme das an oder ich sehe das anders oder ich will so oder so agieren.

*Frage: Wenn Sie jetzt an das Informationspotential der Medien zugunsten des Vereins denken, zum Beispiel bei Neuverpflichtungen. Kann man durch die Medien auf Spieler auf Spieler aufmerksam werden?*

Befragter: Es ist natürlich ja ein Vorgang, der nicht ganz oder endgültig zu beurteilen ist. Ganz klar ist, wenn ein Spieler ständig gute Presse hat, hat das im Hinterkopf oder im Unterbewusstsein einfach eine Wirkung. Und wenn man den Spieler dann selber sieht, also unsere Scouting-Abteilung oder die Entscheidungsträger, dann spielt das natürlich mit eine Rolle, weil man dann die positiven Dinge sieht. Das verstärkt das ganze natürlich, aber im Grunde genommen zieht man bei einer Neuverpflichtung niemals die Medien oder irgendwelche Presseberichte zu Rate, sondern verlässt sich auf die Kompetenz der Leute, die das zu entscheiden haben, die die beurteilen. Man betrachtet Spieler mehrmals, und dann schaut man, ob er ins Konzept passt, und das ist dann unabhängig von den Medien.

*Frage: In der Wirtschaftstheorie ist es ja häufig so, dass den Spielern prinzipiell unterstellt wird, dass Spieler oder Arbeitnehmer insgesamt opportunistisch gegenüber ihren Arbeitgebern handeln würden und private Information hätten. Können die Medien im Hinblick auf den privaten Lebenswandel hilfreich sein, zum Beispiel wenn ein Spieler in einer Disco eine Schlägerei anzettelt?*

Befragter: Klar, denn es gibt sicher keine Überwachung vom Verein, das findet nicht statt. Aber die Medien machen das halt, man hat heutzutage sicher den gläsernen Spieler, wenn er beim unserem Verein spielt, weil er so im Fokus der Öffentlichkeit steht, weil viele Dinge so interessant sind, dass einfach alles rauskommt. Das ist ja schon oft auch von Spielern älterer Generationen bekrittelt worden, dass man heutzutage nichts mehr machen kann, ohne dass es am nächsten Tag in der Zeitung steht, das ist mit Sicherheit so. Ob das eine Hilfestellung ist oder nicht? Das glaube ich nicht, sondern das ist einfach vom Charakter des Spielers abhängig. Nur ist es auch mittlerweile so, dass bei diesen neuen Top-Vereinen, und wir sind einer von diesen Top-Vereinen, dass da der Leistungsdruck, also sich zu behaupten in dieser Gruppe und zu spielen einfach so groß ist, dass ein Spieler sehr diszipliniert sein muss in seiner Lebensführung. Und da kann er sicher immer wieder Ausreißer haben oder einmal weggehen oder auch mal was trinken, aber im Grunde genommen muss er sehr diszipliniert sein, sonst kann er sich auf dem Niveau nicht behaupten und durchsetzen. Und wenn er nicht die Fähigkeiten hat sich durchzusetzen, dann kann es so sein, dass er mal ein bisschen auf die falsche Bahn kommt und dann auch den Weg nicht mehr zurückfindet, weil er auch keine Motivation hat, weil er keine Chance sieht, sich zu behaupten und dann ist es mir auch wurst, dann macht er halt so weiter. Aber alle anderen Spieler reizen das aus, also sind so diszipliniert, dass es da eigentlich wenig Grund zum Klagen gibt.

*Frage: Gibt es noch weitere externe Einflussfaktoren, die noch wichtig wären und auf das Verhältnis zwischen Verein und Spieler einwirken?*

Befragter: Naja, es gibt die Faktoren Spieler, Verein und der Spielerberater, und das kann ja auch unterschiedlich sein. Ein Spieler kann sich auch von seiner Familie beraten lassen, das ist halt seinem Charakter, seinem Profil die Familie der höchste Ratgeber, und dann wird sie die Dinge beurteilen und sehen. Oder seine Frau, das ist ja individuell. Aber im Grunde genommen sind es diese Bereiche, also das Verhältnis Spieler und Verein, dann was der Spieler für einen Charakter hat und wie der Spieler beraten wird und von wem, das ist dann halt die Frage. Und die Medien natürlich. Wie wird er gesehen in der Öffentlichkeit? Und wie wird er dadurch beurteilt, wird er dadurch größer oder ein bisschen kleiner gemacht, weil sein Erscheinungsbild halt so ist, dass die Öffentlichkeit nichts damit anfangen kann oder sagt, dass es ein Supertyp ist. Und dadurch wächst er natürlich dann auch.

*Frage: Und wenn Sie an private Sponsoren der Spieler denken. Gab es da schon einmal Konflikte, zum Beispiel wegen Ausrüsterverträgen?*

Befragter: Ja, natürlich. Es ist ja immer mehr so, dass sich die Vereine finanzieren durch die Zuschauereinnahmen, durch die TV-Gelder und durch die Sponsoren. Und wenn jetzt zum Beispiel ein Spieler einen konkurrierenden Sponsor hat zum Verein, dann ist das natürlich wieder ein Konfliktpotential. Also inwieweit hat der Sponsor das Recht, diesen Spieler mit zu vermarkten als Teil der Mannschaft und wie weit ist es dem Spieler erlaubt, sich individuell zu vermarkten? Und da sind immer wieder die gleichen Fragen, die zu diskutieren sind, wie löst man diese Schwierigkeit und was ist rechtens und was ist nicht rechtens. Das gilt es dann halt in diesen Gesprächen abzuklären.

*Frage: Aber es gibt da keine Standardklausel in den Verträgen, Sie machen das eher im Einzelfall?*

Befragter: Es hängt immer vom Profil des Spielers ab, und es gibt Standardklauseln, es gibt den DFB-Mustervertrag, und da stehen ja viele Dinge drin, dass die Persönlichkeitsrechte beim Verein sind, dass er die Sponsoren in Absprache mit dem Verein generieren muss und all diese Dinge. Aber es ist ja immer wieder so, ein Spieler hat ein gewisses Profil, und da muss man sich das halt erarbeiten, im Gespräch mit dem Verein. Und darum braucht er ja Leute, die ihn da beraten, die sagen, das ist erlaubt, das ist möglich oder eben nicht möglich.

*Frage: Das machen dann auch die Spielerberater?*

Befragter: Das machen meistens die Spielerberater. Es gibt dann auch ein paar wenige Spieler, die haben dann einen Spielerberater, der für die Verträge zuständig ist, also für die Wechsel von Verein zu Verein, und noch einen Berater, der quasi sein Image aufbaut und die Sponsoren betreut.

*Frage: Gibt es noch etwas, das Ihnen wichtig wäre, was ich nicht gefragt habe zu diesem Problemkomplex, was in dieser Praxis brennend wichtig wäre?*

Befragter: Nein.

*Frage: Herzlichen Dank für dieses Gespräch und dass Sie sich Zeit genommen haben.*

## Interview 2 - SpVgg Unterhaching - 18.12.05

---

*Frage: Könnten Sie zunächst Ihren Aufgabenbereich im Verein erklären?*

Befragter: Ich hab hier im Verein bis zum Sommer Fußball gespielt, war sechzehn Jahre lang Profi, und mache jetzt eine Ausbildung zum Sport- und Fitnesskaufmann, eine kaufmännische Lehre speziell auf Vereine, Verbände und Fitnessseinrichtungen zugeschnitten und soll jetzt in dieser Zeit in den Verein eingebunden werden. Ich habe dabei mit der Organisation im Spielbetrieb zu tun bis hin zu Vertragsverhandlungen und versuche das alles zu lernen, um danach später hier voll einzusteigen.

*Frage: Sie waren ja lange Zeit selbst Spieler. Hilft Ihnen dieser Hintergrund bei Ihren Aufgaben im Verein?*

Befragter: Auf der einen Seite hat man als Spieler eigentlich nur die persönliche Sicht, da ist man ein ziemlicher Egoist. Aber wenn man sieht, was dahinter steht, um überhaupt einen Profiverein zu führen, dann muss man einiges von dem überdenken, was man in den Jahren zuvor erlebt hat, oder worüber man sich geärgert oder gefreut hat und es gar nicht zu schätzen wusste.

*Frage: Hat sich das Berufsbild des Fußballprofis während Ihrer Karriere verändert, und wenn ja in welche Richtung?*

Befragter: Gerade die externen Einflüsse sind in diesen sechzehn Jahren erheblich gestiegen. Das geht bei Spielerberatern los, Medien und was da jeweils noch dranhängt, mit Leuten die einem etwas verkaufen wollen und, und, und. Ich selbst war noch nicht so weit mit Werbeverträgen, das gab es früher eigentlich überhaupt nicht. Und da müssen die Spieler heute viel mehr Zeit aufbringen, um das alles zu bewältigen. Damals ging man zum Training, hat gespielt und vielleicht war mal eine Fernsehkamera da, aber jetzt ist man eigentlich ständig unter Beobachtung.

*Frage: Wenn wir einmal zur Vereinsperspektive überwechseln: Wie würden Sie ganz allgemein das Verhältnis des Vereins zu den Spieler beschreiben?*



Befragter: Hier ist es ein sehr nahes Verhältnis, weil es ein kleiner Verein ist, hier kennt jeder jeden, die Geschäftsstelle ist auch nicht weltbewegend groß. Wenn man das Bayern München gegenüberstellt, die haben 300 Angestellte, da hat man eigentlich keinen Kontakt zu den Spielern. Aber hier kennt jeder jeden, man ist per Du, auch die Spieler, es ist ein sehr enges Verhältnis, weil man tagtäglich miteinander zu tun hat. Und ich selbst habe ja mit vielen noch zusammengespielt, da ist das Verhältnis noch mal enger.

*Frage: Ist es auch eine emotionale Verbundenheit, die die Spieler hier schätzen?*

Befragter: (lacht): Weiß ich nicht. Ich kenne es aus meiner Sicht als Spieler, da geht es eigentlich wirklich nur darum, dass man Geld verdient und Punkte einfährt. Es ist zwar schön, wenn man eine emotionale Bindung zum Verein und zu Leuten aus der Geschäftsstelle hat, aber es ist kein Muss. Einige finden es gut, wenn man sich in den Verein einbindet, aber viele sehen den Verein einfach als Arbeitgeber und das war´s dann auch.

*Frage: Kommen wir nun zu Spielerberatern. Was fällt Ihnen spontan dazu ein?*

Befragter: Es gibt wenig gute und viele, die einfach mitmischen und Geld mit den Spielern verdienen wollen. Oft ist es einfach so, dass die Spieler an Vereine vermittelt werden, der Berater bekommt seine Provision und das war´s. Die guten Berater kümmern sich wirklich um die Spieler und machen sich nicht nur Gedanken darum, an welchen Verein der Spieler vermittelt wird, sondern welche Perspektiven der Spieler dort hat und wie sein Werdegang aussehen soll. Das unterscheidet gute von schlechten Beratern auf dem Markt. Das ist wie bei Autoverkäufern, da geht es nur darum, den Spieler schnell an den Mann zu bringen und abzukassieren. Da liegt noch einiges im Argen.

*Frage: Die Spieler hier im Verein haben auch Berater?*

Befragter: Fast alle haben Spielerberater. Das hat sich auch im Gegensatz zu früher geändert, da haben viele ihre Verträge selbst ausgehandelt, aber jetzt ist fast immer ein Spielerberater dabei oder wickelt das ab, und der Spieler unterschreibt dann.

*Frage: Haben Sie Ihre Verträge selbst ausgehandelt?*

Befragter: Nein, ich hatte auch einen Spielerberater. Man muss auch sehen, dass ein gewisses Verhandlungsgeschick als Spieler notwendig ist. Und seine Interessen da selbst gegenüber dem Verein zu vertreten ist wie ich finde schwierig, weil es bleibt oft etwas hängen, wenn man hart verhandelt, und da ist es besser, wenn da jemand dabei ist und das für einen macht.

*Frage: Aus Ihrer Tätigkeit in der Vereinsführung heraus, haben Sie selbst konkrete Erfahrungen mit Spielerberatern gemacht, haben sie viel mit ihnen zu tun?*

Befragter: Ich bin ja erst ein halbes Jahr dabei, aber was ich so miterlebt habe, ist halt, dass Spieler einfach auf verschiedene Art und Weise angeboten werden, da kommen Faxe und es werden Videos geschickt. Meistens ist es so, wenn der Verein schlecht dasteht, quillt auf einmal die Poststelle über, weil Spieler angeboten werden, um wieder Geld zu machen. Da muss man wirklich sagen, dass von Seriosität nichts übrig ist, und das finde ich schlimm. Das sind so die ersten Erfahrungen auf der Vereinsseite, die ich gemacht habe. Da werden einfach Spieler auf den Markt geworfen, und man schaut dann, was dabei herauskommt.

*Frage: Gibt es bekannte „Schwarze Schafe“ innerhalb der Branche?*

Befragter: Namentlich könnte ich jetzt keinen nennen, aber die kristallisieren sich heraus, das spricht sich schnell herum, die Manager hier und in der Liga sprechen ja auch untereinander, und da werden die Betroffenen schnell aussortiert.

*Frage: Sehen Sie in Ihrer Arbeit auch wie Berater die Spieler beeinflussen? Auch abgesehen von Vereinswechseln und Vertragsverhandlungen?*

Befragter: Die Spielerberater nehmen natürlich in dem Sinne Einfluss auf die Spieler, dass sie den Spieler stark machen wollen. Übertrieben gesagt auf die Art: „Du bist der Beste, Du musst am meisten verdienen“. Da hat man dann manchmal das Gefühl, dass der Spieler sich selbst nicht mehr einschätzen kann, dass da einfach zu viele äußere Einflüsse auf den Spieler wirken. Dann wird der Spieler einmal vom Trainer kritisiert und rennt zu seinem Spielerberater und sagt: „Gibt´s doch nicht, der Trainer hat mich kritisiert!“. Der Spielerberater sagt dann: „Du bist aber der Beste“, und schon gibt es da einen Konflikt, weil der Spieler sich nicht mehr einschätzen kann, weil man es einmal von der einen Seite hört und einmal von der anderen. Man nimmt sich dann Kritik vom Trainer dann nicht mehr so zu

Herzen, weil man eher auf den fixiert ist, der einem etwas Positives sagt anstatt zu sagen, die Kritik war richtig. Das ist glaube ich die größte Einflussnahme der Spielerberater. Wenn man Vertragsverhandlungen sieht, dann wird einem natürlich auch immer suggeriert, dass der Spieler am meisten verdienen sollte, da gibt es dann einfach auch Konflikte.

*Frage: Kann darunter dann auch die sportliche Leistung leiden?*

Befragter: Das glaube ich schon, es kommt dann darauf an, wie stabil der Spieler psychisch ist, aber die Leistung kann schon darunter leiden.

*Frage: Wäre es auch vorstellbar, dass ein Spielerberater eine Hilfestellung sein kann, wenn er sich um das Geschäftliche kümmert und sich der Spieler voll auf den Sport konzentrieren kann?*

Befragter: Wenn es ein guter Berater ist, dann schon. Deswegen habe ich es ja auch gemacht, weil der Berater schon viel abnimmt und man kann sich wirklich auf das Fußballspielen konzentrieren. Man muss bei Verhandlungen eigentlich nicht groß drüber nachdenken, sondern vertraut seinem Spielerberater. Gewisse Sachen muss man schon hinterfragen, aber mir ging es so als Spieler, dass der Berater einem schon viel abnimmt.

*Frage: Das hängt dann von der Qualität des Beraters ab?*

Befragter: Klar. Eine andere Hilfe ist es auch, wenn bei Spielern, die einfach keinen Verein finden, ein Spielerberater mit seinen Kontakten etwas vermitteln kann. Da sind Spielerberater sicherlich wichtig. Denn selbst bei den Vereinen anzurufen und zu sagen, dass man dort spielen will, ist eigentlich unmöglich. Das ist nicht wie auf dem normalen Arbeitsmarkt, dass man eine Bewerbung schreibt oder auf irgendeine offene Stelle reagiert, da ist man schon angewiesen auf Spielerberater, die als Vermittler dann tätig werden.

*Frage: Angenommen Ihrem Verein wird auf diesem Wege ein Spieler vermittelt, und es kommt zu Vertragsverhandlungen. Wie muss man sich die Verhandlungskonstellation vorstellen? Sitzen der Spieler und sein Berater auf der einen und die Repräsentanten des Vereins auf der anderen Seite des Tisches? Wie wird das hier im Verein gehandhabt?*

Befragter: Meistens ist der Spielerberater da, am Anfang ohne den Spieler, und unser Manager. Und dann geht es los: Was stellt sich der Spielerberater vor? Der Spielerberater nennt dann seine Vorstellungen und Bedingungen, dann kommt der Manager mit seinen Bedingungen, und dann wird geschaut, dass man auf einen Nenner kommt, so läuft das eigentlich ab. Wenn das Grundgerüst steht, mit den Zahlen und der Vertragslaufzeit, kommt der Spieler dazu und unterschreibt. Dann wird der Vertrag in trockene Tücher gebracht.

*Frage: Wie ist die Gesprächsatmosphäre zwischen Berater und Verein?*

Befragter: Mitunter hart, denn beide Seiten wollen das jeweils beste erreichen. Da geht es dann sicherlich schon mal vielleicht nicht unbedingt hart zu, aber freundschaftlich kann man das nicht nennen. Schwieriger wird es natürlich auch, wenn ein Spieler Angebote von anderen Vereinen hat. Da ist man als Verein schon ab und zu einmal in der Zwickmühle: Geht man bis an die Schmerzgrenze oder sagt man, wir lassen ihn einfach ziehen, wenn er nicht unbedingt zu uns will. Das sieht man ja jetzt gerade auch bei Ballack und Bayern München. Wobei wir da natürlich über die Top-Spieler reden. Aber das ist schon immer ein zähes Ringen, und in solchen Verhandlungen geht es sicherlich auch nicht freundschaftlich zu. Da kommt dann ein Spielerberater wieder zum Zug, weil wenn ein Spieler nur mit dem Verein verhandelt, kann er seine Interessen nicht so vertreten, wie es ein anderer kann.

*Frage: Also sind Spielerberater ein komplizierendes Element?*

Befragter: Für den Verein ein komplizierendes Element, für den Spieler ein vereinfachendes, würde ich grob sagen.

*Frage: Sie haben vorher erwähnt, dass die Vereine untereinander Kontakt halten, auch in Bezug auf die Berater. Holt man sich als Verein bei wichtigen Vertragsverhandlungen auch konkrete Informationen über einzelne Berater oder deren Verhandlungsstrategien?*

Befragter: Konkret glaube ich nicht. Man kennt eben die Spielerberater, weil wir mit den Managern Kontakt halten und man weiß vielleicht, wie ein Berater das letzte Mal verhandelt hat, aber konkrete Informationen holt man sich eher nicht ein. Man kennt ihn halt und erinnert sich, so hat er es das letzte Mal gemacht oder sich verhalten.

*Frage: Man verlässt sich also auf Erfahrungswerte?*

Befragter: Ja, genau.

*Frage: Sehen Sie Möglichkeiten, wie man den Einfluss von Spielerberatern begrenzen könnte?*

Befragter: Nein, weil der Spieler das Recht hat, jemanden zu den Verhandlungen mitzunehmen, sei es ein Spielerberater, es kann auch ein Freund sein oder ein Anwalt, es kann die Frau sein, das kann man nicht eingrenzen. Wiederum ist der Verein ab und an einmal auf den Spielerberater angewiesen. Wenn man zum Beispiel einen Stürmer braucht, hält man Kontakt zu einigen Spielerberatern, die dann einem auch Spieler präsentieren. Es ist schon auch ein Geben und Nehmen. Man will ja auch den Handlungskreis von diesen Leuten nicht einengen, wenn man sie irgendwann mal braucht. Und wenn das seriöse Leute sind, steht dem nichts im Weg.

*Frage: Nutzen seriöse Berater dann allen Beteiligten?*

Befragter: Genau.

*Frage: Kommen wir zum anderen Schwerpunkt, den Medien. Welche Bedeutung haben die Medien ganz allgemein für einen Verein wie Ihren?*

Befragter: Eine unheimlich große, weil wir hinter den beiden anderen großen Vereinen in der Region stehen. Und wenn man sieht, welche Berichte zum Beispiel in der Bild-Zeitung über die anderen stehen und über uns nur ein kleiner Absatz, dann muss schon auch oft Überzeugungsarbeit geleistet werden, dass mehr über uns geschrieben wird, es muss mehr im Fernsehen kommen, weil die Präsenz einfach gegeben sein muss. Je mehr man in der Öffentlichkeit steht, desto interessanter ist es auch für die Sponsoren. Wenn bei uns jemand Sponsor ist, und er liest über uns nichts in der Zeitung oder es kommt nichts im Fernsehen, dann fragt er sich schon, was ihm das bringt. Das ist schon ein großer Faktor für den Verein. Für die anderen ja auch. Man sieht es ja, je mehr die in der Zeitung stehen, desto beliebter werden sie. Für alle Fußballvereine sind die Medien wichtig.

*Frage: Geht Ihr Verein dann von sich aus auf die Medien zu?*

Befragter: Ja. Da werden vom Pressesprecher Faxe herausgegeben mit Neuigkeiten, die man schreiben kann. Und dann liegt es an den Medien, ob sie es machen oder nicht. Aber es wird schon aktiv versucht, Neuigkeiten oder Nachrichten zu verbreiten.

*Frage: Sehen Sie im täglichen Geschäft auch Einflüsse der Medien, in dem Sinne, dass sie mit Ihrer Berichterstattung etwas Bestimmtes erreichen wollen? Was können Medien in den Verein herein tragen?*

Befragter: Erst heute hab ich es wieder im Pressespiegel gelesen. Wir haben am Freitag gegen Bochum verloren, haben eigentlich kein gutes Spiel gemacht und hätten auch höher verlieren können, aber jetzt wird es so gedreht und geschrieben, dass wir eigentlich ganz gut gespielt haben, 0:1 in der letzten Minute, das ist Pech. Wenn wir aber jetzt wie vor sechs Wochen in einer schlechten Phase gewesen wären, hätte es geheißen, das Ding geht unter, das sinkende Schiff und wir brauchen einen neuen Trainer. Man kann schon viel Stimmung machen mit Berichten. Die Medien sehen das dann oft wenn es schlecht läuft zu schlecht, und wenn es gut läuft zu gut. Es wird zu oft übertrieben, es gibt keinen Mittelweg, und da haben die Medien einen riesengroßen Einfluss. Die wenigstens haben das Spiel dann live gesehen, und die Leute holen sich dann ihre Informationen aus der Zeitung, dem Fernsehen oder dem Internet, und da wird dann schon viel beeinflusst, aber das ist ja nicht nur im Sport sondern überall so.

*Frage: Merkt man diesen Einfluss auch im Hinblick auf einzelne Spieler?*

Befragter: Manche Spieler werden in der Zeitung kritisiert, und mit solcher Kritik kann nicht jeder gleich gut umgehen. Das ist dann auch der Trainer gefragt, um so einen Spieler wieder aufzubauen oder man lässt es einfach laufen. Es gibt Spieler, die sind eher labil und anderen ist es völlig egal, die spielen immer auf gleichem Niveau. Auf der anderen Seite, wenn man nur gelobt wird, gibt es Spieler, die dann irgendwann einmal den Boden unter Füßen verlieren, und es gibt Spieler, die damit umgehen können. Das merkt man schon ab und zu, dass das die Leistung beeinflusst. Viele Spieler werden dann auch euphorischer, wenn sie in der Zeitung gelobt werden, und spielen noch besser, das kann auch passieren. Das hängt dann von der Psyche des einzelnen Spielers ab.

*Frage: Stichwort Skandalisierung. Haben Sie hier schon einmal mitbekommen, dass von Medienseite „Feuer gelegt“ wurde?*

Befragter: Dadurch, dass es bei uns ich sage mal provinziell zugeht, sind hier auch nicht die großen Skandale zu erwarten. Das Präsidium ist schon seit 30 Jahren am Werk, der Manager auch schon lange, da gibt es schon mal gar keine Möglichkeiten etwas zu skandalisieren. Wenn wir mal schlecht spielen, wird halt der Trainer in Frage gestellt, das sind so die normalen Kleinigkeiten, aber dass ein richtig großes Fass aufgemacht wird, habe ich hier noch nicht erlebt. Zum Beispiel als ich in Bochum gespielt habe, da war es was anderes. Da stand der Manager in der Kritik, da war die Steuerfahndung da. Und dann werden Schubladen aufgemacht, weil vielleicht noch Rechnungen offen waren, da habe ich das schon erlebt. Da kommen dann Dinge von vor fünf bis zehn Jahren hoch. Mein damaliger Trainer hat ja auch ein paar Leichen im Keller, sag ich mal, und dann werden dann solche Dinge schon mal aufgearbeitet, wenn es was zu schreiben gibt. Aber hier habe ich das noch nicht erlebt. Aber bei anderen Vereinen passiert das schon, was die Öffentlichkeit dann ja auch bei großen Vereinen mehr interessiert.

*Frage: Dann ist es manchmal praktisch, ein kleiner Verein zu sein?*

Befragter: Ja, manchmal ist es praktisch, manchmal wünscht man sich aber auch größere Medienpräsenz.

*Frage: Passiert es häufiger, dass ein Spieler zum Beispiel Interna ausplaudert?*

Befragter: Nein, häufig passiert das nicht. Es ist schon passiert, und dann gibt es einen Strafenkatalog, der vom Trainer aufgestellt wird. Das heißt Kritik an Mitspielern in der Zeitung ist untersagt, Kritik am Verein natürlich sowieso. Wenn es um Mannschaftsinterna geht, kümmert sich der Trainer darum, bei Vereinsinterna der Manager und das Präsidium. Von der Trainerseite gibt es vor der Saison einen Strafenkatalog, Manager und Präsidium entscheiden von Fall zu Fall, was dann zu tun ist. Solche Fälle gab es schon, aber das kommt eher selten vor.

*Frage: Werden solche Punkte auch vertraglich geregelt?*

Befragter: Speziell ist da nichts geregelt. Da stehen allgemeine arbeitsrechtliche Dinge drin, wie man sich in den Dienste des Arbeitgebers zu stellen hat, aber speziell steht da nichts.

*Frage: Gibt es spezielle Regelungen vom Verein, die die Spieler im Umgang mit den Medien beachten müssen? Sollen die Spieler möglichst häufig mit der Presse sprechen?*

Befragter: Die Spieler müssen nicht aktiv auf die Presse zugehen, das ist eigentlich nicht vorgesehen. Jeden Donnerstag ist hier Pressekonferenz mit dem Trainer und einem ausgewählten Spieler. Manchmal gibt es spezielle Anfragen von der Zeitung, die bearbeitet unser Pressesprecher und die werden bei uns eigentlich auch immer angenommen, weil wir froh sind, wenn jemand etwas über uns schreiben will. Nach dem Spiel sind die Spieler und die Presse zusammen in der mixed zone. Häufig sind Leute von der Zeitung auch am Trainingsplatz, und dann werden dort Fragen beantwortet. Fest sind aber nur die Pressekonferenz am Donnerstag und dass die Spieler nach dem Spiel bereit stehen. Sonst geht alles nur auf Anfrage.

*Frage: Kümmert sich der Verein um ein Medientraining für die Spieler, damit diese sich besonders gut in der Öffentlichkeit verkaufen können?*

Befragter: Nein, das machen die Spieler selber. Hier bei uns wahrscheinlich eher nicht, weil es einfach nicht nötig ist, aber ich kann mir gut vorstellen, dass sich zum Beispiel beim FC Bayern einige Spieler coachen lassen, weil einfach ein größeres Medienaufgebot da ist und die Spieler sicherlich auch viel mehr wahrgenommen werden. Aber hier bei uns ist das nicht nötig.

*Frage: Können die Medien auch nützliche Informationen für den Verein liefern, zum Beispiel im Hinblick auf das Privatleben der Spieler?*

Befragter: Ja, da sind wir dann wieder bei den Skandalen. Bei uns ist es nicht nötig oder auch uninteressant und ich habe es auch noch nicht erlebt, dass da etwas geschrieben worden wäre. Aber jetzt hat man es ja wieder bei Wolfsburg erlebt, als Spieler in der Disco waren und die Presse das dann ausgeplaudert hat. Das ist schon nützlich, weil man dadurch weiß, was eigentlich los ist, aber auf der anderen Seite wäre es manchmal auch besser, man wüsste es nicht, weil man dann ja reagieren muss. Aber wenn die Leistung nicht stimmt, muss man sich schon einmal hinerfragen, was los ist, aber das ist immer mit Skandalen verbunden, und das schadet eigentlich eher als dass es hilft.



*Frage: Der leistungsschädigende Effekt ist also größer als der aufklärende?*

Befragter: Ja, das sehe ich auch so.

*Frage: Wenn es um Neuverpflichtungen geht, macht sich Ihr Verein zumindest im Vorfeld auch über Medien und deren Leistungsbeurteilungen kundig oder verlässt man sich da eher auf seine Scouts?*

Befragter: Bei der Beurteilung nach der Zeitung oder Kicker-Noten zu gehen, wird hier nicht gemacht und das würde ich auch selber nicht machen, weil es da so viele unterschiedliche Meinungen gibt. Hier verlässt man sich wirklich auf die Scouts, Leute, die den Spieler wirklich gesehen haben. Da sind die Medien nicht gefragt, sondern externe Personen, wie zum Beispiel ein ehemaliger Trainer, der den Spieler öfter gesehen hat oder man fährt selber hin, schaut sich ihn zweimal an oder schickt einen Scout hin. Also eher vertraute Personen. Man schaut halt, wie viele Spiele er gemacht hat, wie viele Tore, für die Spielbeurteilung nimmt man vertraute Personen.

*Frage: Wenn Sie abschließend an dem Medieneinfluss denken, könnten Sie sich vorstellen, ob man in diesem Bereich etwas verbessern oder besser regeln könnte?*

Befragter: Menschen sind nun mal beeinflussbar. Wenn ich mir ein Fußballspiel anschau, dann sehe ich das oft anders als Medienvertreter. Man kann die subjektive Wahrnehmung nicht ändern. Und Fußball ist halt ein Spiel, bei dem man zwar Tore zählen kann, aber die Leistung von Spielern oft unterschiedlich sehen kann. Von daher ist es schwer, die Medienvertreter irgendwie zu ändern, man kann den Menschen halt nicht ändern. Manchmal sind es auch Sympathiewerte, die da entscheiden, das hab ich auch schon erlebt, da ist es schwer irgendwas zu ändern. Klar ist es ein guter Stürmer, wenn er zwanzig Tore macht. Abschließend vielleicht auch, wenn 60.000 im Stadion sind, sitzen 60.000 Trainer auf der Tribüne und jeder sieht es anders, es ist schon schwer.

*Frage: Also sehen Sie die Medien letztendlich als Abbild des normalen Zuschauers?*

Befragter: Ja, und mitunter mit großem Einfluss. Ich will hier auch nicht schlecht über die Medien reden, aber viele haben halt auch nicht Fußball gespielt, das muss man auch mal

sehen. Die Medien leben vom Verein und der Verein lebt von den Medien, es ist wieder ein Geben und Nehmen.

*Frage: Jetzt haben wir über Spielerberater und die Medien geredet. Gibt es noch andere externe Einflüsse, die auf das Verhältnis zwischen Spieler und Verein wirken, die man noch nennen kann?*

Befragter: Andere Vereine kann man noch dazu nehmen. Spieler, die dann abgeworben werden sind ein großes Problem. Wenn ein anderer Verein einen Spieler will, ist es eigentlich gut, weil wir dann wissen, dass wir einen guten Spieler haben. Aber das gestaltet sich dann wieder bei den Vertragsverhandlungen schwierig, weil wenn er von vielen Vereinen gejagt wird, dann geht das Gehalt nach oben, dann haben wir wieder ein Problem. Für die Leistung der Spieler sind dann auch noch die Zuschauer wichtig, die Fans. Das hat dann aber nichts mit dem Verhältnis Spieler und Verein zu tun, das betrifft den Spieler eigentlich selbst.

*Frage: Haben Ihre Spieler private Sponsoren?*

Befragter: Für die Spieler, die wir haben und in der zweiten Liga allgemein ist das eigentlich uninteressant. Das sind eigentlich nur die Top-Spieler, die dann auch Nationalspieler sind, die solche Werbeverträge haben. Da gibt es hier bei uns keinen, und da kommen wir auch in keinen Konflikt mit unseren Vereinssponsoren.

*Frage: Gibt es noch etwas, das man noch zum Thema der externen Einflüsse erwähnen sollte, was wir noch nicht angesprochen haben?*

Befragter: Die Sponsoren kann man vielleicht noch ansprechen, die ein gewisses Mitspracherecht haben wollen, je mehr Geld sie in den Verein schießen, was natürlich eigentlich nicht geht.

*Frage: Wie muss man sich den Einfluss von Sponsoren vorstellen?*

Befragter: Meistens melden sie sich, wenn es nicht läuft. Aber wenn es gut läuft ist alles wunderbar, dann wissen sie, das Geld ist gut investiert. Aber wenn es nicht läuft, rufen die schon an und fragen „Was ist los? Wie stellt Ihr Euch das vor, um da unten raus zukommen?“.

Die Aufstellung wird natürlich nicht beeinflusst, aber es wird schon gefragt, ob das mit dem Trainer noch Zukunft hat, es werden halt Fragen gestellt. Es wird dann versucht in der Hinsicht Einfluss zu nehmen. Das ist natürlich schwer für einen Vereinen wie uns, weil wir nicht gesegnet und auf die Leute alle richtig angewiesen sind. Ich nehme immer das Beispiel Bayern München. Wenn dort ein Sponsor aufmuckt, wird er halt ausgetauscht, weil alle unbedingt bei Bayern München investiert haben wollen, aber für uns ist es schwer, weil die Auswahl nicht so groß ist.

*Frage: Aber das Verhältnis Spieler-Verein wird durch Sponsoren nicht tangiert?*

Befragter: Nein, die Sponsoren gehen eher auf den Verein zu, auf die Spieler eigentlich überhaupt nicht.

### Interview 3 – TSV 1860 München, 21.01. 2006

---

*Frage: Ganz Allgemein zum Anfang: Wie lange sind Sie schon bei 60?*

Befragter: Ich bin jetzt seit sechs Jahren bei 60.

*Frage: Also auch schon in der Jugend?*

Befragter: Ja, auch schon in der Jugend. 3 Jahre in der Jugend, ein Jahr bei den Amateuren, und jetzt seit zweieinhalb Jahren bei den Profis.

*Frage: Und haben Sie davor schon eine Berufsausbildung gemacht?*

Befragter: Ich habe Abitur gemacht, und jetzt mache ich ein Studium noch nebenbei. Sportmanagement.

*Frage: Aber Fußball ist der Traumberuf, nehme ich an?*

Befragter: Ja, natürlich. Also, ich will so lange wie möglich spielen. Das macht natürlich unheimlich viel Spaß, und wenn man die Möglichkeit hat, finanziell vorzusorgen, dann muss man das natürlich auch nutzen.

*Frage: Sie haben zwar jetzt keinen anderen Beruf gelernt oder ausgeübt. Aber wo würden Sie die Unterschiede sehen im Vergleich zu anderen Berufen, wenn man Profifußballer ist? Was ist da besonderes?*

Befragter: Wir haben feste Trainingszeiten. Also zum Beispiel von 10 bis um 12 und von 3 bis um 5. Und wir trainieren trainieren einmal in der Woche zwei Mal und sonst nur einmal. Also, wir haben eigentlich relativ viel Freizeit. Als negativen Aspekt sehe ich halt, dass wir die Wochenenden fast nie frei haben, wo andere, normale Arbeitstätige halt frei haben, und die Zeit für sich haben, gut, da haben wir nie frei. Das ist auch so kein Problem, denn sonst haben wir viel Freizeit, (1:42). Der normal Arbeitende muss um 8 oder 7 aufstehen und arbeitet bis um 5 Uhr abends... also, da kann man schon froh drüber sein.

*Frage: Aber ich nehme an, die Freizeit ist natürlich auch ein Stück weit von dem Beruf mitgeprägt?*

Befragter: Ja, sicherlich. Man ist jederzeit konfrontiert mit seinem Beruf. Das ist bei anderen Berufen nicht so, da gehst du dann nach Hause und schließt damit ab. Wir gehen auf die Straße, wir gehen einkaufen, wie jeder andere auch, und werden dann natürlich von Leuten angesprochen... wir sind da jederzeit mit unserem Beruf konfrontiert.

*Frage: Und gibt es irgendwelche Aspekte, die für Profifußballer besonders wichtig sind? Also, wenn man da so an die körperliche Fitness denken würde?*

Befragter: Also, ich denke, das ist so ein breites Spektrum. Ich denke, es zeichnet jeden Spieler irgendwas anderes aus. Also, da kann man nicht speziell sagen, du musst jetzt Kondition trainieren, oder viel am Ball oder Technik oder Kopfballstärke... der eine ist unheimlich groß, der andere ist unheimlich klein, das zeichnet beide aus: klein und dribbelstark, groß und kopfballstark... das sind ganz unterschiedliche Sachen, was man da auch trainieren könnte.

*Frage: Aber sie müssen das doch in punkto privater Lebensführung das doch auch ein bisschen auf Fußball ausrichten...*

Befragter: Ja, natürlich. So hat auch jeder seine Lebensphilosophie, wie er die gestalten möchte. Der eine, der sagt: okay, ich habe jetzt 15 Jahre Fußball, danach richte ich mich und lebe wie ein Profi, ich ernähre mich auch danach und gehe früh schlafen. Andere sagen: ich lebe nur einmal und gehe in die Disco, und habe auch Spaß dabei. Das entscheidet jeder für sich individuell. Also, da gibt's dann auch die unterschiedlichsten Typen.

*Frage: Jetzt mal abgesehen von den Trainings und den Spielen, die ja der Verein fest vorgibt, gibt's da noch andere Tätigkeiten und Verpflichtungen, die man als Spieler von 60 beachten muss?*

A: Ja, natürlich. Also, wie schon gesagt: man repräsentiert den Verein auch außerhalb des Feldes, gerade, wenn man einkaufen geht oder sonst irgendwas... da sollte man sich nicht benehmen wie der letzte Rübezahl also, man sollte einfach so rüberkommen, wie man auch

ist. Dass die Leute einen auch einschätzen können. Wie schon gesagt, man repräsentiert halt auch außerhalb den Verein. Die sehen halt dann: das ist jetzt der Marcel Schäfer, der spielt bei 60 München, netter Typ... also, da muss man sich dann auch außerhalb entsprechend verhalten, meiner Meinung nach.

*Frage: Und wenn Sie jetzt so an Medien denken zum Beispiel oder Sponsorentermine: fällt da viel an?*

Befragter: Bei 60 schon relativ viel. Ich meine, das ist ein Traditionsclub, der hat sehr viele Fanklubs, hat sehr viele Schulveranstaltungen. Also, ich mach so was sehr gerne, ich arbeite sehr gerne mit Kindern zusammen, ich fahre sehr gerne auf solche Veranstaltungen. Das ist auch im Prinzip Werbung in eigener Sache und ich finde so was immer sehr toll. Was für die Fans natürlich auch entsprechend toll ist.

*Frage: Also, das ist jetzt nicht irgendwie lästig oder so?*

Befragter: Gut, manchen Spieler mögen das jetzt nicht so... also wie gesagt: es gibt Spieler, die mögen das, es gibt Spieler, die mögen das nicht.

*Frage: Kommen wir mal zu Ihrem persönlichen Verhältnis zum Verein. Sie haben gesagt, Sie sind so sechs Jahre jetzt bei 60. Gibt es so eine besondere Verbundenheit, so eine persönliche?*

Befragter: Ja, natürlich. Man hat hier schon einiges miterlebt. Sowohl Höhen als auch Tiefen. Ich habe dem Verein sehr viel zu verdanken. Das macht nicht jeder Verein, dass man einem Jugendspieler so viel Vertrauen gibt, wie die uns hier geben. Und ich denke, dann hat man dem Verein auch einiges zu verdanken. Man kann nicht sagen: okay, das läuft jetzt nicht so gut, dann verschwinde ich hier gleich mal. Es gibt Leute, die denken so, die denken sehr ans Finanzielle oder sonst irgendwas. Aber ich denke, man sollte schon eine gewisse Verbundenheit mit seinem Verein auch pflegen. Und irgendwann kommt das dann, denke ich, vielleicht auch wieder zurück. Und gerade hier bei 60... München ist schon eine super Stadt. Ich kann mir jetzt nicht vorstellen, wo ich mich wohler fühlen würde außerhalb des Feldes. Hier ist man aufgewachsen, hier fühle ich mich einfach wohl.

*Frage: Also, es ist mehr als diese unromantische Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung bei Ihnen?*

Befragter: Absolut. Ich fühle mich hier superwohl und könnte mir nicht vorstellen, woanders zu spielen. In diesem Geschäft ist das so: Fußball ist absolut kurzlebig. Ich meine, morgen kann schon alles vorbei sein... also, ich denke, man kann halt im Fußball nicht planen. Was im nächsten Jahr ist, was im nächsten halben Jahr ist, kann man nie voraussagen. Man kann es vielleicht abschätzen... aber das ist das Geschäft und damit muss man auch umgehen können.

*Frage: Sie haben gestern zum Beispiel nicht gespielt und sind wahrscheinlich nicht begeistert drüber – ein Spieler will ja immer spielen – aber haben Sie schon mal irgendwelche anderen Konflikte hier mit dem Verein gehabt in irgendeiner Form?*

Befragter: Konflikte an sich würde ich das jetzt nicht nennen. Es gibt immer Unstimmigkeiten, das ist normal, das ist im Berufsleben genauso. Aber ich denke, damit muss man umgehen können. Man sollte das ehrlich und korrekt dann lösen mit den Vereinen... Man hat gesprochen und dann hat sich das dann auch geklärt. Also, ich denke, viele Spieler machen den Verein dann auch davon abhängig, ob sie spielen oder nicht. Das ist eigentlich die falsche Sichtweise. Weil ich meine, ich hab jetzt gestern auch nicht gespielt. Aber man muss halt sehen, ich letztes Jahr von 37/38 Pflichtspielen habe ich bis auf eins jedes Spiel von Anfang an durchgespielt. Das ist für einen Zwanzigjährigen jetzt nicht gerade die Regel. Und wenn ich jetzt mal ein Spiel draußen bin, muss ich damit auch leben können. Das ist dann halt so, und das muss man dann auch lernen.

*Frage: und da redet man dann mit den Verantwortlichen...*

Befragter: Ja, ich denke, da muss man jetzt nicht unbedingt reden. Wenn der Trainer jetzt sagt: ich habe dich jetzt nicht in der ersten Elf, damit muss man dann auch leben. Es ist jetzt nicht so, dass der Trainer mit jedem dann auch spricht, der jetzt nicht im Kader dabei ist. Der ist ja jetzt auch kein Seelsorger oder so, das ist halt so.

*Frage: Gibt es irgendwas, was Sie auch ärgert manchmal am Verein?*

Befragter: Sicherlich. Es gibt Unstimmigkeiten, wo man sich dann drüber ärgert. Es gibt Sachen, die.... Also, wie vorher schon gesagt: wenn man sich liebt, das kommt dann auch irgendwann wieder zurück. Bei mir hat's so was jetzt noch nicht gegeben. Aber es gibt halt Spieler, wo Du jetzt über die Presse erfährst, was da zum Teil abläuft, das finde ich nicht ganz korrekt. Also, man weiß da überhaupt nie, was da so gelaufen ist. Deshalb kann ich mich jetzt dazu auch nicht äußern. Ich denke, wenn man sich so verhält, wie das vom Verein erwartet wird, kommt dann auch einiges zurück. Und dann kriegt man auch so schnell keine Probleme.

*Frage: Also, da herrscht im Prinzip ne gute Zusammenarbeit.*

Befragter: Ja, das ist Harmonie. Man weiß, was man an sich hat. Auch wenn's jetzt mal nicht so läuft wie bei mir jetzt gerade. Also, wenn man dann mal nicht spielt. Damit muss man leben. Als Zwanzigjähriger, auch als Dreißigjähriger, hat man halt seine Aufs und Abs. Das ist das Geschäft. Oder im Sport allgemein, es gibt Höhen und Tiefen, und da muss man durch. Und deshalb ist jetzt die Harmonie und die Verbundenheit mit dem Verein nicht unbedingt gestört.

*Frage: Kommen wir mal zu den Medien: wenn Sie jetzt ganz spontan mal sagen: wie stehen Sie zu den Medien oder was fällt Ihnen zu den Medien ein? Ganz aus dem Bauch raus*

Befragter: Also, ich muss ganz ehrlich sagen, sehr distanziert. Also, ich bin froh, wenn ich kein Interview geben muss oder ich... ich will hier meinen Job machen. Gut, man kann das so oder so sehen. Gehört das mit zu dem Job oder gehört das nicht mit zu dem Job. Ich will da einen Mittelweg so finden. Ich bin nicht der, der die ganze Zeit Interviews geben will. Ich halte mich eher zurück damit. Also, ich denke, manchmal wird das einfach nicht so wiedergegeben, wie man das gesagt hat. Das kommt oft sehr falsch rüber. Ich denke, da kann man einiges kaputt machen. Und jetzt gerade hier in München, die Boulevardzeitungen, die schreiben ja jetzt weniger über das Sportliche als über andere Sachen. Und das finde ich halt ein bisschen schade. Aber wenn man Interviews gibt, dann wird einiges im Mund verdreht, und es werden ganz andere Dinge geschrieben, als man jetzt ausdrücken wollte. Und das finde ich halt nicht angenehm. Also, mein Verhältnis zu den Medien ist jetzt nicht gerade das beste.

*Frage: Dann sind die Medien jetzt für Sie auch nicht unbedingt ein Vehikel, mit dem Sie Ihren Status aufpolieren wollten?*



Befragter: Also, ich denke, die Medien, die schreiben dich auch nie so gut wie du bist und die schreiben auch immer schlechter als du warst. Die machen einfach... die in München sind ganz schlimm: es gibt kein Mittelmaß: gerade bei 60 hier: entweder wir sind die absoluten Vollidioten oder wir sind die Könige. Und da muss man dann halt auch wieder sagen: okay, das ist der Job. Das ist schwierig als Junger, da reinzuschneppern, gerade am Anfang; da wirst du hochgelobt, obwohl du vielleicht gar nicht so gut gespielt hast. Das siehst du als Junger dann nicht. Im Nachhinein denkst du dann: okay, das ist immer derselbe Prozess: ein Junger kommt neu rein, dann schreiben sie, er hat Talent. Spielt er? Hat er gut? Gespielt? Und irgendwann hast du dann nicht mehr gut gespielt und auf einmal hauen sie dich dann voll in die Pfanne rein. Und man sieht das immer so, der Prozess ist immer der gleiche. Also, mit den Medien, da komm ich nicht ganz so gut aus.

*Frage: wenn sie jetzt den Fußball verfolgen in den Medien: machen Sie das häufig?*

Befragter: als junger Spieler am Anfang sicherlich. Also, man freut sich natürlich. Als zwölf-dreizehnjähriger schlägt man die Bravo-Sport oder sonst was auf und denkt sich: oh toll, ich will da auch mal rein. Das ist natürlich... man hat da so seine Träume und seine Vorstellungen von dem Beruf, und das ist natürlich so, wie man sich das früher vorgestellt hat. Das mit den Medien, das ist schon so ne richtig harte Seite, weil 50% von dem, was man sagt, stimmt, und 50% sind frei erfunden, das hat man so nicht gesagt. Und als Spieler hast du da relativ wenig Macht. Schade finde ich halt nur, dass viele wirklich zu 100% glauben, was da drin steht. Und das finde ich nicht korrekt. Vor allem hier in München die Boulevardzeitungen... Bild, der Münchner Merkur, die Süddeutsche Zeitung, jeder braucht seine Schlagzeile und jeder braucht was anderes. Und das tagtäglich, das ist halt schwierig

*Frage: Gibt es einen Unterschied zwischen Boulevardpresse-Journalisten und Leuten vom Fernsehen? In der Art, wie sie berichten?*

Befragter: Finde ich schon. Das im Fernsehen, das ist ja hauptsächlich über den Fußball. Außer... nehmen wir jetzt den Dopingfall, dann berichten die natürlich auch drüber. Weil das ist einfach was Hochinteressantes, worüber jeder berichten muss. Aber sonst im Fernsehen, jetzt DSF zum Beispiel, die berichten wirklich nur über das Spiel... und das ist halt bei dem Boulevard-Journalismus absolut nicht so. da wir dann ein, zwei Tage vor und nach dem Spiel über das Spiel gesprochen, wenn überhaupt. Und sonst werden einfach Stories, Geschichten

geschrieben über den Spieler, den Verein, oder was halt gerade so anfällt. Und darüber wird dann halt berichtet. Also, da geht´s dann nicht nur um das Spiel.

*Frage: Wenn Sie jetzt... Angenommen, Sie hätten heute gespielt und hätten vielleicht eine vernichtende Kritik bekommen oder andersrum: wären total gelobt worden: wie geht man als Spieler damit um?*

Befragter: Also, wie gesagt: gerade am Anfang hat man sich das sehr zu Herzen genommen. Und das war gerade das Verkehrte. Ich denke, als Fußballer sollte man sich möglichst wenig Gedanken machen. Es gibt viele Beispiele, wo man sagt: okay, ich mache mir zu viele Gedanken, und dann spielt man nicht mehr so frei auf. Man hat einfach ne Blockade. Und wenn nicht viel nachdenkt und vielleicht auch die Zeitung gar nicht liest, weil man weiß, dass das einfach nicht stimmt, was da drinsteht. Das ist einfach falsch. Zu 50% ist das falsch, und warum soll ich dann die Zeitungen lesen? Und gerade – wie soll ein Journalist, der selber nie Fußball gespielt hat – also, ich kenne ja unsere Journalisten – gut, also bis auf einen, aber der hat ja nur unterklassig gespielt – alle anderen haben nie Fußball gespielt. Also, wie sollen die objektiv 22 oder 26 Spieler bewerten?

*Frage: Also, denen fehlt häufig die Kompetenz würden Sie sagen?*

Befragter: Teilweise finde ich das schon. Also, ich finde das auch sehr schwer, um Gottes willen. Mir würde das selber sehr schwer fallen, man hat 22 Spieler, man hat 90 Minuten Zeit und muss mitschreiben, man soll die Aktionen beschreiben und dann soll man auch noch 26 Spieler bewerten. Das finde ich schon selber sehr schwierig. Und wenn man halt dann auch noch selber nie Fußball gespielt hat, wie soll denn das dann klappen? (17:36) also, ich habe mir das jetzt abgewöhnt, Zeitung zu lesen, weil da steht ja nichts drin. Das bringt nichts.

*Frage: Also, das macht eher Probleme?*

Befragter: Ja, finde ich schon.

*Frage: Haben Sie schon mal mitgekriegt in Ihrer Zeit als Profi, dass da irgendwas geschrieben, irgendwas berichtet wurde, wodurch Unruhe in die Mannschaft gekommen wäre?*

Befragter: Wenn natürlich irgendein Spieler einen Satz loslässt, vielleicht über einen anderen Mannschaftskollegen, und das kommt dann irgendwie in die Zeitung. Und zwei, drei lesen die Zeitung und kommen dann rein und fragen dann: was hast du gesagt? Dann kann das natürlich schon zu Konflikten führen. Ich meine, wenn man offen und ehrlich miteinander umgeht, dann redet man darüber. Aber nicht jeder Spieler versteht sich mit jedem Spieler gleich, sondern dann ist der dann sauer auf den und sagt: was hat denn der da für nen Scheiß erzählt? Wie gesagt, das hängt dann wieder von den einzelnen Spielern ab. Es ist auch schon vorgekommen, um Gottes Willen.

*Frage: Und spielt dann die Mannschaft bei solchen Konflikten schlechter? Oder motiviert das womöglich sogar?*

Befragter: Ja, das ist auch wieder spielerabhängig. Einer denkt: okay, dem zeig ich´s jetzt mal richtig. Ein anderer sagt: was soll jetzt das und lässt sich vielleicht hängen. Man kann das eine sehen, aber man kann jetzt auch das andere wieder sehen. Das ist genauso, wenn einen der Trainer kritisiert. Der eine nimmt es falsch auf und sagt: der kann mich jetzt mal. Und der andere sagt: okay, jetzt zeig ich´s dir mal richtig – also, genau das, was der Trainer eigentlich will. Also, manchmal kritisiert einen der Trainer, um einen zu pushen und man nimmt das selbst gar nicht so wahr.

*Frage: also, wenn Sie jetzt so distanziert gegenüber den Medien sind, haben Sie dann keine so ´ne besondere Mediens Schulung oder ein Medientraining gemacht?*

Befragter: Also, es gibt Spieler, die machen so was. Zum Beispiel von den Beratern aus. Es gibt so Beratergesellschaften zum Teil, die machen das, die bieten das an. Und dann Vereine teilweise, die bieten das auch an, aber nur den Spielern – meiner Meinung nach – wo sie der Meinung sind, der Spieler braucht das, da müssen wir dem helfen, der verhält sich vielleicht nicht ganz so geschickt. Es gibt halt auch Spieler, die gehen sehr viel auf die Medien zu, die plaudern sehr viel aus. Und da muss man dann als Verein vielleicht auch einschreiten. Es gab ja in der Bundesliga auch schon Einzelfälle, wo dann ein Medienverbot ausgesprochen wurde. Ich kann da jetzt auch keinen einzelnen nennen, aber ich weiß, dass es das schon gab. Bei uns jetzt nicht...

*Frage: Gut, soweit zu den Medien. Kommen wir zu den Beratern: da wäre meine erste Frage: haben Sie auch einen?*

Befragter: Ja, ich habe auch einen. Ich habe lange überlegt, ob man so was wirklich braucht. Aber im Nachhinein denke ich, auf jeden Fall. Jeder, der einen Berater hat, kommt einfach viel besser weg. Es gibt einfach viele Vorteile, wenn man einen Berater hat. Sicherlich: das schwierige ist: wem vertraut man? Man muss dem absolut vertrauen. Das ist natürlich schon schwierig, wenn man jemanden 5 Minuten kennt und man sagt: okay, ich nehme dich jetzt als Berater, weil im Prinzip, die machen das ja auch nicht aus Nächstenliebe, sondern die wollen ja auch was von dir haben. das ist auch legitim, das ist völlig okay, aber wem soll man da 100%ig vertrauen. Das ist natürlich die Frage. Bei mir ist das jetzt der Fall, dass ich nicht den üblichen Spielerberater habe, sondern ich habe einen Finanzmanager, den ich schon seit Ewigkeiten kenne und der einfach auf das Geld überhaupt nicht mehr angewiesen ist. Also, der ist Millionär und der macht das jetzt aus Spaß, weil er da einfach Riesenfreude daran hat und das merke ich auch. Und dementsprechend kommt das dann auch zum Beispiel beim Verein gut an, bei mir kommt's natürlich sehr gut an, weil der macht alles. Und Spielerberater... es gibt sehr viele gute... um Gottes willen! Aber es gibt auch sehr viele schwarze Schafe. Das hört man immer wieder, dass ein Spieler wechselt nur aufgrund des Beraters, weil der sagt, okay, du musst da jetzt hin und im Nachhinein, sagt man sich: hätte ich doch nicht auf den gehört, sondern wäre lieber dageblieben. Man hört schon viele kritische Stimmen. Vielleicht muss jeder für sich selbst rausfinden, was er da für richtig hält. Aber wie schon gesagt: das macht keiner aus Nächstenliebe, sondern weil er an dem Spieler Gewinn machen will. Und der sieht dann nicht immer unbedingt die sportliche Zukunft des Spielers, sondern eher das Finanzielle. Das ist vielleicht ungerecht, aber das ist so. Es gibt ja auch viele Spielerberater, die kommen auf einen zu: ja, du bist ein netter, sympathischer Typ, und dabei kennen sie dich gerade 2 Minuten. (23:33) und dann haben die auch immer so die Standardsprüche: ja, ich bin auf das Geld nicht angewiesen. Und dass man nach 5 Minuten schon sagt: du bist nett, du bist sympathisch... das sind dann so die Maschen. Ich finde, man muss die Karten offen auf den Tisch legen. Und wenn ein Spielerberater zum Beispiel sagt: okay, wir können uns gerne erstmal kennenlernen und ich will natürlich auch was verdienen, das ist ja auch ganz klar. Aber wenn er die Karten auf den Tisch legt, dann finde ich das auch ganz ehrlich. Aber viele lassen sich da auch hinter's Licht führen mit sog. Werbeverträgen. Also, ich finde, da muss man sehr vorsichtig sein.

*Frage: Also, Sie haben ja gerade gesagt, den Berater, den Sie haben, kennen Sie schon sehr lang. Ist der Berater auf Sie zugekommen oder andersherum?*

Befragter: Ich bin auf ihn zugegangen. Er war sehr viel im Ausland unterwegs. Er hat in Amerika für so nen Milliardär seine finanziellen Geschäfte gemacht. Und er ist zurückgekommen wieder nach Deutschland. Und ich habe ihn gefragt, ob ihn so was interessieren würde, und er hat natürlich gleich bejaht und hat gesagt: ja, auf jeden Fall. Und ihm macht's sehr viel Spaß. Und er kommt wöchentlich nach München runter – also, er kommt auch aus Aschaffenburg – also, das sind auch 400km. Und er kommt auch ins Trainingslager... da sieht man ne richtige Freude eigentlich.

*Frage: Also, Sie sehen den dann schon so einmal pro Woche mindestens.*

Befragter: Ja, und wir telefonieren jeden 2./3. Tag. Das ist natürlich – das muss man vielleicht sagen – ein anderes Verhältnis wie die übrigen Berater. Ich habe schon ein sehr, sehr enges Verhältnis zu ihm.

*Frage: Der regelt so das Finanzielle?*

Befragter: Genau. Zum Beispiel regelt er alle Geschichten, wenn mit dem Verein was ansteht, Vertragsgespräche. Gibt's irgendwelche Unstimmigkeiten, mit dem Trainer oder sonst was. Wenn man sagt, ich komm nicht weiter, dann versucht man immer in erster Linie, das selbst zu klären. Kommt man nicht weiter, gibt man das an den Berater weiter. Bei mir was das jetzt noch nie der Fall, dass der Berater kommen musste, und irgendwelche Konflikte da klären musste. Also, so weit ist es noch nicht gekommen. Das ist natürlich auch wieder vom Berater abhängig. Viele bieten dir rundum-Betreuung, die suchen dir ne Wohnung, kümmern sich um deine Versicherungen, um deine finanziellen Dinge. Also, da muss man schon Vertrauen haben. Und wie soll man denn Vertrauen haben, wenn man jemanden gerade mal zwei Wochen kennt. Und dann geb ich dem ne Vollmacht über mein Konto. Also, das ist schon heftig. Aber wenn ich jetzt jemanden schon 15 Jahre kenn, dann fällt das einem natürlich leichter. Also, der hat jetzt keine Vollmacht oder so, er spricht die Dinge mit mir ab, empfiehlt mir, weil er in dem Geschäft halt einfach ein absoluter Profi ist. Verbindungen zu anderen Vereinen hat er jetzt vielleicht eher weniger, aber dafür eher Sachen, die –finde ich – sehr wichtig sind.

*F: So Sachen wie Karriereplanung und so: sprechen Sie das miteinander auch durch?*

Befragter: Man redet natürlich auch über die Zukunft, klar. Aber dass man jetzt sagt: bis 21 muss ich so weit sein... da will ich mich auch selbst nicht unter Druck setzen. Ich will die Zeit ausspielen... das ganze Fußballgeschäft ist halt... deshalb studiere ich ja auch nebenbei, weil Fußball ist sehr kurzlebig. Man hat das in der Bundesliga schon oft genug erlebt, dass große Stars herausgekommen sind, und zwei Monate später hat man gar nichts mehr von ihnen gehört. Und wenn dann die schulische Ausbildung nicht so war, dann haben die das natürlich sehr, sehr schwierig. Das sind dann auch meistens die, die hauen ihr Geld dann einfach so raus... die rennen dann nur noch in Designerklamotten rum und haben überhaupt keinen Bezug mehr zur Realität. Es gibt bei uns auch vereinzelt Leute, die gehen in Spielcasinos oder sonst irgendwas. (28:02) das ist jedem selbst überlassen und das will ich auch nicht so genau wissen. Aber zum Beispiel Marcelinho bei Hertha BSC Berlin... man hört ja über den Sachen. Gut, ob das dann auch immer so stimmt, aber ein wahrer Kern ist schon dran. Und wenn so jemand Geldprobleme hat... denn der verdient mit Sicherheit nun nicht wenig. Da sieht man halt dann schon, dass Fußballprofis schon sehr viele Probleme haben können. Den Status, das Leben, das man führt, das behält man dann ja eigentlich auch bei... deswegen finde ich, sollte man lieber weniger ausgeben, erstmal für die Zukunft sorgen. Aber das ist meine Einstellung. Andere sagen: ich leb nur einmal, ich hau mein Geld raus.

*Frage: Vielleicht abschließend zu dem Beraterthema: ist so ein Berater teuer?*

Befragter: Das kommt auch darauf an... also, so wie ich das mitgekriegt habe, ist das so, dass ein Berater nicht am Spieler verdient, sondern dass er bei Vertragsabschluss einen bestimmten prozentualen Anteil vom Verein bekommt. Also, der Spieler schließt seinen Vertrag ab, und der Berater kriegt einen prozentualen Anteil. Wie viel das jetzt aber ist, weiß ich auch nicht.

*Frage: Das wird ja wahrscheinlich auch variieren?*

Befragter: Ja, klar. Das denke ich, muss der Berater ja dann auch mit dem Verein aushandeln. Das ist dann natürlich auch so ne Sache: sagt der Berater: okay gib meinem Spieler mehr... oder sagt er: hier, ich will das haben, und erst dann reden wir über den Spieler. Also, das habe ich auch schon oft gehört, dass Berater sagen: Okay, das will ich jetzt haben für den Vertragsabschluss ... das ist dann auch so ne Sache, die der Spieler vielleicht gar nicht so

mitkriegt. Es gibt auch Beratergesellschaften, die verlangen 10% vom Jahresgehalt. Das habe ich auch schon mitgekriegt. Wer das bekommt, das kann ich jetzt nicht sagen, aber das ist auch die Regel. Das habe ich schon oft gehört. Dann auch 5% oder 20% dann je nach Betreuung. Also rundum-Betreuung oder stellen die Verbindungen zu den Vereinen her...

*Frage: Darf ich fragen, wie das bei Ihnen geregelt ist?*

Befragter: Also, ich schließ jetzt... also, mein Vertrag steht so weit, mein Berater prüft das gerade –daran sieht man halt auch, dass er Spaß hat. Er müsste nur zum Rechtsanwalt gehen, damit ich meine Unterschrift drunter setzen kann. Oder er sagt, er macht ne Spielerberaterprüfung bei der Vifa – also, das ist für ihn schon sehr zeitaufwendig, das kostet ja auch wieder 5/10 000 Euro oder so. daran sehe ich halt auch, dass er sehr viel Spaß hat. Und er hat zu mir auch schon gesagt: er ist auf das Geld nicht angewiesen. Wir kriegen das schon hin. Und wenn er nichts kriegt – Hauptsache, ich komme gut raus. Ich will auch, dass er seinen Anteil kriegt, und das wird auch gehen. Also, von mir jetzt... von mir kriegt er im Moment nichts.

*Frage: Also, das ist ja dann auch an die Verträge gebunden?*

Befragter: Genau, genau.

*Frage: Zum Abschluss habe ich noch ein paar einzelne Fragen: Wird Ihre Arbeit auch durch Sponsoren in irgendeiner Form beeinflusst?*

Befragter: Ja, bei Sponsorenterminen. Aber dass man jetzt sagt, der Sponsor beeinflusst den Fußball, das kann man jetzt nicht sagen. Also, ich weiß nicht, man hört natürlich vieles, wo Vereine sehr abhängig sind von Sponsoren, wo Sponsoren viel Geld reinstecken und ein sehr großes Mitspracherecht haben und zum Teil auch in die Mannschaftsaufstellungen mit reinreden. Ich persönlich glaube jetzt nicht dran, und kann´s mir nicht vorstellen. Dass sie ein Mitspracherecht haben, ja, aber dass sie die Spieler beeinflussen... bei mir ist es auf keinen Fall so. Bei anderen Spielern auch nicht. Auf keinen Fall.

*Frage: Nimmt das viel Zeit in Anspruch, die Sponsorenarbeit?*

Befragter: Vielleicht zweimal im Monat, wenn überhaupt. Die Vereine wissen natürlich auch, okay, der macht das gerne, der macht das nicht gerne und dementsprechend teilen sie auch ein. Es gibt dann auch ein Jahr, wo ich 20mal irgendwo hinfahren muss, und ein anderer gar nicht. Normalerweise dauert das so ein, zwei Stunden.

*Frage: Sie machen das gerne?*

Befragter: Ja, das ist ganz angenehm. Es gibt Sponsoren, die veranstalten dann halt ein Hallenturnier für Jugendliche, man macht Autogrammstunden, man spielt mit denen Fußball, das ist eigentlich ganz okay.

*Frage: Haben Sie auch schon so private Werbeverträge?*

Befragter: Nein, ich nicht. Viele haben Schuhverträge, Torhüter für ihre Handschuhe. Es gibt ja jetzt von Nike...oder Uhlsport oder Reusch oder ... die haben dann halt ihre Verträge, aber groß wirkt sich das jetzt nicht aus. Außer man ist natürlich Michael Ballack...

*Frage: Also, das hängt schon mit dem Status der Spieler dann auch zusammen?*

Befragter: Ja, also, es ist jetzt nicht so, dass Zweitliga- oder Regionalligaspieler jetzt Riesenwerbeverträge haben

*Frage: Wenn Sie jetzt an die Fans denken: Fühlen Sie sich als Spieler ihnen gegenüber verbunden oder verantwortlich?*

Befragter: Man fühlt sich da schon verpflichtet, denen gegenüber Leistung zu bringen. Ich denke, es gibt viele, die finanziell nicht so betucht sind wie wir, und die sehen natürlich auch, was wir für ein Leben haben. Ich denke, die Fans werfen uns vor, dass wir schlecht spielen, dass wir nicht kämpfen oder was. Aber... ich denke, es geht keiner rein und denkt: ich will jetzt nicht gewinnen. Jeder denkt: ich will gewinnen, ich will weiterkommen. Aber manchmal läuft es halt nicht so. aber ich denke gerade jüngere Fans, die kommen immer zahlreicher... und da ist schon eine gewisse Verbundenheit da, da bauen sich Verhältnisse, Beziehungen auf zu denen, und die sollte man dann natürlich auch pflegen. Manchen sagen: die pfeifen dich aus, da geh ich nicht mehr hin. Andere sagen: das gehört sich, sich nach dem Spiel bei den



Fans zu bedanken. Und die gehen hin und stehen Rede und Antwort nach dem Spiel. Egal ob die jetzt gewonnen haben – dann ist es natürlich angenehm, in die Fankurve zu gehen. Aber gerade wenn man nicht gewonnen hat, dann müsste man denen Rede und Antwort stehen. Das sind dann die schwierigen Situationen. Und man hat dann auch den großen Konkurrenten den 1. FC Bayern... da muss man dann auch unsere Situation denen erklären, dass die dann nicht irgendwie überlaufen. Das muss man schon pflegen, gerade in so einem Traditionsverein wie 60 München. Ich meine, Zweite Liga, und dann ausverkaufte Stadien zum Teil, das ist sehr, sehr ungewöhnlich.

*Frage: Spielen wir mal einen fiktiven Vereinswechsel von Ihnen durch: angenommen, in drei Jahren sind sie Nationalspieler, der FC Bayern lockt, und Sie schwanken. Nehmen wir an, die Fans würden eine echt rührende Aktion bringen, könnten Sie sich vorstellen, dass so was auch ne Rolle spielt in der Entscheidung?*

Befragter: Könnte sein. Das war ja auch bei Michael Ballack so. Der hat ein super Leben in München hier, der hat seine Familie. Er weiß eigentlich, dass er der Spieler ist hier. Soll er sich jetzt noch mal ne neue Herausforderung suchen, soll er noch mal ins Ausland gehen. Viele sagen: bleib in München, hier weißt Du, was Du hast, hier verdienst du am meisten, hier bist du der Spieler überhaupt. Oder soll er noch mal ins Ausland gehen, wie Beckenbauer oder Matthäus sagt: als ganz großer Spieler muss man auch noch mal ins Ausland gehen. Dass die Fans einen dann so wirklich beeinflussen, das kommt dann auch von den Beziehungen, von dem Verhältnis zu den Fans. Da spielt man dann 6, 7 Jahre bei dem Verein, dann kennt man die Fans, dann weiß man, wie die denken... das sind dann auch so Faktoren, von denen ist so was abhängig. Und wenn man dann tatsächlich sagt: ich bleib jetzt hier: das rechnen einem die Fans sehr hoch an. Und das nicht nur für drei Monate, sondern über Jahre hinweg. Der ist dem Verein treu geblieben und ist jetzt vielleicht dem Finanziellen nicht nachgegangen. Und jetzt bei Ballack... da geht's sicher auch nicht um das Finanzielle. Der hat so viel Geld verdient. Es ist ja auch egal, ob ich jetzt 35 oder 38 Mio. verdiene. In den Dimensionen würde ich mir dann auch keine Gedanken mehr machen. Da würde ich eher auf's Sportliche schauen, wo fühle ich mich wohl. Wenn ich Kinder habe: wie geht's meiner Familie. Da muss man dann schon die Faktoren mit ein beziehen. Man muss sich wohl fühlen, um Fußball spielen zu können. Man sagt ja, Fußball wird im Kopf entschieden, und wenn man im Kopf nicht frei ist, dann hilft auch 5 Mio. auf dem Konto nichts.

*Frage: Die übliche abschließende Frage: Ist irgendwas vergessen worden, was irgendwie noch wichtig wäre? Irgendwas, was Sie noch erwähnen wollten, was wir jetzt noch nicht besprochen haben?*

Befragter: Nö, zu Beratern ist eigentlich alles gesagt worden...

*Frage: Und als ganz abschließende Frage: haben Sie schon eine Idee für Ihre sportliche Zukunft? Was würden Sie in nächster Zeit gerne erreichen?*

Befragter: Man setzt sich natürlich seine Ziele, jeder Spieler hat sie. Jeder sagt sich so was wie: ich würde gerne auf 200/250 Bundesligaspiele kommen. Ein anderer sagt, ich würde gerne in der Championsleague spielen, ich wär gern Nationalspieler. Ob das dann so wird, steht auf einem anderen Blatt. Ja, ich denke, träumen tut jeder, dass er mal Nationalspieler wird. Aber ich schätz das auch realistisch ein: man spielt in der Zweiten Liga, man entwickelt sich noch, und ich weiß auch ganz genau, dass ich in den nächsten ein/zwei Jahren kein Nationalspieler sein werde. Ich werde darauf hinarbeiten und vielleicht werde ich das Ziel auch realisieren, obwohl es noch sehr weit hin ist.

*Frage: Zunächst geht´s wahrscheinlich mal um den Aufstieg...*

Befragter: Ja, natürlich, das sind so die kurzfristigen Ziele, die gibt es natürlich auch. Was setz ich mir kurzfristig oder langfristig als Ziel, was sind meine Pläne. Und je nachdem, kann man das dann auch verwirklichen. Mittelfristig wollte ich das und das werden, jetzt kommen die Ziele zu den kurzfristigen... das stuft sich dann natürlich ab, je nachdem wie schnell man vorankommt. Wenn´s dann mal nicht so läuft, zieht sich das in die Länge, und vielleicht erreicht man´s auch nie. Kann ja auch sein.

*Frage: Also, das war´s von meiner Seite. Ich bedanke mich noch einmal herzlich und wünsche viel Erfolg.*