
Gehaltsobergrenzen und Luxussteuern:

Erkenntnisse aus dem professionellen Mannschaftssport



Helmut Dietl, Tobias Duschl und Markus Lang

Gehaltsregulierung, Gehaltsobergrenzen, Luxussteuern, Sportökonomik, Profiligen, Regulierung, Arbeitsmarkteingriff

Pay regulation, salary caps, luxury taxes, sports economics, professional sports leagues, regulation, labor market intervention

Die Regulierung von Managergehältern ist derzeit ein viel diskutiertes Thema in Politik und Medien. In diesem Beitrag wird ein Sektor analysiert, der eine lange Tradition der Gehaltsregulierung aufweist: der professionelle Mannschaftssport. Wir untersuchen die wichtigsten Regulierungspraktiken und ihre Konsequenzen auf den Arbeitsmarkt für Profisportler, die Finanzsituation der Mannschaften, sowie den sportlichen Wettkampf. Weiterhin wird skizziert, wie ähnliche Praktiken im Zusammenhang mit der Regulierung von Managergehältern aussehen könnten.



The regulation of executive pay currently is a topic widely discussed in politics and the media. In this contribution we analyze a sector with a long tradition of pay regulation: professional team sports. We provide an analysis of the most important regulatory practices and their consequences on the labor markets of professional athletes, teams' financial situation, and sports competition. Further we sketch how similar practices could look in the context of executive pay regulation.



1. Einführung

Die Diskussion um exzessive Gehälter und die Notwendigkeit der Gehaltsregulierung von Managern erhält viel Aufmerksamkeit von der Politik und in den Medien (siehe unter anderem „Neue Zürcher Zeitung“ (2010) und Osterloh und Frey (2010)). Die weltweite Finanzkrise hat die Debatte zusätzlich gefördert. Empirische Evidenz zur Einführung, den Mechanismen und den Konsequenzen der Regulierung von Managerentlohnung an Hand von Gehaltsobergrenzen und Luxussteuern ist rar. Es gibt jedoch einen Wirtschaftssektor, der einen breiten Erfahrungsschatz im Bereich der Gehaltsregulierung aufweist: der professionelle Mannschaftssport. Professionelle Sportligen pflegen eine langjährige Tradition hinsichtlich regulierender Eingriffe auf dem Arbeitsmarkt. Die ökonomischen Eigenheiten des Sportsektors, insbesondere die Präferenz des Sektors für einen ausgeglichenen Wettbewerb und die Tendenz zu Rüstungswettläufen im professionellen Team-sport, machen diese Eingriffe erforderlich, um den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen (Neale 1964).

2. Ökonomische Besonderheiten des Sportsektors

Zu einem grundlegenden Verständnis des Sportsektors ist die Unterscheidung zwischen sportlicher und ökonomischer Konkurrenz nötig. Vom sportlichen Standpunkt gesehen, sind gegnerische Mannschaften Konkurrenten. Vom ökonomischen Standpunkt gesehen, sind sie jedoch Kooperationspartner. Ein einzelnes Team kann kein vermarktbares Produkt herstellen, es braucht mindestens einen Gegner dazu (Dietl et al. 2009 b). Darüber hinaus organisieren sich Teams zu Ligen und halten Spiele ab, um eine Meisterschaft zu produzieren. Meisterschaften sind um so attraktiver für die Konsumenten, also die Fans, je knapper das Rennen zwischen den teilnehmenden Mannschaften verläuft. Gemäss der „uncertainty of outcome“ Hypothese (Rottenberg 1956) ziehen Fans Spiele mit unsicherem Ausgang Spielen vor, deren Ausgang von vornherein klar ist. Folglich generieren knappe Meisterschaften auch mehr Zuschauerinteresse (Szymanski 2001; Borland/MacDonald 2003; Fort/Lee 2007). Anders als Unternehmen wie ABB, Novartis und Zurich Versicherung, die von schwachen Konkurrenten in ihren jeweiligen Geschäftsfeldern profitieren, benötigen die New York Yankees, die Los Angeles Lakers und der FC Basel starke Konkurrenten.

Eine weitere ökonomische Besonderheit des professionellen Teamsports ist der assoziative Charakter des Wettbewerbs. Kein Club kann seine Position in der Rangliste verbessern, ohne gleichzeitig die Position von mindestens einem Konkurrenten zu verschlechtern. Der finanzielle Erfolg eines Clubs ist dabei eng mit der Tabellenposition verbunden, weil in der Tabelle höher stehende Clubs attraktiver für die Fans, Medien, Sponsoren, etc. sind. Diese Eigenschaft des Rangwettbewerbs veranlasst die konkurrierenden Teams dazu, sich gegenseitig im Kampf um Spielertalente zu überbieten. Solche Bieterkämpfe führen zu Rüstungswettläufen und einer Überinvestitionsproblematik (Dietl et al. 2008). Die Entwicklungen der Clubfinanzen im europäischen Profifussball der letzten Jahre zeigen, dass viele Clubs vor Liquiditätsproblemen stehen, weil sie sich in ihren Lohnzahlungen und Transfergeschäften verspekuliert haben (Arnaut 2006; Dietl/Franck 2007; Deloitte/Touche 2009).

3. Regulierung in Profiligen

Die Vermeidung von unausgeglichene Wettkämpfen und einer Explosion der Spielergehälter waren seit jeher die zentralen Argumente in allen Versuchen, nordamerikanische Profiligen zu regulieren (Fort/Quirk 1995; Szymanski 2003). Die Besitzer der Teams haben in allen Ligen Kontrollinstanzen installiert, welche die Regulierungsmassnahmen durchsetzen sollen. Dabei können die Regulierungsmassnahmen in zwei Kategorien eingeteilt werden: Eingriffe in die Verteilung der Einnahmen zwischen den Teams und Eingriffe in den Arbeitsmarkt für Spieler.

Die Umverteilung der Einnahmen zwischen den Clubs, das sogenannte Revenue Sharing, spielt eine wichtige Rolle bei der Umschichtung von Umsätzen seitens der Clubs aus Ballungszentren, und folglich mit einer grossen Anzahl potentieller Fans, hin zu Clubs aus kleineren Märkten mit weniger Fans (Dietl et al. 2010 a). Revenue Sharing geniesst seit langem einen Ausnahmestatus im Regulierungsgesetz, weil es den ausgeglichenen Wettkampf fördern soll und somit die Wohlfahrt der Konsumenten erhöht (Flynn/Gilbert 2001). Die zentralen Formen der Quersubventionierung von kleinen, finanzschwachen Clubs durch grosse, wohlhabende Clubs sind die Umverteilung der Einnahmen aus Eintrittskartenverkäufen (Dietl/Lang 2008; Grossmann et al. 2010) und die Umverteilung von Einnahmen aus dem Verkauf von Übertragungsrechten (Falconieri et al. 2004).

Regulierende Eingriffe in die Arbeitsmärkte für Profisportler haben ihren Ausgangspunkt in der sogenannten Reserve Clause. Die Reserve Clause wurde im professionellen Baseball im Jahr 1887 eingeführt und gab jedem Teambesitzer das Exklusivrecht auf einseitige Vertragsverlängerung mit den Spielern seines Teams. Somit waren Spieler so lange an ihr Team gebunden, bis sie freigestellt wurden, zu anderen Teams transferiert wurden, oder ihre Karriere beendeten. Arbeiterfreizügigkeit der Spieler, genannt Free Agency, wurde im Rahmen der Reserve Clause nicht gewährt, die Spieler konnten ihre Dienste nicht ohne Zustimmung der Teambesitzer anderen Teams anbieten. Die Reserve Clause in den nordamerikanischen Major Leagues ist ein Beispiel für den Versuch der Teambesitzer, ihren Monopolstatus auszunutzen und somit den Spielerarbeitsmarkt zu kontrollieren (El-Hodiri/Quirk 1971). In den Jahren nach 1970 weichte das bis dahin strikte Reserve Clause System sukzessive auf, insbesondere auf Grund drohender kartellrechtlicher Massnahmen und der Aktivitäten der Spielergewerkschaften (Staudohar 1998). Die Einführung von Arbeiterfreizügigkeit in den verschiedenen Profiligen machte neue regulierende Eingriffe erforderlich, um ausgeglichenen Wettkampf und wirtschaftliche Stabilität innerhalb der Ligen sicherzustellen.

Gehaltsobergrenzen (Salary Caps) und Luxussteuern auf zu hohe Gehaltssummen der Teams (Luxury Taxes) sind die jüngsten Versuche, sportliche Ausgeglichenheit und Kostenkontrolle in Profisportligen zu gewährleisten. Gehaltsobergrenzen bilden eine Gegenmassnahme zur Free Agency der Sportler (Fort/Quirk 1995). Diese sogenannten Salary Caps definieren einen Maximalbetrag (und in manchen Fällen auch einen Minimalbetrag), den ein Teambesitzer seinen Spielern individuell oder als gesamtes Team bezahlen darf. Diese Beträge werden in Tarifverhandlungen – sogenannten Collective Bargaining Agreements (CBA) – zwischen den Teambesitzern und der Spielergewerkschaft festgesetzt. Luxury Taxes werden ebenfalls in Tarifverhandlungen definiert. Sie stellen einen steuerlichen Aufschlag auf die gesamte Gehaltssumme eines Teams dar, wenn diese einen bestimmten Betrag überschreitet. Da sowohl die Gehaltsobergrenzen als auch die Luxussteuern in Tarifverhandlungen definiert werden, unterliegen sie keinem kartellrechtlichen Eingriff (Marburger 1997). Im Falle eines Scheiterns der Tarifverhandlungen können Streiks (der Spieler) oder sogenannte Lockouts (Aussperrungen durch die Teambesitzer) resultieren. Sowohl Streiks als auch Lockouts sind in jüngerer Vergangenheit aufgetreten. Ihr mögliches Auftreten setzt Anreize zum erfolgreichen Abschluss der Tarifverhandlungen (Staudohar 1999 und 2005).

Gehaltsregulierung im professionellen Teamsport ist ein weltweites Phänomen. Unter anderem operieren Sportligen in Australien, England, Kanada und Nordamerika mit einer Regulierung der Spielergehälter. Die vier grossen nordamerikanischen Profiligen liefern dabei vor allem wegen ihrer wirtschaftlichen Bedeutung und langjährigen Erfahrung mit Gehaltsregulierung wichtige Einsichten. Alle vier Ligen verfügen über eine Variante von Gehaltsobergrenzen oder Luxussteuern.¹ Die National Basketball Association (NBA) hat im Jahr 1984 als erste Liga einen Salary Cap eingeführt und in der Saison 2010/11 eine Gehaltsobergrenze von US\$ 58 Mio. je Team installiert. Die Tarifparteien haben diese Grenze als Prozentsatz (für die Saison 2010/11: 57%) von den erwarteten basketballbezogenen Umsätzen der Liga ermittelt und durch die Anzahl der Teams (30) dividiert.² Die resultierende

1 Für eine detaillierte Übersicht zu den Ergebnissen der Tarifverhandlungen und den darin enthaltenen Angaben zu Salary Caps und Luxussteuern von jeder Liga siehe www.nba.com, www.nfl.com, www.nhl.com und www.mlb.com.

2 Basketballbezogene Einnahmen umfassen u.a. Ticketerlöse, Einnahmen aus dem Verkauf von TV-Rechten und Teamsporing.

Summe definiert die maximale Summe an Gehältern, die ein Team an seine Spieler ausbezahlen darf. Der Salary Cap in der NBA stellt eine sogenannte weiche Regelung (Soft Salary Cap) dar. Es gibt einige klar definierte Ausnahmen, die es den Mannschaften erlauben, die Gehaltsobergrenze zu überschreiten, um Spieler erneut zu verpflichten. Diese Ausnahmen zielen insbesondere darauf ab, den Clubs die Möglichkeit zu geben, Schlüsselspieler im Kader zu behalten. Ausserdem ist es für die Teams generell möglich, die Gehaltsobergrenze zu überschreiten. In diesem Fall werden Strafen für die Teams verhängt, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Teams beeinträchtigt. Zusätzlich führte die NBA im Jahr 1999 eine Luxussteuer für Clubs ein, die exzessive Gehälter bezahlen. Die Steuer beträgt 100% auf jeden Dollar, um den die Gehaltssumme einen vordefinierten Betrag (in der Saison 2010/11 US\$ 70,3 Mio.) überschreitet. In der National Football League (NFL) betrug der (harte) Salary Cap im Jahr 2009 US\$ 128 Mio. je Team. Die National Hockey League verfügt über einen Salary Cap von US\$ 59,4 Mio. je Team für die Saison 2010/11. Die Major League Baseball (MLB) hat keine Gehaltsobergrenzen. Die MLB führte aber im Jahre 1996 als erste Liga eine Luxussteuer ein. Die Schwelle, ab der eine Steuer zwischen 17,5% und 40% für Überschusszahlungen anfällt, beträgt in der Saison 2010 US\$ 170 Mio. Es ist wichtig, an dieser Stelle zu erwähnen, dass sich die einzelnen Ligen erheblich im Design von Gehaltsobergrenzen und Luxussteuern unterscheiden. Es gibt eine Vielzahl von Detailregelungen, wie z. B. Teamgehaltsobergrenzen und individuelle Gehaltsobergrenzen, Gehaltsobergrenzen für Liganeulinge, etc. Ausserdem gibt es Unterschiede bei der Ermittlung der Gehaltsobergrenzen und der Definition des Schwellenwerts, ab welchem die Luxussteuer anfällt (Fort/Quirk 1995; Kahn 2000).

4. Die Einführung von Gehaltsregulierung in professionellen Sportligen

Die Besitzer von professionellen Sportteams sind sich der potentiellen Folgen des Rangwettbewerbs im Sport und der resultierenden Überinvestitionsproblematik bewusst. Sie erlegen sich daher selbst Regulierungsmassnahmen auf, um destruktive Rüstungswettläufe zu reduzieren. Die Besitzer implementieren dazu beispielsweise Gehaltsobergrenzen für Sportler und Luxussteuern auf exzessive Gehaltszahlungen. Sie sind sich ausserdem bewusst, dass jeder Teambesitzer einen Anreiz hat, diese Regulierung zu umgehen. Wenn ein Club (unter Missachtung der gemeinsam definierten Regulierung) höhere Gehälter zahlt als die Konkurrenten, erhöht sich die Erfolgswahrscheinlichkeit des Teams. Um dies zu verhindern, haben die Teambesitzer eine Kontrollinstanz installiert, den sogenannten League Commissioner. Dieser hat die Aufgabe sicherzustellen, dass sich Clubs und Spieler an die Ligaregeln halten.

Die Gehaltsregulierung erfolgt durch Tarifverhandlungen zwischen Vertretern der Spielergewerkschaft und den Teameigentümern. Diese Verhandlungen erlauben es Spielern wie Eigentümern, ihre Interessen einzubringen und einen Kompromiss zu erwirken. Dabei haben die Teameigentümer wegen ihrer geringen Zahl und homogener Interessen, namentlich sportlichen und finanziellen Erfolg, eine vorteilhafte Verhandlungsposition gegenüber den Spielern. Die Spieler profitieren dagegen von der geringen Substituierbarkeit von Spielertalent. In Sportteams ist es auf Grund der fixen Mannschaftsgrösse beispielsweise nicht möglich, einen sehr guten Spieler durch zwei gute Spieler zu ersetzen. Diese Einschränkung der Talentsubstituierbarkeit verbessert die Verhandlungsposition der Spieler.

Die Regulierung der Spielergehälter wird erheblich durch den Status der nordamerikanischen Major Leagues unterstützt: Diese bilden in den Sportarten American Football, Base-

ball, Basketball, und Eishockey die weltweit erfolgreichsten Ligen. Folglich bieten sie den Profisportlern trotz der Gehaltsregulierung Verdienstmöglichkeiten wie keine andere Liga.³

In der Diskussion über die Gehaltsregulierung von Managern kann die Praxis der Selbstregulierung mittels Tarifverhandlungen in Profisportligen die Überlegung anregen, wie Unternehmen die Notwendigkeit externer Regulierung reduzieren können und die Aktionäre mehr Einfluss auf die Managergehälter nehmen können.

5. Dominanz kollektiver Regulierungsmassnahmen

Im professionellen Teamsport in Nordamerika verfügen alle Ligen über kollektive Regulierungsmassnahmen.⁴ Es existieren sowohl Gehaltsobergrenzen als auch Luxussteuern für gesamte Teams. Diese Massnahmen führen dazu, dass die Clubs ihre Ausgaben für Spielergehälter unter Kontrolle haben und somit die finanzielle Tragfähigkeit der Clubs gewährleistet ist. Die kollektiven Regulierungsansätze erlauben es den Mannschaften generell, die Gehaltssumme, welche durch die Gehaltsobergrenze definiert ist, ohne Einschränkungen und Vorgaben auf die einzelnen Spieler zu verteilen (Staudohar 1998). Ein Team in der NFL könnte beispielsweise nahezu die volle Gehaltssumme an den Quarterback bezahlen und ansonsten nur vergleichsweise günstige Spieler verpflichten, um die restlichen Positionen zu füllen. Alternativ könnte ein Club jedem Spieler in der Mannschaft ein identisches Salär bezahlen. Die Mannschaften können abgesehen von Rahmenbedingungen, wie dem Angebot an talentierten Spielern und Regeln zu Spielerwechseln, frei über die Spielerkonstellation und die Gehaltsverteilung im Team entscheiden.

Diese Freiheit führt jedoch nicht zu beliebigen Entscheidungen der Clubs hinsichtlich der Talentkonstellation innerhalb einer Mannschaft. Diverse Einflussfaktoren wie die Ligaposition, die örtliche Fannachfrage, und der Einfluss von Sponsoren bestimmen die Gehaltsverteilung in Teams (Scully 1974 und 2004). Die Freiheit einer Mannschaft, über die Gehaltsverteilung im Team zu entscheiden, führt generell nicht zu extremen Ausprägungen und stellt für die Teams ein wichtiges Instrument zur Ausrichtung an Stakeholderinteressen dar (Frick et al. 2003; DeBrock et al. 2004).

Ein wichtiger Einflussfaktor für den Erfolg von kollektiven Regulierungsmassnahmen im professionellen Sport ist die Leistungstransparenz der Sportler. Leistung kann sowohl beobachtet als auch quantifiziert werden. In Verbindung mit der Erkenntnis, dass es keine Anreize zur Leistungsverweigerung gibt, wenn die Entlohnung kontinuierliche Information über die frühere Produktivität enthält, führt dies dazu, dass leistungsabhängige Bezahlung nur einen verschwindend geringen Anteil am Gehalt eines Spielers in den Major Leagues ausmacht (analog zu *Fama* 1990). Die Sportler erhalten ihre vertraglich vereinbarte Bezahlung unabhängig von ihrer Trefferquote oder der Siegesquote ihrer Mannschaft. Ein zentraler Anreiz zu sportlicher Leistung kommt dabei von den Karriereüberlegungen der Spieler: Starke Leistung führt zu einer verbesserten Verhandlungsposition für zukünftige Verträge. Dieser Anreiz, in Verbindung mit der intrinsischen Wettkampfmotivation und anderen finanziellen Motiven wie der Aussicht auf Werbeverträge führen dazu, dass leistungsabhängige Bezahlung ausserhalb des Fixlohnes unnötig wird (Krautmann/Oppenheimer 2002). Diese Beob-

3 Beispielsweise müsste LeBron James von den Miami Heat enorme Einkommenseinbussen hinnehmen, wenn er die NBA verlassen und in einer anderen Liga spielen würde. Nach Forbes.com betrug sein Einkommen im Jahr 2009 US\$ 40 Mio., wovon US\$ 16 Mio. Gehaltszahlungen von seinem Team waren.

4 Vereinzelt gibt es auch individuelle Regulierung, die vor allem zur Behebung von Schlupflöchern dient, welche durch Ausnahmen entstanden sind.

achtungen haben zwei Konsequenzen auf die Wirksamkeit kollektiver Regulierung: Sportler haben keine Anreize, ihre Leistung zu verweigern und die Regulierung wird durch die einfache Struktur der Bezahlung vereinfacht. Die Erfahrung im professionellen Mannschaftssport impliziert, dass kollektive Gehaltsregulierung exzessive Gehälter unterbindet und gleichzeitig die Autonomie bei der Allokation von Gehältern innerhalb eines Teams wahrt.

Die kollektive Gehaltsregulierung in den Major Leagues könnte eine Stossrichtung in der Gehaltsregulierung von Managern vorgeben. Die kollektiven Massnahmen könnten zum einen die Gehälter in der Summe regulieren, andererseits würden sie die Entscheidungsfreiheit der Unternehmen bei der Festlegung individueller Gehälter bewahren.

6. Erfolgsabhängige Gehaltsobergrenzen und einbehaltene Gehälter

Die nordamerikanischen Major Leagues haben sowohl absolute als auch relative Gehaltsregulierungen implementiert. Die Obergrenzen für die gesamte Gehaltssumme eines Teams werden generell relativ zu den erwarteten gesamten Ligaeinnahmen der aktuellen Saison gesetzt (Marburger 2006; Dietl et al. 2009 a). In der NBA haben sich z. B. Teambesitzer und Spieler gemeinsam auf eine Gehaltsobergrenze für den Spielerkader von 51% der erwarteten basketballbezogenen Ligaeinnahmen, geteilt durch die 30 Teams in der Liga, geeinigt. Des Weiteren bezahlen die Teambesitzer 8-10% der Spielergehälter auf ein Ligakonto ein, wo diese Gelder solange einbehalten werden, bis die tatsächlichen basketballbezogenen Ligaeinnahmen bekannt werden. Diese Methode der Einbehaltung von Gehältern wird als Escrow-System bezeichnet. Eine vollständige Auszahlung der einbehaltenen Gehälter erfolgt nur, wenn die tatsächlichen Einnahmen den erwarteten Ligaeinnahmen entsprechen oder diese übertreffen. Im Gegensatz dazu wird z. B. in der MLB die Grenze für die Luxussteuer unabhängig von den Ligaeinnahmen gesetzt.

In der NBA existieren ausserdem absolute und relative Gehaltsobergrenzen für einzelne Spieler. Die individuelle Gehaltsobergrenze für einen NBA-Spieler hängt von der Anzahl der in der Liga gespielten Jahre und von der Gehaltsobergrenze für die Teams ab. Je länger ein Spieler in der NBA gespielt hat, desto höher ist seine individuelle Gehaltsobergrenze. Diese Grenze ist entweder ein fixer Betrag oder ein prozentualer Anteil an der gesamten Gehaltssumme seines Teams, abhängig davon welcher Betrag höher ist. In der Vergangenheit war der fixe Betrag jedoch immer niedriger als der prozentuale Anteil. Theoretisch existieren somit absolute Gehaltsobergrenzen. Allerdings waren sie bisher nicht bindend, sofern eine Wahl zwischen absoluter und relativer Obergrenze bestand.

Relative Gehaltsobergrenzen vereinen die Interessen der Spieler und der Teambesitzer, da die Spieler mit einem weniger restriktiven Salary Cap konfrontiert sind, falls die Liga wirtschaftlich erfolgreicher ist. Gleichzeitig sichert diese Praxis die Wirtschaftlichkeit einer Liga, weil die Gehaltszahlungen einen bestimmten Prozentsatz der Gesamteinnahmen nicht überschreiten dürfen. Fallen die Ligaeinnahmen geringer aus als erwartet, so verhindern Mechanismen wie das Escrow-System, dass die Teambesitzer Spielergehälter zahlen müssen, die zu finanziellen Engpässen führen.

Die erfolgsabhängige Gehaltsregulierung im professionellen Teamsport impliziert, dass Gehaltsobergrenzen an den finanziellen Erfolg eines Unternehmens gebunden sein sollten. Gleichzeitig sollte durch eine Einbehaltung von Gehältern im Falle von Misserfolgen des Unternehmens eine Korrekturmöglichkeit der Gehälter bestehen.

7. Allokative Unterschiede zwischen Gehaltsobergrenzen und Luxussteuern

Im Gegensatz zu Gehaltsobergrenzen, die grundsätzlich nicht überschritten werden können, definiert eine Luxussteuer eine Schwelle, ab welcher eine Steuer auf die Spielergehälter gezahlt werden muss. Das Überschreiten der Schwelle ist möglich, wird aber durch die Steuer enorm verteuert. Die Liga erhält die Steuereinnahmen und kann diese für verschiedene Zwecke (Umverteilung, Förderprogramme) einsetzen. Luxussteuern sind in der MLB und der NBA vorzufinden, wobei die NBA eine Gehaltsobergrenze mit einer Luxussteuer kombiniert.

Da eine Gehaltsobergrenze entweder das Salär eines einzelnen Spielers oder die Gehaltssumme des ganzen Kaders limitiert, gleichen sich die Spielergehälter innerhalb einer Liga an. Im Allgemeinen führt dies zu einer sportlich ausgeglicheneren Liga. Gleichzeitig resultiert aber eine ineffiziente Talentallokation, weil die Spieler nicht notwendigerweise in dem Team eingesetzt werden, indem sie das höchste Wertgrenzprodukt erzielen.

In Ligen mit einer vergleichsweise geringen Anzahl von Spielen, wie z. B. der NFL mit 16 regulären Saisonspielen, hat die ineffiziente Talentallokation keine Mindereinnahmen zur Folge, da praktisch alle Spiele ausverkauft sind. In anderen Ligen, wie z. B. der MLB mit 162 regulären Saisonspielen, ist es wesentlich schwieriger, die Stadien bei jedem Spiel zu füllen. Dies trifft vor allem für Clubs zu, die in einem grossen Markt agieren, in dem es für den Zuschauer viele Alternativen gibt. Clubs in grossen Märkten sind somit darauf angewiesen, Starspieler unter Vertrag zu nehmen, um ihre Stadien zu füllen. In Ligen mit einer hohen Anzahl von Saisonspielen wäre folglich eine andere Allokation des Spielertalents gewinnmaximierend als in Ligen mit vergleichsweise wenigen Spielen. Dies bedeutet, dass in den Ligen mit vielen Spielen Starspieler bei den Teams spielen sollten, die in grossen Märkten angesiedelt sind. Im Rahmen des in der MLB betriebenen Luxussteuersystems haben wohlhabende Teams somit die Möglichkeit, mehr in Spielergehälter zu investieren als Clubs in kleinen Märkten, mit der Einschränkung, dass eine Steuer an die Liga abgeführt werden muss. Dies führt zu einer profitableren Spielerallokation, wenn man von einem höheren Grenzertrag pro Talenteinheit bei Clubs in grossen Märkten ausgeht. In dieser Hinsicht ist eine Luxussteuer einer (harten) Gehaltsobergrenze überlegen (Rosen/Sanderson 2001). Von einem ökonomischen Standpunkt aus lassen sich damit die unterschiedlichen Regulierungsansätze in den verschiedenen Major Leagues erklären (Scully 1974).

Neben den Effizienzvorteilen bei der Talentallokation zwischen den Teams liefern Luxussteuern noch einen weiteren Vorteil gegenüber Gehaltsobergrenzen: Das Steueraufkommen kann als Quersubvention von reichen Clubs an finanziell schwächere Clubs funktionieren. Ausserdem ist es gängige Praxis, durch einen Teil des Steueraufkommens Projekte zu unterstützen, welche die Reputation der Liga fördern sollen. Luxussteuern führen generell zu weniger Ausgeglichenheit in einer Liga als Gehaltsobergrenzen. Talentinvestitionen werden durch die Luxussteuer nur verteuert, aber nicht begrenzt. So können wohlhabende Clubs weiterhin mehr investieren als weniger wohlhabende Clubs. Harte Gehaltsobergrenzen reduzieren diese Ungleichheit und führen so zu mehr sportlicher Ausgeglichenheit.

Luxussteuern auf hohe Managergehälter, analog zu den Luxussteuern auf Gehaltssummen in Teams, könnten eine Regulierungsform darstellen, die exzessive Gehaltszahlungen verteuert und so unattraktiver macht. Gleichzeitig könnte das Steueraufkommen eine Verwendung in Rettungsaktionen zur Stabilisierung des Finanzsystems finden, wie sie in der Finanzkrise stattfanden.

8. Ausnahmeregelungen bei der Anwendung von Gehaltsobergrenzen

Hinsichtlich der Strenge der Regelung sind in den Major Leagues zwei unterschiedliche Arten von Gehaltsbeschränkungen anzutreffen: harte und weiche Gehaltsobergrenzen. Harte Gehaltsobergrenzen lassen keine Ausnahmen zu. Diese Art der Gehaltsobergrenze sichert allen Mannschaften innerhalb einer Liga gleiche Bedingungen. Bei einer weichen Regelung existieren Ausnahmen, die es den Mannschaften ermöglichen, die Gehaltsobergrenze zu überschreiten. Diese Ausnahmen zielen insbesondere darauf ab, den Teams die Möglichkeit zu geben, Schlüsselspieler im Kader zu behalten. Aufgrund der möglichen Ausnahmeregelungen sind weiche Gehaltsobergrenzen ein weniger effektiver Regulierungsmechanismus, da die betroffenen Mannschaften alle Möglichkeiten ausschöpfen, um die Obergrenze zu umgehen.

In den Major Leagues sind beide Arten der Regulierung anzutreffen. Die NFL hat zum Beispiel eine harte Gehaltsobergrenze implementiert. Die gesamte Gehaltssumme eines Teams muss unterhalb der vordefinierten Grenze liegen, ansonsten werden den entsprechenden Mannschaften strenge Sanktionen auferlegt. Im Gegensatz dazu operiert die NBA mit einer weichen Gehaltsobergrenze. Aufgrund der möglichen Ausnahmeregelungen übersteigt die Gehaltssumme vieler Teams die vorgegebene Grenze. Eine solche Ausnahmeregelung ist nach dem ehemaligen NBA Star Larry Bird benannt. Sie ermöglicht es, Schlüsselspieler im Kader zu behalten, die eine bestimmte Anzahl von Jahren kontinuierlich für einen Club gespielt haben. Ist diese Bedingung für einen bestimmten Spieler erfüllt, so zählt dessen Gehalt nicht zu der für die Obergrenze massgeblichen Gehaltssumme hinzu. Ähnliche Ausnahmeregelungen wurden unter den Bezeichnungen „Early Bird“ oder „Non-Bird“ eingeführt. Diese Ausnahmen erlauben einen moderaten Gehaltsanstieg von Spielern, die mindestens zwei aufeinanderfolgende Saisons bei einem Team unter Vertrag standen oder über diesen Zeitraum nicht entlassen wurden (für eine detaillierte Ausführung wird auf *Hill/Groothuis* 2001 verwiesen).

Solche Ausnahmeregelungen weichen die Effektivität von Regulierungsmechanismen auf. Diese Aufweichung kann soweit führen, dass der Regulierungsmechanismus nahezu wirkungslos wird. Zum Beispiel verdiente Michael Jordan mehr als US\$ 30 Mio. pro Saison – ein Gehalt, das allein die damalige Gehaltsobergrenze gesprengt hätte.⁵ Da er seinen Vertrag im Rahmen der Larry Bird-Ausnahme unterzeichnete, war sein Spielergehalt nicht für die Gehaltsobergrenze massgeblich. Heute hat die NBA solche Schlupflöcher durch die Implementierung individueller Gehaltsobergrenzen gestopft.

Wie im professionellen Teamsport würden Ausnahmen bei der Regulierung von Managergehältern die Wirksamkeit der Gehaltsregulierung einschränken. Ähnlich wie im Profisport könnten aber auch erfahrene Arbeitskräfte in anderen Sektoren für erfolgreiche Karrieren belohnt werden, wenn ihre Gehaltsregulierung weniger streng ausfiele.

9. Durchsetzung der Gehaltsregulierung

Überschreitet eine Mannschaft die Gehaltsobergrenze und handelt es sich nicht um eine Ausnahmeregelung im Rahmen eines weichen Salary Caps, so werden strenge Sanktionen auferlegt. Die Sanktionen reichen von Geldstrafen über die Suspension des betreffenden Spielers bis hin zum Verlust der Draftrechte über eine oder mehrere Spielzeiten für ein be-

⁵ Trotz dieses hohen Gehalts vertreten viele Experten die Ansicht, dass Michael Jordan unterbezahlt war, weil seine Präsenz einen enorm viel grösseren Beitrag zur Beliebtheit und Profitabilität der Liga leistete, als sein Gehalt dies widerspiegelte.

troffenes Team.⁶ Es zeigt sich, dass Gehaltsobergrenzen nur dann effektiv sind, solange sie wohldefiniert und durchsetzbar sind (Dietl et al. 2006).

Trotz der strengen Sanktionen werden die Gehaltsobergrenzen in den Major Leagues häufig umgangen (Fort/Quirk 1995). Eine geläufige Praxis ist hierbei das Unterzeichnen von unterbewerteten Verträgen und damit die Verlagerung aktueller Gehaltszahlungen in die Zukunft, bis eine der zahlreichen Ausnahmeregelungen höher dotierte Verträge zulässt. Prinzipiell ist eine solche Nichtbeachtung der Regeln kaum aufdeckbar, solange keine schriftliche Dokumentation zwischen dem entsprechenden Spieler und seinem Team vorliegt. Eine solche Dokumentation existierte beispielsweise bei dem NBA Spieler Joe Smith und seinem Team, den Minnesota Timberwolves. Nachdem die schriftliche Einverständniserklärung von Joe Smith zur unerlaubten Umgehung der Gehaltsobergrenze an die Öffentlichkeit gelangte, wurden den betroffenen Parteien (Spieler, Team, Spielerberater) harte Strafen auferlegt (Staudohar 1998). Der Vertrag wurde annulliert, das Team musste US\$ 3 Mio. Strafe bezahlen und verlor sein Recht auf die Teilnahme an zukünftigen Spielerdrafts. Zudem wurden der Spielerberater und der Manager des Teams für längere Zeit suspendiert. Derartige Fälle erhalten grosse Medienaufmerksamkeit und es werden regelmässig drastische Strafmassnahmen auferlegt, um die Glaubwürdigkeit der Gehaltsregulierung zu untermauern.

Die Major Leagues zeigen, dass eine Gehaltsregulierung nur dann effektiv ist, wenn die Regulierungsmassnahmen klar definiert und durchsetzbar sind. Dies impliziert für eine wirkungsvolle Regulierung von Managergehältern, dass Managergehälter transparent sein sollten und geeignete Mechanismen zur Durchsetzung der Gehaltsregulierung zur Verfügung stehen müssen.

10. Folgen der Gehaltsregulierung

Es herrscht Einigkeit in Fachkreisen, dass Gehaltsobergrenzen und Luxussteuern die Ausgeglichenheit des Wettbewerbs in professionellen Sportligen fördern. Die Gehaltsregulierung verhindert, dass Mannschaften mit grossem Marktpotential alle Stars von den kleineren Teams abziehen (Fort/Quirk 1995; Rosen/Sanderson 2001). Die Auswirkung einer Gehaltsobergrenze auf die soziale Wohlfahrt hängt von den Präferenzen der Fans für einen ausgeglichenen Wettbewerb und die damit einhergehende Talentallokation in der unregulierten Liga ab. Wenn die unregulierte Liga relativ unausgeglichen ist und die Gehaltsobergrenzen die Ausgaben der grossen Mannschaften reduzieren, dann können Gehaltsobergrenzen zu einem Anstieg der sozialen Wohlfahrt führen (Dietl et al. 2009 a). Gehaltsobergrenzen führen ausserdem zu einer Angleichung der Gehaltsverteilung der Spieler innerhalb eines Teams und erhöhen die Gewinne der Clubs (Késenne 2000). Luxussteuern haben eine positive Auswirkung auf die Qualität einer Liga und damit auf die soziale Wohlfahrt wenn die Steuererlöse innerhalb der Liga umverteilt werden, weil dadurch der Wettbewerb ausgeglichener wird und die Liga insgesamt bessere Spieler anzieht (Dietl et al. 2010 b). Es existieren jedoch Anreize für die Teams, die Gehaltsregulierung zu umgehen. Deshalb sind Kontrollmechanismen sowie die strenge Durchsetzung der Regulierungsmassnahmen erforderlich (Fort/Quirk 1995; Dobson/Goddard 2001).

⁶ Spielerdrafts stellen die Eintrittsmöglichkeit neuer Spieler insbesondere von den Universitäten und aus dem Ausland dar. Die Rechte, sich einen Spieler aus den festgelegten Kontingenten auszuwählen, werden jährlich unter den Teams verlost.

Die Präferenz für ausgeglichenen Wettbewerb, welcher durch Gehaltsregulierung in den Major Leagues sichergestellt werden soll, existiert in anderen Wirtschaftssektoren grundsätzlich nicht. Unternehmen, die in einem Sektor im Wettbewerb stehen, legen grundsätzlich keinen Wert auf ausgeglichenen Wettbewerb, sondern wollen ihre Konkurrenz dominieren. Es gibt jedoch Situationen, in denen Unternehmen ein Interesse am Erfolg der Konkurrenz haben. Banken haben zum Beispiel Anreize, angeschlagene Wettbewerber in Form von privaten Rettungsmassnahmen zu unterstützen, um die Ansteckungsgefahr durch zahlungsunfähige Institute zu vermeiden (Leitner 2005). Dieser Fall ist vor allem in der jüngsten Finanzkrise eingetreten. Jede Bank möchte, dass die anderen Banken überleben, da sie ansonsten umfangreiche Abschreibungen auf ihre Kredite an diese Banken vornehmen müsste und damit ebenfalls Liquiditätsprobleme bekäme. Insbesondere in derartigen Fällen können die Erkenntnisse zur Gehaltsregulierung aus dem professionellen Teamsport wichtige Einsichten über die Wirkung von Gehaltsobergrenzen und Luxussteuern liefern.

11. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Gehaltsregulierung durch Gehaltsobergrenzen und Luxussteuern hat im professionellen Mannschaftssport in Nordamerika eine langjährige und erfolgreiche Tradition. Die Einführung von Regulierungsmassnahmen erfolgt durch Tarifverhandlungen zwischen den Sportlern und den Teambesitzern. Der Grossteil der Gehaltsregulierung umfasst kollektive Massnahmen. Diese kollektiven Regulierungsmassnahmen überlassen die individuelle Gehaltsallokation innerhalb einer Mannschaft den Vertragsverhandlungen zwischen einzelnen Spielern und Teambesitzern. Die Gehaltsobergrenzen werden meist relativ zum finanziellen Erfolg einer Liga gesetzt. Somit werden die Ziele von Eigentümern und Spielern angeglichen. Bei einem Vergleich von Gehaltsobergrenzen und Luxussteuern zeigt sich, dass Luxussteuern zu einer effizienteren Talentverteilung in einer Liga führen, aber die Ausgeglichenheit einer Liga weniger effektiv sicherstellen. In manchen Ligen sind Ausnahmen in der Gehaltsregulierung erlaubt. Dies reduziert die Wirksamkeit der Regulierungsmassnahmen, es erlaubt aber gleichzeitig, dass Teams wichtige Spieler an sich binden. Die Durchsetzung der Gehaltsregulierung erfolgt in Form von harten Strafen für die beteiligten Akteure. Die Gehaltsregulierung in professionellen Sportligen führt zu zahlreichen Konsequenzen wie z. B. zu einem ausgeglicheneren Wettbewerb, stabilen Teamfinanzen, und einer Angleichung der Spielergehälter. Obergrenzen für Spielergehälter und Luxussteuern auf hohe Gehaltssummen stellen somit den langfristigen wirtschaftlichen und sportlichen Erfolg der Major Leagues sicher.

Die Erfahrungen mit Gehaltsregulierung in den Major Leagues können in der Diskussion über die Regulierung von Managergehältern neue Perspektiven eröffnen. Unter Berücksichtigung der ökonomischen Besonderheiten des professionellen Mannschaftssports kann die Gehaltsregulierung im Sportsektor eine Grundlage für Gestaltungsempfehlungen zu Gehaltsobergrenzen und Luxussteuern in anderen Wirtschaftssektoren bilden. Diese Empfehlungen können dann in Bezug auf ihre Umsetzbarkeit und Effektivität in Sektoren ausserhalb des Profisports untersucht und diskutiert werden.

Literaturhinweise

- Arnaut, J. (2006): Independent European Sport Review. Nyon: UEFA.
- Borland, J./MacDonald, R. (2003): The Demand for Sports, in: Oxford Review of Economic Policy, Jg. 19, S. 478-502.
- DeBrock, L./Hendricks, W./Koenker, R. (2004): Pay and Performance: The Impact of Salary Distribution on Firm-Level Outcomes in Baseball, in: Journal of Sports Economics, Jg. 5, S. 243-261.
- Deloitte/Touche (2009): Annual Review of Football Finance, Research Report.
- Dietl, H./Franck, E./Lang, M. (2008): Overinvestment in Team Sports Leagues: A Contest Theory Model, in: Scottish Journal of Political Economy, Jg. 55, S. 353-368.
- Dietl, H./Franck, E./Nuesch, S. (2006): Are Voluntary Salary Cap Agreements Self-Enforcing?, in: European Sport Management Quarterly, Jg. 6, S. 23-34.
- Dietl, H./Lang, M. (2008): The Effect of Gate Revenue-Sharing on Social Welfare, in: Contemporary Economic Policy, Jg. 26, S. 448-459.
- Dietl, H./Lang, M./Rathke, A. (2009 a): The Effect of Salary Caps in Professional Team Sports on Social Welfare, in: The B.E. Journal of Economic Analysis and Policy, Jg. 9, S. 1-20.
- Dietl, H./Lang, M./Rathke, A. (2010 a): The Combined Effect of Salary Restrictions and Revenue Sharing in Sports Leagues, erscheint in: Economic Inquiry.
- Dietl, H./Lang, M./Werner, S. (2010 b): The Effect of Luxury Taxes on Social Welfare in Team Sports Leagues, in: International Journal of Sport Finance, Jg. 5, S. 41-51.
- Dietl, H./Franck, E. (2007): Governance Failure and Financial Crisis in German Football, in: Journal of Sports Economics, Jg. 8, S. 662-669.
- Dietl, H./Franck, E./Hasan, T./Lang, M. (2009 b): Governance of Professional Sports Leagues – Cooperatives Versus Contracts, in: International Review of Law and Economics, Jg. 29, S. 127-137.
- Dobson, S./Goddard, J. (2001): The Economics of Football, Cambridge, UK.
- El-Hodiri, M./Quirk, J. (1971): An Economic Model of a Professional Sports League, in: Journal of Political Economy, Jg. 79, S. 1302-1319.
- Falconieri, S./Palomino F./Sakovics, J. (2004): Collective Versus Individual Sale of Television Rights in League Sports, in: Journal of the European Economic Association, Jg. 5, S. 833-862.
- Fama, E. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm, in: Journal of Political Economy, Jg. 88, S. 288-307.
- Flynn, M./Gilbert, R. (2001): The Analysis of Professional Sports Leagues as Joint Ventures, in: Economic Journal, Jg. 111, S. F27-F46.
- Fort, R./Lee, Y. (2007): Structural Change, Competitive Balance, and the Rest of the Major Leagues, in: Economic Inquiry, Jg. 45, S. 519-532.
- Fort, R./Quirk, J. (1995): Cross-Subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues, in: Journal of Economic Literature, Jg. 33, S. 1265-1299.
- Frick, B./Prinz, J./Winkelmann, K. (2003): Pay Inequalities and Team Performance: Empirical Evidence from the North American Major Leagues, in: International Journal of Manpower, Jg. 24, S. 472-488.
- Grossmann, M./Dietl, H./Lang, M. (2010): Revenue Sharing and Competitive Balance in a Dynamic Contest Model, in: Review of Industrial Organization, Jg. 36, S. 17-36.
- Hill, J./Groothuis, P. (2001): The New Nba Collective Bargaining Agreement, the Median Voter Model, and a Robin Hood Rent Redistribution, in: Journal of Sports Economics, Jg. 2, S. 131-144.

- Kahn, L.* (2000): The Sports Business as a Labor Market Laboratory, in: *Journal of Economic Perspectives*, Jg. 14, S. 75-94.
- Késenne, S.* (2000): The Impact of Salary Caps in Professional Team Sports, in: *Scottish Journal of Political Economy*, Jg. 47, S. 422-430.
- Krautmann, A./Oppenheimer, M.* (2002): Contract Length and the Return to Performance in Major League Baseball, in: *Journal of Sports Economics*, Jg. 36, S. 6-17.
- Leitner, Y.* (2005): Financial Networks: Contagion, Commitment, and Private Sector Bailouts, in: *Journal of Finance*, Jg. 60, S. 2925-2953.
- Marburger, D.* (1997): Gate Revenue Sharing and Luxury Taxes in Professional Sports, in: *Contemporary Economic Policy*, Jg. 15, S. 114-123.
- Marburger, D.* (2006): Chasing the Elusive Salary Cap, in: *Andreff, W./Szymanski, S.* (Hrsg.): *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Neale, W.* (1964): The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition and in Market Competition, in: *Quarterly Journal of Economics*, Jg. 78, S. 1-14.
- Neue Zürcher Zeitung* (2010): Strikte EU-Regeln Für Banker-Boni, in: *Neue Zürcher Zeitung* (Ausgabe vom 9.10.2010).
- Osterloh, M./Frey, B.* (2010): Für Eine Manipulationsresistente Management-Entlohnung, in: *Neue Zürcher Zeitung* (Ausgabe vom 28.10.2010).
- Rosen, S./Sanderson, A.* (2001): Labour Markets in Professional Sports, in: *Economic Journal*, Jg. 111, S. 47-68.
- Rottenberg, S.* (1956): The Baseball Players' Labor Market, in: *Journal of Political Economy*, Jg. 64, S. 242-258.
- Scully, G.* (1974): Pay and Performance in Major League Baseball, in: *American Economic Review*, Jg. 64, S. 915-930.
- Scully, G.* (2004): Player Salary Share and the Distribution of Player Earnings, in: *Managerial and Decision Economics*, Jg. 25, S. 77-86.
- Staudohar, P.* (1998): Salary Caps in Professional Team Sports, in: *Compensation and Working Conditions*, S. 3-11.
- Staudohar, P.* (1999): Labor Relations in Basketball: The Lockout of 1998-99, in: *Monthly Labor Review*, Jg. 122, S. 3-9.
- Staudohar, P.* (2005): The Hockey Lockout of 2004-05, in: *Monthly Labor Review*, Jg. 128, S. 23-29.
- Szymanski, S.* (2001): Income Inequality, Competitive Balance and the Attractiveness of Team Sports: Some Evidence and a Natural Experiment from English Soccer, in: *Economic Journal*, Jg. 111, S. 69-84.
- Szymanski, S.* (2003): The Economic Design of Sporting Contests, in: *Journal of Economic Literature*, Jg. 41, S. 1137-1187.

Helmut M. Dietl, Dr., ist Professor für Service und Operationsmanagement an der Universität Zürich.

Anschrift: Universität Zürich, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Plattenstrasse 14, 8032, Zürich, Tel. +41 (0)44/634-53-11, E-Mail: helmut.dietl@business.uzh.ch

Tobias Duschl ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich. *Korrespondierender Autor*

Anschrift: Universität Zürich, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Plattenstrasse 14, 8032, Zürich, Tel. +41 (0)44/634-53-62, E-Mail: tobias.duschl@business.uzh.ch

Markus Lang, Dr., ist Habilitand am Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich.

Anschrift: Universität Zürich, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Plattenstrasse 14, 8032, Zürich, Tel. +41 (0)44/634-53-17, E-Mail: markus.lang@business.uzh.ch